UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AS COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES SOLIDÁRIOS – ESTUDO COM
CATADORES EM COOPERATIVAS DE COLETA E TRATAMENTO DE
RESÍDUOS SÓLIDOS EM SÃO BERNARDO DO CAMPO**

Silvia Gattai

Orientadora: Prof. Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SILVIA GATTAI

**AS COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES SOLIDÁRIOS – ESTUDO COM
CATADORES EM COOPERATIVAS DE COLETA E TRATAMENTO DE
RESÍDUOS SÓLIDOS EM SÃO BERNARDO DO CAMPO**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Gattai, Silvia

As competências dos empreendedores solidários: estudo com catadores em cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos em São Bernardo do Campo / Silvia Gattai. – São Paulo, 2014.

312 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Competência profissional 2. Competência organizacional 3. Economia solidária 4. Educação permanente 5. Catadores I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 331.1143

**Aos catadores e catadoras de São
Bernardo do Campo cuja existência
possibilitou o desenvolvimento
deste estudo.**

Agradeço à professora e orientadora Rosa Maria Fischer, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa. Ao professor André Fischer por acreditar no meu potencial e assim, muito contribuir para meu ingresso no Doutorado da FEA USP. À professora Graziella Comini pelas orientações e valiosas sugestões. Aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à FEA USP, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas. À Alda Conceição pelo acolhimento e simpatia. Agradeço também ao professor Armindo Teodósio pela análise crítica do projeto de tese e dicas de leitura que auxiliaram significativamente para o desenvolvimento desta reflexão. Aos professores que gentilmente aceitaram o convite para participar da banca de defesa dessa tese.

Deixo também meus agradecimentos ao professor Douglas Murilo, meu amigo e colega de trabalho que, convidando-me para atuar como pesquisadora no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo, possibilitou minha imersão nas cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos do município de São Bernardo do Campo e a pesquisa de campo desta tese. Agradeço ainda ao CNPq, pelo apoio financeiro durante o período de elaboração desta obra. Meus agradecimentos às catadoras e aos catadores das Cooperativas de Reciclagem Raio de Luz e Reluz, por terem me recebido, aprendido a confiar em mim e contribuído para minha reflexão sobre sua realidade de trabalho. Ao meu filho Pedro pelas leituras, comentários, auxílios diversos com a formatação e digitalização e pelo permanente companheirismo durante o período de elaboração final do texto. Finalmente, agradeço à minha companheira e amiga Luiza pelos diálogos e reflexões que foram muito importantes para a construção do trabalho, por sua paciência, sabedoria, apoio nos meus momentos de sonhos e desabafos, de tristeza ou felicidade, ao longo da elaboração da tese.

**“Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!”**

Mário Quintana

**“[...] tratar os outros com respeito não
acontece simplesmente, mesmo com a maior
boa vontade do mundo; transmitir respeito
significa encontrar palavras e gestos que fazem
com que ele seja sentido e pareça
convincente.”**

Richard Sennet

RESUMO

O problema de investigação que originou esta tese foi o questionamento acerca de quais competências devem constituir o perfil de empreendedores dedicados à gestão de empreendimentos populares solidários. O estudo foi realizado com participantes de cooperativas de coleta e tratamentos de resíduos sólidos, buscando identificar, descrever e analisar as competências que melhor contribuem para que essas pessoas consigam dedicar-se aos processos de trabalho próprios dessas cooperativas, mas também exercerem funções administrativas e gerenciais que são essenciais à sobrevivência do empreendimento. Essas cooperativas integraram o Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo, o que permitiu analisar se e como esse processo de incubação contribuiu para o desenvolvimento do perfil de competências desses empreendedores. O objeto de pesquisa dessa investigação foram os catadores participantes dessas cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos recicláveis que são acompanhadas pelo projeto, na região do Grande ABC Paulista. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com a utilização do método qualitativo do estudo de caso, com análise documental, entrevistas e a técnica etnográfica da observação participante. A problemática da pobreza, a desigualdade social e as iniciativas públicas, privadas e do terceiro setor visando criar oportunidades de trabalho e renda para os mais pobres no Brasil, constituem o pano de fundo dessa pesquisa. Os resultados apontam que as organizações solidárias necessitam das competências individuais para sua sustentação e que essas competências podem ser desenvolvidas em processos de incubação como esse que é apresentado no presente estudo. Os empreendimentos solidários são organizações que não possuem como objetivo estratégico o lucro e sim a remuneração regular daqueles que neles trabalham como associados e o fortalecimento das relações intragrupais com o desenvolvimento da confiança e da cooperação. Nesse sentido, para compreender esses empreendimentos e o desempenho de seus integrantes é necessário considerar duas dimensões da sua dinâmica, o empreendedorismo e a solidariedade que se sustentam sobre as competências das pessoas que lá trabalham.

ABSTRACT

The research problem that gave rise to this thesis was the question about which competencies should be the profile of entrepreneurs dedicated to the management of popular solidarity enterprises. The study was conducted with participants from the collection and treatment of solid waste cooperatives , seeking to identify, describe and analyze the capacities that better contribute to that these people are able to devote himself to the work processes of these cooperatives , but also exercise administrative and managerial functions that are essential to the survival of the enterprise . These cooperatives have integrated the Project Implementation of the Entrepreneurial Incubator Solidarity of São Bernardo do Campo , which allowed us to analyze if and how this incubation process contributed to the development of the competencies profile of these entrepreneurs. The research object of this investigation were the participants collectors such collection and processing of recyclable solid waste cooperative that is accompanied by the project, in the Greater ABC Paulista region. An exploratory and descriptive research, using the qualitative method of case study to document analysis, interviews and ethnographic technique of participant observation was conducted. The problems of poverty, social inequality and public, private and third sector initiatives aimed at creating job opportunities and income for the poorest people in Brazil, is the background of this research. The results indicate that the solidarity organizations require individual competences for their support and that these capacities can be developed in incubation processes like this that is presented in this study. The solidarity enterprises are organizations that do not have as a strategic motive the profit, but the regular remuneration of those who work in them as associates and strengthening of intragroup relationships with the development of trust and cooperation. Accordingly, to study them is necessary to consider a dimension of entrepreneurship and other associations of which they sustained on the skills of the people working there.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE FIGURAS	7
INTRODUÇÃO	9
Contextualização do tema e justificativa	11
O problema de investigação.....	15
I MARCO TEÓRICO.....	23
1 COMPETÊNCIAS	27
1.1 Considerações sobre a noção de competência e as relações entre competências individuais, competências coletivas e competências da organização	27
1.2 Competências individuais	29
1.3 Competências coletivas.....	32
1.4 Competências da organização.....	36
1.5 A visão do processo de desenvolvimento das competências a partir dos pressupostos da educação libertadora.....	38
2 EMPREENDEMENTOS SOLIDÁRIOS.....	43
2.1 Reflexão sobre as cooperativas de catadores para coleta e reciclagem de resíduos sólidos como empreendimentos solidários e empreendimentos sociais e o conceito de competência	43
2.2 Empreendimentos econômicos solidários – apontamentos históricos.....	44
2.3 A origem do conceito de economia solidária.....	47
2.4 Uma comparação entre o modo de produção solidário e o capitalista.....	50
2.5 Características organizacionais dos empreendimentos solidários	55
3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL	59
II CONTEXTUALIZAÇÃO	63
4 SOBRE A POBREZA.....	65
4.1 Razões para falar sobre a pobreza.....	65
4.2 Apontamentos sobre o capitalismo, o processo de globalização econômica e a pobreza	67
4.3 Os critérios utilizados pelo IBGE a partir de 2011 para mensuração da pobreza.....	70
4.4 Dados sobre renda dos domicílios brasileiros pobres	72
4.5 Dados sobre educação.....	74
4.6 Os pobres e muito pobres de São Bernardo do Campo	75
4.7 Os catadores no Brasil	79
5 O OUTRO LADO DA MOEDA – A COMERCIALIZAÇÃO NA CADEIA DE RECICLAGEM PÓS-CONSUMO.....	81
6 MARCOS LEGAIS SOBRE TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS.....	83
6.1 Saneamento e tratamento de resíduos sólidos no Brasil	83
6.2 Plano de tratamento de resíduos do município de São Bernardo do Campo	85
7 FORTALECIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOLIDÁRIO	89
7.1 As incubadoras de empreendimentos populares no Brasil – tipos e marcos legais	89
7.2 O projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL)	93
7.3 Fases do processo de incubação dos empreendimentos.....	100
III METODOLOGIA	103
8 ESTRATÉGIA, OBJETO DE ESTUDO, PLANEJAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	105
8.1 Estratégia de Pesquisa.....	105

8.2	Procedimentos Metodológicos.....	107
8.3	Objeto de estudo e unidades de análise.....	111
8.3.1	Objeto de Estudo	111
8.3.2	Unidades de Análise	111
9	EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	115
9.1	Coleta dos dados	115
9.1.1	Primeira fase de coleta de dados – visitas aos empreendimentos e entrevistas com pessoas chave	121
9.1.1.1	Visitas às cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos	121
9.1.1.2	Entrevista com presidentes das cooperativas	121
9.1.1.3	Observação em reuniões de diagnóstico	121
9.1.1.4	Leitura e análise dos relatórios de diagnóstico	123
9.1.1.5	Entrevista com Coordenador Técnico do projeto de incubação.....	123
9.1.1.6	Entrevista com Gestor da Central de Trabalho e Renda	123
9.1.2	Segunda fase da coleta de dados – Leitura dos conteúdos e resultados esperados dos treinamentos e observação participante nas atividades de treinamento	124
9.1.2.1	Leitura e análise dos planos dos treinamentos ministrados aos empreendedores	124
9.1.2.2	Observação da atuação dos empreendedores nos cursos e reuniões	124
9.1.2.3	Observação da atuação dos catadores durante assessorias realizadas nos empreendimentos	125
9.1.3	Terceira fase da coleta de dados – Entrevistas com catadores e observação participante nas oficinas sobre construção de relacionamentos.....	125
10	PLANO ANALÍTICO.....	127
IV	REVELAÇÕES DO CAMPO.....	133
11	O PROGRAMA DE COLETA SELETIVA DE SBC E O PAPEL DAS COOPERATIVAS DE CATADORES.....	135
12	AS COOPERATIVAS DE COLETA, SELEÇÃO E COMPACTAÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS.....	137
12.1	Cooperativa Reluz.....	137
12.2	Cooperativa Raio de Luz	138
12.3	Estrutura e processos de trabalho das cooperativas	139
12.3.1	Estrutura	139
12.3.2	Processos de trabalho	139
12.4	Avaliação das cooperativas de acordo com os indicadores de Ogando (2012) e Gaiger (2007).....	140
13	PERFIL DEMOGRÁFICO E SOCIOECONÔMICO DOS CATADORES COOPERADOS.....	143
14	VISÃO INTEGRADA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DAS COOPERATIVAS, DAS ÁREAS (COLETIVAS) E INDIVIDUAIS (DOS CATADORES)	149
14.1	A teia organizacional formada pelas competências organizacionais e coletivas....	149
14.2	As competências das cooperativas de reciclagem	150
14.2.1	Excelência na Operação.....	151
14.2.2	Empreendedorismo	151
14.2.3	Comercialização de seu produto.....	151
14.2.4	Solidariedade	152
14.3	Quanto às competências coletivas	152
14.4	As cooperativas e suas equipes de trabalho possuem essas competências?	153
14.5	Quanto ao perfil de competências individuais	155
14.5.1	Gestão do Empreendimento	155

14.5.2	Gestão da Fabricação.....	156
14.5.3	Construção de relacionamentos.....	157
14.5.4	Inovação	157
14.5.5	Gestão Financeira	157
14.6	Os comportamentos relacionados às áreas de competências	158
15	QUANTO AO PROCESSO DE PREPARAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS CATADORES E O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	163
V	CONSIDERAÇÕES FINAIS	167
16	AS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES E OBJETIVOS DA PESQUISA	169
16.1	A compreensão das competências dos empreendedores solidários trabalhadores em cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos.....	170
16.2	O diagnóstico das competências que os empreendedores apresentavam anteriormente ao processo de incubação	172
16.3	A influência das atividades de capacitação e treinamento dos empreendedores, desenvolvidas como parte do processo de incubação sobre o desenvolvimento do perfil de competências	174
17	ANÁLISE CRÍTICA DA PESQUISA.....	177
18	PROPOSTAS PARA NOVOS ESTUDOS.....	179
	REFERÊNCIAS	181
	APÊNDICES	193
	ANEXOS.....	203

LISTA DE QUADROS

Quadro 3 - Definições da competência coletiva.....	33
Quadro 4 – Coeficientes de baixo e alto empreendedorismo	56
Quadro 5 – Coeficientes de baixa e alta solidariedade.....	57
Quadro 6 - Análise comparativa entre os conceitos de empreendimento solidário e o de empreendedorismo social.....	62
Quadro 7 – Quadro-síntese da situação social dos catadores.....	80
Quadro 8 - Sistematização das leis sobre saneamento e resíduos sólidos.....	85
Quadro 9 - Objetivos, problema, questões e proposições de pesquisa.....	106
Quadro 10 - Unidades de Pesquisa.....	113
Quadro 11 - Fontes utilizadas para levantamento de dados	117
Quadro 12 – Blocos de Pesquisa e Classes de Conteúdos Abordados	120
Quadro 13 – Entrevistas realizadas	126
Quadro 14 - Quais competências constituem o perfil de competências dos empreendedores?	130
Quadro 15 - Qual a contribuição do processo de incubação para o desenvolvimento das competências dos empreendedores?.....	131
Quadro 16 - Avaliação dos Indicadores de Empreendedorismo	141
Quadro 17 – Avaliação dos indicadores de solidariedade.....	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 2 - Partes constitutivas do documento da tese	22
Figura 3 - A relação entre competências da organização, competências coletivas e competências individuais	28
Figura 4 – Estrutura de Indicadores Sociais utilizada pelo IBGE.....	72
Figura 5 - Evolução da população com renda domiciliar per capita de 0,00 a 70,00	73
Figura 6 - Campo da Indústria de Reciclagem	82
.....	90
Figura 7 – Relação das Incubadoras Universitárias no Brasil.....	90
Figura 8 – Etapas de Pesquisa	110
Figura 9 – Coleta de dados e plano analítico	129
Figura 10 – Catadoras da Cooperativa Raio de Luz participando de dinâmica de grupo com técnica projetiva utilizando material gerado a partir de resíduos sólidos	138
Figura 11 - Perfil dos catadores.....	147
Figura 12 – A teia organizacional das competências	150
Figura 13 – Áreas de competências individuais.....	158
Figura 14 – Competência Gestão do Empreendimento.....	159
Figura 15 – Competência gestão da Fabricação	160
Figura 16 - Competência Construção de Relacionamentos	161
Figura 17 - Competência Gestão Financeira	161
Figura 18 – Competência inovação	162

INTRODUÇÃO

Ilustração a partir de fotografia de catadoras separando resíduos em esteira rolante na Cooperativa de Coleta e Tratamento de Resíduos Sólidos de Diadema.

Contextualização do tema e justificativa

A opção pela investigação sobre o perfil de competências de catadores de resíduos sólidos no Brasil, como foco desta pesquisa, orientou a delimitação empírica do estudo em empreendimentos solidários que são objeto de um processo de incubação no município de São Bernardo do Campo.

Esta opção baseia-se na constatação de que, embora exista uma literatura relativamente extensa sobre o tema da Economia Solidária no Brasil, o levantamento bibliográfico indicou a inexistência de pesquisas sobre as competências profissionais que definiriam o perfil profissional de pessoas dedicadas a esse tipo de empreendimento. Enquanto o conceito de competência profissional é bastante estudado e utilizado na empresa tradicional, ao contrário, no empreendedorismo social ou solidário, este conceito não é empregado. Talvez porque

as experiências de empreendedorismo social vem se multiplicando há algum tempo em várias partes do mundo, como expressão de um movimento social que apresenta características sociológicas e políticas. Com uma proposição de mudança da estrutura capitalista, não necessariamente revolucionária, mas com características reformistas (SOUZA, 2010, p. 12).

Neste sentido comentado por Souza (2010), é importante acrescentar que as teorias sobre empreendedorismo solidário apresentam, muitas vezes, situações ideais, descrevendo alguns estados e metas idealizados sobre esse empreendedorismo, discorrendo sobre utopias, em uma linha ideologizante que obscurece a objetividade das análises (TEODÓSIO, 2011). Na presente pesquisa evitou-se tal postura focando a análise em aspectos essenciais para a sustentabilidade de um empreendimento solidário, com especial ênfase na identificação das competências que esses empreendedores devem possuir ou desenvolver.

Isto porque se considera que as competências das pessoas que trabalham nas organizações – independentemente destas serem grandes corporações ou pequenos empreendimentos – constituem um dos aspectos fundamentais para assegurar a eficiência de qualquer processo de trabalho.

A pesquisa procurou identificar as características dessas competências em um tipo específico de organização que são as cooperativas de catadores para coleta e tratamento de resíduos sólidos, as quais são administradas por trabalhadores de baixa renda. Estes empreendedores

são participantes do projeto de Implantação da Incubadora Municipal de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

Uma das proposições desta tese é a de que o conceito de competências pode ser utilizado para analisar o desempenho de profissionais que trabalham em empreendimentos solidários. Assim, o objetivo geral que orientou esta investigação foi a identificação e o delineamento do perfil de competências requerido desses empreendedores, isto é, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que propiciam que estas pessoas detenham as condições necessárias para realizar os processos de gestão desses empreendimentos.

A segunda proposição desse estudo é a de que o desenvolvimento das competências dos catadores é um fator importante para sua inserção na sociedade e igualmente para potencializar sua contribuição à sustentabilidade do empreendimento. Nesse sentido, diagnosticou-se as competências que as pessoas já detinham e aquelas que deveriam ser desenvolvidas por meio das atividades do processo de incubação. Deste modo, o estudo permitiu aferir, também, quais são as contribuições das atividades de formação e capacitação no desenvolvimento de um perfil de competências adequado aos gestores desse tipo de organização.

Os ideais de cooperativismo e autogestão expressam-se, na realidade concreta, por meio de ações e comportamentos capazes de gerar resultados a partir de relacionamentos convergentes em prol de um ou mais objetivos comuns, de confiança no outro, de visão do todo e de interesses comuns. Ao diagnosticar o perfil de competências dos catadores, o trabalho procurou detalhar esse processo de cooperar e autogerir a partir da análise desse perfil.

Dessa forma, o estudo experimentou mudar o foco de visão da temática do empreendedorismo solidário – procurando olhar para esse fenômeno não como uma situação idealizada e utópica, vivenciada por pessoas orientadas, exclusivamente, por ideais políticos. Ao estudar o perfil de competências dos empreendedores, compreendeu-se o empreendedorismo solidário como uma situação concreta de concepção e criação de formas organizacionais que propiciassem a inserção econômica e social de trabalhadores de baixa renda, independentemente de suas opções político-ideológicas.

Essa compreensão, no caso específico deste estudo, privilegiou a observação de desempenhos e comportamentos de pessoas que se mostraram adequados para gerenciar esse tipo de empreendimento. O perfil de competências, quando registrado e disponibilizado à equipe do empreendimento, contribuiu para o processo de cooperação entre os membros, na medida em que se esclareceu a contribuição esperada de cada um deles.

Por outro lado, ressalta-se que o estudo foi contextualizado, do ponto de vista histórico-social, no âmbito da pobreza e da desigualdade socioeconômica no Brasil. Nesse sentido enfatiza-se que a erradicação da pobreza no Brasil vem sendo alvo de várias políticas públicas que, ao longo dos últimos 20 anos, conseguiram contribuir para a diminuição do número de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza no país.

Uma das categorias dessas políticas é aquela direcionada para estimular, fortalecer e apoiar essa forma de empreendedorismo por meio de processos públicos de incubação de empreendimentos de produção econômica. Mesmo assim ainda existem, em território brasileiro, cerca de 16 milhões de indivíduos em situação de pobreza extrema (IPEA, 2013) e os empreendimentos solidários ainda são iniciativas raras no cenário da economia brasileira.

Nesse contexto, o estudo do perfil de competências desses profissionais poderá ampliar o debate teórico sobre empreendedorismo solidário e, dessa forma, avançar na análise dos fatores que devem ser desenvolvidos em processos de incubação de tais empreendimentos. Em última análise, auxiliar na elaboração de políticas públicas que levem tais pessoas a resignificarem o trabalho, encontrando em si qualidades e forças que não sabiam que possuíam e dando um novo sentido e perspectivas para suas vidas.

Os empreendimentos solidários constituem um universo de análise amplo e diversificado. É possível encontrar dentro dessa tipologia desde grupos informais, constituídos por pessoas que se associam de forma precária, até empresas recuperadas e administradas em um sistema de autogestão por ex-empregados que assumem o seu controle. A condição comum desses grupos é que todos estão imbuídos do objetivo de gerar uma renda que possibilite a sobrevivência das pessoas, sobrepondo-se assim à pobreza extrema e consequente exclusão das relações econômicas e sociais vigentes.

Estes empreendimentos podem assumir o formato de cooperativas ou de associações, que são os modelos jurídico-organizacionais que, frequentemente, são empregados por esses grupos para formalizarem sua agregação em torno de objetivos comuns.

A pesquisa realizada para fundamentar este estudo elegeu como campo empírico duas cooperativas de trabalhadores dedicados à coleta e tratamento de resíduos sólidos para a cadeia de reciclagem. Os dados empíricos foram coletados entre outubro de 2012 e dezembro de 2013, na Cooperativa Raio de Luz e na Cooperativa Reluz.

Esta escolha foi possível graças à participação da autora em um projeto conduzido pela Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo em parceria com a Universidade Metodista de São Paulo para implantação de uma incubadora de empreendimentos solidários nesse município.

A autora atuava como pesquisadora em uma das frentes de trabalho do projeto, responsável pela incubação de cooperativas de catadores para coleta e tratamento de resíduos sólidos. A equipe era constituída por uma técnica especializada, representante de Organização da Sociedade Civil com experiência em incubação de empreendimentos populares dessa natureza, três professores que atuavam sob a orientação dessa técnica (sendo que um desses professores era a própria autora da presente tese) e quatro alunos bolsistas da graduação.

Como membro dessa equipe, acompanhou a maioria das ações promovidas pela incubadora nos dois empreendimentos, tanto de treinamento como de assessoria. Atuou como instrutora em treinamentos voltados para a construção de relacionamentos, abordando temas como o fortalecimento da confiança entre os membros e o desenvolvimento da capacidade de atuar de forma cooperativa dentro do grupo de trabalho.

Se, por um lado, esse envolvimento teve aspectos positivos para esta pesquisa, uma vez que possibilitou o acesso direto aos dados, por outro lado, apresentou obstáculos ao processo de investigação, com riscos de perda de objetividade e isenção. Por esta razão, todo o procedimento metodológico foi concebido para mitigar esses vieses oriundos da visão e dos valores pessoais da autora. Entretanto, estes cuidados não impedem que a escolha do tema e das organizações do estudo seja decorrente da crença da autora, nas possibilidades de superação da miséria e da exclusão social, por meio do trabalho e da união de esforços

empreendedores das pessoas. Fruto dessa crença surge a expectativa de que este estudo contribua para o melhor conhecimento e o aperfeiçoamento desses esforços.

O problema de investigação

A questão central da pesquisa, que orientou a investigação, referiu-se a quais são as competências que os catadores participantes de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos devem possuir, de forma a contribuir para o atingimento dos objetivos da organização. Especificamente, para exercerem funções de gestão da organização como um todo, dos seus processos de trabalho e de seus aspectos administrativo-financeiros.

A partir desse objetivo geral foram estabelecidos os dois objetivos específicos: o primeiro que foi o de diagnosticar as competências que os catadores possuíam quando a incubação iniciou-se e que foram consideradas essenciais para a manutenção do empreendimento.

O segundo referiu-se à identificação de competências consideradas ideais para assegurar a sustentabilidade dos empreendimentos e que deveriam ser desenvolvidas durante a incubação, mediante atividades de formação, treinamento e capacitação realizadas pelo projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários. Nesse sentido, pesquisou-se se essas atividades contribuíram para o desenvolvimento desse perfil requerido e como isso ocorreu. Para tanto, investigou-se quais comportamentos deveriam compor cada uma das competências constituintes do perfil, após os processos de preparação e capacitação dos incubados.

O conceito de competência individual utilizado nesse estudo é baseado nas teorias de Zarifian (2003), Le Boterf (1998), Ruas (1999, 2005) e Fleury e Fleury (2001, 2004). Segundo estes autores, uma competência profissional é composta por duas dimensões que se complementam. Por um lado, são observados os requisitos que cada indivíduo traz consigo, que são os resultados de sua socialização, formação escolar, formação técnica, experiências de trabalho e que podem ser, didaticamente, classificados em conhecimentos, habilidades e atitudes ou valores. Por outro, a competência é fruto da capacidade do indivíduo de articular, mobilizar todos estes recursos internos a ele, frutos de sua história, para gerar comportamentos e

desempenhos, dentro da organização, que agreguem valor a seu trabalho, à área onde trabalha e à organização como um todo.

O perfil de competências individuais é um conjunto de competências que, segundo Ruas (1999, 2005), podem ser técnicas, comportamentais, negociais e de gestão. As competências técnicas referem-se aos comportamentos, conhecimentos e habilidades necessários para operar os processos de trabalho do empreendimento. As competências comportamentais são aquelas que possibilitam ao indivíduo que trabalha relacionar-se de forma adequada no ambiente de trabalho.

As competências negociais são os conhecimentos que a pessoa deve ter sobre a organização onde trabalha: sua estrutura, os principais processos de trabalho, os produtos e serviços que gera, as responsabilidades e poderes na organização e as habilidades e atitudes para atuar de forma adequada dentro desse ambiente empresarial.

Finalmente, o último tipo que pode compor o perfil de competências são as denominadas competências de gestão, ou seja, aquelas que possibilitam que o indivíduo gerencie grupos de trabalho, processos e resultados de forma adequada e eficaz. Uma das proposições desse estudo é a de que as competências dos catadores contribuem para a sustentabilidade do empreendimento e para a sua inserção social e econômica.

Parte-se do princípio de que o perfil de competências pode ser desenvolvido ao longo do tempo, por meio de ações estruturadas que possibilitem a aprendizagem de novos comportamentos, a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades, o fortalecimento ou introjeção de valores (DUTRA, 2004).

Para Hirota e Lantelme (2005), as ações estruturadas dentro da organização que facilitam o desenvolvimento de competências são aquelas que possibilitam a reflexão sobre as experiências anteriores, a discussão de problemas reais, o questionamento de antigos paradigmas e a ênfase na ação como condição para a modificação da realidade e a aquisição de conhecimentos. Estes são processos fundamentais ao desenvolvimento das competências profissionais. Aqui reside a segunda proposição desta tese, que se refere à importância do desenvolvimento das competências para a inserção econômica e social desses trabalhadores.

De acordo com Fleury (2001), o processo estruturado de desenvolvimento das competências individuais, por meio de ações de capacitação e treinamento, possibilita a preparação dos indivíduos para a atuação mais eficaz visando ao atingimento dos objetivos e metas da organização.

A correta gestão das cooperativas investigadas deve contribuir para a continuidade e sustentabilidade dos empreendimentos em alguns aspectos como o seu valor econômico, sua capacidade de interagir com mercados locais e não locais, e o valor social que gera aos trabalhadores associados.

Entende-se por ‘valor econômico’ do empreendimento um desempenho financeiro e uma forma de organização do trabalho que lhe possibilite operar indefinidamente, com custos oportunos, remunerando adequadamente seus associados e gerando uma sobra líquida de dividendos financeiros que permita uma independência de financiamentos ao empreendimento (GAIGER, 2007).

Outro indicador da sustentabilidade dessas associações é sua capacidade de participação na cadeia de valor desse tipo de empreendimento, seja como produtor, fornecedor, comercializador ou consumidor. A análise do indicador de sustentabilidade do empreendimento deve apontar para a capacidade que a cooperativa de coleta e o tratamento de resíduos sólidos possui de inserir-se em cadeias produtivas e em redes de comercialização locais, estaduais, nacionais e internacionais (GAIGER, 2007), nas quais não permaneça em desvantagem econômica e financeira com relação aos outros componentes, como ocorre no processo da reciclagem pós-consumo.

A sustentabilidade do empreendimento pode ser medida, também, observando-se quanto os empreendedores estabeleceram vínculos com os outros participantes do grupo (GAIGER, 2003; LECHAT, 2002). A participação no empreendimento possibilita uma mudança na autoestima das pessoas, um sentimento de dignidade, de que fazem parte de um grupo e de identificação com os valores e ideais desse grupo.

E a característica mais importante que se buscou nos empreendimentos estudados foi sua capacidade de gerar também um ‘valor social’, ou seja, de provocar uma mudança no *status quo* dos participantes (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009), possibilitando que os

empreendedores tenham um vínculo e uma remuneração regulares como membros do empreendimento, e que possam ter um período de férias e de descanso semanal remunerados (GAIGER, 2007), entre outros aspectos representativos da geração de valor social.

Na Figura 1 é apresentada a concepção do projeto de tese nas suas várias dimensões: conceitual, empírica e de contextualização.

Figura 1 – Concepção da pesquisa

A primeira parte do presente trabalho refere-se ao marco teórico. É composta por três seções.

Na 1ª seção são apresentados os conceitos de competências organizacionais, competências coletivas e competências individuais. Com base nesses conceitos foram analisadas as competências da cooperativa, dos grupos de trabalho que a compõem, e dos catadores individualmente. Ainda, neste tópico, é caracterizado o conceito de educação libertadora que foi utilizado para a compreensão do processo de educação para o desenvolvimento das competências individuais, durante os treinamentos, cursos e oficinas que foram promovidos durante a incubação dos empreendimentos.

Na seção 2, são apresentados aspectos históricos e conceituais relacionados à economia solidária e uma comparação entre o modo de produção capitalista e o da economia solidária. Também são apresentados indicadores de desempenho de empreendimentos dessa natureza. Todos os conceitos foram necessários para a compreensão da natureza da organização pesquisada, de seus objetivos e das suas competências.

Logo a seguir, no item 3, é problematizado o conceito de empreendedorismo social comparando-o com o conceito de empreendedorismo solidário, suas abordagens e dilemas e analisando-se suas semelhanças e diferenças.

Na segunda parte deste documento, intitulada Contextualização, são abordados temas considerados fundamentais para uma compreensão consistente do objeto de estudo dessa tese que são os catadores que trabalham na coleta e tratamento de resíduos sólidos.

Nesse sentido, a seção 4 aborda aspectos relacionados à pobreza, manifestando os motivos da exploração desse tema. Em seguida, apresentam-se alguns apontamentos e uma reflexão sobre as relações entre capitalismo, processo de globalização econômica e pobreza. Logo a seguir, expõe-se o conceito de pobreza multidimensional que passou a ser utilizado pelo CENSO-IBGE a partir de 2011 para a mensuração da pobreza no Brasil. Em seguida, exibe alguns dados do IBGE sobre dois indicadores da pobreza que são renda e educação. Estes dois indicadores foram selecionados porque foram utilizados para analisar o perfil socioeconômico e de escolaridade dos trabalhadores pesquisados. Finalmente, neste item, a pobreza no município de São Bernardo do Campo é caracterizada, considerando os dois aspectos observados na pobreza brasileira.

O tópico 5 aborda o mercado no qual está inserido o trabalho dos catadores e das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos. Mercado esse denominado de cadeia de reciclagem pós-consumo. Na seção 6, ainda como importante aspecto, na contextualização do objeto de investigação, são apresentados os marcos legais relacionados ao saneamento e tratamento de resíduos sólidos no Brasil e é detalhado o Plano de Tratamento de Resíduos Sólidos do Município de São Bernardo do Campo (SBC).

No item 7, denominado “Fortalecimento do Empreendedorismo Solidário”, são apresentadas as políticas públicas que propiciaram o fortalecimento das incubadoras desses empreendimentos no Brasil. Após esta síntese, é descrito o Projeto de Implantação de Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) no qual a autora da tese atua como pesquisadora. A última parte desse tópico refere-se à descrição das fases do processo de incubação dos empreendimentos incubados.

A Metodologia é o tema central da terceira parte da tese. É composta por três seções. A 8ª seção detalha a estratégia e o plano de pesquisa, assim como caracteriza o objeto de estudo e os procedimentos de investigação. Na seção 9, intitulada “Execução do Estudo de Caso”, são elucidadas as fases e procedimentos para a coleta de dados, assim como são detalhadas as fontes primárias e secundárias para esta coleta. No tópico 10 é apresentado o plano analítico.

A quarta parte da Tese denomina-se “Revelações do Campo”. Nela são apresentadas, na seção 11, o Programa de Coleta Seletiva de SBC e o papel das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos nesse processo. No item 12 são caracterizadas as duas cooperativas – Raio de Luz e Reluz, nas quais os catadores pesquisados nessa tese são cooperados.

O perfil demográfico e socioeconômico dos catadores cooperados é exposto na seção 13. No tópico 14 são apresentadas as competências das cooperativas estudadas, as competências coletivas e as individuais, utilizando-se para tanto as abordagens de Ruas (1999, 2005), Fleury e Fleury (2001, 2004), Retour (2011), Zarifian (2003). Os conceitos desses autores são utilizados para integrar e mostrar a interdependência entre os três níveis de competências.

Na seção 15, é analisada a influência do processo de preparação e capacitação sobre o desenvolvimento das competências que idealmente esses profissionais deveriam possuir.

Na quinta e última parte da tese denominada Considerações Finais, seção 16, são apresentadas as conclusões propriamente ditas. No tópico 17 são analisados os desafios metodológicos, e, no tópico 18, discutidas as possibilidades vislumbradas de pesquisas futuras.

Figura 2 - Partes constitutivas do documento da tese

I MARCO TEÓRICO

Ilustração a partir de foto de catadores separando resíduos na Cooperativa Raio de Luz.

Os conceitos utilizados para embasar a pesquisa empírica foram aqueles relacionados às competências organizacionais, às funcionais ou coletivas e àquelas individuais, uma vez que o desempenho das pessoas possui uma relação direta com as competências coletivas e essas com aquelas que a organização, enquanto organismo econômico e social, necessita possuir para realizar sua missão.

Os conceitos de educação libertadora e dialógica foram utilizados para analisar os processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos que compõem a Cooperativa Raio de Luz e a Cooperativa Reluz. Avaliou-se como tais processos geram o desenvolvimento das competências.

A pesquisa apoiou-se também nos conceitos de empreendimentos econômicos solidários e empreendimentos sociais. Esses conceitos contribuíram para o entendimento das características organizacionais dos empreendimentos, nos quais é analisado o conjunto das competências individuais integradas às competências coletivas e da própria organização.

1 COMPETÊNCIAS

1.1 Considerações sobre a noção de competência e as relações entre competências individuais, competências coletivas e competências da organização

A opção por um conceito de competência individual que pudesse ser utilizado para diagnosticar as competências dos catadores - empreendedores na Cooperativa Raio de Luz e na Cooperativa Reluz - tomou como ponto de partida a teoria dos recursos da organização que faz parte da literatura sobre estratégia organizacional, a partir da segunda metade da década de 1950. Esta teoria foi muito difundida internacionalmente, na década de 1990, por Hamel e Prahalad, quando criaram o conceito de competência essencial da organização. Segundo estes autores, para manter a competitividade de mercado as empresas devem fortalecer seus recursos internos, muito mais do que focar nas características de mercado e dos concorrentes.

A teoria dos recursos articula as competências da organização com as competências das áreas componentes dessa organização e as competências dos indivíduos que trabalham nessas áreas. Segundo Hamel e Prahalad (1995) e Fleury e Fleury (2001), a competência organizacional caracteriza-se por ser um conjunto de recursos financeiros, tecnológicos, físicos e, principalmente humanos, que por serem corretamente coordenados agregam valor à organização, tornando-a diferenciada. Para estes autores essa coordenação de recursos dificilmente pode ser copiada e, por isso, garante uma vantagem competitiva para a organização. Esta coordenação é um movimento que ocorre de forma transversal na organização como um todo, em suas equipes de trabalho e com os próprios indivíduos que trabalham nessa organização. Assim, é possível afirmar que as competências da organização são suportadas pelas competências das equipes de trabalho e estas pela interação entre as competências individuais.

As competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, traços de personalidade e motivação que se expressam por meio de comportamentos dentro da organização, necessários para a realização do trabalho, a solução de problemas e o atingimento de metas definidas, (FLEURY e FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Estas competências podem ser desenvolvidas por meio da própria execução do trabalho e de sua

análise, (HIROTA E LANTELME, 2005; FREIRE, 2005) e também mediante atividades de preparação e especialização para o trabalho, (FLEURY e FLEURY, 2001).

As equipes de trabalho nas organizações também geram competências da equipe que não representam a soma das competências individuais dos membros do grupo, mas são frutos da interação e sinergia entre as competências das pessoas. Estas competências coletivas também suportam as competências da organização (RETOUR, 2011).

Nessa perspectiva, toda a análise empírica da presente pesquisa considerou como fenômeno investigado o perfil de competências dos catadores, mas compreendendo que tais competências só fizeram sentido quando relacionadas às competências da cooperativa de coleta e tratamento de resíduos sólidos e às competências das equipes de trabalho que a constituem, denominadas competências coletivas.

Figura 3 - A relação entre competências da organização, competências coletivas e competências individuais

1.2 Competências individuais

Uma competência individual é composta por iniciativas e responsabilidades em situações de trabalho. Dessa forma, a competência pode ser explicada como uma “inteligência prática” das situações de trabalho, apoiada em outros conhecimentos que o indivíduo já possui, e que são utilizados e transformados à medida que vivencia as diferentes situações. A competência refere-se à capacidade individual de mobilizar pessoas e grupos em torno de uma situação, de compartilhar desafios e assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Além da iniciativa, há outro componente da competência relacionado a assumir responsabilidade sobre problemas e eventos que o indivíduo enfrenta em situações de trabalho. Em outras palavras, o indivíduo responde por suas ações, suas iniciativas frente aos outros e a si mesmo. A responsabilidade também implica em demonstrar uma preocupação com o outro, com o impacto de sua atividade de trabalho sobre os colegas, clientes e fornecedores. Segundo o autor, a responsabilidade antecede a iniciativa, ou seja, ao tomar a iniciativa o indivíduo já sabe qual é a sua responsabilidade. Ao realizar uma atividade ou tomar uma iniciativa existe uma preocupação anterior com o seu impacto sobre as outras pessoas.

Segundo este autor, a competência se expressa em um “certo campo de responsabilidade”, ou seja, a área em que a iniciativa do indivíduo repercute, “o lugar de desenvolvimento da atividade do indivíduo e o lugar pelo qual ele responde.” (ZARIFIAN, 2003).

O indivíduo vivencia situações no trabalho e demonstra competência frente aos problemas ou a um conjunto de problemas (eventos) que necessita enfrentar, isto é, deve tomar uma iniciativa para resolver a situação. Esta situação é um resultado que deve ser alcançado ou um desafio. Finalmente, para o autor, uma situação se compõe de todas as interações com outros atores que influenciam as iniciativas e concorrem para seu sucesso.

Outro aspecto para este autor, quando conceitua competência, é a questão da informação que possibilita especificar e discriminar as propriedades funcionais e os valores de utilização dos aspectos que compõe uma situação. Ela deve ser pertinente, facilitar a ação e a tomada de decisão. A iniciativa, a responsabilidade e a capacidade de buscar informações sobre a situação,

são os fatores que possibilitam que o indivíduo tenha essa inteligência prática que se baseia também no conhecimento, tanto o acadêmico como fruto das experiências e socialmente constituídos.

A partir do conceito de Zarifian (2003), a reflexão sobre as competências individuais necessárias aos trabalhadores que integram as cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos, passa pela compreensão que os catadores possuem sobre suas responsabilidades frente às situações que ocorrem no ambiente das cooperativas e sobre quais as iniciativas que devem tomar para solucionar os problemas que surgem nessas situações.

A competência é a capacidade de “combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos”, ou seja, adequados à situação que é vivenciada pelo indivíduo que nada mais são do que conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma ela é baseada em um grupo de capacidades, entretanto, estas qualificações apenas assumem a condição de competência quando são mobilizadas para uma ação específica (RUAS, 2005, p. 40).

Se os recursos que foram mobilizados em uma determinada situação, solucionando-a, forem novamente combinados em outra situação, semelhante à primeira, porém mais complexa, eles não terão o mesmo resultado, ou seja, não possibilitarão que a pessoa seja competente nessa nova situação. Segundo o autor, esse fato significa que “a capacidade desenvolvida na experiência anterior não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige capacidade similar, mas em situação de maior complexidade.” (RUAS, 2005, p. 40).

Para Ruas (2005), é possível compreender as habilidades, conhecimentos e atitudes como potenciais de competências que estão disponíveis para serem combinados em determinadas situações. Estas capacidades somente fazem parte de uma competência quando forem mobilizadas em uma determinada situação na qual os resultados alcançados são aqueles que eram realmente esperados para tal situação. Estes atributos podem ter sido adquiridos e desenvolvidos por meio da formação familiar, escolar e por intermédio de experiências.

Existem diferentes categorias de competências individuais. Vários autores analisaram tais categorias que são apresentadas no quadro a seguir. Esta categorização vincula-se a diferentes orientações da ação: comportamentais - que são as habilidades relacionadas à interação

interpessoal, as técnicas que se direcionam à execução das atividades de trabalho, as organizacionais ou negociais - que se referem a quanto o profissional é capaz de atuar de forma coerente com a natureza do negócio, estratégia e cultura da organização, além daquelas que se inserem na categoria de gestão, ou seja, a capacidade de gerir recursos, processos e resultados esperados.

Quadro 1 - Categorias de competências

Woodruff	Fandt	American Society for Training and Development
Fundamentais (conhecimentos e habilidades)	Interacionais (capacidade de motivar, escutar e estimular ideias).	Técnicas (informática, teorias específicas para o trabalho).
Diferenciais (aptidões pessoais, comportamentos e motivações).	De solução de problemas (percepção, capacidade de planejar e organizar).	Negócios (compreender o negócio, dominar o projeto estratégico da empresa).
	De capacitação (orientação para a ação, flexibilidade para a mudança).	Interpessoais (realimentação, negociação, questionamento).
	Intelectuais (versatilidade intelectual, observação, autodesenvolvimento).	Intelectuais (habilidade de negociação, dinamismo e energia, nível educacional).

Fonte: Baseado em RUAS (2005).

De acordo com Le Boterf (1998), os vários componentes de uma competência são desenvolvidos em processos específicos. Nesse sentido, o conhecimento teórico é desenvolvido, por meio da educação formal e continuada e possibilita o entendimento e a interpretação de situações observadas ou vivenciadas. O conhecimento sobre os procedimentos é necessário para proceder de forma adequada e ajustada ao ambiente, podendo ser desenvolvido por meio da educação formal e pela experiência profissional.

Para esse autor, o conhecimento social é aquele que facilita ao indivíduo comportar-se socialmente de modo a integrar-se aos grupos em que atua. Finalmente, o conhecimento cognitivo refere-se ao saber como lidar com a informação e saber como aprender, que é adquirido por meio da educação formal e continuada e também pelas vivências profissionais e sociais. A seguir, estes tipos de conhecimentos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Aspectos constituintes das competências e processo de desenvolvimento

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência profissional e social
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada e experiência profissional e social

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p. 28.

É possível concluir, a partir da análise desses tipos de conhecimentos e dos processos para desenvolvê-los, que parte considerável desses conhecimentos é adquirida por meio da educação formal. Nesse sentido, enfatiza-se que a grande maioria dos catadores pesquisados nesse estudo não possui essa educação formal, como será detalhado posteriormente, na análise do perfil demográfico e socioeconômico desse grupo. Assim, as habilidades e conhecimentos que possuem e que garantem a sustentação do empreendimento são aqueles denominados conhecimentos empíricos que são desenvolvidos por meio da experiência de trabalho.

1.3 Competências coletivas

Uma competência coletiva se expressa por meio das ações de um grupo de trabalho e por seus participantes,

“é o saber fazer operacional próprio a um grupo e que lhe permite atingir um desempenho fora do alcance de um único indivíduo ou superior à soma das habilidades individuais. Essas competências coletivas se concretizam no momento da ação individual dos participantes...”

(RETOUR, 2011, p. 48).

Os autores chegaram a este conceito a partir da análise dos conceitos apresentados por diferentes autores pesquisados, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Definições da competência coletiva

Autores	Definições
De Montmollin (1984)	É possível observar a competência coletiva em uma equipe quando as informações são trocadas, as representações se uniformizam, o “saber fazer” se articula, os raciocínios e as estratégias são elaborados conjuntamente. Esta competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares.
Nordhaug (1996)	As competências coletivas são “compostas pelos conhecimentos, pelas capacidades e pelo código genético de uma equipe.”
Wittorski (1997)	Percurso coletivo e cooperativo de resolução de problemas pela análise crítica do trabalho.
Dejoux (1998)	Conjunto de competências individuais dos participantes de um grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e da dinâmica deste grupo.
Dubois e Retour (1999)	Capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização, que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais.
Pemartin (1999)	Saber combinatório próprio de um grupo, o qual resulta da complementariedade e da criação de sinergia de competências individuais.
Dupuich-Rabasse (2000)	Uma combinação de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos atores apresentam representações mentais comuns e tendem a resolver conjuntamente os problemas.
Guilhon e Trépo (2000)	Conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvido em um processo de produção em ação em uma organização. A CC é composta pelos produtos da interação dos indivíduos de mesmo <i>métier</i> ou diferentes. As CC são o resultado do encontro entre a organização e o ambiente, por meio da interpretação que cria e define uma linguagem e um modo de coordenação das pessoas.
Amherdt <i>et al</i> (2000)	Conjunto dos saberes-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando novas competências oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
Bataille (2001)	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho para enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
Michaux (2003)	Saberes e saberes fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo para coordenar a fim de produzir um resultado comum ou construir soluções.

Fonte: RETOUR, 2011, p. 47.

De acordo com Retour (2011) as competências coletivas possuem vários atributos que são o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo.

O referencial comum refere-se às representações de referência que são patrimônio de todos os componentes da equipe e foi construído ao longo do desenvolvimento do trabalho e também com a apropriação dos conhecimentos e experiências de cada membro. É fruto de um trabalho de elaboração coletiva e não é resultado da soma dos referenciais individuais. Este referencial comum possibilita, por exemplo, que os objetivos sejam atingidos de forma eficaz e que os problemas sejam solucionados sem que haja necessidade dos membros justificarem e explicarem propostas de solução, (RETOUR, 2011).

Outro atributo dessa capacidade coletiva é a linguagem compartilhada ou “uma linguagem operativa comum” e refere-se à criação pelas equipes de trabalho de um vocabulário próprio que identifica o grupo e o torna diferente de outros grupos de trabalho. A linguagem comum facilita os diálogos na equipe; uma palavra já é suficiente para que o outro compreenda a ideia, e se ganha tempo, pois não há necessidade de explicações e comentários (LE BOTERF, 1998).

Para Retour (2011), a memória coletiva é o terceiro atributo, relacionada aos saberes que são construídos em conjunto pelos integrantes da equipe e àqueles que surgem a partir da interação entre os membros do grupo. Este saber fazer é implícito e diferente da soma dos saberes fazer individuais. A memória coletiva é útil para a realização de atividades coletivas e é apropriada pelos indivíduos.

A memória coletiva de julgamento é um conjunto de conhecimentos que foi gerado pelo confronto das memórias de julgamento individuais. Este confronto ocorreu nos momentos em que o grupo se defrontou com situações e problemas específicos que não foram resolvidos pelos indivíduos sozinhos. Assim, ocorreu uma comparação entre as diferentes propostas de encaminhamento e solução até que o grupo chegasse a uma interpretação comum que passou a fazer parte da memória coletiva de julgamento.

Finalmente, o último atributo refere-se ao engajamento subjetivo que, segundo Zarifian (2003), significa a responsabilidade e ação em situações e problemas no ambiente de trabalho por um indivíduo.

São várias as fontes de criação da competência coletiva nas organizações. Existem aspectos relacionados às pessoas que atuam nas equipes de trabalho e outros aspectos da própria organização. O capital das capacidades individuais é fundamental para prover a competência coletiva, ou seja, uma equipe de trabalho não atuará de forma competente se seus integrantes não forem competentes. As interações afetivas, as relações informais e a cooperação também são condições fundamentais para o desenvolvimento do potencial coletivo. As interações no cotidiano de trabalho e o diálogo possibilitam a formação de uma comunidade de trabalho no qual se desenvolve um “espaço de intersubjetividade”, (MICHAUX, 2003).

Por outro lado, outra fonte de fomento à competência coletiva refere-se às condições vinculadas às características organizacionais. São aquelas que se referem à iniciativa dos gestores para compor equipes ou coletivos de trabalho buscando aproximar pessoas com habilidades, conhecimentos, experiências e personalidade que tenham compatibilidade entre si.

Outro aspecto da organização é sua estrutura e as relações formais dela decorrentes. Finalmente, o estilo de gestão da organização - quanto ele permite a aprendizagem por meio do erro, quanto possibilita e interação cooperativa entre pessoas e entre equipes de trabalho, entre outros aspectos importantes. Todos esses fatores citados condicionam o surgimento da competência coletiva nas organizações, (RETOUR, 2011; MICHAUX, 2003).

A utilização do conceito de competência coletiva para a análise do desempenho dos catadores da Cooperativa Raio de Luz e da Cooperativa Reluz foi fundamental, considerando-se a natureza de tais organizações, nas quais a dimensão cooperativa e a da gestão coletiva são atributos identificadores desses empreendimentos (GAIGER, 2007). Esses mesmos atributos que facilitam o surgimento da competência coletiva. Dessa forma, as cooperativas teriam, pela sua própria natureza, as condições para o surgimento desse saber fazer coletivo.

1.4 Competências da organização

Os seguidores da teoria dos recursos da organização, Fleury e Fleury, 2001, 2004; Retour, 2011; Ruas, 2005; Michaux, 2003, entendem que as competências organizacionais estão diretamente relacionadas às rotinas organizacionais. Estas rotinas são formas de como realizar uma determinada atividade, resolver problemas, encaminhar situações de trabalho que demonstram ser mais eficazes do que outras que também foram utilizadas na organização. As rotinas baseiam-se em saberes individuais. Por serem mais eficazes, ao longo do tempo, esses modos de fazer são apropriados pelas pessoas e equipes de trabalho e tornam-se uma rotina de trabalho da organização.

Outro aspecto que caracteriza a rotina de trabalho é que ela funciona como um estímulo à cooperação entre as pessoas, no ambiente de trabalho, instigando o respeito a determinadas regras para a realização das atividades e dificultando o surgimento de ações isoladas que não considerem a rotina. Segundo os autores da teoria dos recursos da organização, essas rotinas são muito específicas, foram desenvolvidas ao longo do tempo, e são dificilmente imitáveis por outras organizações, configurando-se em uma capacidade da organização (MICHAX, 2003).

Esta visão da competência da organização como rotina organizacional promove uma relação entre as competências individuais (por exemplo, um modo novo e eficaz para solucionar um problema de trabalho que um indivíduo criou), as competências da equipe de trabalho (quando aquele modo de fazer passa a ser uma rotina da equipe) e as competências organizacionais (quando várias equipes passam a utilizar aquela rotina). Segundo Michaux (2003), é possível afirmar que quando isso ocorre há uma coordenação e coesão de esforços, garantindo um nível eficaz de desempenho da organização.

Para Fleury e Fleury (2001, 2004) todas as empresas, independente do seu ramo de atividade, necessitam desenvolver três capacidades organizacionais que são fundamentais para a sua sobrevivência, são elas: a excelência na operação, a inovação e a visão estratégica. A competência excelência na operação refere-se a um processo operacional com alta produtividade, a racionalização das linhas de produção, a padronização, e a especialização das operações.

A competência denominada visão estratégica é necessária para que a empresa consiga captar as necessidades e responder rapidamente, e de forma coerente, às características do mercado onde está localizada.

Finalmente, a competência inovação refere-se à capacidade de desenvolver inovações tecnológicas e no produto de forma permanente acompanhando as exigências e mudanças do ambiente externo.

Ainda segundo estes autores, embora as três categorias de saber fazer organizacional sejam necessárias para a sobrevivência da empresa, dependendo do ramo de atividade no qual ela está inserida, uma dessas competências sempre se torna mais importante que as outras para sua sobrevivência. Assim, as empresas industriais que fabricam *commodities* ou produtos em série são as que necessitam da excelência na operação, porque por meio dela conseguem ter um baixo custo de produção e manter os níveis de lucratividade.

As empresas de serviços e financeiras são suportadas, principalmente, pela visão estratégica. Ela garante que estas empresas diagnostiquem oportunidades de negócios nas relações que estabelecem com os clientes.

Finalmente, a inovação é fundamental para empresas que trabalham com a geração de tecnologia de ponta e que necessitam desenvolver produtos diferenciados com muita rapidez (FLEURY e FLEURY, 2001, 2004).

Estas competências existem na organização a partir do momento que ela desenvolve as respectivas rotinas organizacionais, relacionadas a cada uma das três competências, que garantem às áreas e equipes de trabalho, a realização de suas atividades de acordo com tais rotinas.

Uma cooperativa de coleta e tratamento de resíduos sólidos é um empreendimento do ramo industrial, pois transforma resíduos sólidos em material que será insumo para a produção de bens por outras indústrias. Assim, com base na proposta de Fleury e Fleury (2001, 2004), é possível afirmar que a competência organizacional mais necessária para sua sobrevivência é a excelência na operação.

1.5 A visão do processo de desenvolvimento das competências a partir dos pressupostos da educação libertadora

Para compreensão dos processos de desenvolvimento dos catadores, buscaram-se pressupostos pedagógicos sobre uma educação problematizadora e libertadora que transforma a realidade à medida que possibilita, para quem aprende, problematizar essa realidade e destruir os seus mitos. Assim, esse conceito foi utilizado para analisar o processo socioeducativo presente no grupo de empreendedores das Cooperativas Raio de Luz e Reluz, objetivando compreender como desenvolveram habilidades, conhecimentos, adquiriram responsabilidades, aprenderam comportamentos para solução de problemas que possibilitassem sua contribuição à permanência do empreendimento e, conseqüentemente, de sua fonte de renda e sobrevivência.

Partiu-se de um processo de educação que visa à transformação da realidade ao trazer a ideia de temas geradores que são fundamentais na vida dos indivíduos que vivenciam tal realidade (FREIRE, 2005).

Os temas geradores são aqueles que, segundo Freire (2005), estimulam a reflexão crítica sobre a realidade, a partir da análise de importantes dimensões que a compõem. Esta importância é percebida pelos participantes de um determinado grupo. No caso dos trabalhadores nas Cooperativas consideradas nessa pesquisa, podem ser temas geradores: a falta de dinheiro, as dificuldades para conseguir emprego nas empresas, a fome e a impossibilidade de comprar alimentos, sobreviver trabalhando na cooperativa, que fatores podem melhorar o trabalho que realiza, o relacionamento com os colegas no trabalho, entre outros temas que fazem sentido para esse grupo.

A educação problematizadora tem como ponto de partida o caráter histórico do ser humano. Segundo Freire, os seres humanos revelam-se inacabados, inconclusos, e nesta característica encontram-se as raízes da educação como atividade humana. A educação que reforça a mudança é revolucionária, é um “que fazer” permanente.

Porque, ao contrário do animal, os homens podem tridimensionar o tempo (passado-presente-futuro) que, contudo, não são departamentos estanques, sua história, em função de suas mesmas criações, vai se desenvolvendo em permanente devenir, em que se concretizam suas unidades epocais. Estas, como o ontem, o hoje e o amanhã, não são como se fossem pedaços estanques de tempo que ficassem petrificados e nos quais os homens estivessem enclausurados. Se assim fosse, desapareceria uma condição fundamental da história: sua continuidade (FREIRE, 2005, p. 107).

Um recurso necessário nesse processo de educação é o diálogo entre as pessoas. Para Freire a principal característica do diálogo é a palavra, e seus elementos são a ação e a reflexão. Para esse autor, não há palavra verdadeira que não seja práxis. Ao mencionar a palavra verdadeira, ou seja, analisar a realidade de forma correta e crítica é possível transformá-la. Segundo ele, agir sem refletir sobre a ação, ou seja, a ação pela ação, sem palavra, é ativismo e impossibilita o diálogo. “Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo.” (FREIRE, 2005, p. 72).

Para o autor, o diálogo é o encontro dos homens para pronunciar o mundo. O diálogo não é possível entre os que querem prescrever o mundo para o outro e os que querem pronunciar o mundo. Diálogo é uma exigência existencial que possibilita o pronunciamento sobre o mundo e a sua transformação. Não é uma troca de ideias, nem discussão polêmica, é o encontro de pessoas que pronunciam o mundo. O diálogo é um ato de criação que leva à conquista do mundo, estimulando as pessoas a pensarem em como solucionar os problemas de forma inovadora e em grupo, cooperativamente.

A existência porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir, humanamente, é *pronunciar* o mundo, é modificá-lo. O mundo *pronunciado*, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos *pronunciantes*, a exigir deles novo pronunciar (FREIRE, 2005, p. 90).

A participação nesse diálogo transformador deflagra um processo nos indivíduos de melhoria crescente em sua autoestima e um sentimento de pertencimento ao grupo que empodera seus participantes, possibilitando a potencialização da ação de cada um. Este movimento, ao longo do tempo, fortalece cada indivíduo e o grupo envolvido no diálogo, possibilitando a transformação de sua realidade.

A participação individual nessas situações dialógicas transforma intuições e sentimentos desorganizados em uma linguagem falada, que se constrói à medida que é expressa pela pessoa nas rodas de conversa. O principal instrumento do ser humano para transformar a

realidade é a palavra. O ser humano é diferente dos outros animais porque utiliza a palavra como instrumento, e como consequência, surgem comportamentos caracteristicamente humanos (FREIRE, 2005; VYGOTSKY, 1993, 1998).

Para Vygotsky (1993, 1998), o processo de desenvolvimento do ser humano é complexo, dialético e de origem sociocultural, e os signos fazem uma mediação no comportamento, na comunicação e na memorização dos humanos. O desenvolvimento se transforma de biológico em social e histórico, e neste último processo é influenciado pela sociedade.

Os conceitos podem ser aprendidos a partir do cotidiano do indivíduo, ou seja, ele age, observa, decide, etc., e forma sínteses mentais (conceitos) que depois utiliza para estruturar seu pensamento e analisar a realidade. Outra forma de aprender conceitos é por meio de processos de educação escolar. Neste processo o indivíduo aprende relacionando e combinando conceitos. No primeiro processo, o conceito surge a partir de situações concretas do cotidiano do indivíduo e no segundo, da mediação entre conceitos (VYGOTSKY, 1998).

Com base nos pontos de partida conceituais de Vygotsky (1993, 1998) e Freire (2005) pode-se concluir que a fala é um instrumento fundamental para o domínio da linguagem, e essa, por sua vez, influi decisivamente no desenvolvimento do pensamento verbal. É possível afirmar que a mente humana é o ponto fundamental da aprendizagem individual e a coletividade é o espaço de aprendizagem individual.

Um processo de aprendizagem e de educação libertadores que possibilite aos indivíduos modificarem sua percepção de si mesmos e da realidade, empoderando-os para que exerçam seus direitos, cria, ao longo do tempo, uma cultura de participação com valores de confiança em si mesmo e no outro, cooperação, e vontade de agir coletivamente para transformar a realidade.

Os conceitos de Freire e Vygotsky auxiliaram na análise do processo de treinamento e capacitação dos catadores, visando ao desenvolvimento do perfil de competências. Também contribuíram à compreensão das competências que os catadores já possuíam quando o processo de incubação iniciou-se, que eram fruto de sua história de vida e de trabalho.

Os construtos sobre educação problematizadora, educação dialógica, e temas geradores foram necessários para compreender que os treinamentos necessitavam partir da realidade deles, do seu perfil social e demográfico, da história da fundação das cooperativas e da própria história dos catadores fundadores e, a partir daí, gerar situações que propiciassem uma reflexão sobre sua realidade e o diálogo sobre ela, para, com base nessa análise, discutir as competências que já possuíam e aquelas que necessitavam desenvolver para gerir o empreendimento.

Com base no conceito de educação libertadora foi possível refletir sobre quanto é factível olhar a atuação das pessoas em uma cooperativa de resíduos sólidos, sob a lente de análise do conceito de competências individuais, considerando que estas pessoas são oriundas de situações de extrema pobreza – alguns foram moradores de rua, outros moradores de aterros sanitários (“lixões”) desde a infância, a maioria com primeiro grau incompleto, residindo em locais de alto risco de catástrofes naturais como nas encostas da Serra do Mar em SBC.

Se uma competência individual caracteriza-se por ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo possui e que consegue mobilizar frente às situações de trabalho, apresentando comportamentos e decisões que contribuem para a solução de problemas e encaminhamento das situações de forma correta, a indagação que pode persistir refere-se a que competências estas pessoas, nessa situação de precariedade, podem ter e desenvolver; qual o tempo necessário para que desenvolvam outras habilidades e conhecimentos e quanto é possível que essas pessoas, sem escolaridade, realizem a gestão de um empreendimento solidário.

As respostas para estas questões utilizam o conceito de educação libertadora de Freire (2005), segundo o qual as pessoas aprendem e se desenvolvem a partir do momento em que são capazes de analisar criticamente a realidade em que vivem e pensar em formas de como torná-la melhor. Esse processo de crítica e planejamento ocorre em grupo e por meio do diálogo, (FREIRE, 2005; VYGOTSKY, 1998). Com base nas teorias desses autores, é possível afirmar que existem competências que surgem na vivência da precariedade e da vulnerabilidade, atributos da pobreza extrema, caracterizando-se como um conhecimento prático que se formou e se fortaleceu a partir dessas experiências de trabalho e de vida.

Concluindo, é fundamental conhecer a história desses catadores e da fundação das cooperativas e compreendê-la à luz dos conceitos da educação libertadora, notadamente,

aqueles relacionados à capacidade dessas pessoas de unirem-se, dialogarem e buscarem mudanças em sua realidade para analisar suas competências profissionais e o seu desenvolvimento.

Os catadores fundadores das cooperativas pesquisadas eram trabalhadores informais de um aterro sanitário do município de SBC, denominado “Lixão”. Muitos deles trabalhavam nesse local desde sua infância com seus pais e irmãos. Viviam daquilo que conseguiam encontrar em meio ao lixo, vendendo parte desse material para sucateiros e alimentando-se e construindo suas casas com materiais que extraíam do lixo.

Quando esse aterro, por exigências legais, entrou em processo de extinção, estes catadores foram convidados pela Prefeitura a fundar duas associações de coleta e tratamento de resíduos sólidos. Um grupo composto por vinte pessoas aceitou essa proposta e assim teve início a vida desses empreendimentos, sob a tutela de Prefeitura, mas dependendo do trabalho e da capacidade de organização e de gestão dos próprios empreendedores.

Este processo iniciou-se em 2001, portanto há 12 anos este grupo persiste com as cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos o que pode direcionar a reflexão sobre o fato de que tanto as pessoas como as cooperativas devem ter competências específicas e necessárias para que os empreendimentos se mantenham, conseguindo auferir uma verba, a partir do trabalho neles realizado, suficiente para sua sobrevivência.

2 EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

2.1 Reflexão sobre as cooperativas de catadores para coleta e reciclagem de resíduos sólidos como empreendimentos solidários e empreendimentos sociais e o conceito de competência

É plausível a indagação sobre a validade da utilização do conceito de competências profissionais, que surgiu no âmbito de grandes empresas da economia capitalista, que são organizações cuja natureza é diferente das organizações denominadas empreendimentos solidários, para analisar o desempenho de trabalhadores, na perspectiva da denominada economia solidária.

Estes empreendimentos se diferenciam das empresas capitalistas em uma série de aspectos. Gaiger (2007) quando compara o modo de produção das empresas tradicionais com o dos empreendimentos solidários, deixa clara essa diferença. O principal aspecto que diferencia estes dois tipos de empresa relaciona-se à missão das empresas solidárias que é de inserção social e econômica de seus participantes, à medida que estes são excluídos do sistema econômico tradicional e discriminados na ordem social vigente. Em outras palavras, essas organizações de trabalho são criadas por pessoas que, embora discriminadas e desqualificadas por outros grupos sociais, em função da organização que criaram e comandam conseguem melhorar seu status social e suas condições de vida. É o caso dos catadores e das cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos pesquisados nesta tese.

De forma diferente das organizações de trabalho tradicionais, estes empreendimentos não buscam a lucratividade do capital do proprietário ou acionista porque não há um capital inicial utilizado para fundar o empreendimento. Estes empreendedores não visam ao lucro, na medida em que não há um capital financeiro investido no empreendimento que deve ser remunerado como na empresa tradicional.

O principal objetivo dos cooperados é a melhoria de suas condições de vida que são precárias e, nessa característica do empreendimento, reside sua dimensão social e de transformação da vida dessas pessoas.

Concluindo essa reflexão que introduz a conceituação de economia solidária e empreendedorismo social, enfatiza-se que foi necessária a estruturação do conteúdo sobre estes conceitos, para que fosse possível demonstrar a relação entre os conceitos de economia solidária, empreendedorismo social e o perfil de competências dos catadores.

2.2 Empreendimentos econômicos solidários – apontamentos históricos

Segundo Lechat (2002), para compreender como surgiu a economia solidária é importante partir do princípio de que vários fenômenos sociais que ocorreram em diferentes regiões e países, ao longo de um determinado período de tempo, geraram uma visibilidade a estes fatos que foram tornando-se

significativos para um grande número de pessoas, sendo objeto de uma ação consciente articulada e atraindo financiamentos, pesquisa e divulgação através da mídia, tudo isso concorrendo para o reconhecimento público, político e, finalmente, às vezes, legal, da problemática da questão (LECHAT, 2002, p. 4).

Nesse caso, foram reconhecidos e legitimados como pertencentes a um processo econômico com características específicas, denominado de economia solidária.

Na Europa, ao longo da segunda metade do século XIX, na França e Inglaterra, observam-se os primeiros movimentos de autonomia e cooperativismo dos trabalhadores em indústrias da época. Nessa mesma época surgiu na Inglaterra a cooperativa de consumo de Rochedale cuja carta de princípios inspira, até os dias atuais, grupos em vários continentes, as cooperativas e sua legislação (LECHAT, 2002, p. 5). Esta cooperativa foi extinta pela reação dos empresários da época e da repressão governamental.

As décadas de 30 e 40 do século XIX, marcadas por um novo tipo de regulação do trabalho que, de corporativo transformou-se em concorrencial, viram nascer sociedades de socorro mútuo, balcões alimentícios e cooperativas de produção. Criadas por operários ou por artesãos que se negavam a tornarem-se proletários, essas iniciativas tentavam amenizar os sofrimentos trazidos pelos acidentes, pelas doenças e pela morte. A partir de 1848, no entanto, a repressão se abateu sobre essas associações (LECHAT, 2002, p. 5).

De acordo com essa autora, esses empreendimentos aparecem em número considerável em momentos de crise econômica. Assim, na França, verifica-se que na crise entre os anos de 1873-1895, surgem as cooperativas agrícolas e de poupança, criadas pelos pequenos agricultores. Tais cooperativas foram reconhecidas legalmente, mas com o direito de trocas não monetárias, a não ser que fossem patrocinadas pelo poder público.

Durante a depressão econômica dos anos de 1929-32, nos países europeus e nos Estados Unidos, os trabalhadores criaram cooperativas de consumo e habitação para suportar as consequências da crise. Após a Segunda Guerra Mundial, com a implantação de políticas sociais nesses países, houve uma diminuição na quantidade dessas cooperativas (LECHAT, 2002, p. 6).

A partir da década de 1970, novas crises econômicas que geraram o fechamento de empresas e o desemprego, possibilitaram o surgimento das cooperativas de trabalhadores demitidos dessas empresas que assumiram as empresas falidas. Na década de 1980 foram criadas inúmeras cooperativas de trabalhadores em toda a Europa.

Segundo Paoli (2002), os processos de economia solidária no Brasil surgiram a partir da década de 1990, momento em que fatos políticos e econômicos propiciaram o aparecimento de grupos organizados em busca de melhores condições de vida. Por um lado, a Constituição de 1988 e a redemocratização do país possibilitaram liberdade de associação e de ocupação de espaços públicos em busca de melhoria nas condições de vida das pessoas e grupos. Por outro lado, a partir da década de 1980, o país sofreu os impactos da crise econômica mundial gerando milhões de desempregados no mundo, forçando indivíduos e grupos a buscarem outras formas de subsistência fora do sistema econômico predominante.

Nesse contexto, politicamente democrático, mas em uma democracia que não garantia a justiça social, surgiram grupos de excluídos, organizando-se e mobilizando-se em busca de

alternativas de sobrevivência. Houve, nesse período, instituições como a igreja, as universidades e os sindicatos que apoiaram, estimularam e contribuíram para o fortalecimento de tais processos.

A Igreja Católica por meio da Cáritas, órgão da Igreja responsável pela assistência social foi um desses grupos de apoio à economia solidária. A Cáritas Brasileira, foi fundada em 1956 e, inicialmente, desenvolveu projetos assistenciais. Em um segundo momento, estruturou ações de promoção humana e, mais recentemente, começou a desenvolver projetos visando ao protagonismo dos excluídos denominados PACs (Projetos Alternativos Comunitários). Os PACs incluem, entre outros, “projetos econômicos coletivos, de produção ou prestação de serviços.” (CUNHA, 2002, p. 71). Os PACs recebem da Cáritas crédito subsidiado e assessoria técnica com apoio de outras Cáritas europeias e agências religiosas internacionais.

Outro espaço que, segundo essa autora, foi estimulante aos grupos de economia solidária foi o denominado Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST) que promoveu e ainda promove o cooperativismo entre seus membros, principalmente nas regiões rurais onde conseguiram regularizar assentamentos. Nessas áreas, buscaram formas cooperativas de cultivo das terras, conseguindo um processo produtivo que gerasse renda em terras tradicionalmente sem nenhuma produção. Esse processo ocorre desde 1984 a partir da ocupação de terras em Sarandi (RS).

O Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) foi fundado em 1990 pelo MST com o objetivo de dispor um “modelo de desenvolvimento agrícola que agregasse como objetivo político a mudança social em direção a um sistema alternativo ao capitalista.” (CUNHA, 2002, p. 71). Um dos problemas dessas cooperativas reside em seu crescimento que acaba gerando a necessidade de contratação de empregados técnicos e administrativos, fazendo com que o pequeno produtor sinta-se comandado pela burocracia da cooperativa, perdendo o controle desta gestão.

Um terceiro espaço facilitador de processos de economia solidária no Brasil é o Sistema de Cooperativa de Créditos com Interação Solidária (CRESOL). Este sistema é composto por “uma rede integrada de cooperativas de crédito rural”, inaugurada com o objetivo de superar os obstáculos de pequenos agricultores para obtenção de crédito nos bancos no Paraná, em

1995. Ele disponibiliza assessoria técnica para formação, análise contábil, negociação de projetos, informática e representação política (CUNHA, 2002, p. 73).

As empresas em processo de falência que são assumidas por cooperativas de ex-empregados também são exemplos de economia solidária, na medida em que esses trabalhadores se unem e arrendam ou adquirem de forma coletiva a empresa como pagamento de dívidas trabalhistas, atuando de acordo com o sistema da autogestão, sob a forma de cooperativas.

Em 1994, foi fundada a Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) com o apoio do Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (DIEESE). Este órgão visa assessorar os trabalhadores que assumem uma empresa falida em aspectos econômicos, jurídicos, contábeis e administrativos. A partir de 1996, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC assumiu o compromisso de difundir a autogestão e o cooperativismo como caminhos alternativos para geração de trabalho e renda. Em 1998 a CUT (Central Única dos Trabalhadores) também passou a analisar a possibilidade de formas alternativas de trabalho, criando um grupo de trabalho para debater a economia solidária e desenvolver um projeto de apoio a esse tipo de economia (CUNHA, 2002, p. 76).

A partir de 1992, as universidades passaram a apoiar processos de economia solidária por meio das incubadoras universitárias de cooperativas populares. O apoio ocorre nas áreas de desenvolvimento de novas tecnologias, administração dos empreendimentos e formação de grupos para gestão de cooperativas.

2.3 A origem do conceito de economia solidária

O fortalecimento do sindicalismo, o florescimento de movimentos sociais, as leis e políticas voltadas para o bem estar social da população de países europeus foram fenômenos que inspiraram o surgimento de uma “nova literatura” a respeito desses processos na Europa, América do Norte e América Latina. Economistas e sociólogos, principalmente, passaram a estudar estes fenômenos e criar teorias a respeito. Nos Estados Unidos, os estudos foram feitos pelos pesquisadores da escola de Cornell. Durante a década de 1970, outros

pesquisadores americanos e, de outros países, passaram por essa universidade e estudaram o cooperativismo e os movimentos operários (LECHAT, 2002, p. 7).

Para França Filho (2002), é fundamental contextualizar historicamente os termos economia solidária, economia popular, economia social e terceiro setor para uma compreensão mais consistente do significado de cada termo. Segundo o autor, o conceito de terceiro setor surgiu nos Estados Unidos e o de economia social na Europa. Os conceitos de economia solidária e de economia social surgiram na América Latina. Para o autor, a economia solidária, enquanto prática, apoia-se no desenvolvimento de atividades econômicas para atingir objetivos sociais e, desta forma, atua para afirmar ideais de cidadania.

A maior parte dos autores que estudam os fenômenos do cooperativismo, do associativismo e de iniciativas populares utiliza a expressão terceiro setor, como é possível verificar na *International Society for Third Sector Research*, fundada em 1992. Nos Estados Unidos o termo utilizado é *non-profit sector* ou *independent sector*; na Inglaterra utiliza-se a expressão *voluntary organizations*. A denominação economia solidária é utilizada na América Latina, onde também é utilizada a expressão *organizaciones de economia popular* (LECHAT, 2002).

Segundo Fischer, é equivocada a utilização do conceito de Terceiro Setor para explicar fenômenos relacionados à economia solidária como cooperativismo ou iniciativas populares. Para esta autora, Terceiro Setor

é o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos (FISCHER, 2002, p. 45).

A economia solidária pressupõe empreendimentos de produção econômica que não fazem parte do Terceiro Setor.

Segundo França Filho (2002), a noção de economia solidária implica na indagação sobre a relação entre economia e sociedade. A economia solidária traz a perspectiva de outra forma de regulação da sociedade, não baseada na atuação do Estado ou do mercado. Esta regulação é orientada como uma “questão de escolha de um projeto político de sociedade, na medida em

que articula diferentes racionalidades e lógicas na sua ação, com suas múltiplas fontes de captação de recursos.” (FRANÇA FILHO, 2002, p. 13).

Ainda, de acordo com esse autor, a economia solidária combina a economia mercantil, não mercantil e não monetária, a um fenômeno denominado hibridação da economia. Estes empreendimentos comercializam produtos e serviços (economia mercantil), recebem subsídios públicos à medida que são reconhecidos como úteis do ponto de vista social (recurso não mercantil) e faz parte desse universo a ação voluntária (economia não monetária).

Outra característica da economia solidária é a oferta de produtos e serviços que satisfazem demandas reais da população local. “Portanto, o motor da geração de atividades econômicas ou da criação de oferta não é a lógica de rentabilidade do capital investido na ação, mas o desejo de atendimento das reais necessidades/demandas expressadas pelos grupos locais.” (FRANÇA FILHO, 2002, p. 14).

A análise que o autor realiza sobre a economia solidária apoia-se nas premissas de Polanyi (1983) que afirma que a economia é uma das atividades de uma determinada sociedade, não sendo ela determinante das formas de relação entre os diferentes grupos dessa sociedade, mas influenciada por eles. As crises do sistema econômico dominante e a exclusão social são fatos que estimulam o fenômeno da economia solidária, a partir de 1980, e ele “se apresenta numa perspectiva de busca de novas formas de regulação da sociedade.” (FRANÇA FILHO, 2002, p. 15). Na América Latina, a economia popular é um modo de organização coletivo-democrático, cuja solidariedade é a base que sustenta as atividades econômicas. Ela encontra na sociedade local ou comunitária, nas “práticas de reciprocidade”, o ambiente propício para criar os empreendimentos populares e solidários.¹

Segundo Laville (1994) a economia solidária caracteriza-se como um conjunto de atividades econômicas com uma lógica diferenciada da lógica de mercado e da lógica de Estado. Organiza-se com base em fatores humanos, estimulando as relações entre pessoas, por meio da reciprocidade e possui formas comunitárias de propriedade. Nesse sentido difere da organização capitalista que se baseia na competição entre empresas, visando à acumulação de

¹ *Ibidem*, p. 16.

capital e os interesses individuais. Ela difere da economia estatal na medida em que não prevê uma autoridade central e formas de propriedade institucional (LAVILLE, 1994, p. 211).

Para Laville e Roustang (1999) o conceito de economia solidária enfatiza a diminuição da distância entre o econômico, o social e o político. Os autores entendem que a articulação destes três fatores constitui o essencial da economia social ou solidária.

Segundo Lechat (2002) a ideia de economia social inclui, além das associações sem fins lucrativos, as cooperativas que expressam, a partir de meados do século XIX, “a procura de uma terceira via entre o capitalismo e o centralismo de Estado.” (LECHAT, 2002, p. 8). Inclui, também, as mutualidades que assumem um papel significativo no sistema de saúde e da previdência social.

2.4 Uma comparação entre o modo de produção solidário e o capitalista

Em uma primeira impressão pode parecer estranha a comparação proposta neste tópico. Entretanto, a compreensão das diferenças entre organizações econômicas tradicionais e organizações econômicas solidárias é fundamental para proceder a uma análise correta dos objetivos de um empreendimento dessa natureza, a relação estabelecida entre ele e as pessoas que nele trabalham, bem como a forma de gestão específica desse tipo de organização.

Considerando que a investigação realizada utilizou como ponto de partida teórico um conceito oriundo da organização econômica capitalista – o conceito de competência individual no ambiente de trabalho – a comparação entre a natureza da empresa tradicional e a do empreendimento solidário é necessária para ajustar o conceito a esse tipo de organização.

De acordo com Gaiger (2003), é possível caracterizar tais empreendimentos, do ponto de vista econômico e social, a partir de um entendimento das diferentes formas de organização relacionadas à produção, à distribuição e ao consumo de bens materiais que ocorreram ao longo da história da civilização ocidental.

O conceito de modo de produção diz respeito à totalidade histórica, dada pelo conjunto de relações que vinculam os indivíduos e grupos ao processo de produção, no sentido amplo de suas condições materiais de existência, compreendendo igualmente a circulação e troca dos bens materiais (GAIGER, 2003, p. 22).

Segundo este autor, o modo de produção capitalista é a expressão da estrutura de uma sociedade, possibilitando a ela a satisfação de suas necessidades materiais, em um determinado momento de sua história. Um ponto central dessa estrutura é o mecanismo social de geração, controle e apropriação do excedente social que é gerado pelo trabalho. As características desse mecanismo atribuem, ao modo de produção, uma identidade e uma lógica específicas que determinam a forma de sua reprodução e movimento de sua evolução histórica.

No âmago da base material desta, as contradições entre as forças produtivas e as relações sociais de produção, ambas constituintes do modo de produção, fazem mover a sociedade e terminam por alterar a sua forma (GAIGER, 2003, p. 22).

No modo de produção capitalista são integradas quatro características da vida econômica que estavam separadas em sistemas econômicos anteriores, como o feudalismo. Estes aspectos referem-se ao processo de produção de mercadorias visando apenas ao mercado; a separação entre os proprietários dos meios de produção (capital, tecnologia, espaço físico) e os trabalhadores que não possuem esses meios de produção; o trabalho assalariado que transforma os trabalhadores em mercadorias; e, por último, a mais-valia que é extraída sobre o trabalho e cedida ao proprietário dos meios de produção, ampliando de forma permanente o valor que foi investido na produção.

Assim, o capitalismo baseia-se em uma relação social em que há uma desigualdade entre indivíduos, do ponto de vista de seu posicionamento com relação aos meios de produção e da valorização de sua capacidade de trabalho (mais valia) (GAIGER, 2003, p. 23).

Durante a história do capitalismo, formas econômicas com características próprias e diferentes do capitalismo surgiram, mas sem a autossuficiência e a capacidade de reprodução contínua. Elas ocupam “brechas” da economia capitalista, surgem e desaparecem. É importante pesquisar como essas alternativas se posicionam frente ao sistema econômico dominante e como se mantêm ao longo do tempo.

De acordo com esse autor, a economia solidária é um desses movimentos. Possui diferenças com relação à economia capitalista. Inicialmente, os indivíduos participantes de um empreendimento solidário não possuem salário, e, portanto, não existe relação entre o proprietário dos meios de produção e o trabalhador assalariado. Nesse sentido, todos ocupam a mesma posição com relação ao empreendimento.

As cooperativas e as práticas de autogestão não possuem os mesmos interesses do capitalismo quanto à extração do trabalho excedente que é o lucro, a remuneração do capital investido. Não possibilitam a apropriação individual dos meios de produção e baseiam-se na propriedade social de tais meios. O empreendimento é controlado e as decisões são tomadas por todos os cooperados. “Há uma unidade entre a posse e o uso dos meios de produção.” (GAIGER, 2003, p. 26).

O que pode ser observado na prática das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos, como é analisado na próxima seção, é que elas ainda encontram-se distantes desse ideal de autogestão. Nelas existem aqueles que tomam decisões sobre o empreendimento e seus processos de trabalho e os que operam sem participação no processo de tomada de decisão, da mesma forma que nas empresas tradicionais.

Segundo Gaiger (2003), nos empreendimentos dessa economia observa-se que há uma cooperação entre os indivíduos que gera a racionalidade do trabalho e que é muito diferente da cooperação entre trabalhadores assalariados em uma empresa. É um processo de cooperação em que as pessoas sabem que a permanência do empreendimento depende só de seu próprio trabalho e que cooperar com os outros participantes é condição para que o trabalho tenha continuidade assim como seu resultado.

O resultado do trabalho no empreendimento é a provisão dos recursos necessários para a sobrevivência de todos os seus integrantes. Portanto, esses empreendimentos possuem uma forma social de produção específica, diferente da forma de produção do capitalismo, mas precisam conviver com ela para poderem se manter “em formações históricas ditadas pelo modo de produção capitalista.” (GAIGER, 2003, p. 27).

Essa forma social dos empreendimentos solidários caracteriza-se pelas relações cooperativas e autogestionárias – e é esse fato que os diferencia das relações do modo de produção

capitalista. Entretanto, nas relações de comercialização dos produtos e serviços que esse tipo de empreendimento gera, ele atua com padrões sociais do sistema econômico dominante. Esta característica expressa uma fragilidade de tal empreendimento frente ao sistema econômico predominante (GAIGER, 2003, p. 28). Tal deficiência pode ser observada na participação das cooperativas de tratamento de resíduos sólidos nas cadeias de comercialização destes resíduos, nas quais é o elo mais frágil.

Para este autor, são três os fatores que atuam para manter as características dos empreendimentos dessa natureza. O primeiro fator refere-se à assunção da base técnica que é herança do capitalismo. A economia solidária extrai dessa base os aspectos que são vantajosos para a forma de produção solidária.

A concentração de capital que “possibilitou o emprego de vastas somas na atividade inventiva e na fabricação de novo meios de produção e distribuição.” (SINGER, 2000, p. 12) foi fenômeno que propiciou o desenvolvimento do capitalismo do ponto de vista técnico.

Em segundo lugar, os empreendimentos solidários devem ser comparados com as empresas tradicionais do sistema e mostrar sua superioridade no que diz respeito ao “trabalho associado perante as relações assalariadas” à medida que impulsionam uma relação positiva entre relações de produção e forças produtivas (GAIGER, 2003, p. 32).

Finalmente, o terceiro fator refere-se à resistência das pressões do ambiente econômico externo, utilizando mecanismos de proteção e para a expressão da sua capacidade de cooperação nos processos de comercialização de seus produtos e serviços.

Dessa forma, o autor conclui que:

sejam quais forem os desdobramentos futuros (da economia solidária), importa ter em vista o critério fundamental da práxis: apenas uma nova prática – aquela de uma nova inserção no mundo do trabalho e da economia – pode gerar uma nova consciência e provocar, sucessivamente, novas mudanças na prática (GAIGER, 2003, p. 33).

Para Gaiger (2003), é possível mostrar as características positivas da economia solidária, a princípio pelo fato de que nos empreendimentos dessa economia não há um excedente de produção, que é apropriado pelo proprietário do negócio para satisfazer seus interesses próprios. São os trabalhadores dos empreendimentos que decidem o que fazer com este excedente.

Outra característica desses empreendimentos é que não há oposição entre o proprietário rico, a empresa insolvente e os salários muito baixos para os operários. As relações assalariadas são eliminadas e tal fato desonera o empreendimento dos custos com a manutenção de uma hierarquia, com vários níveis de gestão, que devem receber salários diferenciados e prêmios por atuar de acordo com os objetivos da empresa, além do cuidado constante para garantir que os operários e técnicos trabalhem de acordo com as expectativas da empresa (GAIGER, 2003).

Nesses empreendimentos também não há despesas com horas extras e não são necessárias negociações entre empresa e empregados ou com seus representantes sindicais para a diminuição de horas de trabalho frente às situações de crise financeira ou mercadológica da empresa. Os trabalhadores, em assembleias democráticas, decidem se devem diminuir o número de horas trabalhadas em situações de crise mercadológica.

Segundo Gaiger (2003), os métodos participativos e de gestão da qualidade, bastante utilizados pelas empresas tradicionais, adaptam-se com facilidade aos empreendimentos solidários, pois vão ao encontro de sua característica participativa, cooperativa e autogestionária. Este processo exige a preparação e o desenvolvimento dos trabalhadores, seja escolar, técnico ou geral, para que desenvolvam valores de autogestão, cooperação e para um aperfeiçoamento técnico permanente. Tal processo é facilitado pelo compromisso dos empreendedores com o empreendimento e seus objetivos.

O desenvolvimento técnico dos cooperados pode levar à apropriação pelo empreendimento solidário de tecnologias já utilizadas e consagradas pelas empresas tradicionais, “considerados os impasses de nossa atual marcha civilizacional, a supremacia a ser alcançada no futuro por formas de produção superiores, diante dos padrões ímpares de produtividade e eficiência do capitalismo, provavelmente repouse em parâmetros de outra ordem, relacionados à racionalidade social e a sustentabilidade.” (GAIGER, 2003, p. 35).

Uma das conclusões a que se chega, a partir da comparação proposta pelo autor, refere-se à adequação da utilização do conceito de competência para analisar a atuação dos catadores cooperados. Este conceito, embora criado no contexto da empresa capitalista e visando ao fortalecimento de seus profissionais de modo a aumentar a competitividade das empresas, traz em sua essência a ideia de independência profissional, responsabilidade, iniciativa para

encaminhamento e solução de situações de trabalho (ZARIFIAN, 2003). Estes atributos da pessoa competente integram-se às características de autogestão desses empreendimentos, nos quais a iniciativa e a responsabilidade são essenciais para um comportamento contributivo para esse tipo de organização.

2.5 Características organizacionais dos empreendimentos solidários

Segundo Ogando (2012), para analisar de forma consistente um empreendimento desse tipo é essencial considerar dois eixos para a observação dessa organização: o eixo econômico e o eixo social. Cada eixo é constituído por vários aspectos que devem ser considerados para a avaliação do desempenho do empreendimento.

No eixo econômico, verifica-se a infraestrutura do empreendimento, sua organização formal, seus processos de comercialização e como remunera seus empreendedores. No eixo social, observam-se as características da fundação e formalização do empreendimento; as características do processo que o autor denomina de democracia participativa; o nível de participação em redes de empreendimentos solidários; e o apoio que o empreendimento possui de entidades externas e como resultado da formação escolar de seus integrantes (OGANDO, 2012).

De acordo com Gaiger (2007), é possível observar um empreendimento solidário analisando o grau de solidariedade que o autor denomina de *solidarismo* e o empreendedorismo presente em tal empreendimento. Dessa forma, o autor conclui que esses empreendimentos podem ter altos ou baixos níveis de solidariedade e empreendedorismo. Para tal análise, o autor considerou diferentes variáveis relacionadas a cada uma das duas características do empreendimento solidário.

No quesito solidariedade, foram consideradas as seguintes variáveis: atividades coletivas; assembleias ou reuniões do coletivo de sócios; instâncias de direção e coordenação de caráter participativo; mecanismos de participação dos sócios nas decisões; pessoas que trabalham nos empreendimentos como sócios ou não sócios; participação em redes ou fóruns de participação; relacionamento com participação em movimentos sociais e populares;

participação e desenvolvimento de ação social ou comunitária; e iniciativas visando à qualidade de vida dos empreendedores.

Quanto ao empreendedorismo, o autor considerou as seguintes variáveis: insumos, matérias-primas e recursos iniciais doados ou adquiridos pelos cooperados; sede ou equipamentos, cedidos, emprestados ou adquiridos pelos empreendedores; destinação da produção do empreendimento, se somente para os participantes da cooperativa ou para comercialização; capacidade para a prática de comercialização; suficiência ou insuficiência dos resultados da atividade econômica para pagamento das despesas do ano; capacidade ou incapacidade para remuneração dos sócios; remuneração ou não e vínculos regulares dos trabalhadores sócios e não sócios; investimento na formação de recursos humanos; e férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento. Tais indicadores são apresentados nos quadros a seguir.

Quadro 4 – Coeficientes de baixo e alto empreendedorismo

Coeficiente de baixo empreendedorismo	Coeficiente de alto empreendedorismo
Insumos, matérias-primas e recursos iniciais doados.	Recursos principais ao montante (insumos, matérias-primas e recursos iniciais) de propriedade do empreendimento.
Sede e equipamentos principais cedidos ou emprestados.	Sede, equipamentos e espaço principal de comercialização próprios.
Produção destinada unicamente ao consumo dos sócios.	Comercialização principal no mercado estadual, nacional ou internacional.
Despreparo para a prática de comercialização.	Uso de estratégias e ausência de dificuldades de comercialização.
Resultados da atividade econômica insuficiente para pagar as despesas anuais.	Obtenção, sem dificuldades, de crédito para investimento.
Incapacidade de remunerar os sócios que trabalham no empreendimento.	Geração de sobra líquida e independência de financiamentos.
Inexistência de benefícios, garantias e direitos para os sócios trabalhadores.	Remuneração e vínculos regulares dos trabalhadores sócios e não sócios.
Presença permanente de trabalhadores não sócios, na produção ou em outros setores.	Investimento na formação de recursos humanos.
Inexistência de cuidados com os resíduos produzidos pelo empreendimento.	Férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento.

Fonte: GAIGER, 2007.

Quadro 5 – Coeficientes de baixa e alta solidariedade

Coeficiente de baixo solidarismo	Coeficiente de alto solidarismo
Empreendimento sem nenhuma atividade coletiva declarada.	Coletivização da produção, do trabalho ou da prestação de serviços.
Inexistência de assembleia ou reunião do coletivo de sócios.	Decisões coletivas tomadas pelo conjunto dos sócios.
Inexistência de outras instâncias de direção e coordenação de caráter participativo.	Gestão de contas transparente e fiscalizada pelos sócios.
Inexistência de mecanismos de participação dos sócios nas decisões.	Participação cotidiana na gestão do empreendimento.
Trabalho no empreendimento restrito a não sócios.	Matérias-primas ou insumos principais de origem solidária.
Ausência de participação em redes ou fóruns de articulação.	Comercialização solidária e preocupação com fornecedores.
Ausência de relacionamento ou de participação em movimentos sociais e populares.	Participação em movimentos sociais e em ações sociais ou comunitárias.
Ausência de participação ou de desenvolvimento de ação social ou comunitária.	Participação em redes políticas ou econômicas solidárias.
Inexistência de iniciativa com relação à qualidade de vida dos consumidores.	Ações de preservação do ambiente natural.

Fonte: GAIGER, 2007.

Este conjunto de indicadores é fundamental para uma definição correta das competências organizacionais, das áreas e das pessoas que trabalham nas cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos entendidas como empreendimentos solidários.

De fato, tais coeficientes possibilitam definir limites entre um empreendimento tradicional e uma cooperativa da economia solidária, caracterizando de forma operacional esse tipo de organização. Dessa forma, auxiliando na elaboração dos perfis específicos de competências tanto dos empreendimentos, como de seus empreendedores.

3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O conceito de empreendedorismo social ainda encontra-se em processo de construção (FISCHER, 2011; NICHOLLS; CHO, 2006). Segundo Fischer (2013) “ainda há uma imprecisão conceitual e teórica que cerca a produção sobre o assunto.” De acordo com Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), o empreendedorismo social ou atividade empreendedora com propósitos sociais cresceram consideravelmente nos Estados Unidos entre as décadas de 1980 e 2000, sendo que no último levantamento realizado pelo *The New Nonprofit Almanac and Desl Reference*, em 2002, o crescimento deste setor correspondeu a 26% do surgimento de novos negócios. Este crescimento dos empreendimentos sociais fez com surgisse uma área de pesquisa acadêmica específica para ele.

Para Fischer (2011), a denominação empreendedorismo social é utilizada para referir-se a novas formas organizacionais como empresas sociais, negócios inclusivos, empreendimentos sustentáveis. Estas organizações, segundo a autora, possuem algumas características comuns, são elas:

- . Propiciam a participação de grupos de baixa renda em esferas mais amplas e elevadas das relações econômicas, seja como produtores, fornecedores ou consumidores;
- . Buscam uma inserção formal na economia, ainda que isto exija mudanças nos parâmetros consagrados pelo mercado;
- . Dependem de alianças estratégicas e parcerias intersetoriais que envolvem diferentes atores como gestores empresariais, lideranças comunitárias e servidores da administração pública;
- . Devem estar inseridos em uma moldura teórica mais ampla, como a proposição de um processo de desenvolvimento sustentável multidimensional, mas que seja, concomitantemente, pragmática na erradicação dos obstáculos cotidianos vivenciados por esses grupos sociais que não gozam dos direitos e da “liberdade” para se desenvolverem. (FISCHER, 2011, p. 187).

O conceito de empreendedorismo social é utilizado para explicar a atuação de grupos e pessoas que se organizam visando a uma transformação social, a diminuição das desigualdades sociais, e a erradicação da pobreza (FISCHER, 2011; NICHOLLS; CHO, 2006; GRENIER, 2009).

A ação dos catadores que fundaram as duas cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos pode ser compreendida a partir do conceito de empreendedorismo social. Visualizaram nesse empreendimento uma possibilidade de mudança em seu status social – de

catadores individuais de um aterro de lixo para empreendedores cooperados de uma organização.

Quais as razões, então, que geraram a opção pelo conceito de economia solidária e empreendimento solidário para a análise das cooperativas de catadores para coleta e tratamento de resíduos sólidos? Quais as diferenças entre o conceito de empreendedorismo solidário e empreendedorismo social? Ambos estudam o mesmo objeto, com diferentes visões?

Para Nicholls e Cho (2006), o empreendimento social gera retorno financeiro e social. Nesse sentido, o papel do empreendedor social como inovador social é motivado pela melhoria da sociedade. Ele é um agente de mudança para a sociedade, melhorando sistemas, criando novas formas de aproximação e soluções sustentáveis para modificar a sociedade para melhor. Encontram-se empreendimentos sociais com diferentes perfis: alguns são mais inovadores, outros possuem um caráter mais social, e outros ainda são orientados para o mercado.

Para se compreender a dimensão social desses empreendimentos, é necessário conhecer como se caracteriza o processo de negociação, definição e proposição dos objetivos. Outro aspecto fundamental a ser pesquisado refere-se à forma como estes empreendimentos administram sua legitimidade como organização social (NICHOLLS, 2006).

A dimensão orientação para o mercado aporta outras questões relacionadas à distribuição dos benefícios entre os empreendedores sociais. O empreendedorismo social relaciona o significado instrumental do empreendedorismo com os objetivos presumidamente sociais. Dessa forma, uma indagação que surge é sobre a natureza dos objetivos sociais que os empreendedores sociais perseguem. Ao mencionar a dimensão social do empreendimento, há uma pressuposição de uma homogeneidade de interesses sociais. Por outro lado, é importante citar os objetivos sociais divergentes e a heterogeneidade social. A heterogeneidade de interesses mostra que o social não é simplesmente uma categoria descritiva, portanto é fundamental trazer questões políticas e normativas sobre quais interesses estão sendo satisfeitos e à custa de quem.

Uma das características do empreendedorismo social refere-se a seu caráter inovador, ou seja, ele realiza ações que interrompem o curso dos acontecimentos em um processo progressivo.

Outra significativa característica é que valoriza o efetivo uso dos recursos para atingir os objetivos sociais que devem ser usados de forma eficiente.

A principal referência do empreendedorismo social são os problemas sociais e este tipo de empreendimento busca formas de mobilização de recursos para solucionar tais problemas. Encontram-se exemplos de empreendedorismo social tanto no setor não lucrativo como em empresas do mercado ou setores governamentais.

Para que o empreendedor social consiga gerar valor social é necessário que alinhe os fatores do ambiente interno com os do ambiente externo (FISCHER, 2011; NICHOLLS; CHO, 2006).

O conceito de empreendedorismo social pode ser utilizado, para uma reflexão sobre a fundação das duas cooperativas de catadores para a coleta e tratamento de resíduos sólidos e também para analisar as competências dos fundadores. Eles foram inovadores sociais quando aceitaram o desafio de fundar as cooperativas e, assim, mudar suas condições de vida.

Comparando-se os dois conceitos, chega-se a semelhanças e diferenças, como é possível observar no quadro a seguir.

A decisão pelo conceito de empreendimento solidário, para análise das competências dos empreendedores, considerou o fato de que há teorias no campo da economia solidária (OGANDO, 2012; GAIGER, 2003 e 2007) que podem ser utilizadas à análise das características organizacionais das cooperativas de catadores e essa análise é necessária para uma reflexão sobre o perfil de competências desses trabalhadores que é o tema central desta tese.

Quadro 6 - Análise comparativa entre os conceitos de empreendimento solidário e o de empreendedorismo social

Categorias de análise	Empreendimento solidário	Empreendedorismo social
Tipo de organização que estuda	Organização produtiva, fundada sem capital financeiro.	Organização produtiva (grandes empresas, pequenas empresas) e não produtiva (organizações da sociedade civil que apoiam iniciativas de mudança social).
Objetivos da organização	Melhorar as condições de vida dos empreendedores que participam do empreendimento.	Melhorar as condições de vida de comunidades, grupos sociais, negócios populares.
Potencial de inovação	Pode propiciar transformações sociais, nesse aspecto reside seu caráter inovador.	Pode propiciar transformações sociais, nesse aspecto reside seu caráter inovador.
Orientação para o mercado	Não visa ao lucro, embora a comercialização de seus produtos e serviços ocorra no mercado tradicional.	Pequenos negócios com orientação para o mercado e objetivo de inserção econômica e social de seus integrantes. Empresas que possuem ações voltadas para a mudança social, possuem uma orientação para o mercado, mas com programas consistentes de cunho social.
Origem do empreendimento	Via de regra, são fundados por pessoas pobres sem alternativas de renda além do empreendimento que instituem.	Via de regra são iniciativas empreendedoras populares, apoiadas por programas corporativos, relacionados à responsabilidade social. Podem ser iniciativas comunitárias locais relacionadas à educação, artes, saúde, entre outros temas., deflagradas por uma instituição externa como uma empresa ou organizações da sociedade civil.

II CONTEXTUALIZAÇÃO

Ilustração a partir de foto de uma vila do Montanhão na encosta da Serra do Mar.

4 SOBRE A POBREZA

4.1 Razões para falar sobre a pobreza

São dois os motivos que levaram a autora a decidir-se por apresentar aspectos da pobreza no Brasil como parte da contextualização do objeto de estudo desta tese. A análise do ambiente social e econômico no qual se insere uma cooperativa de catadores para coleta e tratamento de resíduos sólidos é fundamental para uma compreensão mais consistente de suas características (PETTIGREW, 1985). Além disso, a análise do desempenho dos catadores quando realizam seu trabalho na cooperativa, também necessita da compreensão sobre as condições de vida dessas pessoas para o entendimento correto das competências que apresentam e que podem desenvolver no ambiente de trabalho.

Inicialmente é importante enfatizar que a pobreza no Brasil, embora foco de inúmeras políticas governamentais a partir da década de 1990, ainda possui números significativos como demonstrou a última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), realizada em 2013.

Os empreendimentos solidários ou sociais no Brasil, dos quais as cooperativas fundadas e administradas por catadores de resíduos sólidos são exemplos, surgem nesse país não por opção dessas pessoas pobres que, em um determinado momento, decidem trabalhar por conta própria, ao invés de buscar um emprego assalariado em uma empresa. Surgem como única alternativa para sobrevivência de seus integrantes (SCHIOCHET, 2013).

São pessoas que, em sua maioria, não conseguiram, ao longo do tempo, inserir-se no mercado de trabalho tradicional, seja por falta de instrução e preparação técnica, seja pelo analfabetismo. A pobreza que une essas pessoas também as impulsiona a buscar formas de auferir alguma renda, sem que tenham qualquer tipo de capital financeiro ou profissional.

As pessoas são solidárias na pobreza e os empreendimentos que criam são solidários à medida que, neles, essas pessoas se unem para agregar forças e conseguir resultados a partir do

trabalho em conjunto. São empreendimentos sociais porque sua principal missão é melhorar a vida das próprias pessoas que os criaram, mudando sua situação econômica e social.

Nesse contexto da pobreza extrema, a compreensão do perfil dos profissionais estudados, para ser consistente, necessita de uma análise que extrapole as competências profissionais no ambiente da organização; é necessário compreender o perfil social e econômico dos pobres brasileiros e especificamente daqueles de São Bernardo do Campo. Os catadores de resíduos sólidos fazem parte desse grupo social, seu perfil econômico, educacional, e de qualidade de vida, é condizente com o grupo de pobres brasileiros ao qual pertencem.

Dessa forma, é importante lembrar que os participantes das cooperativas de reciclagem de SBC foram moradores de rua, moradores de aterros sanitários (“lixões”), boa parte deles analfabeta ou com primeiro grau incompleto, residindo em locais de alto risco ambiental. São estas pessoas extremamente pobres que a pesquisa empírica estuda para concluir sobre os comportamentos, habilidades e conhecimentos que apresentam no ambiente de trabalho e quais podem ser desenvolvidos.

Considerando as condições de vida dos catadores cooperados, ao definir suas competências profissionais e concluir que uma delas, por exemplo, é a gestão financeira, não se pode tomar como base, para a sua definição e detalhamento, aspectos semelhantes àqueles que são considerados quando ela é definida e detalhada em uma grande empresa, na qual os profissionais que realizam gestão financeira possuem formação superior, com experiência em finanças e contabilidade.

No caso dos catadores é outro tipo de detalhamento que se deve buscar, partindo da sua realidade educacional e da experiência profissional. São pessoas que não frequentaram universidades, em muitos casos nenhum tipo de escola, não trabalharam em outras empresas na área de finanças e, mesmo assim, conseguem manter o empreendimento, comercializar sua produção e controlar a entrada e saída dos recursos financeiros.

Surge, assim, uma indagação sobre quais os comportamentos, conhecimentos, habilidades e posturas que essas pessoas devem apresentar para que se possa concluir que elas possuem a capacidade de gerir financeiramente o empreendimento. Utilizando o conceito de Zarifian

(2003), que tipo de solução elas propõem para solucionar problemas financeiros e quanto se sentem responsáveis pela solução de tais problemas.

De fato, reflete-se sobre a pobreza como um recurso para delimitar a análise do perfil de competências dos catadores, com as limitações e dificuldades econômicas, sociais e educacionais que caracterizam a vida dos integrantes desse grupo. Não se pode ignorar as dificuldades que compõem sua história e sua condição de vida ao se pensar em seu desempenho profissional e no quanto ele pode ser melhorado.

Assim, no tópico sobre a pobreza são apresentados alguns dados do último PNAD 2013 sobre rendimento e educação no Brasil. Também são expostos dados da extrema pobreza em São Bernardo do Campo. Finalmente, na caracterização do perfil social e econômico dos participantes das Cooperativas Raio de Luz e Reluz, também são apresentados, entre outros, dados sobre rendimentos e educação.

4.2 Apontamentos sobre o capitalismo, o processo de globalização econômica e a pobreza

No Brasil, a pobreza e as desigualdades sociais são anteriores ao surgimento do processo contemporâneo de globalização da economia. A pobreza é um problema estrutural na história brasileira e que foi sendo gerada ao longo de séculos, criando não somente problemas de exclusão econômica e social, mas uma cultura de desigualdade, de afirmação das diferenças entre ricos e pobres, da justificativa dessas diferenças, de fortalecimento de uma baixa autoestima entre as pessoas pobres (HOLANDA, 1969; PRADO JUNIOR, 1977) .

A pobreza e a desigualdade são agravadas com a globalização, a qual gera bolsões de desenvolvimento econômico e bem estar social, envolvidos por periferias pobres e miseráveis que não possuem nenhum acesso aos benefícios desse progresso.

Vários autores concordam que a globalização intensificou as desigualdades sociais (SEN, 2000; POCHMANN, 2005; GRENIER, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2009). Para estes autores, a globalização não é somente benigna e positiva, como muitos afirmam, aportando benefícios tanto para países como para pessoas ricas e pobres. Existem muitos problemas sociais e ambientais que fazem parte da globalização. Guerras internacionais, doenças, o

desemprego, a miséria e a destruição ambiental são problemas que acompanham o processo de globalização e que necessitam de respostas globais.

De fato, é possível concluir que a globalização tem gerado novas oportunidades e recursos para alguns atores. Simultaneamente, tem contribuído para o surgimento de uma gama de problemas e riscos sociais, ambientais e econômicos (GRENIER, 2006).

De acordo com Sen (2010), a pergunta central que deve orientar a análise sobre as relações entre o processo da globalização e a pobreza refere-se à distribuição dos benefícios desse sistema entre todos os envolvidos com ele. O autor questiona se há justiça social, econômica, tecnológica, entre outros fatores, na distribuição desses benefícios entre ricos e pobres. Segundo este autor, a globalização necessita do apoio institucional, tanto de leis como de formas de governos, de regulações das relações entre países que garantam a distribuição equitativa das benesses da globalização. Afirma, ainda, que deve ocorrer uma “reforma institucional extensiva” para que os pobres tenham acesso aos benefícios da globalização.

Para Sen (2010), omissões governamentais com relação à criação de políticas públicas que garantam uma vida digna aos pobres, as ações em pró de seus próprios interesses das grandes empresas que compõem o capitalismo internacional são questões que, necessariamente, devem ser discutidas para um entendimento mais consistente do processo de globalização e acesso aos seus benefícios tanto pelos ricos como pelos pobres.

Os avanços nesse debate devem contribuir para a diminuição da exclusão social e econômica na quais indivíduos e grupos não tem acesso às oportunidades. Várias barreiras e restrições impedem cidadãos de baixa renda tornarem-se sujeitos completamente autônomos: o desemprego crônico, acesso insuficiente aos serviços básicos como saúde e educação, e discriminação racial e de gênero (MARQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009).

A pobreza se expressa não apenas em termos do baixo poder aquisitivo das pessoas, mas também em função do que SEN (2000) define como as condições que possibilitam a liberdade às pessoas e aos grupos sociais, como acesso à educação, qualidade de moradia, saúde, transporte, entre outros fatores que fornecem as condições básicas para que as pessoas possam desenvolver-se, progredir, inserir-se profissionalmente e socialmente, e ter qualidade de vida.

É importante ressaltar que existe uma preocupação mundial com o problema da pobreza. Estados, sociedade civil, mercado, universidades, entre outros atores institucionais, buscam formas para sua erradicação. O último levantamento feito pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2012) chegou ao impressionante número de um bilhão e quinhentos milhões de pessoas no mundo vivendo em situação de extrema pobreza.

A Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU, 2000) – denominada Assembleia do Milênio – se comprometeu com os objetivos do milênio que visavam à redução da pobreza no mundo à metade até 2015. Foram definidos oito objetivos do milênio, sendo eles: erradicar a pobreza e a fome; atingir universalmente a educação primária; promover a igualdade dos gêneros e a emancipação da mulher; reduzir a mortalidade infantil; fortalecer a saúde maternal; combater o HIV, malária e outras doenças; assegurar o desenvolvimento sustentável; desenvolver uma cooperação global para o desenvolvimento. Nesse processo, todas as nações participantes assumiram compromissos com a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela ONU em 1990.

Passados treze anos da contratação dos objetivos do milênio, a erradicação da pobreza continuou a ser um dos temas centrais da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, ocorrida em junho de 2012. No texto final da Conferência foram apresentadas várias afirmações sobre a erradicação da pobreza. Assim, as nações afirmaram ou reafirmaram a responsabilidade dos governos na elaboração de políticas públicas e sociais que diminuíssem a pobreza, a desigualdade social e promovessem a inclusão social. Reconheceram que o acesso aos sistemas de saúde, educação, energia, transportes públicos, água tratada e saneamento básico são condições necessárias para a inclusão social; que uma alimentação adequada e o não padecimento da fome são direitos de todas as pessoas. Reconheceram a necessidade de enfoques inclusivos e equitativos de desenvolvimento para superar a pobreza. Afirmaram que deveriam ser tomadas medidas urgentes em relação às modalidades insustentáveis de produção e consenso para promover o crescimento mundial inclusivo, com distribuição equitativa de bens e serviços.

Os representantes dos países presentes nessa Assembleia Geral da ONU concordaram com a necessidade dos trabalhadores adquirirem conhecimento técnico, educação e terem proteção social e da saúde como condições essenciais para participarem do sistema produtivo de seu

país² (ONU, 2012). Ao estudar estes relatórios, conclui-se que a ONU, como uma agência multilateral (SARDENBERG, 2005) busca, ao longo de sua história e entre seus mais importantes papéis, definir políticas e diretrizes gerais visando soluções para a pobreza e para a desigualdade social. Entretanto, é de responsabilidade das nações a busca de formas e caminhos concretos para erradicá-la.

Conclui-se também que a pobreza, além de ser um problema mundial, é complexo e difícil de ser solucionado. Como afirma Sen (2000), a pobreza é complexa e multidimensional, com facetas de desigualdade, informalidade e exclusão. Para este autor, o desenvolvimento de um país não pode ser mensurado apenas com base em dados de progresso econômico. É necessário analisar se os direitos fundamentais dos indivíduos e grupos sociais estão sendo respeitados (SEN, 2000).

Para Jackson (2009), ao deter-se apenas nos aspectos econômicos, para a reflexão sobre a pobreza, enxerga-se parte desse problema. A prosperidade não é sinônimo, somente, de poder material. As necessidades relacionadas à prosperidade referem-se à capacidade de desenvolvimento físico, psicológico e social e à eficácia da participação na vida da sociedade. A análise consistente da pobreza necessita da observação dos diferentes fatores a ela relacionados. Assim, a partir do conceito de pobreza desses autores, buscaram-se dados sobre a pobreza brasileira relacionados à renda e também à educação formal, por entender-se que essa última é um aspecto significativo a ser considerado quando se estudam as competências de um determinado grupo profissional. Uma vez que o conhecimento adquirido na escola muitas vezes é um requisito fundamental de uma competência, por exemplo, gestão financeira ou gestão do empreendimento.

4.3 Os critérios utilizados pelo IBGE a partir de 2011 para mensuração da pobreza

O IBGE considerou a pobreza como multidimensional, a partir da estruturação do PNAD 2011. Dessa forma, os dados coletados no PNAD 2011 foram categorizados em carências, relacionadas aos direitos humanos fundamentais. Buscou-se empreender uma análise do

² As afirmações sobre erradicação da pobreza podem ser encontradas nas páginas 12, 15, 23, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 48 e 49 do documento final (ONU, 2012).

fenômeno da pobreza no Brasil, sob a perspectiva dos direitos humanos, entendendo-se que todo ser humano deve ter garantias indispensáveis para obter uma vida humanamente digna. A partir dessa premissa, foram definidos indicadores de carências sociais que consideram aspectos básicos de direitos humanos, sem os quais não se pode garantir que as pessoas possam ser dignas, segundo o marco jurídico nacional.

Ao aplicar esta metodologia ao PNAD, foi possível mensurar quatro carências, apresentadas a seguir:

Atraso educacional - foram consideradas carentes as crianças e adolescentes de 6 a 14 anos de idade que não frequentavam escola; as pessoas de 15 anos ou mais de idade, analfabetas; e as pessoas de 16 anos ou mais de idade que não haviam concluído o ensino fundamental completo.

Qualidade dos domicílios – foram considerados carentes os residentes em domicílios com alguma das seguintes características: paredes que não fossem de alvenaria ou madeira aparelhada; telhado cujo material predominante não fosse telha, laje ou madeira aparelhada; e densidade de moradores por dormitório superior a 2,5 pessoas.

Acesso aos serviços básicos – foram considerados carentes os residentes em domicílios cujo abastecimento de água não fosse por rede geral; com esgotamento sanitário não realizado por rede coletora de esgoto ou fossa séptica; sem coleta de lixo direta ou indireta; ou sem iluminação elétrica.

Acesso à seguridade social – foram consideradas carentes as pessoas de 10 anos ou mais de idade que não contribuíssem para instituto de previdência em qualquer trabalho ou que não eram aposentadas ou pensionistas de instituto de previdência (IBGE, 2012, p. 13).

Também foram classificados como carentes os residentes dos domicílios com rendimento domiciliar per capita inferior a $\frac{1}{2}$ salário mínimo em que nenhum membro recebesse rendimentos de outras fontes, o que inclui programas sociais. Na Figura 4 é possível visualizar graficamente a proposta para a mensuração da pobreza do IBGE.

Figura 4 – Estrutura de Indicadores Sociais utilizada pelo IBGE

Fonte: PNAD/IBGE, 2012.

Neste trabalho, para a reflexão sobre a pobreza, foram selecionados alguns dados sobre renda e sobre educação tanto no Brasil como no município de São Bernardo do Campo e nas Cooperativas de Catadores para Coleta e Tratamento de Resíduos Sólidos.

4.4 Dados sobre renda dos domicílios brasileiros pobres

Segundo dados de órgãos oficiais de análise da realidade socioeconômica brasileira, como o IBGE, IPEA, MDS, nos últimos 20 anos, em torno de trinta e sete milhões de brasileiros saíram da pobreza, como resultado, por um lado, de políticas de desenvolvimento social, implementadas mediante programas de incremento da renda doméstica, a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso. Por outro lado, as políticas econômicas, que alavancaram o crescimento econômico do país, também contribuíram para a diminuição do número de pessoas que compõe a classe social menos favorecida. Entretanto, essas políticas ainda não foram suficientes para erradicar, totalmente, a pobreza.

Em agosto de 2012, existiam cerca de dezesseis milhões e duzentas mil pessoas que viviam em situação de extrema pobreza no país – o que significa que viviam com apenas R\$ 72,00 por mês, ou o equivalente a R\$ 2,00 por dia, segundo dados do IPEA (2012). Nessa época, o então diretor do IPEA declarou que seriam necessárias várias reformas legais para erradicar essa pobreza. Entre estas reformas constavam: a fiscal, a agrária, a dos direitos fundamentais, a da justiça. Nesse sentido, o Estado tem uma participação central no processo.

Na Figura 5, a seguir, é possível visualizar a evolução da pobreza extrema no Brasil entre 2001 e 2011.

Figura 5 - Evolução da população com renda domiciliar per capita de 0,00 a 70,00
Fonte: Ministério do Desenvolvimento Social/PNAD, 2012.

Conclui-se, então, após analisar tais informações, que no Brasil ainda existem milhões de brasileiros vivendo na pobreza e na extrema pobreza, ou seja, embora o país tenha passado por um processo de desenvolvimento econômico e social bastante significativo, nas últimas duas décadas, as diferenças sociais e, principalmente, a desigualdade social continuam a existir.

Analisando o censo do PNAD 2012, verifica-se que 14% dos domicílios brasileiros, nesse ano, viviam com uma renda mensal de até meio salário mínimo, e 27% dos domicílios com até um salário mínimo, ou seja, 41% dos domicílios brasileiros sobreviviam em condições de pobreza. Considera-se a linha de pobreza como aquela na qual os indivíduos possuem a menor renda possível para sobrevivência em uma dada região. Para efeito desse estudo adota-

se o critério do IPEA para definição da linha de pobreza, ou seja, a renda mínima para sobrevivência é equivalente ao salário mínimo da região. Importante lembrar que os catadores fazem parte desse grupo socioeconômico.

4.5 Dados sobre educação

Nesta tese, além dos dados sobre renda, foram selecionadas informações sobre educação. De acordo com o IBGE:

A educação é a principal janela de oportunidade existente nas sociedades democráticas, sendo condição necessária para a inserção profissional e principal mediadora na transmissão de *status* entre as gerações. Em outras palavras, quanto maior for a capacidade de o sistema escolar democratizar o acesso à educação de qualidade, independentemente das origens sociais dos estudantes, maior será a igualdade de oportunidade educacional e, conseqüentemente, mais igualitária será a chance de ascender às ocupações mais valorizadas. Além disso, a educação é um bem coletivo em si mesmo, essencial para a promoção da cidadania, apresentando um visível impacto nas condições gerais de vida da população, o que a torna cada vez mais imprescindível para a inserção social plena (IBGE, 2012, p. 183).

Segundo dados do PNAD 2013, entre os anos de 2001 e 2012, houve um decréscimo nos níveis de analfabetismo no Brasil; entretanto, no ano de 2013, quase 10% da população com 15 anos ou mais era analfabeta.

A análise desses dados permite concluir que o Brasil é um país no qual a pobreza existe de forma significativa, embora ela venha diminuindo, nas últimas duas décadas, não somente como resultado de políticas e leis tanto na área social e na econômica, mas também com os projetos de responsabilidade social das grandes empresas e ações das organizações da sociedade civil (OSC).

Não foi objetivo desta pesquisa a análise das relações entre capitalismo e pobreza. Não foi verificada, também, a hipótese relacionada à pobreza como uma característica do sistema econômico capitalista que carrega, em sua essência, a desigualdade econômica e social, se ela surge com as crises desse sistema, ou, ainda, com sua expressão mais atual - a globalização. Para efeito desse estudo, foi importante constatar que a pobreza existe no Brasil e que o empreendedorismo solidário ou social é uma forma, entre várias, de busca da redução da pobreza.

Essa mesma pobreza pode ser observada nas regiões metropolitanas brasileiras, qualitativamente, de forma etnográfica, em uma aproximação investigativa diferente daquela possibilitada pelos dados objetivos e estatísticos do IBGE. Um exemplo refere-se aos entornos do Rodoanel que liga a região do Grande ABC Paulista à zona leste de São Paulo, passando pelos bairros do Riacho Grande e vilas do Montanhão, pertencentes ao município de São Bernardo do Campo; pelo Jardim Zaira no município de Mauá e pelos bairros de São Mateus, Itaquera, Cidade Tiradentes, em São Paulo. Nessa região, a pobreza é bem caracterizada, assim como em outras regiões periféricas das grandes cidades. A periferia é o lugar, por excelência, da pobreza (TELLES, 1996, 2006; ROY, 2005).

4.6 Os pobres e muito pobres de São Bernardo do Campo

A partir de 1990, a crise econômica internacional repercutiu sobre a região do Grande ABC Paulista³, caracteristicamente industrial, atingindo uma grande parte da população da região que se viu excluída do mundo do trabalho formal, notadamente em grandes e médias empresas dessa região.

A região do ABC foi um dos maiores polos industriais brasileiros, a partir da década de 1950, quando nela instalaram-se grandes metalúrgicas - montadoras de veículos. Essas empresas empregaram milhares de trabalhadores migrantes em busca de melhores condições de vida, principalmente, do nordeste brasileiro.

Na época da crise, várias empresas se mudaram do ABC para outras regiões do país, em busca de diminuição ou isenção de impostos. As empresas que permaneceram no ABC precarizaram as relações de trabalho, seja pela diminuição da jornada de trabalho e consequente diminuição dos salários dos trabalhadores, seja pelo aumento de atribuições sem o aumento salarial correspondente. A automação e a terceirização de inúmeros processos de fabricação levaram à demissão de muitos trabalhadores.

³ A região do Grande ABC Paulista é formada por sete cidades: São Bernardo do Campo, Santo André, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, no Estado de São Paulo.

Nesse contexto, dezenas de milhares de trabalhadores encontraram-se desempregados e sem alternativas de recolocação profissional na região, pois seu trabalho não especializado, que não exigia habilidades específicas para ser realizado, foi substituído pela automação. Por outro lado, durante décadas, duas ou três gerações familiares de trabalhadores migrantes construíram suas vidas, suas casas e suas relações nos bairros das cidades do Grande ABC, principalmente nas periferias.

De acordo com o IBGE, a população estimada para o município de São Bernardo do Campo em 2013 é de 805.895 residentes. O município, em agosto de 2010, possuía 413.438 pessoas economicamente ativas, sendo 379.259 ocupadas e 34.179 desocupadas. A taxa de ocupação ficou em 62,1% e a taxa de desocupação municipal foi de 8,3%.

Ainda, segundo dados do IBGE, em 2010 a distribuição das pessoas ocupadas por classes de rendimento nominal mensal era a seguinte: 47% das pessoas tinham um rendimento mensal equivalente a mais de dois salários mínimos; a remuneração de 37% das pessoas ocupadas era entre um e dois salários mínimos; 14% dessas pessoas recebiam até um salário mínimo e 2% delas não tinham rendimento. Estes números demonstram o total de pessoas vivendo em situação de pobreza no município, ou seja, 53% dos habitantes de São Bernardo do Campo viviam com um rendimento mensal de até dois salários mínimos.

Viviam, em situação de extrema pobreza, 15.567 habitantes, com uma renda domiciliar per capita abaixo de R\$ 70,00. O que representava 2% da população do município. Desse total de extremamente pobres, 779 (5%) viviam na área rural e 14.788 (95%) na área urbana.

Tabela 1 – Pobreza extrema nas cidades da região do Grande ABC Paulista

Municípios do Grande ABC	População	Extremamente pobres
Diadema	386.089	11.482 (3% da população)
Mauá	417.064	10.864 (2,6% da população)
Ribeirão Pires	113.068	3.976 (3% da população)
Rio Grande da Serra	43.974	1.265 (2,9% da população)
Santo André	676.407	10.617 (2,6% da população)
São Bernardo do Campo	765.463	15.567 (2% da população)
São Caetano do Sul	149.263	775 (0,5% da população)

Fonte: Baseada em dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome/ IBGE/IPEA, 2012.

No município de SBC, mesmo com a diminuição nos números da pobreza extrema como resultado de programas sociais do governo federal, ainda existem milhares de pessoas extremamente pobres. Essa situação justifica a existência de programas e projetos para fortalecimento de empreendimentos solidários no município como alternativa para a geração de trabalho, renda, e inclusão social. Entre esses programas encontra-se o Projeto de Implantação de Incubadora de Empreendimentos Solidários em São Bernardo do Campo.

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM do município de São Bernardo é de 0,834, classificando-se em 28º lugar entre os municípios do estado de São Paulo e em 106º no território nacional. Embora o IDHM de SBC seja um dos mais altos, entre os municípios paulistas, sua periferia apresenta elevados níveis de vulnerabilidade social (PNUD, 2013).

É possível apresentar como exemplo de região periférica de SBC, o bairro do Montanhão onde reside grande parte dos catadores pesquisados neste trabalho.

Ilustração 1 – Vista de um conjunto de moradias de uma das vilas do Montanhão

Fonte: Fabio de Oliveira, 2013

O Montanhão é um dos bairros da periferia do município, composto por 30 vilas, sendo caracterizado por um complexo de favelas. Fica localizado entre morros/contrafortes que pertencem à Serra do Mar e circundam a cidade de São Bernardo do Campo.

A região do Montanhão possui 14,34% da população do município de São Bernardo do Campo, representando 126.526 habitantes. Sua densidade demográfica é de 10.597 habitantes por quilometro quadrado, uma das mais altas do município, de acordo com o Sumário de Dados 2010 de São Bernardo do Campo. Ainda, segundo esse Sumário, a população do bairro do Montanhão cresceu de 84.515 habitantes em 2000 para 126.526 em 2010.

Segundo dados da Prefeitura (2010), 20,4% dos chefes de família que residem neste bairro não possuem renda, 6,87% ganham até um salário mínimo, e 16,95% ganham até dois salários mínimos, o que significa que 44,22% dos chefes de família deste bairro têm renda abaixo de dois salários mínimos. Outro dado representativo denota que 26% da população do bairro, por volta de 29.200 habitantes, são jovens na faixa etária de 15 a 29 anos que estão sub e/ou

desempregados.⁴ O Instituto “Sou da Paz” nomeou o Montanhão como “bairro ou comunidade crítico.” O alto índice de vulnerabilidade do local é mostrado no Relatório “Diagnóstico da violência e criminalidade em São Bernardo do Campo.”⁵ (2008, p. 164).

As favelas que compõem o bairro são áreas de risco permanente no período de chuvas. Problemas como ralos estourados, lama, esgoto a céu aberto, poeira, sujeira nas ruas e falta de saneamento básico são comuns e denunciam a ausência de intervenções primárias do governo municipal, como o saneamento básico, o que degrada ainda mais os níveis de qualidade de vida daquelas pessoas.

4.7 Os catadores no Brasil

Um dos grupos sociais que compõem a população mais pobre no Brasil são os chamados catadores de resíduos sólidos.

Os dados do IPEA (2013), sistematizados a partir do Censo 2010 do IBGE, indicam que atualmente há entre 400 e 600 mil catadores de materiais recicláveis no Brasil. A renda média desses trabalhadores, aproximada a partir de estudos parciais, não corresponde ao salário mínimo. A faixa de instrução mais observada entre eles incide da 5ª a 8ª séries.

Da população total dos catadores, entre 40 e 60 mil participam de alguma organização coletiva (cooperativa ou associação), o que representa 10% da população total. Aproximadamente 1.100 organizações coletivas de catadores estão em funcionamento em todo o país e por volta de 60% das organizações coletivas dos catadores encontram-se em níveis mais baixos de eficiência.

Da totalidade dos municípios brasileiros, 50% declararam ao IBGE ter conhecimento da atuação dos catadores em sua área urbana, e apenas 27% manifestaram ter conhecimento desse tipo de trabalho nas unidades de destinação final de resíduos (IPEA, 2013).

⁴ Disponível em:

<<http://www.saobernardo.sp.gov.br/dados1/arquivos/PerfilSocioEconomico/MONTANHAO.pdf>>.

⁵ Disponível em: <<http://www.soudapaz.org/Portals/0/Downloads/diagnostico%20sbc.pdf>>.

5 O OUTRO LADO DA MOEDA – A COMERCIALIZAÇÃO NA CADEIA DE RECICLAGEM PÓS-CONSUMO

As cidades compõem o espaço de consumo, onde os resíduos que poderiam ser reciclados são descartados em enormes quantidades. Elas também são o palco no qual essa força de trabalho – os catadores –, vive precariamente e sem qualquer tipo de assistência. Esses trabalhadores coletam material que pode ser reciclável e o comercializam como forma de sobrevivência (LOSCHIAVO-SANTOS, 2008).

Eles atuam de forma isolada e autônoma ou organizados em associações e cooperativas e comercializam o material coletado para intermediários. Estes últimos o revendem para indústrias de pré-beneficiamento e estas para grandes indústrias transformadoras de reciclagem no Brasil. As grandes indústrias geram um novo produto, a partir do material reciclável e o vendem ao comércio para consumo da população. Dessa forma, a matéria prima reciclável é o produto da cadeia produtiva da reciclagem que é consumido em elevada escala (GONÇALVES-DIAS, 2009).

As cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos participam da chamada cadeia de reciclagem pós-consumo (AQUINO *et al*, 2009). Há vários atores que formam o campo organizacional da cadeia de reciclagem. Nessa cadeia, os catadores autônomos e as cooperativas, além de trabalharem em condições precárias, recebem a menor parcela do que é gerado de valor na cadeia de reciclagem, embora contribuam com a maior parcela do que é coletado (AQUINO *et al*, 2009).

Na Figura 6, a seguir, é possível visualizar a posição desses atores no campo da indústria da reciclagem.

Figura 6 - Campo da Indústria de Reciclagem

Fonte: Fundação Avina (2008). Adaptado do MNCR, *apud* GONÇALVES-DIAS, 2009.

A representação do campo da Indústria de Reciclagem, na visão do Movimento Nacional dos Catadores de Material Reciclável (MNCR), possibilita a identificação do conjunto de atores que interage no ciclo produtivo da reciclagem: catadores, intermediários (sucateiros), indústrias de pré-beneficiamento e indústria transformadora.

6 MARCOS LEGAIS SOBRE TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

6.1 Saneamento e tratamento de resíduos sólidos no Brasil

Em 2007 foi dado um passo fundamental para o saneamento no Brasil, com a aprovação da Lei Federal nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007 (BRASIL, 2007). A lei define as diretrizes brasileiras para o saneamento ambiental, incluindo os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário; a drenagem e manejo das águas pluviais; a limpeza urbana e o manejo de resíduos sólidos (PMRSSBC, 2010).

No artigo 9º dessa Lei fica definido que “ao titular dos serviços cabe formular política pública municipal de saneamento básico.” Para tanto, deve elaborar “os planos de saneamento básico, incluindo nesse caso, o plano que se refere ao sistema de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos.” É claro, pela lei, o papel do município como responsável pela prestação de tais serviços. Além de esclarecer o papel do município, também define os Planos Municipais de Saneamento como instrumento de planejamento da política municipal (PMRSSBC, 2010).

De acordo com essa lei são definidos princípios fundamentais para os serviços de saneamento: universalização do acesso; integralidade; serviços realizados adequadamente; adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as características locais/regionais; articulação com as demais políticas de desenvolvimento urbano e regional; eficiência e sustentabilidade econômica; utilização de tecnologia apropriada, levando em consideração a capacidade de pagamento dos usuários e a adoção de soluções graduais e progressiva; transparência das ações, suportada por sistemas de informações e processos decisórios institucionalizados; controle social (PMRSSBC, 2010).

Por meio destas características, o plano tem como objetivo diminuir ao máximo a geração e a quantidade de resíduos destinados aos aterros sanitários. Dois processos são fundamentais para a consecução desse objetivo: os programas de reciclagem e de reaproveitamento de resíduos e a redução de impactos ambientais.

Em agosto de 2010 é instituída a Política Nacional de Resíduos Sólidos que, entre outros desafios, propõe o reconhecimento do catador como profissional responsável pela coleta

seletiva, triagem, beneficiamento, comercialização e reciclagem de resíduos recicláveis. O decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa. Na mesma data é assinado o decreto nº 7.405 que institui o Programa Pró-Catador que tem como um de seus principais objetivos a capacitação e orientação em gestão aos catadores para fortalecimento dessa categoria profissional e ampliação do reuso de materiais reciclados e recicláveis (ALVES, 2012).

No artigo 19 da Lei do saneamento no Brasil, é definida a abrangência para o plano de saneamento ambiental nos municípios, contemplando os seguintes aspectos: diagnóstico da situação e de seus impactos nas condições de vida; objetivos e metas de curto, médio e longo prazo para a universalização do saneamento; programas, projetos e ações necessárias para atingir os objetivos e as metas; ações para emergências e contingências; mecanismos e procedimentos para a avaliação sistemática das ações programadas (PMRSSBC, 2010).

Orientados pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, os municípios devem construir planos municipais de resíduos sólidos, podendo propor ações intermunicipais e a coleta seletiva deve contar com a participação de cooperativas ou associações de catadores (ALVES, 2012). De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações, catador ou coletor é o trabalhador que “recolhe todo tipo de material que pode ser reaproveitado, como latas, plásticos, papéis, vidros e alumínio.”

A seguir é apresentado um quadro com a sistematização das leis que beneficiaram os catadores de resíduos sólidos.

Quadro 8 - Sistematização das leis sobre saneamento e resíduos sólidos

Lei / Decreto	Objeto
DECRETO 5.940, DE 2006	Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências.
LEI 11.445, de JANEIRO DE 2007	Dispensa de licitação na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública.
INSTRUÇÃO NORMATIVA MPOG Nº 1, DE 19 DE JANEIRO DE 2010.	Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
LEI Nº 12.375, de DEZEMBRO DE 2010, Art. 5º e Art. 6º	Os estabelecimentos industriais farão jus, até 31 de dezembro de 2014, a crédito presumido do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI na aquisição de resíduos sólidos utilizados como matérias-primas ou produtos intermediários na fabricação de seus produtos. Somente poderá ser usufruído se os resíduos sólidos forem adquiridos diretamente de cooperativa de catadores de materiais recicláveis com número mínimo de cooperados pessoas físicas definido em ato do Poder Executivo, ficando vedada, neste caso, a participação de pessoas jurídicas;
LEI 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.
DECRETO Nº 7.404, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2010	Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências
DECRETO Nº 7.405, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2010.	Institui o Programa Pró-Catador , denomina Comitê Interministerial para Inclusão Social e Econômica dos Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis o Comitê Interministerial da Inclusão Social de Catadores de Lixo criado pelo Decreto de 11 de setembro de 2003, dispõe sobre sua organização e funcionamento, e dá outras providências.

Fonte: IPEA, 2012.

6.2 Plano de tratamento de resíduos do município de São Bernardo do Campo

A partir de 2003, o governo federal, por meio dos programas direcionados aos resíduos sólidos, passou a condicionar o repasse de recursos aos municípios à eliminação dos lixões e criação de Planos de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Urbanos.

Entre os vários aspectos que esses planos municipais devem abordar, encontra-se a organização dos trabalhadores em coleta e tratamento de resíduos sólidos e a instituição de parcerias entre poder público, empresas privadas e associações de catadores para coleta seletiva. Em situações em que há necessidade, um Termo de Ajustamento de Conduta é assinado e, por meio dele, são adotados princípios e conceitos do Programa “Lixo e

Cidadania” (GONÇALVES-DIAS, 2009). Dessa forma, 9% dos municípios brasileiros possuem o Plano Municipal de Resíduos Sólidos (IPEA, 2012). São Bernardo do Campo é um desses municípios.

O Plano Municipal de Resíduos Sólidos de São Bernardo do Campo, aprovado em 2010, procura atender as exigências da Lei do Saneamento e da Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei nº 12.305 de 2010. Nesse plano é proposta uma reestruturação do sistema de tratamento de resíduos sólidos existente no município, prevendo a ampliação e a criação de programas, instalações e equipamentos de manejo de resíduos para o município (PMRSSBC, 2010).

Em 2010, quando o Plano foi elaborado, eram geradas 700 toneladas/dia de resíduos domiciliares, totalizando 240.000 toneladas/ano. Estes resíduos são destinados ao Aterro Sanitário da Empresa Lara, localizado no município de Mauá. De acordo com uma análise realizada pela Prefeitura de São Bernardo do Campo, nos próximos 30 anos, haverá um crescimento de 1% ao ano na geração de resíduos. Frente a este cenário, e seguindo a legislação vigente, a prefeitura propôs um sistema que enfatiza programas de reaproveitamento para diminuir a quantidade de resíduos que são destinados ao aterro sanitário. Fazem parte destes programas os seguintes processos: a redução da fonte; a reutilização; a coleta seletiva seguida de reciclagem; o tratamento da matéria orgânica; e, a combustão com recuperação de energia.

Orientando-se por esses processos, foram definidas três prioridades para o sistema. A primeira refere-se à reestruturação do Programa de Coleta Seletiva de forma a promover a inserção de catadores de resíduos de rua, a melhoria das centrais existentes, e a criação de novas centrais de reciclagem de resíduos. O programa de coleta seletiva de resíduos sólidos foi implantado em São Bernardo do Campo em 2001. Nessa época o fechamento do depósito de resíduos no bairro de Alvarenga (Lixão do Alvarenga) gerou uma demanda à Prefeitura para a criação de um programa que possibilitasse a inserção dos catadores que trabalhavam nesse local. Atualmente, existem duas centrais de reciclagem que são as duas cooperativas pesquisadas no presente trabalho.

A segunda prioridade diz respeito à criação de redes de Eco pontos interligada a Pontos de Entrega Voluntária de Materiais para recebimento de materiais recicláveis, resíduos de construção civil em pequenas quantidades, resíduos volumosos e resíduos especiais.

Finalmente, a terceira prioridade direciona-se para um sistema de processamento e aproveitamento de resíduos, com um parque industrial de triagem e recuperação; um sistema de manejo e valorização da fração orgânica; uma unidade de recuperação de energia para combustão de materiais inservíveis e geração de energia.

A principal prioridade do Plano no município de SBC refere-se à inserção e preparação dos catadores. Procurando atuar de forma coerente com as prioridades do Plano, a Prefeitura convidou os catadores das cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos, Raio de Luz e Reluz, que já possuíam uma parceria com o governo local desde 2001, quando foram fundadas, a participarem do processo de incubação. O principal objetivo do poder público para este acompanhamento foi o de auxiliar esses trabalhadores a desenvolverem conhecimentos e habilidades de gestão das cooperativas.

7 FORTALECIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOLIDÁRIO

7.1 As incubadoras de empreendimentos populares no Brasil – tipos e marcos legais

O principal objetivo das incubadoras de empreendimentos populares e solidários é apoiar a criação de negócios geridos por trabalhadores de baixa renda e/ou excluídos do mercado formal de trabalho, e fortalecê-los por meio de processos de capacitação e assessoria técnica, comportamental e gerencial. Segundo Singer (2007), elas são uma invenção brasileira. Foram adaptadas do modelo de incubadoras que abrigam empreendimentos de professores e alunos para uma inovação tecnológica (SINGER, 2007).

Diferentes instituições como o Estado e as universidades brasileiras, a partir de década de 1990, empenham-se na criação e fortalecimento de alternativas não tradicionais para a geração de trabalho e renda. Nesse sentido, fundam as incubadoras de empreendimentos populares, sejam universitárias, sejam públicas. Seu objetivo é preparar, desenvolver e, conseqüentemente, fortalecer grupos de empreendedores populares. Esperam que os resultados de tal processo estejam relacionados a pessoas e grupos capazes de administrar seus negócios de forma sustentável. Uma sustentabilidade que garanta a eles a sobrevivência em melhores condições do que aquelas em que viviam antes de serem acompanhadas pelas incubadoras.

Na década de 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Programa Nacional de Cooperativas Populares (PRONINC), motivado pela crise produtiva e econômica internacional. O programa tomava como referência a primeira Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Populares (ITCP) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Inicialmente, o PRONINC foi formado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Banco do Brasil, Fundação Banco do Brasil e Centro de Orientação e Encaminhamento Profissional.

O PRONINC, nessa década, patrocinou seis incubadoras universitárias: Universidade do Estado da Bahia, Universidade Federal do Ceará, Universidade de Juiz de Fora, Universidade de São Paulo, Universidade Federal Rural de Pernambuco e a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Estas incubadoras continuam atuando, apenas a da Universidade Federal do Ceará foi

desativada. Por seu lado, o PRONINC, por falta de recursos, teve sua continuidade comprometida e quase desapareceu.

Em 2003, como parte integrante dos projetos sociais do governo federal, o PRONINC foi revitalizado e passou a apoiar todas as ITCPs que tivessem projetos considerados aceitáveis, de acordo com os critérios do Programa. Atualmente, o Fórum de Pró-Reitores de Cultura e Extensão de Instituições Públicas também integra o Comitê Gestor do PRONINC.

Na atualidade, existem cerca de setenta incubadoras universitárias em vários estados brasileiros, como apresentado na Figura 7.

Centro Federal de Educação Tecnológica/BA - CEFET/BA
 Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
 Centro Universitário Cerrado - Patrocínio - UNICERP
 Centro Universitário Feevale - FEEVALE
 Centro Universitário Fundação Santo André - FSA
 Centro Universitário La Salle - UNILASALLE
 Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE
 Fundação Getúlio Vargas/SP- FGV
 Universidade Federal de Rio Grande - FURG
 Universidade Católica de Salvador - UCSAL
 Universidade Católica de Pelotas - UCPEL
 Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ
 Universidade de São Paulo - USP
 Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC
 Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
 Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
 Universidade do Estado da Bahia – UNEB
 Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
 Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES
 Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG
 Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Franca
 Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Assis
 Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul - UEMS/ Dourados
 Universidade Federal da Bahia - UFBA
 Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
 Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI
 Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
 Universidade Federal de Lavras - UFLA
 Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
 Universidade Federal de São João Del-Rei - UFSJ
 Universidade Federal de Viçosa - UFV
 Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
 Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS
 Universidade Federal do Paraná - UFPR
 Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
 Universidade Federal do Tocantins - UFT
 Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPe
 Universidade Regional de Blumenau - FURB
 Universidade Regional do Nordeste do Estado do RS - UNIJUI
 Universidade Salvador - UNIFACS

Figura 7 – Relação das Incubadoras Universitárias no Brasil

Fonte: Rede de ITCPs.

Em 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho. Por meio dela foram geradas várias políticas públicas de fomento à economia popular, solidária e ao cooperativismo. Assim, surgiu a política federal de Formação em Economia Solidária e o Plano Setorial de Qualificação Social e Profissional em Economia Solidária, em parceria com a Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. Nesse mesmo contexto, foram criados os centros nacionais e regionais dedicados à formação em economia solidária.

Em 2004 foi desenvolvido o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) que publicou, em 2007, o “Atlas de Economia Solidária”, no qual foram cadastrados 22 mil empreendimentos solidários que associavam em torno de 1,7 milhão de pessoas e movimentavam, anualmente, cerca de seis bilhões de reais (SINGER, 2007). No mesmo ano, o SENAES aprovou a política de criação de Centros Públicos de Economia Solidária, os quais deveriam ser constituídos em parcerias entre os governos federais, estaduais e municipais. Estes centros possibilitaram o surgimento de Incubadoras Públicas de Economia Popular e Solidária, (PRAXEDES, 2009).

Desta forma, quatro dos municípios da região do Grande ABC Paulista possuem incubadoras de empreendimentos populares: a incubadora de Santo André, fundada na década de 1990 e a incubadora de Diadema fundada em 2007, além da incubadora de Mauá, também inaugurada na década de 2000. Em São Bernardo do Campo, no ano de 2010, foi aprovada a política pública de criação de uma incubadora municipal de empreendimentos populares.

Segundo Praxedes (2009), duas leis federais influenciaram o fomento de empreendimentos populares. A Lei Federal nº 11.445, de 2007, sobre contratação pelo poder público de serviços de coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos recicláveis. E a Lei Federal nº 11.448, de 2007, que dispõe sobre a inclusão das sociedades cooperativas na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Essa lei é um instrumento legal que cria facilidades no acesso às compras.

Em 2007 foi criado o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Uma de suas metas é apoiar a economia solidária como recurso para inclusão produtiva e melhoria da qualidade de vidas das pessoas dentro da denominada pobreza extrema.

O Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio de seu órgão de fomento, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), estimula a participação de universidades em processos transversais de criação de incubadoras municipais de empreendimentos solidários. Em tais projetos, diferentes atores institucionais - universidades, prefeituras municipais, órgãos federais de fomento e organizações da sociedade civil (OSC) - tornam-se parceiros nas denominadas ações transversais, para a implantação de incubadoras públicas de empreendimentos populares.

Nestas parcerias, cada um dos atores possui papéis e responsabilidades definidas e complementares uns aos outros. Assim, a FINEP tem como principal papel o patrocínio financeiro desses projetos; já as universidades devem criar processos de preparação dos incubados, prover assessoria técnica aos empreendimentos enquanto estiverem em processo de incubação e gerar conhecimento científico sobre todo o processo.

Por seu lado, a prefeitura é responsável por aprovar políticas de divulgação e seleção de grupos que possam ser incubados e também possibilitar a inserção desses grupos em redes locais de empreendimentos populares e em cadeias de produção e comercialização.

Finalmente, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) têm a responsabilidade de desenvolver atividades delegadas a elas pela prefeitura, representando a Prefeitura nos comitês para tomada de decisão e operacionalização do projeto e nos empreendimentos, participam das atividades de treinamento e assessoria.

A análise do contexto das políticas públicas federais existentes, visando ao fortalecimento da economia popular no Brasil, expressa a preocupação dos governos federais das últimas duas décadas, com a desigualdade social e a busca por caminhos para mitigá-la. Por outro lado, possibilita a compreensão da importância, para a realidade brasileira, de pesquisas científicas nessa área. Investigações estas que tragam luz ao fenômeno da economia popular, do perfil de competências dos empreendedores populares e da incubação desses empreendimentos. Podem auxiliar para que as ações, seja do Estado, das universidades ou de outros agentes institucionais, tornem-se mais objetivas e obtenham resultados mais eficazes.

Nesse sentido, o presente estudo pode contribuir no processo de clarificação do perfil de competências de gestão que os empreendedores populares necessitam desenvolver e do

alcance das incubadoras de empreendimentos populares como meio para desenvolvê-las. O conhecimento científico gerado poderá inspirar a concepção de novas políticas públicas que incrementem a eficácia dos processos de incubação. Tal eficácia será avaliada pela sua capacidade de promover novas alternativas de inserção socioeconômica para a população de baixa renda, por meio de empreendimentos autogeridos que tenham a sua continuidade assegurada por sua capacidade de gerar resultados de valor econômico e social.

7.2 O projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL)

A caracterização do SBCSOL é desenvolvida em uma perspectiva temporal, uma vez que a dimensão espaço-tempo configura-se como uma categoria apropriada para a análise dos processos de trabalho e de tomada de decisão, estrutura, tipos de gestão, na medida em que estes aspectos organizacionais ocorrem em um determinado espaço e tempo que condicionam suas especificidades (VERGARA e VIEIRA, 2005).

Assim, foram consideradas três fases para a apresentação do desenvolvimento do projeto. A primeira fase, denominada “concepção do projeto e busca de fomento”, ocorreu entre março de 2010 e dezembro de 2011. A segunda fase – “planejamento operacional” – estendeu-se de março de 2012 a dezembro de 2012 e a terceira e última – “execução do projeto” – iniciou-se em fevereiro de 2013, com prazo para finalização em agosto de 2014.

Primeira fase – concepção e busca de fomento

No início de 2010, a Prefeitura de São Bernardo do Campo (PMSBC) convidou a Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) a participar do projeto de desenvolvimento de uma incubadora municipal de empreendimentos populares. Nessa época, a Universidade Metodista e a Prefeitura do município já possuíam um histórico de parceria entre si para a realização de outros projetos visando à construção de políticas públicas de trabalho e renda para a população com menor poder aquisitivo no município. O convite foi aceito pela universidade e constitui-se uma equipe, formada por gestores e técnicos da Prefeitura, alocados na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, professores da UMESP e um membro de uma OSC (representante da Prefeitura). O objetivo desse grupo foi conceber e

elaborar um projeto e buscar o patrocínio da FINEP. Este trabalho estendeu-se até dezembro de 2011, quando o projeto elaborado foi aprovado pela FINEP.

Dessa forma, a UMESP e a PMSBC tornaram-se participantes da “Encomenda Transversal Projetos de Pesquisa” encaminhada à Financiadora de Estudos e Projetos e aprovada em 23 de dezembro de 2011 com o projeto denominado “Implantação da Incubadora de Cooperativa de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo”. De acordo com os termos do contrato assinado entre os parceiros, ficaram definidas as seguintes responsabilidades: concedente: FINEP; conveniente: Instituto Metodista Granbery – IMG; executor: Instituto Metodista de Ensino Superior – IMS; interveniente co-financiador: Município de São Bernardo do Campo. Foram alocados recursos financeiros para o desenvolvimento do projeto no valor total de R\$ 1.796.784,56, sendo que R\$ 804.942,56 foram destinados pela FINEP ao conveniente por meio de aporte direto; R\$ 991.842,00 foram destinados as Bolsas de Desenvolvimento Tecnológico transferidos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O município de São Bernardo do Campo, de acordo com o contrato assumido, responsabilizou-se por aportar o valor mínimo de R\$ 300.000,00 sob a forma de recursos financeiros.

As instituições participantes definiram e registraram como objetivo geral do projeto: “Apoiar a constituição da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo visando ao apoio a empreendimentos econômicos de produção, comercialização e serviços de várias áreas de atuação.”

Foram definidas metas físicas como condição para que o objetivo geral fosse atingido, foram elas: estimular e assessorar a criação, o desenvolvimento e a expansão de 20 empreendimentos solidários, no mínimo; constituir um espaço físico da incubadora; promover atividades de formação e especialização dos incubados; assessorar tecnicamente os empreendimentos; atuar visando à formalização de 10 empreendimentos, no mínimo; estimular a produção intelectual e o avanço conceitual e tecnológico; estruturar e implementar a administração do Projeto, entre outras metas.

Segunda fase – planejamento operacional

A partir das metas e atividades contratadas com a FINEP, foi iniciada a segunda fase do projeto, denominada planejamento operacional. Esta fase ocorreu entre os meses de fevereiro

e dezembro de 2012. Durante esta fase, as principais definições referiram-se à estruturação de funções e à constituição da equipe do projeto. Também foi realizado o planejamento do processo de incubação de empreendimentos solidários.

A primeira atividade realizada foi a definição dos papéis e responsabilidades dos parceiros do projeto. A clarificação dos papéis ocorreu em reuniões entre representantes da PMSBC, da UMESP e OSCs. Foram definidas as seguintes responsabilidades para cada parceiro:

Prefeitura de São Bernardo do Campo: Aprovar políticas públicas que viabilizassem a incubadora (que também é uma política pública) e possibilitassem geração de trabalho e renda para população de baixo poder aquisitivo de São Bernardo do Campo. Selecionar empreendimentos para serem incubados. Acompanhar e participar no processo de formação e assessoria aos empreendimentos. Articular a inserção dos empreendimentos incubados em redes para comercialização de seus produtos e serviços.

Universidade Metodista de São Paulo: Formar os empreendedores, contribuindo na construção de conhecimentos e desenvolvimento de competências para gerir seus empreendimentos de economia solidária. Assessorar na gestão dos empreendimentos, acompanhando seu desempenho, orientando melhorias, disponibilizando tecnologias de gestão. Produzir conhecimento científico sobre os aspectos trabalhados no desenvolvimento do projeto, por meio do desenvolvimento de livros, artigos científicos, seminários e cadernos de metodologia.

Instituto Metodista Granbery: Viabilizar o fluxo financeiro do projeto entre a FINEP e os outros parceiros envolvidos na coordenação do projeto.

FINEP: Patrocinar financeiramente o projeto. Acompanhar o atingimento das metas do projeto. Verificar a correta utilização das verbas destinadas ao projeto.

CNPq: Disponibilizar bolsas para professores e alunos participantes do projeto.

OSCs: Atuar como elo entre Universidade e Prefeitura em atividades de implementação do projeto. Contribuir com seu conhecimento prático na implantação da incubadora e no planejamento do projeto.

Ainda nessa fase, foram definidos os processos de trabalho do projeto. Para tanto, foi desenvolvida uma análise detalhada dos termos do documento que registrou a parceria entre

PMSBC, UMESP e FINEP. Analisaram-se, principalmente, o plano de trabalho e as metas e atividades formalmente definidas. A partir dessa análise, chegou-se a três dimensões de operacionalização do projeto: a dimensão técnica, a dimensão de apoio e a dimensão política.

A *dimensão técnica* compôs-se de todas as atividades técnicas do projeto: a elaboração do projeto pedagógico do ciclo de formação dos incubados; o desenvolvimento de técnicas e recursos pedagógicos; a elaboração de cartilhas didáticas; a realização de um diagnóstico para conhecer o perfil dos empreendimentos e dos empreendedores; o treinamento dos incubados; a assessoria aos empreendimentos; o sistema de avaliação do processo de incubação; a geração de artigos científicos; a construção de cadernos de metodologia; a organização de um livro; a construção de uma biblioteca com mil e quinhentos títulos; e, o planejamento e realização de quatro seminários abertos sobre o projeto.

A *dimensão de apoio* referiu-se às atividades de gestão administrativa e financeira do projeto; atividades de criação de uma identidade visual e de formas de divulgação do projeto e suas atividades tanto para o público interno como para o externo; o desenvolvimento de um sistema digital para guardar a documentação do projeto, de um site da incubadora e de um sistema de gestão para cada empreendimento.

A *dimensão política* abrangeu as atividades de contato com os órgãos da Prefeitura e a inserção dos incubados em redes de comercialização da região do Grande ABC.

Com base nessas dimensões, foram criadas várias frentes de trabalho, denominadas núcleos de trabalho. Ao todo, constituíram-se dez núcleos, apresentados a seguir.

Vinculados à dimensão técnica do projeto: Núcleo de Coordenação Técnica do Projeto; Núcleo Técnico; Núcleo de Gestão do Conhecimento; Núcleo de Avaliação da Eficiência e Eficácia do projeto; Núcleo Operacional de Formação e Assessoria; Núcleo de Criação de Material Didático.

Vinculados à dimensão de gestão administrativo financeira: Núcleo de Gestão Administrativa e Financeira; Núcleo de Comunicação e Divulgação; Núcleo de Gestão de Infraestrutura Tecnológica.

Vinculado à dimensão política: Núcleo de Relações Externas.

Após a definição dos núcleos de trabalho, foram convidados os professores que participariam da implementação do projeto. A equipe de professores era multidisciplinar e composta por quatorze professores originários de diferentes faculdades da UMESP. Todos os professores passaram a ser bolsistas do CNPq na categoria denominada “Pesquisador”. Foram selecionados dezessete alunos, também como bolsistas do CNPq, originários das faculdades previamente referenciadas.

Ao longo dos primeiros seis meses de planejamento, alguns núcleos puderam definir diretrizes, processos e recursos para a efetiva atuação no processo de incubação. Dessa forma, o Núcleo Técnico desenvolveu uma proposta com as fases do processo de incubação e uma metodologia de diagnóstico e incubação. O Núcleo Administrativo Financeiro elaborou políticas e fluxos necessários para administrar e gerir financeiramente o projeto. O Núcleo de comunicação e divulgação definiu as identidades visuais do projeto.

Nesse período foram disponibilizados dois espaços físicos para a realização das atividades do projeto, sendo um deles na Universidade Metodista, onde ficaram centralizadas as atividades de administração e gestão financeira, bem como as atividades de elaboração de procedimentos e recursos para divulgação das atividades do projeto. O outro espaço foi implantado no prédio do departamento conhecido como Central de Trabalho e Renda da Prefeitura de São Bernardo do Campo. Nessa Central foi destinada uma sala para atividades do projeto como recepção e triagem de candidatos ao processo de incubação, realização de reuniões com grupos incubados sem espaço próprio e reuniões da equipe técnica.

A partir de agosto de 2012, técnicos da Prefeitura e membros de OSC participantes do projeto, iniciaram a realização de palestras de divulgação e sensibilização para grupos de pessoas em escolas, associações de bairros, sempre em regiões periféricas, com o objetivo de estimular a participação no processo de incubação. As vagas foram divulgadas por meio de edital público que foi fixado na Central de Trabalho e Renda e em outros locais públicos do município.

Em meados de outubro de 2012, os primeiros empreendimentos que seriam acompanhados pelo processo de incubação ainda não haviam sido selecionados. Vários acontecimentos influenciaram este atraso. É possível citar o fato de que a Prefeitura e a Universidade

demoraram a chegar a um acordo sobre os critérios de seleção dos empreendimentos a serem incubados.

Outro problema que dificultou o início do processo de incubação foi a agenda do Secretário de Desenvolvimento Econômico que também deveria aprovar a proposta dos primeiros empreendimentos selecionados para incubação e, que, em dois meses consecutivos, suspendeu a reunião marcada com o Comitê Gestor para discutir este assunto e aprovar o início do processo de incubação.

O atraso na data de início da incubação gerou uma crise na equipe do projeto resultando em uma mudança na estruturação dos processos de trabalho e na composição dos núcleos.

A partir de novembro de 2012, o Núcleo de Relações Externas foi extinto e suas atividades acumuladas pela Coordenação Técnica. Igualmente, o Núcleo de avaliação também foi extinto. O Núcleo Operacional de Formação e Assessoria fundiu-se com o Núcleo de Criação de Material Didático.

Além das mudanças na estrutura de funções do projeto, foi criada mais uma área de ação denominada Frente de Trabalho. Ao todo foram constituídas três frentes de trabalho, lideradas por especialistas participantes do projeto como Técnicos de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial, com bolsa do CNPq. A equipe foi composta por três técnicos, sendo um deles indicado pela Prefeitura (membro de OSC) e dois indicados pela universidade (um membro de OSC e um professor da UMESP).

Estes técnicos ficaram responsáveis pelo acompanhamento dos empreendimentos, assumindo também o papel de elo de ligação entre o empreendimento e o projeto de implantação da incubadora. Assim, os empreendimentos foram organizados por ramo de atividade e um técnico foi designado para acompanhar os empreendimentos de cada ramo.

Dessa forma, os empreendimentos considerados do ramo industrial como uma oficina de costura e uma empresa metalúrgica, em processo falimentar, que foi assumida pelos ex-empregados ficaram sob a responsabilidade de um técnico.

Os empreendimentos da denominada economia criativa como a associação de artesãos e a associação de artistas de rua foram acompanhados por outro técnico. Finalmente, os empreendimentos de reciclagem de resíduos sólidos foram vinculados a um terceiro técnico. Até esse momento, havia um consenso na equipe do projeto de que os técnicos fariam o processo de diagnóstico em cada empreendimento, sob sua responsabilidade, para compreender as necessidades específicas de preparação, treinamento, apoio jurídico, entre outros fatores. Foi definido que os professores participariam como observadores para, em momento posterior ao diagnóstico, atuarem em atividades de preparação e assessoria nos empreendimentos. Em fevereiro de 2013, iniciou-se a terceira fase denominada execução do projeto, cujo início foi planejado para outubro de 2012.

Nessa fase o Coordenador Técnico desligou-se do projeto. Foi promovida para essa posição uma das técnicas do projeto, também representante da Prefeitura. Essa pessoa era oriunda do movimento da economia solidária, da mesma forma que o coordenador anterior. Logo após essa mudança, foi divulgado um edital para selecionar uma consultoria para planejar e operacionalizar o processo de formação dos incubados que, inicialmente, seria planejado e operacionalizado pelos professores envolvidos.

Esta decisão do comitê gestor gerou nova crise na equipe e, após várias reuniões entre pesquisadores e técnicos, foi definido que os conteúdos dos cursos e treinamentos aplicados pela consultoria tomariam como base as cartilhas pedagógicas elaboradas pela equipe de professores, relacionadas à gestão do empreendimento, gestão financeira, aspectos legais, relações interpessoais, dimensão mercadológica, gestão da fabricação, entre outros temas.

Terceira fase – execução do projeto

O prazo de execução, contratado com a FINEP, foi de vinte e quatro meses. Assim, ele deveria estender-se até dezembro de 2013, entretanto, em agosto de 2012, foi solicitada uma prorrogação para o prazo de finalização, concedida pela FINEP, sendo então o prazo final estipulado para agosto de 2014.

A fase de execução do projeto iniciou-se com o processo de diagnóstico da situação socioeconômica dos empreendimentos. Ao longo de três meses, entre fevereiro e abril de 2013, foi realizado o diagnóstico de todos os empreendimentos incubados. A partir das necessidades detectadas em cada empreendimento, o técnico responsável iniciou um processo

de acompanhamento específico com os empreendimentos sob sua responsabilidade, sem que houvesse uma diretriz pedagógica ou prioridades definidas na equipe técnica. Entre maio e setembro de 2013 as ações de acompanhamento ocorreram dessa forma. Nos Anexos 1 e 2 encontra-se o relatório do processo de diagnóstico nas cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos e das atividades de preparação que ocorreram logo após o diagnóstico.

Alguns professores participaram da fase do diagnóstico e das primeiras ações de acompanhamento, mas com pouco ou nenhum poder de decisão sobre as atividades e encaminhamentos a serem implementados nos empreendimentos; essas decisões ficavam centralizadas nos técnicos. Em setembro de 2013, foi contratada uma consultoria para planejar e ministrar as oficinas de formação para os empreendedores e criar um plano de viabilidade para os empreendimentos.

Nas duas cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos os professores participantes, dois psicólogos, a autora dessa tese e um professor, com base nos resultados do diagnóstico, planejaram oficinas nos dois empreendimentos para trabalhar aspectos de relacionamento entre os participantes. Assim durante os meses de junho a setembro de 2013 foram realizadas seis reuniões em cada cooperativa, com o objetivo de trabalhar aspectos como comunicação, confiança, cooperação, liderança, autoimagem e autoestima, entre outros temas que surgiram a partir das dinâmicas de grupo propostas. Nessas cooperativas, além das oficinas sobre relacionamento interpessoal também foram realizadas outras sobre o processo de fabricação, aspectos legais do empreendimento solidário e economia solidária.

7.3 Fases do processo de incubação dos empreendimentos

O processo de incubação, que foi planejado e implementado pelo projeto, constituiu-se por várias fases, descritas a seguir. A primeira fase desse processo foi denominada de *mobilização*. Nesta fase, o objetivo foi de disseminar informações sobre a economia solidária a indivíduos e grupos ou empreendimentos populares, todos caracterizados como público alvo da incubadora. Esses não detinham informações sobre economia solidária e o objetivo dessa fase foi o esclarecimento sobre políticas públicas de economia solidária.

Para atingir este objetivo foram programadas reuniões na prefeitura e em bairros da periferia de São Bernardo do Campo, as quais foram divulgadas por meio de cartazes, e o público alvo foi convidado a participar. Os temas abordados nesses eventos foram: a economia solidária, formas associativas para a criação de empreendimentos solidários, cooperativismo, conceito de incubadora de empreendimentos populares, papel e forma de atuação da incubadora SBCSOL. Essas reuniões tiveram a duração de 3 horas.

A segunda fase foi a de *formação inicial*. Esta fase teve como objetivo construir junto aos participantes, que ainda não eram incubados, um grupo de informações e conhecimentos sobre economia solidária que possibilitasse a eles a tomada de decisão sobre participar no processo de incubação. Além de exposição dialogada com os participantes sobre os temas: empreendedorismo, plano de negócios e relações solidárias, também foram organizadas visitas a empreendimentos já consolidados, existentes no município e na região do Grande ABC. Ao final dessa fase foi preenchida uma ficha de pré-cadastro e uma carta de intenção de participar (ou declinar).

A *pré incubação* foi o tema central da terceira fase. Estruturou-se em duas atividades centrais: o diagnóstico participativo de aspectos associativos, de mercado e de produção em reuniões semanais com a duração de duas horas cada uma e o planejamento das atividades de preparação e formação com base nos pontos detectados pelo diagnóstico.

Nessa fase foi definida uma matriz de competências dos empreendedores que foi utilizada como um dos pontos de referência para o planejamento das atividades de preparação. Também foram planejadas, para cada empreendimento, atividades de inserção em redes de comercialização, formalização do negócio e a organização dos processos de administração.

Na quarta fase, intitulada *incubação*, ocorreu a capacitação, orientação, assessoria e acompanhamento aos empreendimentos. Todas estas ações foram planejadas visando ao fortalecimento dos empreendimentos no que diz respeito à sua viabilidade econômica, à sustentação de relacionamentos solidários e à formação cidadã de seus membros. Para essa fase planejou-se também o desenvolvimento do plano de negócios do empreendimento, a matriz de responsabilidades, a matriz de planejamento e produção; cadastramento do empreendimento em programas sociais do município.

A última fase do processo, denominada *pós incubação*, ocorrerá no momento em que o empreendimento for considerado auto sustentável, sem cessar o apoio por parte da política pública que visa o fomento à constituição de redes de produção, comercialização, consumo e integração em fóruns municipais ou regionais de representação da economia solidária.

III METODOLOGIA

Ilustração a partir de fotografia de catadoras da Cooperativa Raio de Luz em oficina sobre relacionamento interpessoal, utilizando sucata como recurso para expressar a visão dos grupos sobre o trabalho de coleta e reciclagem de resíduos sólidos.

8 ESTRATÉGIA, OBJETO DE ESTUDO, PLANEJAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

8.1 Estratégia de Pesquisa

O propósito deste tópico é apresentar a estratégia da pesquisa, definindo o objeto de estudo e as opções metodológicas selecionadas. Aqui também são caracterizados os procedimentos da investigação empírica que foi realizada.

O objetivo desta Tese é compreender quais são as competências que compõem o perfil de competências dos catadores organizados em duas cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos, enquanto empreendimentos solidários. A bibliografia sobre o problema de investigação proposto é inexistente. Os estudos realizados sobre esse tema consideraram profissionais trabalhando em empresas tradicionais, principalmente, grandes empresas. Assim, esta pesquisa se propõe a utilizar esse conceito para analisar o desempenho dos participantes destas cooperativas, partindo do princípio que tal conceito pode ser utilizado para analisar a atuação de profissionais que trabalham em empreendimentos dessa natureza.

Para atingir esse objetivo, o presente trabalho pesquisou os catadores participantes de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos acompanhadas em Projeto de Implantação de Incubadora de Empreendimentos Solidários. A seguinte pergunta orientou essa pesquisa: Quais competências constituem o perfil de competências dos catadores participantes de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos?

A partir da literatura pesquisada foi possível enunciar duas proposições de pesquisa:

Proposição 1: O conceito de competências profissionais pode ser utilizado para analisar o desempenho de profissionais que trabalham em empreendimentos solidários.

Proposição 2: O desenvolvimento das competências dos catadores é um fator importante para sua inserção na sociedade e para potencializar sua contribuição para a sustentabilidade do empreendimento.

O objetivo da utilização dos conceitos de competências da organização, coletivas e individuais foi a compreensão das características das cooperativas enquanto organizações produtivas, das equipes de trabalho que as constituem e, principalmente, do desempenho dos cooperados.

Com base nessa compreensão, propor, por um lado, ações tais como a utilização da matriz de competências individuais por empreendimentos solidários e seus empreendedores como recurso para desenvolvimento organizacional e das pessoas envolvidas com essas organizações. Por outro lado, gerar novos conhecimentos científicos e uma proposta de metodologia para definição das competências de empreendimentos solidários e de seus participantes.

No Quadro 9, a seguir, visualizam-se os pontos de partida da pesquisa teórico empírica desta Tese.

Quadro 9 - Objetivos, problema, questões e proposições de pesquisa

Objeto de Estudo:	Catadores de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos
Objetivo Geral: Identificar o perfil de competências que os catadores participantes de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos devem possuir, de forma a contribuir para o atingimento dos objetivos dessas organizações.	Objetivos Específicos: <div><div>1.</div><div>Diagnosticar as competências que os empreendedores possuíam quando a incubação iniciou-se e que foram consideradas essenciais para a manutenção dos empreendimentos.</div></div> <div><div>2.</div><div>Identificar as competências consideradas ideais para assegurar a sustentabilidade dos empreendimentos, as quais deveriam ser desenvolvidas durante o processo de incubação, mediante atividades de formação, treinamento e capacitação.</div></div>
Problema de Pesquisa: Quais competências constituem o perfil de competências dos catadores participantes de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos?	
Questão 1: Quais as áreas de competências individuais e seus respectivos comportamentos?	
Questão 2: Qual a contribuição do processo de incubação para o desenvolvimento das competências dos empreendedores?	
Proposição 1: O conceito de competências pode ser utilizado para analisar o desempenho de profissionais que trabalham em empreendimentos solidários.	Proposição 2: O desenvolvimento das competências dos catadores, por meio de ações estruturadas de treinamento e capacitação, é um fator importante para sua inserção na sociedade e para potencializar sua contribuição para a sustentabilidade do empreendimento.

8.2 Procedimentos Metodológicos

Segundo Pozzebon e Freitas (1998), toda estratégia de pesquisa tem vantagens e desvantagens e, por esse motivo, um momento decisivo na condução do processo de pesquisa é a seleção do método correto para o fenômeno analisado. Para esses autores, deve ocorrer uma análise criteriosa dos objetivos e contexto da pesquisa, orientada por critérios bem definidos sobre o significado de rigor científico para se selecionar o método mais adequado.

A análise dos objetivos e contexto desta pesquisa direcionou a opção pelo estudo de caso único como método da investigação. O estudo de caso é adequado para investigar um fenômeno em seu ambiente natural, onde poucos estudos prévios tenham se desenvolvido; em processos de pesquisa nos quais o objetivo é compreender o estado da arte e teorizar a partir da prática; quando se quer apreender a complexidade do fenômeno observado e, finalmente, em situações nas quais é possível a aplicação de instrumentos diversos de coleta de dados, como entrevistas, análise de documentos e observação direta (YIN, 2005).

Esse método de pesquisa é diferente dos estudos descritivos que visam descrever um fenômeno e dos explanatórios que pretendem, a partir de uma teoria, explicar as relações de causa e efeito. O estudo de caso é utilizado quando o objetivo da pesquisa é a compreensão de um determinado objeto de estudo, seja ele um pequeno grupo, organizações, relações, comunidades, liderança, decisões, projetos (POZZEBON, 2004).

No estudo de caso se desenvolve uma pesquisa exploratória. Essa é a mais adequada para os casos em que o conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema pesquisado é inexistente ou incipiente (YIN, 2005). Nesta pesquisa, a sua natureza exploratória caracterizou-se pela intenção de analisar um tema – o perfil de competências dos catadores – sobre o qual não existe uma teoria específica e, assim, foi possível a identificação de categorias específicas de análise da realidade pesquisada.

Outro critério considerado na decisão sobre o método do estudo de caso foi o fato de que para se atingir os objetivos da tese era necessária uma *pesquisa em profundidade*, que possibilitasse uma análise do cotidiano de trabalho dos catadores nas cooperativas, capturando os processos de solução de problemas, de tomada de decisão, de tratamento de conflitos, de

planejamento e acompanhamento dos processos e seus resultados (MORGAN e SMIRCICH, 1980).

A complexidade do fenômeno investigado também foi um fator que influenciou a escolha do método do estudo de caso, uma vez que o “estudo de caso possibilita um entendimento mais profundo de conjuntos estruturados, constituídos de elementos em interação, organizados, ou seja, de sistemas sociais.” (GONÇALVES-DIAS, 2009, p. 143).

A relação entre as competências das cooperativas e as competências profissionais dos catadores caracteriza-se como um *fenômeno complexo* e sobre o qual não foi gerado nenhum conhecimento teórico específico.

Finalmente, um terceiro critério que determinou a escolha do estudo de caso foi a *contemporaneidade do fenômeno pesquisado* que para sua compreensão necessita de uma análise baseada em várias fontes de evidência (YIN, 2005). O grupo de catadores investigado e os empreendimentos nos quais são cooperados, são fenômenos sociais contemporâneos, acompanhados pelo Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de SBC.

O estudo, do ponto de vista metodológico, foi qualitativo devido ao fato de buscar investigar e compreender as várias características de um objeto de estudo, no caso desta tese, as competências individuais de catadores, a partir da análise das capacidades organizacionais das cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos, tendo nesse ambiente uma fonte direta de dados (GODOY, 2010).

A estratégia de pesquisa tomou como base teórica o modelo de competências da organização de Fleury e Fleury (2001, 2004), o de competências coletivas de Retour (2011) e Michaux (2003) e aquele das competências das pessoas de Ruas (2005) e o de Zarifian (2003). Também foram utilizados os modelos de indicadores de desempenho de empreendimentos solidários de Ogando (2012) e Gaiger (2007). Além dos conceitos de educação libertadora de Freire (2005) e socialização de Vygotsky (1993, 1998). Finalmente, utilizou o conceito de empreendedorismo social (FISCHER, 2011; NICHOLLS e CHO, 2006) para compreensão do processo de surgimento dos grupos pesquisados e da ação individual apresentada pelos seus fundadores que pode ser caracterizada como de inovação social.

Nesse sentido, partiu-se da visão teórica de que as competências das pessoas na organização estão diretamente relacionadas com características da organização: seus valores, estratégia, forças organizacionais, sua história, missão e visão, dos seus processos de trabalho e estrutura de áreas. As competências das pessoas influenciam as da organização e são influenciadas por essas (FLEURY e FLEURY, 2001, 2004).

Por outro lado, foram consideradas dimensões específicas para análise dos empreendimentos solidários, compreendendo-se que esses empreendimentos são organizações produtivas com características próprias (GAIGER, 2003), as quais são diferentes das organizações econômicas tradicionais. Assim, as dimensões de análise da organização solidária de Gaiger (2007) e de Ogando (2012) que são o empreendedorismo e a solidariedade orientaram a caracterização das cooperativas de catadores para coleta e tratamento de resíduos sólidos. Buscou-se com esse respaldo teórico uma articulação entre as dimensões organizacional, de equipes de trabalho e individual e as características específicas de empreendimentos solidários enquanto organizações produtivas.

A partir dessa orientação teórica, considerou-se um modelo para o levantamento das competências dos empreendimentos, das áreas e das pessoas. De acordo com Ruas (2005), esse modelo estrutura-se em três etapas que são as seguintes:

1. Identificação e caracterização das competências da organização.
2. Levantamento das capacidades e recursos da organização
 - 2.a. Identificação das áreas/funções que apresentam articulações mais diretas e relevantes na composição de cada uma das competências da organização
 - 2.b. Identificação das contribuições da área para cada uma das competências da organização.
3. Levantamento das competências das pessoas que sustentam as contribuições das áreas (RUAS, 2005, p. 37)

Em um estudo de caso de natureza descritivo-exploratória é fundamental que haja um cuidado constante com a coleta planejada de dados. Assim, é necessária a elaboração de um protocolo de pesquisa que procure equacionar os componentes do projeto de estudo de caso, ou seja, a lógica da relação dos dados com as proposições da tese e os critérios para interpretá-los (YIN, 2005). Tendo esses pontos de partida como base do planejamento, estruturou-se o plano de pesquisa. Esse plano constituiu-se de cinco momentos, denominados etapas, que constituíram

o percurso metodológico do presente estudo. Cada etapa é descrita detalhadamente ao longo dessa seção.

O modelo para levantamento das competências de Ruas (2005), já apresentado, orientou a concepção e organização do processo para coleta e análise dos dados. Na Figura 8, a seguir, são apresentadas as etapas da pesquisa e as técnicas utilizadas para coleta de dados. Nela é importante observar que o processo de pesquisa teórica, pesquisa empírica e análise dos dados foi um processo com idas ao campo e retomada de conceitos, análises e conclusões, em um movimento dinâmico e não linear, no qual pesquisa teórica, pesquisa de campo e análise foram interdependentes.

Figura 8 – Etapas de Pesquisa

8.3 Objeto de estudo e unidades de análise

Nessa seção são apresentados e descritos os critérios para escolha do objeto de estudo, além da definição e da caracterização das unidades de análise.

Segundo Alves (2012) um critério que não pode ser ignorado para a escolha do objeto de pesquisa é o “lugar” onde o pesquisador se posiciona com relação ao primeiro, ou seja, a proximidade física, intelectual, política, afetiva, histórica entre o pesquisador e o objeto que se propõe a pesquisar facilita o desenvolvimento da pesquisa, embora haja risco de perda de objetividade.

Assim, o fato da autora da tese atuar como Técnica no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos solidários de SBC e participar nas ações de acompanhamento, assessoria e preparação dos catadores foi um fator determinante para a escolha do objeto de estudo desta Tese.

Para Eisenhardt (1989), é o pesquisador que decide sobre o caso que estudará e quais as unidades de análise que investigará e, essa escolha apoia-se em razões teóricas. No presente pesquisa, a decisão sobre o caso relacionou-se com o envolvimento da autora da Tese com o projeto de implantação da incubadora, conforme já comentado.

8.3.1 Objeto de Estudo

O objeto de estudo da investigação empírica foram os catadores participantes das Cooperativas de Coleta e Tratamento de Resíduos Sólidos Reluz e Raio de Luz. Em torno de 70 pessoas. Ambas as cooperativas localizadas no município de São Bernardo do Campo, na região do Grande ABC Paulista, no Estado de São Paulo.

8.3.2 Unidades de Análise

Segundo Yin (2005), uma das modalidades do estudo de caso único é o denominado caso único incorporado que pesquisa múltiplas unidades de análise em um mesmo contexto. Optou-se pela utilização do estudo de caso único com três unidades de análise incorporadas: os indivíduos catadores que compuseram a principal unidade de análise; a Cooperativa Raio

de Luz e a Cooperativa Reluz, organizações produtivas nas quais esses trabalhadores eram cooperados e, finalmente, o processo de incubação pelo qual passavam, especificamente, com relação às atividades de preparação, capacitação e treinamento.

A decisão pela análise dessas três unidades baseou-se, por um lado, na teoria sobre competências, segundo a qual, as competências dos indivíduos relacionam-se às da organização onde trabalham. Conforme já explicado, o modelo de competências relaciona as competências da organização, as coletivas das equipes de trabalho e aquelas dos indivíduos (RUAS, 1999, 2005; FLEURY e FLEURY, 2001; RETOUR, 2011; MICHAUX, 2003).

Portanto, uma análise consistente do perfil das capacidades dos catadores necessitou de um estudo das características da organização onde eles atuavam e também dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros desse tipo de organização.

A busca de respostas às questões da pesquisa também influenciou sobre a decisão com relação a essas três unidades de análise. Assim, para responder a pergunta relacionada às competências dos catadores foi necessário compreender, inicialmente, a organização na qual trabalhavam. Dessa forma, o empreendimento foi considerado uma unidade de estudo.

A definição do processo de incubação dos empreendimentos como unidade de análise, especificamente, no que se referiu às atividades de treinamento e capacitação baseou-se na necessidade de estudar tal processo para responder uma das questões da pesquisa que se referiu à influência das atividades de treinamento e capacitação sobre o desenvolvimento profissional dos catadores. A finalidade da escolha de cada unidade de análise é apresentada no quadro a seguir.

Quadro 10 - Unidades de Pesquisa

Unidades de análise	Variáveis estudadas	Finalidade/propósito para o estudo
EMPREENDEDORES (catadores)	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil demográfico e socioeconômico e educacional - Comportamentos, visão da realidade de trabalho, experiências dos empreendedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os comportamentos dos catadores e relacioná-los às áreas do perfil de competências
EMPREENDIMENTOS (características organizacionais)	<ul style="list-style-type: none"> - História, estrutura, natureza do trabalho. - Processos de gestão do empreendimento, fabricação, gestão financeira, relacionamento entre os empreendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as características da organização e sua relação com as competências dos catadores - Analisar a existência de competências coletivas e sua relação com as competências dos catadores
PROCESSO DE INCUBAÇÃO (implementação do processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Fases do processo de incubação - Atividades que compõem o processo de preparação, capacitação, treinamento. - Conteúdo explorado em cada atividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a influência das atividades de preparação e treinamento sobre o desenvolvimento das competências dos catadores

Embora o grupo de catadores estivesse distribuído em duas cooperativas – a Cooperativa Raio de Luz e a Cooperativa Reluz - estas não foram consideradas como unidades de análise diferenciadas, o que poderia caracterizar um estudo de caso múltiplo em um mesmo contexto (YIN, 2005). As razões que influenciaram essa decisão referiram-se ao fato das duas cooperativas, do ponto de vista organizacional, serem iguais com relação à estrutura, número de cooperados, processo de trabalho, perfil dos cooperados, origem dos fundadores, relações externas com a prefeitura do município e redes de cooperativas de catadores da região do Grande ABC paulista.

Em segundo lugar, a autora da tese, atuava como pesquisadora no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários e, por essa razão, estava presente semanalmente nas duas cooperativas. Essa presença constante no espaço dos dois empreendimentos possibilitou a verificação, por meio de observação participante e observação direta, de que os dois grupos eram muito próximos e que seus participantes, muitas vezes, atuavam hora em uma unidade, hora em outra, sem nenhuma explicação mais racional, a não ser o fato de que existia essa liberdade e receptividade de ambos os grupos para receber os participantes do outro grupo no momento em que quisessem, como participantes de um único grupo social e de trabalho.

De fato, as cooperativas onde os catadores estavam inseridos, por serem da mesma natureza organizacional e possuírem uma cultura muito semelhante, não se diferenciavam e, conseqüentemente, não demandavam, cada uma delas, um perfil exclusivo de competências individuais que não poderia ser utilizado pela outra cooperativa.

9 EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O planejamento criterioso e regular da coleta de dados é fundamental em um estudo de caso de natureza descritivo-exploratória (YIN, 2005). Para tanto, foi elaborado um protocolo de pesquisa que buscou articular, em primeiro lugar a lógica da vinculação dos dados com as proposições e com os critérios para análise dos dados coletados. Esse protocolo de pesquisa foi elaborado antes do início das atividades de campo e foi ajustado ao longo do processo de pesquisa. O protocolo de pesquisa compôs-se dos roteiros para realização das entrevistas e da observação participante nas atividades de treinamento e no ambiente de trabalho das cooperativas (Apêndices 1 e 2).

9.1 Coleta dos dados

Segundo Yin (2005), em um estudo de caso, há várias opções para se coletar dados. A análise de documentos, a observação, relatos com gravação, entrevistas e análise de artefatos. De acordo com Pozzebon e Freitas (1998), “a qualidade de uma pesquisa qualitativa depende, sobretudo, da capacidade de se obter dados de alta qualidade.” O estudo de caso necessita de várias fontes de dados para sua viabilização (BONOMA, 1985). No estudo de caso, “coletam-se quantas informações forem necessárias sobre o objeto de investigação com a intenção de analisar, interpretar ou teorizar sobre o fenômeno.” (MERRIAM, 1998, p. 38). Segundo Yin (2005), é importante que a coleta de dados seja preparada de forma cuidadosa e o banco de dados seja desenvolvido criteriosamente.

A vantagem da utilização de várias fontes de dados é “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.” (YIN, 2005, p. 126). Essa triangulação de dados permite uma conclusão mais convincente e acurada sobre o objeto de estudo. Dito de outra forma, distintas fontes de informação sobre o fenômeno podem corroborar uma descoberta e assim, tornar as conclusões mais objetivas e consistentes.

Além desse aspecto, a triangulação possibilita a validação dos construtos utilizados, na medida em que as diferentes evidências possibilitam várias avaliações deles (YIN, 2005, p. 126). Nesta pesquisa, a triangulação possibilitou, além da definição das áreas de competências

e comportamentos relacionados a cada área, a avaliação da adequação da utilização desse conceito para analisar a ação e contribuição dos catadores para a sustentação das cooperativas.

De acordo com Duncan (1987), a utilização da análise documental possibilita conclusões mais objetivas. De outra forma, as entrevistas geram dados qualitativos, subjetivos e uma percepção própria do entrevistado sobre a realidade. Enquanto que a observação participante é qualitativa, subjetiva e gera percepção do observador sobre a realidade pesquisada. Essas três técnicas de coleta de dados possibilitam diferentes conclusões sobre aspectos da realidade e se forem utilizadas em conjunto, em um processo de triangulação, poderão permitir a compreensão de diferentes dimensões da realidade de trabalho e da organização.

Foram utilizadas estratégias diferenciadas para a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com catadores; observação participante quando da participação da autora dessa Tese em reuniões e cursos ministrados aos incubados e observações no ambiente de trabalho. As fontes secundárias compuseram-se, basicamente, de material institucional sobre o projeto de implantação da incubadora e sobre o processo de incubação; relatórios de reuniões e treinamentos. Esse material foi produzido pelos participantes da equipe do projeto e pela prefeitura de SBC. Outras fontes secundárias referiram-se a informações disponíveis em portais de órgãos governamentais como IBGE, IPEA, Ministério do Desenvolvimento Social. Também foram coletados dados secundários por meio de entrevista com Coordenador Técnico do Projeto e com o Gestor da Central de Trabalho e Renda de SBC.

No quadro a seguir é possível visualizar as fontes de dados consultadas.

Quadro 11 - Fontes utilizadas para levantamento de dados

FONTE	TÉCNICA DE COLETA	ONDE FOI COLETADO	O QUE FOI COLETADO
DADOS PRIMÁRIOS	Observação participante	Cooperativa Raio de Luz Cooperativa Reluz	Estrutura da organização, processos de trabalho, recursos utilizados, instrumentos de trabalho, atuação dos participantes da organização. Comportamentos dos catadores em seu ambiente de trabalho para solução de problemas, encaminhamento de situações no cotidiano de trabalho.
	Participação em treinamentos, cursos e oficinas direcionados aos catadores como parte do processo de incubação.	Sala de treinamento das organizações estudadas	Percepção dos catadores sobre: a organização, as relações entre os participantes, suas responsabilidades, como solucionam problemas, como é dividido o recurso financeiro entre eles, o papel das lideranças, os instrumentos de trabalho.
	Entrevista pessoal semiestruturada	Cooperativa Raio de Luz Cooperativa Reluz	História da fundação da organização. Percepção dos catadores sobre: como resolvem problemas e tomam decisões; quais suas responsabilidades; qual a sua experiência de trabalho; qual a importância do trabalho de coleta e tratamento de resíduos.
DADOS SECUNDÁRIOS	Levantamento de documentos públicos	Pesquisa documental: 1. Política Nacional de Resíduos Sólidos; Plano de Tratamento de Resíduos Sólidos de SBC; 2. Portal do IBGE; Portal do PNUD; Portal do IPEA; Portal do Ministério do Desenvolvimento e Erradicação da Pobreza; 3. Contrato do projeto com FINEP; plano de trabalho do projeto consensado com FINEP. 4. Sumário de Dados de SBC 5. Regimento Interno das Cooperativas	Informações sobre direitos e tratamento institucional aos catadores Dados estatísticos sobre a pobreza, análise de indicadores de pobreza, perfil dos catadores Informações sobre objetivos do projeto, papel de cada ator institucional; metas e prazos definidos. Dados sobre a pobreza em SBC Informações sobre: estrutura e composição do conselho Gestor das Cooperativas.
	Análise de registros de atividades do projeto	Planos e relatórios de reuniões e treinamentos	Informações sobre conteúdo e objetivos de treinamentos, cursos e oficinas; visão dos instrutores e professores que coordenaram as atividades sobre os catadores e suas relações com o trabalho, com a cooperativa, com os outros catadores.
	Entrevistas semiestruturadas	Escritório do projeto de implantação da incubadora Escritório do Gestor da Central de Trabalho e Renda de SBC e participante da equipe responsável pelo Plano de Resíduos Sólidos do Município	Visão do gestor técnico do projeto sobre as competências dos catadores Visão sobre a operacionalização do Plano de Resíduos Sólidos de São Bernardo do Campo Visão sobre a situação das cooperativas de reciclagem e sobre o perfil dos catadores.

Nesta pesquisa foram coletados dados primários ao longo do período entre outubro de 2012 e dezembro de 2013. O objetivo das coletas foi buscar informações para a identificação e caracterização das competências dos empreendimentos, enquanto organizações, para o

mapeamento das capacidades coletivas e, principalmente, para a definição das áreas e comportamentos que compõem o perfil de competências das pessoas que trabalham nesses empreendimentos.

O período de coleta de dados foi organizado em três etapas como demonstrado graficamente na Figura 8. Cada uma dessas coletas possibilitou: 1. A obtenção de um grupo de dados sobre a realidade de trabalho dos catadores; 2. A análise de tais dados, comparando-os com os conceitos utilizados e as classes de conteúdos; 3. A clarificação de dúvidas e lacunas que ainda não haviam sido elucidadas ou preenchidas; 4. O surgimento de novas dúvidas. Dessa forma a próxima etapa de coleta se orientava por essas questões que necessitavam de um esclarecimento a partir da imersão no campo.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com o Gestor da Central de Trabalho em Renda que é responsável na Prefeitura pelo projeto de implantação de incubadora. Ocorreu uma visita aos empreendimentos e observação do ambiente organizacional, tanto físico, como social. Realizaram-se entrevistas com os presidentes dos dois empreendimentos e com o Gerente Técnico do SBCSOL.

Além da observação e das entrevistas foram coletados dados por meio da observação das reuniões para diagnóstico da situação dos dois empreendimentos. Nos Anexos 1 e 2 é possível verificar detalhadamente o conteúdo e processo do diagnóstico que foi realizado como atividade do processo de incubação.

Nesse momento também se coletaram dados por meio da leitura e análise do documento com os resultados do diagnóstico. Buscou-se, com essas atividades, compreender a estrutura e funcionamento dos empreendimentos, sua cultura e valores, seus processos de trabalho, além de suas intenções estratégicas.

Além da compreensão sobre as características dos empreendimentos, os dados coletados nessa etapa possibilitaram a definição das competências que as cooperativas possuíam e deveriam possuir, bem como as capacidades relacionadas às equipes e processos de trabalho, tanto as existentes como outras que necessitavam de desenvolvimento. Ao final desta etapa, também foram definidas as áreas que compõem o perfil de competências dos empreendedores, com uma relação de comportamentos relacionados a cada área.

No momento seguinte, foram lidos e analisados os planos de treinamentos que foram definidos a partir das necessidades detectadas com o diagnóstico, além de registros com avaliações e observações dos pesquisadores que conduziram as atividades.

Finalmente, no terceiro momento, foram entrevistados os membros do Conselho Gestor dos empreendimentos e líderes informais. Nesse momento também foi realizada observação participante nas oficinas sobre construção de relacionamentos.

Nas seções a seguir são detalhadas as fases da coleta de dados. Segundo Goode e Hatt (1972), alguns procedimentos devem ser utilizados para realização da pesquisa documental e das entrevistas: 1. Definição sobre que objetivo se deseja atingir com o material pesquisado; 2. Estudo criterioso dos roteiros; 3. Planejamento de blocos de pesquisa e classes para organização das informações coletadas; 4. Ajuste das classes definidas aos dados coletados. Segundo esses autores, esses mesmos procedimentos podem ser aplicados para análise dos dados. De acordo com esses autores, tal procedimento refere-se à análise de conteúdo. A seguir é apresentado quadro com os blocos de pesquisa e as classes de conteúdos abordados em cada um dos blocos.

Quadro 12 – Blocos de Pesquisa e Classes de Conteúdos Abordados

Blocos de Pesquisa	Classes de Conteúdos
As cooperativas e suas competências	Investigou história da fundação, estrutura, processos de trabalho, recursos principais (insumos, matérias-primas e recursos iniciais); sede, equipamentos e espaço principais de comercialização; comercialização principal; processo de comercialização; processo de transformação; crédito para investimento; geração de sobra líquida; remuneração e vínculos dos trabalhadores sócios e não sócios; investimento na formação de recursos humanos; férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento; coletivização da produção, do trabalho ou da prestação de serviços; tomada de decisão; gestão de contas; participação cotidiana na gestão do empreendimento; participação em movimentos sociais e em ações sociais ou comunitárias; participação em redes políticas ou econômicas solidárias; ações de preservação do ambiente natural. Esses aspectos foram definidos com base no conceito de competência organizacional de Fleury (2004) e na teoria dos indicadores de desempenho de empreendimentos solidários de Gaiger (2007), além dos conceitos de empreendimento solidário de Gaiger, 2003; Lechat, 2002; França Filho, 2002.
As equipes de trabalho e as competências coletivas	Pesquisou, na equipe de fabricação de cada cooperativa e na equipe da administração, o referencial comum sobre a cooperativa, o trabalho, os objetivos do trabalho; memória coletiva - saber fazer coletivo que é propriedade do grupo; compromisso subjetivo com o trabalho e com a cooperativa, de acordo com o conceito de competência coletiva de Retour, 2011 e Michaux, 2003.
Os catadores e as competências individuais	Investigou o perfil demográfico e socioeconômico dos catadores cooperados. Pesquisou comportamentos, conhecimentos e atitudes relacionados à: 1. Gestão do empreendimento como um todo: objetivos, missão, constância de propósitos, relações do empreendimento com parceiros, forma de gestão 2. Gestão do processo de transformação do resíduo sólido em material compactado para comercialização, sua organização, distribuição de tarefas, treinamento dos que chegam; 3. Gestão financeira do empreendimento, controle de entradas e saídas de valores, prática da transparência quanto aos valores existentes na cooperativa; 4. Inovação no sentido de implantação de melhorias no processo de trabalho, busca de novas soluções para os problemas; 5. Construção de relacionamentos: confiança, cooperação, comunicação. Esses aspectos foram definidos com base nas teorias de Ruas, 2005; Zarifian, 2003 e Fleury, 2001 e 2004.
O processo de treinamento e capacitação	Pesquisou os conteúdos e resultados esperados das ações de treinamento e as técnicas e métodos utilizados. Investigou relatórios de realização de treinamentos, à luz dos conceitos de educação problematizadora e libertadora de Freire (2005) e Vygotsky (1993, 1998) sobre educação libertadora e socializadora. Observou o comportamento dos empreendedores durante os treinamentos.

9.1.1 Primeira fase de coleta de dados – visitas aos empreendimentos e entrevistas com pessoas chave

As atividades da primeira fase da coleta de dados integraram-se ao método proposto por Ruas (2005) para definição das competências da organização, as coletivas e aquelas das pessoas. De acordo com esse método, inicialmente, foi realizado um levantamento da estrutura, funções, processos de trabalho, resultados, das capacidades e recursos da organização por meio das visitas aos empreendimentos, conversa com seu respectivo presidente, diagnóstico da situação do empreendimento.

9.1.1.1 Visitas às cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos

Nessas visitas foi possível conhecer o ambiente físico e social das cooperativas, com observação da estrutura da cooperativa, dos processos de trabalho, dos produtos que são fabricados, das dependências físicas, das atividades dos cooperados, das interações entre eles. Os indicadores de desempenho dos empreendimentos solidários de Ogando (2012) foram úteis como ponto de partida para essa observação. Nesses momentos, os catadores foram observados atuando em seu ambiente de trabalho.

9.1.1.2 Entrevista com presidentes das cooperativas

Foram realizadas entrevistas não estruturadas com o empreendedor presidente de cada uma das duas cooperativas. Nessas entrevistas buscaram-se informações sobre história da fundação da organização; características do processo de trabalho; dificuldades para realização do trabalho e formas de superação dessas; expectativas com relação ao processo de incubação; nível de rotatividade dos participantes do empreendimento; integração de novos participantes; nível de escolaridade de cada empreendedor; principais fornecedores e clientes; remuneração mensal e processo de definição de tal remuneração.

9.1.1.3 Observação em reuniões de diagnóstico

Após a visita inicial e a entrevista com o presidente da cooperativa, iniciou-se o denominado período de pré-incubação do empreendimento. Nessa fase, foram realizadas reuniões de diagnóstico com o objetivo de levantar aspectos organizacionais do empreendimento que necessitavam de melhorias.

O processo de diagnóstico utilizou técnicas de condução das discussões e análises que tiveram como intenção estimular a participação de todos e no qual as pessoas foram convidadas a apresentar sua visão da estrutura, funcionamento e resultados do empreendimento. O diagnóstico contemplou algumas áreas de análise, foram elas: espaço de trabalho, finanças, operação, trabalhadores e aspectos legais do empreendimento.

Nesse processo foi possível ouvir a percepção dos catadores sobre sua realidade de trabalho, seus problemas, impasses, responsabilidades, suas condições de trabalho. Foi possível ouvir sua visão sobre a cooperativa de reciclagem de resíduos sólidos, sobre o papel que ela representa na atualidade.

Uma das dimensões analisadas no processo de diagnóstico foi o *espaço de trabalho*. Com relação a este item, foram analisados fatores como: segurança, nível de insalubridade, obediência do empreendimento aos aspectos legais relativos à manutenção do espaço e seu funcionamento. As *finanças* do empreendimento foi outro aspecto analisado, abordando-se a relação entre faturamento, vis a vis, preço e custos, despesas, lucro e prejuízo. Em finanças, também se analisou a estabilidade do valor de faturamento e o valor médio mensal. Finalmente, nessa área foi feita uma análise da utilização de controles e demonstrativos financeiros.

Outra dimensão analisada no diagnóstico foi a *fabrição* e, nessa área, foram abordados os seguintes aspectos: organização do processo de produção, definição de responsabilidades no processo de produção, controle de estoque de matéria prima e produtos acabados, número de acidentes de trabalho, conhecimento dos riscos e possíveis prejuízos físicos de cada tarefa, utilização dos equipamentos de segurança, tratamento dado aos rejeitos de produção, formas de descarte, nível de desperdícios.

No quesito denominado *trabalhadores*, foram avaliados os seguintes aspectos: conhecimento técnico, habilidades e experiências para realização das tarefas, realização de ações para desenvolvimento das competências, valor médio da retirada mensal, existência de fundos individuais (para férias, 13º salário), benefícios além da remuneração (vale transporte e refeição).

Finalmente o último aspecto avaliado no processo de diagnóstico foi a *legalidade* do empreendimento, analisando os pontos a seguir: formalização do empreendimento, cumprimento das obrigações, fiscais, trabalhistas e previdenciárias, existência do alvará de funcionamento, problemas com a justiça, existência de contratos formais em todas as operações com outros agentes.

Ocorreram entre três e cinco reuniões de diagnóstico da situação de cada empreendimento. Esses encontros tiveram uma duração total entre seis e dez horas, distribuídas em reuniões de 2 horas cada uma delas (Anexos 1 e 2), nas quais os temas centrais do diagnóstico foram abordados. Participaram em torno de sessenta pessoas que se revezaram nas reuniões.

9.1.1.4 Leitura e análise dos relatórios de diagnóstico

O processo de diagnóstico gerou um relatório que foi analisado como fonte secundária de dados, principalmente, para subsidiar a definição das competências da organização e das áreas componentes do empreendimento. O relatório do diagnóstico pode ser consultado nos Anexos 1 e 2 desta Tese.

9.1.1.5 Entrevista com Coordenador Técnico do projeto de incubação

O diálogo com o Coordenador Técnico do projeto de incubação, especialista em incubação de desses empreendimentos, teve como objetivo pesquisar a sua compreensão das características das cooperativas, das capacidades coletivas relacionadas às equipes de trabalho e de competências dos catadores.

9.1.1.6 Entrevista com Gestor da Central de Trabalho e Renda

A entrevista com esse gestor que também participava da equipe que implementa o Plano de Resíduos Sólidos de SBC, sendo responsável pela inserção das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos nas ações do Plano, teve como objetivo investigar a visão do poder público sobre o papel e importâncias das cooperativas de reciclagem nesse Plano, sobre a situação e condições dessas organizações para participarem efetivamente no processo de coleta e tratamento de resíduos sólidos e sobre a condição e competências dos catadores.

9.1.2 Segunda fase da coleta de dados – Leitura dos conteúdos e resultados esperados dos treinamentos e observação participante nas atividades de treinamento

Um dos objetivos da Fase 2 da coleta de dados foi levantar os conteúdos desenvolvidos nas atividades de treinamento, capacitação e formação bem como os objetivos e resultados esperados dessas atividades. O outro objetivo foi verificar quais as competências dos catadores que esses conteúdos poderiam auxiliar a desenvolver.

Os comportamentos e verbalizações dos empreendedores durante os treinamentos também foram observados, tomando como base para observação o roteiro de observação que pode ser consultado no Apêndice 2.

9.1.2.1 Leitura e análise dos planos dos treinamentos ministrados aos empreendedores

Os documentos analisados relacionaram-se a oficina sobre gestão de processos de trabalho; oficina sobre aspectos legais do empreendimento; oficina sobre economia solidária; oficina sobre construção de relacionamentos cooperativos. É importante lembrar que tais atividades de preparação dos incubados e o conteúdo de cada uma delas foram definidos com base nos resultados do diagnóstico. Nos Anexos 1 e 2, é possível verificar o conteúdo programático, objetivos e metodologia de cada uma dessas atividades. As informações coletadas nos planos de aula das oficinas referiram-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que cada oficina pretendeu desenvolver nos participantes.

9.1.2.2 Observação da atuação dos empreendedores nos cursos e reuniões

Observação da atuação dos participantes durante os cursos e reuniões nos quais a autora participou. Nesses momentos foi observado se os participantes faziam verbalizações que se referiam aos comportamentos esperados para cada área de competência considerada e que tiveram uma primeira definição após a Fase 1 da Coleta de Dados, conforme Apêndice 3.

9.1.2.3 Observação da atuação dos catadores durante assessorias realizadas nos empreendimentos

Nessas situações observaram-se as verbalizações dos empreendedores, relacionadas ao processo de trabalho, ao controle financeiro, às relações interpessoais, à sugestão de melhorias no processo de trabalho. Os processos de trabalho da cooperativa de coleta e tratamento de resíduos sólidos são apresentados na parte desta Tese sobre revelações do campo. Ao final dessa fase da coleta, as áreas de competências e os comportamentos relacionados a cada área foram revistos e ajustados.

9.1.3 Terceira fase da coleta de dados – Entrevistas com catadores e observação participante nas oficinas sobre construção de relacionamentos

Essa fase teve como objetivo compreender a visão de alguns catadores sobre responsabilidades e solução de problemas. Foram realizadas entrevistas, visando pesquisar os seguintes aspectos: em quais situações que ocorriam no empreendimento o entrevistado entendia que era responsável; quais os problemas que enfrentava no empreendimento e o que fazia para resolver esses problemas. Tomou-se como base para direcionamento das entrevistas o conceito de competência individual de Zarifian (2000), segundo o qual, é possível concluir sobre a atuação competente das pessoas no trabalho a partir da análise das iniciativas tomadas pela pessoa para solução dos problemas que ocorrem ao longo do tempo e a visão que ela possui de sua responsabilidade quanto às ações que realiza nesse ambiente.

Não há necessidade de definir a priori a quantidade de entrevistas em pesquisas qualitativas de natureza descritiva e exploratória, na qual a inter-relação de fatores complexos é o ponto a ser focado. Por outro lado, as pessoas chave da organização pesquisada devem ser identificadas como condição para obtenção de conteúdo relevante sobre o tema investigado (RUBIN; RUBIN, 1995).

Com base na visão desses autores, os entrevistados foram membros do Conselho de Administração das duas cooperativas: Presidente da associação e Coordenador da Fabricação. Também foi entrevistado um membro de cada cooperativa, por exercer uma liderança informal sobre o grupo, observada nas reuniões e nas interações no local de trabalho. O roteiro para essas entrevistas foi baseado na revisão bibliográfica, conforme já explicado. É

possível verificar o protocolo para essa entrevista no Apêndice 1. No quadro a seguir, é apresentada uma relação das entrevistas realizadas.

Quadro 13 – Entrevistas realizadas

Entrevistas	Data de realização	Pessoas entrevistadas	Objetivo
Entrevista com Gestor da Central de Trabalho e Renda da Prefeitura	Outubro de 2012	Sr. Nilson	Coletar dados sobre a relação entre cooperativas de catadores e a prefeitura, na visão de um gestor público.
Entrevista com presidentes e líderes das cooperativas de catadores	Entre janeiro e fevereiro de 2013	Sra. Lucia – supervisora da fabricação da Cooperativa Raio de Luz Sra. Francisca – presidente da Cooperativa Reluz	Coletar dados sobre a história, estrutura, funcionamento das cooperativas.
Entrevista com gestor técnico do projeto de implantação da incubadora	Janeiro de 2013	Sr. Marcos	Coletar dados sobre áreas de competências dos catadores.
Entrevista com presidente da Cooperativa Raio de Luz	Agosto 2013	Sr. Reginaldo	Coletar dados sobre problemas cotidianos na cooperativa e formas de solução
Entrevista com líderes informais da Cooperativa Reluz	Julho 2013	Sra. Olga	Coletar dados sobre problemas cotidianos na cooperativa e formas de solução
	Julho 2013	Sr. Cristiano	
Entrevista com Supervisora de Fabricação Cooperativa Reluz	Setembro 2013	Sra. Luiza	Coletar dados sobre problemas cotidianos na cooperativa e formas de solução

10 PLANO ANALÍTICO

Os dados coletados possibilitaram a compreensão das competências dos catadores participantes em cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos. O processo de análise que gerou a conclusão sobre esse perfil, baseou-se na triangulação de dados oriundos de fontes primárias e secundárias (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005), por meio de análise de documentos, entrevistas e observação participante.

O plano analítico, da mesma forma que a coleta de dados, constituiu-se de várias fases. Em cada uma dessas fases de análise ocorreram dois momentos. Um primeiro momento de sistematização e classificação dos dados coletados. Um segundo momento de avaliação crítica das conclusões geradas na fase anterior e ajustes na matriz de competências.

Para essa sistematização foram definidas categorias e, a partir delas, analisados os conteúdos que se relacionavam a cada uma delas. A definição das categorias baseou-se nas questões da pesquisa, na literatura estudada e por opção da autora desta Tese, de acordo com proposta de Eisenhardt (1989). As classes de conteúdos pesquisados (Quadro 12) foram um referencial importante para a sistematização dos dados coletados.

A proposta central sobre o perfil de competências dos catadores baseou-se na análise dos dados coletados à luz das teorias pesquisadas. Ao longo das fases da coleta de dados, na tentativa de concluir sobre as áreas de competências e seus respectivos comportamentos, foram se delineando as relações entre os dados coletados e os conceitos teóricos, as questões e proposições da pesquisa (GONÇALVES-DIAS, 2009).

Assim, para construir o perfil, houve um processo de refinamento dos conceitos e verificação de sua evidência em cada unidade de análise, em processo de comparação constante entre dados coletados e conceito. Dessa forma, buscou-se atingir uma proposta bem definida do perfil de competências do catador. Nesse sentido, a primeira ida ao campo possibilitou a definição das competências da organização e das coletivas, além de um esboço inicial sobre áreas de competências individuais e comportamentos relacionados a cada área.

A partir dessa matriz de áreas, foi realizada a segunda fase de análise dos dados. Essa análise comparou essas áreas e seus respectivos comportamentos com os conteúdos das atividades de treinamento, dos relatórios de observação da atuação dos catadores em seu local de trabalho e em situações de cursos e reuniões. Nessa fase, além da análise da integração entre as áreas de competências encontradas e os planos de preparação e capacitação dos incubados, foi possível uma análise sobre a relação de comportamentos (Apêndice 3) que foram detectados a partir da observação dos catadores no local de trabalho, enunciados pelos catadores nas conversas, nos relatos em situações de treinamento e entrevistas. Os conteúdos dos treinamentos indicaram comportamentos que os participantes não possuíam, mas que deveriam possuir.

Assim essa relação de comportamentos foi completada com comportamentos que os catadores não apresentaram, nem enunciaram como importantes, mas que foram diagnosticados como necessários e abordados nos treinamentos e oficinas de capacitação.

Finalmente, em uma terceira fase de análise, essa matriz foi revista à luz das entrevistas com pessoas chave dos empreendimentos, chegando-se então a uma última versão do perfil. As categorias de análise, ao longo do processo de coleta e análise de dados e revisão da matriz de competências individuais nas Fases 2 e 3 da pesquisa empírica, foram as áreas de competências individuais definidas na primeira fase do estudo, bem como as competências da organização e as coletivas. Esse processo possibilitou que a matriz percebida fosse se refinando ao longo do estudo, até se chegar a uma última versão que pareceu ser mais fiel à realidade observada.

Figura 9 – Coleta de dados e plano analítico

Nos quadros a seguir, observa-se a relação entre as perguntas que a pesquisa respondeu os atores, ações, resultados e fontes de coleta de dados.

Quadro 14 - Quais competências constituem o perfil de competências dos empreendedores?

Atores	Ações	Resultados esperados	Pesquisa em fontes primárias	Pesquisa em fontes secundárias
Prefeitura				
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de um perfil de competências dos empreendedores - Concepção do ciclo formativo com módulos sobre conteúdos que visem desenvolver o perfil de competências dos empreendedores: gestão; atuação cooperativa em grupos de trabalho; prática de comunicação entre membros do grupo; conflitos e tratamento de conflitos; competências de gestão. Controle financeiro. Gestão do processo de fabricação. - Assessoria nos empreendimentos para análise das características de gestão dos empreendedores e suas consequências e orientação sobre melhorias na prática da gestão. - Produção de cartilha pedagógica sobre gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedores gerindo seu negócio por meio de ações e decisões que sejam coerentes com os comportamentos definidos para cada competência do perfil de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação da atuação dos empreendedores no seu ambiente de trabalho, verificando como discutem os problemas, como encaminham soluções, como são tomadas as decisões sobre o empreendimento, o processo de trabalho. - Entrevistas com Gestores do Projeto e com empreendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura das atas de visitas dos professores aos empreendimentos. - Leitura de atas de reuniões do ciclo formativo. - Análise do projeto pedagógico do ciclo formativo
Empreendedores		<ul style="list-style-type: none"> Empreendedores gerindo seu negócio por meio de ações e decisões que sejam coerentes com os comportamentos definidos para cada competência do perfil de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação da atuação dos empreendedores no seu ambiente de trabalho, verificando como discutem os problemas, como encaminham soluções, como são tomadas as decisões sobre o empreendimento, o processo de trabalho. Entrevistas com empreendedores. 	- Idem

Quadro 15 - Qual a contribuição do processo de incubação para o desenvolvimento das competências dos empreendedores?

Atores	Ações	Resultados esperados	Pesquisa fontes primárias	Pesquisa fontes secundárias
Prefeitura de São Bernardo do Campo	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de palestras de sensibilização - Atendimentos aos empreendimentos no Centro de Trabalho e Renda (TCR) - Encaminhamento de empreendimentos para incubação - Inserção dos empreendimentos em redes de comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendimentos com registro de cadastramento na incubadora, contendo: natureza do negócio, composição societária, localização, espaço físico de trabalho... - Empreendedores cadastrados, individualmente, na incubadora, com registro contendo: nome, idade, estado civil, local de moradia, tipo de moradia, número de pessoas da família, renda individual e familiar, escolaridade. - Empreendedores apoiados em suas dúvidas, receios e ideias. - Empreendimentos participando dos fóruns municipais e regionais de empreendimentos populares. - Empreendimentos recebendo informações sobre oportunidades de inserção em cadeias produtivas específicas no município, região, estado, país e outros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação dos empreendedores no ambiente de trabalho - Observação da atuação dos empreendedores em atividades de treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura de atas de palestras de sensibilização. - Leitura e análise das fichas de cadastramento dos empreendimentos. - Leitura e análise das fichas de cadastramento dos empreendedores.
OSCS	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de palestras de sensibilização - Atendimento aos empreendimentos no Centro de Trabalho e Renda da PMSBC - Encaminhamento de empreendimentos para incubação - Inserção de empreendimentos em redes de comercialização. - Participação no processo de capacitação dos empreendedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendimentos com registro de cadastramento na incubadora, contendo: natureza do negócio, composição societária, localização, espaço físico de trabalho... - Empreendedores apoiados, individualmente, em suas dúvidas, receios e ideias. - Empreendimentos participando dos fóruns municipais e regionais de empreendimentos populares. - Empreendimentos recebendo informações sobre oportunidades de inserção em cadeias produtivas específicas no município, região, estado, país e outros países. 		<ul style="list-style-type: none"> - Leitura de jornal da cidade. - Leitura de atas e atos da Prefeitura sobre a incubadora. - Leitura de atas de palestras de sensibilização. - Verificação “in lócus” de atendimentos aos empreendedores.
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção e realização do ciclo formativo. - Assessoria especializada nos empreendimentos. - Produção de cartilhas pedagógicas. - Concepção e implementação de <i>site</i> da incubadora. - Concepção e implementação de sistema digital de gestão dos empreendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedores apresentando comportamentos no ambiente de trabalho de acordo com perfil de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas com participantes dos empreendimentos sobre sua visão a respeito dos treinamentos e das competências que desenvolveram 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura das atas de visitas dos professores aos empreendimentos. - Análise do projeto pedagógico do ciclo formativo - Leitura de atas de reuniões do ciclo formativo.
Empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do empreendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Idem 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação participante 	

IV REVELAÇÕES DO CAMPO

Ilustração a partir de fotografia do galpão de separação dos resíduos da Cooperativa Reluz.

11 O PROGRAMA DE COLETA SELETIVA DE SBC E O PAPEL DAS COOPERATIVAS DE CATADORES

A coleta de resíduos sólidos domiciliares de SBC e o encaminhamento desses resíduos às Centrais de Triagem de Resíduos Sólidos são atividades realizadas por empresa privada que participa de parceria público privada com a Prefeitura do município. Nas Centrais, o material é separado, classificado, prensado e comercializado.

A operação e a gestão das Centrais de Triagem são de responsabilidade das cooperativas de catadores. A receita financeira, que conseguem obter com a comercialização dos resíduos sólidos, é distribuída entre os cooperados.

As centrais funcionam em áreas públicas, suas instalações e equipamentos são cedidos pela Prefeitura. Ainda não foi celebrado um contrato entre a Prefeitura e as cooperativas que administram as centrais, por meio do qual devem ser estabelecidas metas de volumes de resíduos a serem processados, prazos e retiradas mensal dos cooperados.

De acordo com o Plano de Resíduos Sólidos de SBC, é atribuição da Prefeitura, disponibilizar às cooperativas a área e a estrutura necessária e todos os equipamentos. Deve também promover a preparação profissional dos cooperados e desenvolver programas de educação ambiental à população do município.

Abaixo, fala do Diretor da Central de Trabalho e Renda de SBC responsável pela participação dos catadores no processo de incubação, sobre o papel da Prefeitura e expectativas dos cooperados com relação à coleta seletiva e as centrais de triagem:

[...] Eles (os catadores cooperados) têm apoio da Prefeitura, mas, não reconhecem isso. A Prefeitura cede o local, paga luz, água. Eles exigem melhores condições de trabalho, condições sociais, moradia. O posicionamento político dos catadores de uma das cooperativas é de confronto com o poder público. O outro grupo tem uma postura mais conciliadora... Eles não se colocam como sujeitos. Hoje não são profissionais. Eles não têm competências técnicas e gerenciais. Tem problemas sociais sérios. Algumas pessoas tem certo grau de instrução. Esses já fizeram muitos cursos, mas a rotatividade é muito alta e eles têm resistências.

12 AS COOPERATIVAS DE COLETA, SELEÇÃO E COMPACTAÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Conforme já mencionado, o recolhimento dos materiais recicláveis, oriundos das residências, é realizado pela empresa privada, parceira da Prefeitura, nos Pontos de Recolhimentos de Resíduos Sólidos na maior parte dos bairros de SBC. A prefeitura implanta, atualmente, um processo de coleta de resíduos sólidos denominado Porta a Porta, no qual as cooperativas são responsáveis pela coleta domiciliar. Esse processo já ocorre em três bairros do município.

Os resíduos sólidos coletados são transportados para duas Centrais de Triagem de Resíduos Sólidos que são geridas pelas duas cooperativas de reciclagem - a Cooperativa Reluz e a Cooperativa Raio de Luz.

Outro tipo de material coletado é aquele oriundo de empresas que doam esse material às cooperativas e que elas recolhem nas doadoras.

12.1 Cooperativa Reluz

A Cooperativa Reluz foi fundada em 06 de fevereiro de 2001, pelos catadores que coletavam resíduos no “lixão do Alvarenga” que, na época, foi desativado pela Prefeitura. Nessa ocasião esses trabalhadores que iniciaram um relacionamento com a Prefeitura por meio do Programa Lixo e Cidadania, foram convidados a ocupar uma área disponibilizada pelo poder público municipal, fundar uma cooperativa e realizar seu trabalho nessa área.

Essa cooperativa localizava-se no bairro Assunção e era composta por 39 associados, sendo 23 mulheres e 16 homens. Ela comercializava por volta de 120 toneladas de resíduos recicláveis por mês. O resultado financeiro mensal dessa comercialização correspondia a uma média mensal de R\$ 42.000,00 distribuídos entre os associados que obtinham uma retirada média mensal de R\$ 900,00, trabalhando cerca de 9 horas por dia. A cooperativa possuía 5 prensas, 2 empilhadeiras, 2 trituradores (um de vidro e um de papel), 1 balança eletrônica, 1 carrinho plataforma, 4 *contêiner* para rejeito, 3 geladeiras, 1 fogão e um computador.

12.2 Cooperativa Raio de Luz

A Cooperativa Raio de Luz foi fundada em 12 de fevereiro de 2001 e localizava-se no bairro Vila Vivaldi. Da mesma forma que a Cooperativa Reluz, era composta por catadores do extinto “lixão do Alvarenga” e foi constituída nas mesmas bases que a primeira. Era constituída por 34 associados – 24 mulheres e 10 homens. Comercializavam uma média mensal de 120 toneladas de resíduos e arrecadam, em média, R\$ 25.000,00 mensais, divididos entre seus associados, cuja retirada média mensal era de R\$ 700,00. Trabalhavam 9 horas por dia, em dois turnos de trabalho.

Os equipamentos dessa cooperativa eram os seguintes: 4 prensas, 2 trituradores, 1 balança eletrônica, 5 containers para rejeitos, 1 computador, 1 fogão e 1 geladeira.

As cooperativas estavam localizadas em terrenos cedidos pela Prefeitura que arcava com o pagamento das contas de luz e água, além da cessão dos equipamentos de trabalho.

Figura 10 – Catadoras da Cooperativa Raio de Luz participando de dinâmica de grupo com técnica projetiva utilizando material gerado a partir de resíduos sólidos

12.3 Estrutura e processos de trabalho das cooperativas

12.3.1 Estrutura

A estrutura organizacional das duas cooperativas caracterizava-se pela existência de um Conselho Administrativo composto por um Presidente, um Vice-Presidente, um Coordenador Financeiro e um Coordenador de Fabricação. Essas pessoas foram eleitas pelos cooperados, em assembleia. O Conselho era responsável pela comercialização dos resíduos; por realizar o controle financeiro do empreendimento e a divisão mensal dos rendimentos entre os cooperados; pelos contatos com parceiros externos como a Prefeitura, o Sindicato dos Catadores, o Movimento Nacional dos Catadores, a empresa privada e contratada pela Prefeitura para a viabilização da coleta seletiva de resíduos sólidos; pela integração de novos cooperados; pelo controle de horas trabalhadas pelos cooperados; pela realização correta do processo de transformação dos resíduos sólidos em material reciclável.

12.3.2 Processos de trabalho

A seguir são detalhados os processos de trabalho das cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos.

1. Processo de fabricação

1.1. Recepção e descarga dos resíduos sólidos – fase inicial do processo de fabricação, na qual caminhões que chegam com resíduos sólidos, são descarregados por alguns empreendedores.

1.2. Triagem dos resíduos – nessa fase são separados os vários tipos de resíduos (papelão, papel, plástico, vidro, metais, outros materiais) por outros catadores que não atuam na fase anterior. Inicialmente, nas duas cooperativas, os resíduos eram depositados no chão do barracão e separados com as mãos ou com o auxílio de rodos e vassouras. Em setembro de 2013 o local para triagem de resíduos sólidos que era ocupado pela Cooperativa Raio de Luz mudou para um espaço maior, em outro bairro da cidade, para, futuramente, receber também o grupo de catadores da outra cooperativa. Em novembro de 2013, a Prefeitura de SBC disponibilizou para essa cooperativa uma esteira rolante com capacidade para processar em torno de 100 toneladas de resíduos por mês. Atualmente, as cooperativas processam, em conjunto, a média de 12 toneladas mensais.

1.3. Armazenagem dos resíduos separados – momento em que cada tipo de resíduo é armazenado em um local apropriado para suas características. Essa fase é realizada por outros catadores.

1.4. Compactação dos resíduos – etapa de compactação de papelão, garrafas pet e outros tipos de plástico. Nessa fase é utilizada a prensa como equipamento de trabalho que é operada por um dos trabalhadores.

1.5. Carregamento do caminhão com os resíduos compactados – última fase do processo de fabricação, quando os caminhões que levam os resíduos aos compradores são carregados. Nessa fase atuam os mesmos empreendedores que atuaram na fase inicial do processo.

2. **Processo administrativo financeiro** – consiste em atividades de controle financeiro, controle de faltas no trabalho, organização e guarda de documentos. Esse processo é conduzido e realizado pelos membros do Conselho de Administração da Cooperativa.
3. **Processo de vendas dos resíduos compactados** – as vendas são realizadas tanto nas empresas que compram o resíduo, para onde são transportados os produtos vendidos, como na própria cooperativa, onde pessoas de depósitos de sucatas compram regularmente alguns dos produtos das cooperativas. Esse processo é gerenciado pelos membros do Conselho de Administração da cooperativa.

12.4 Avaliação das cooperativas de acordo com os indicadores de Ogando (2012) e Gaiger (2007)

A seguir é apresentada uma avaliação dos indicadores de empreendedorismo e de solidariedade das cooperativas, de acordo com a teoria dos indicadores de desempenho de empreendimentos solidários de Gaiger (2007).

Quadro 16 - Avaliação dos Indicadores de Empreendedorismo

Coefficiente de alto empreendedorismo	Cooperativa Raio de Luz	Cooperativa Reluz
Recursos principais à montante (insumos, matérias-primas e recursos iniciais) de propriedade do empreendimento.	Não possuem recursos próprios, todos são cedidos pela Prefeitura.	Não possuem recursos próprios, todos são cedidos pela Prefeitura.
Sede, equipamentos e espaço principais de comercialização próprios	Espaço cedido pela Prefeitura.	Espaço cedido pela Prefeitura.
Comercialização principal no mercado estadual, nacional ou internacional	Comercialização apenas no mercado local	Comercialização apenas no mercado local
Uso de estratégias e ausência de dificuldades de comercialização	Não são definidas estratégias de comercialização	Não são definidas estratégias de comercialização
Obtenção, sem dificuldades, de crédito para investimento	Não buscam crédito para investimentos	Não buscam crédito para investimentos
Geração de sobra líquida e independência de financiamentos	Não há sobra líquida	Não há sobre líquida
Remuneração e vínculos regulares dos trabalhadores sócios e não sócios	Os cooperados são remunerados regularmente, embora com diferentes valores	Os cooperados são remunerados regularmente, embora com diferentes valores
Investimento na formação de recursos humanos	A partir do processo de incubação a cooperativa passou a remunerar as horas que os cooperados permanecem em treinamento	A partir do processo de incubação a cooperativa passou a remunerar as horas que os cooperados permanecem em treinamento
Férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento	Não há remuneração de férias e descansos semanais	Não há remuneração de férias e descansos semanais

Quadro 17 – Avaliação dos indicadores de solidariedade

Coefficiente de alta solidariedade	Cooperativa Raio de Luz	Cooperativa Reluz
Coletivização da produção, do trabalho ou da prestação de serviços	Coletivização do trabalho apenas no processo de fabricação	Coletivização do trabalho apenas no processo de fabricação
Decisões coletivas tomadas pelo conjunto dos sócios	As decisões não são tomadas pelo conjunto dos cooperados, são centralizadas no Comitê de Administração	As decisões não são tomadas pelo conjunto dos cooperados, são centralizadas no Comitê de Administração
Gestão de contas transparente e fiscalizada pelos sócios	Não há transparência na gestão financeira e nem mecanismos de fiscalização pelos cooperados	Não há transparência na gestão financeira e nem mecanismos de fiscalização pelos cooperados
Participação cotidiana na gestão do empreendimento	Apenas o Comitê de Administração faz a gestão do empreendimento	Apenas o Comitê de Administração faz a gestão do empreendimento
Matérias-primas ou insumos principais de origem solidária	Não há	Não há
Comercialização solidária e preocupação com fornecedores	Participam de feiras municipais e regionais para comercialização solidária	Participam de feiras municipais e regionais para comercialização solidária
Participação em movimentos sociais e em ações sociais ou comunitárias	Sim, vários cooperados participam na Rede regional de catadores	Sim, vários cooperados participam na Rede regional de catadores
Participação em redes políticas ou econômicas solidárias	Sim, participam no Movimento Nacional dos Catadores	Sim, participam no Movimento Nacional dos Catadores
Ações de preservação do ambiente natural	Não realizam nenhuma ação de preservação do ambiente natural	Não realizam nenhuma ação de preservação do ambiente natural

A análise das cooperativas, de acordo com os indicadores propostos por Ogando (2012), revelou que, no eixo econômico, conforme denominação desse autor, elas não possuem sede e nem equipamentos próprios e não têm acesso a crédito ou financiamento. Não há um

estatuto ou regimento, não há atas e controle de caixa. Possuem os registros e licenças exigidos por lei para cooperativas dessa natureza e recolhem INSS. Com o processo de incubação iniciou-se um estudo para diagnóstico de sua viabilidade econômica. Elas possuem alguns tipos de produtos que são comercializados que são: papelão, papel branco, alumínio, garrafas pet, vidro, outros tipos de plásticos. A principal forma de comercialização é por meio de vendas desses produtos para pequenos sucateiros que os revendem para grandes depósitos de sucata. Não há divulgação externa. Não existem iniciativas relacionadas à gestão ambiental.

Os catadores cooperados recebem seus honorários com base no cálculo das horas trabalhadas mensalmente. O valor da hora trabalhada é igual para todos os cooperados. Por outro lado o controle das horas trabalhadas é realizado pelo Conselho Administrativo e, nem sempre corresponde ao número de horas que cada catador entende que trabalhou. Não há benefícios além da remuneração. Não há um fundo de caixa.

Com relação ao eixo social (OGANDO, 2012), a pesquisa revelou que as duas cooperativas são formalizadas há mais de 5 anos, e possuem ao todo em torno de 70 cooperados. O trabalho é coletivo, mas as decisões são centralizadas no Conselho Administrativo, assim a gestão não é coletiva. Não há transparência nas decisões sobre comercialização, valores auferidos, decisões do Conselho Administrativo. Há conflitos entre os trabalhadores, mas também muitos exemplos de solidariedade entre eles.

Participam em fóruns regionais, estaduais e nacionais; participam em feiras de economia solidária regionais. Participam em movimentos sociais. Participam no Movimento Nacional dos Catadores.

13 PERFIL DEMOGRÁFICO E SOCIOECONÔMICO DOS CATADORES COOPERADOS

O levantamento do perfil demográfico e socioeconômico dos catadores das duas cooperativas viabilizou-se por meio da análise das fichas de inscrição de cada empreendedor, preenchidas no início do processo de incubação, e da análise da ficha individual enviada ao SENAES pela Prefeitura. Esses documentos registraram dados de identificação de cada participante das duas cooperativas. As entrevistas realizadas também possibilitaram a coleta de informações que faltavam nas fichas consultadas.

Assim, pesquisaram-se dados *demográficos* sobre idade, sexo/gênero, local de residência. Outra categoria de dados pesquisados referiu-se a *trabalho e renda*, investigando-se: rendimento mensal, desigualdade de renda entre os cooperados. Na categoria *educação* pesquisou-se o nível de escolaridade de cada indivíduo. Dessa forma, foi possível visualizar um perfil demográfico e socioeconômico dos catadores.

O universo pesquisado totalizou 67 pessoas. Quanto ao aspecto faixa etária dos cooperados, constatou-se que quase 6% dessas pessoas tinham uma idade entre 18 e 20 anos; 14,50% dos pesquisados possuíam uma idade entre 31 e 40 anos; em torno de 19% das pessoas encontravam-se na faixa etária entre 21 e 30 anos; pessoas com idades entre 41 e 50 anos correspondiam a 20% dos participantes das cooperativas e 36,50% das pessoas possuíam 51 anos ou mais. Ou seja, quase 60% dos catadores estavam localizados em faixa etária entre 41 e 51 anos ou mais. Essas pessoas mais velhas, em sua maioria, eram as fundadoras das cooperativas e, em torno de 20% delas, antes de filiar-se à cooperativa, eram catadores individuais que trabalhavam com suas carroças nas ruas do município.

Observou-se também que a maior parte dos jovens com idade entre 18 e 20 anos era parente dos mais velhos, filhos, sobrinhos, afilhados e que foram trazidos para as cooperativas por eles. Alguns vieram porque não possuíam escolaridade suficiente para conseguir inserirem-se no mercado formal de trabalho, outros para tentarem livrar-se da dependência química, permanecendo em um ambiente (a cooperativa) mais acolhedor, com pessoas que conhecem e respeitam.

Com relação a sexo/gênero, 61% das pessoas eram do sexo feminino. Em torno de 60% dos catadores eram negros.

Em torno de 90% dos cooperados residiam na periferia de São Bernardo do Campo na região do Montanhão, nas encostas de Serra do Mar. A maioria dos cooperados frequentava as casas dos outros cooperados. Viviam no mesmo local há muitos anos, e os membros das duas últimas gerações das famílias cresceram juntos. Essa característica das relações entre os catadores leva à conclusão de que eles eram solidários na pobreza e a solidariedade que os unia antecedeu a fundação das cooperativas, tendo sido talvez condição para que fossem criadas.

Com relação ao rendimento mensal dos cooperados, observou-se que havia uma desigualdade na distribuição mensal da renda como se pode observar no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Porcentagem de Indivíduos por Renda Mensal

Essa desigualdade na distribuição da renda, possivelmente, relacionava-se às diferenças de escolaridade entre eles. Aqueles que tinham maior formação escolar detinham condições de controlar as entradas e saídas financeiras do empreendimento, bem como possuíam maior poder de convencimento e influência sobre os outros.

A investigação sobre o nível de escolaridade revelou que 17,50% dos pesquisados era analfabeta; em torno de 38% tinha ensino fundamental incompleto, enquanto que, 11,60% tinha ensino fundamental completo. Com relação ao ensino médio, 11,60% tinha ensino médio incompleto e 13% ensino médio completo. No momento da pesquisa, 89% dos cooperados não frequentava escola.

A partir do levantamento dessas informações sobre o perfil demográfico e socioeconômico dos participantes da Cooperativa Raio de Luz e da Cooperativa Reluz, foram possíveis algumas conclusões sobre o perfil dos catadores trabalhadores nessas Cooperativas que auxiliaram na compreensão sobre suas competências profissionais.

Um aspecto do perfil que chamou a atenção foi o nível significativo de analfabetismo e de baixa escolaridade, perfazendo um total de quase 60% dos cooperados. Juntou-se a essa característica do perfil, outra que se referiu à faixa etária predominante entre os pesquisados, em torno de 56% do grupo tinha mais de 40 anos de idade, sendo que desses, 36% tinha 50 anos de idade ou mais. Essas duas informações sobre o perfil corroboraram a afirmação de que eles buscavam o trabalho de coleta e tratamento de resíduos sólidos não por opção, mas por necessidade e única alternativa de trabalho e renda (SCHIOCHET, 2013; GONÇALVES-DIAS, 2009).

Eu trabalho no caminhão. Meu trabalho é carregar e descarregar caminhão. É difícil botar um *bag* de 200 kg encima do caminhão, precisa juntar uns quatro para fazer isso. Eu fico muito cansada, tem dia que só quero deitar e dormir de tão cansada, não quero falar com ninguém. E olha que eu sou forte (OLGA, 50 anos, catadora).

A maior parte do grupo, 65%, era constituída por mulheres, realidade diferente daquela revelada pelo censo do IBGE de 2010 com relação à porcentagem de mulheres catadoras no Brasil que era de 31% do total de pessoas pesquisadas.

Outro aspecto revelado por esse levantamento referiu-se ao fato de que as retiradas mensais dos cooperados eram diferentes. A sistematização dos dados sobre a renda mensal revelou uma curva de distribuição das retiradas, onde a retirada financeira que equivale ao salário mínimo (\$700) era aquela que possuía a maior concentração de associados, em torno de 26% e que em torno de 2% dos catadores recebia mais de dois salários mínimos. Outro aspecto

observado referiu-se à diversidade de pontos (13 diferentes valores) nessa curva de distribuição das retiradas financeiras.

É possível supor que essa desigualdade na renda estivesse relacionada às deficiências educacionais acima apontadas, ou seja, aqueles que sabiam ler e escrever, fazer cálculos, ler planilhas, contratos, enviar e receber e-mails da Prefeitura e da empresa privada, entre outras atividades que exigiam um conhecimento de cálculo, de escrita e leitura tinham um renda mensal maior, porque eram eles que controlavam as entradas e saídas de valores financeiros do empreendimento e distribuía os dividendos entre os participantes das cooperativas.

Embora não tenha sido realizada uma comparação entre nível de escolaridade e retirada mensal, os depoimentos dos catadores durante oficinas e reuniões possibilitaram estabelecer essa conexão entre valor da retirada financeira e nível de escolaridade.

A seguir, é relatada uma dessas situações de questionamento sobre as razões da desigualdade nas retiradas mensais. Alguns catadores, durante uma das oficinas sobre relacionamento interpessoal, comentaram que gostariam de saber as razões pelas quais os membros do Conselho Administrativo tinham uma retirada mensal maior que a da maioria. A resposta, dada pelo presidente de uma das cooperativas foi:

Vocês não sabem por que minha retirada é maior do que a de vocês? Porque leio todos os documentos da cooperativa, assino documentos. É muita responsabilidade. Eu sei ler e escrever, fui à escola até o segundo grau. Sou chamado pelos parceiros à noite, depois que chego a casa, para combinar reuniões e resolver problemas. Vocês vão embora e esquecem isso aqui, eu não tenho hora para me chamarem. (REGINALDO, presidente).

Quanto às condições de moradia, 100% dos indivíduos moravam em alguma vila do Montanhão, onde não havia saneamento básico, grande parte das casas era construída em região considerada de alto risco ambiental, sujeita a deslizamento de terra em situações de chuva. A maioria das casas não possuía escritura, sendo construídas em assentamentos irregulares.

A análise desse perfil possibilitou a conclusão de que ele é característico do perfil nacional dos catadores, de acordo com os dados do censo do IBGE 2010 e que, enquanto grupo econômico e social, faz parte de uma grande parte da população brasileira, em torno de 15% dessa população, que é muito pobre, com baixa escolaridade, sem nenhum tipo de

especialização profissional, sem oportunidades de trabalho e que “faz o que pode” para sobreviver.

Na figura a seguir é apresentada uma síntese do perfil dos catadores.

DEMOGRAFIA	Total de Catadores: 67
	Média de Idade: 35 anos
	Porcentagem de mulheres: 61%
	Porcentagem de residentes em áreas urbanas: 100%
TRABALHO E RENDA	Rendimento Médio mensal: R\$ 800,00
	Desigualdade de renda entre os catadores: alta
EDUCAÇÃO	Taxa de analfabetismo (%): 20%
	Porcentagem de catadores com ensino fundamental incompleto: 30%
	Porcentagem de catadores com ensino fundamental completo: 20%
	Porcentagem de catadores com ensino médio completo: 5%

Figura 11 - Perfil dos catadores

14 VISÃO INTEGRADA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DAS COOPERATIVAS, DAS ÁREAS (COLETIVAS) E INDIVIDUAIS (DOS CATADORES)

A análise dos dados coletados propiciou uma visão integrada entre competências da organização, das áreas/coletivas e das pessoas, em empreendimentos solidários. Essa análise utilizou o conceito de interdependência entre as competências da organização, das áreas da organização e das pessoas, apresentado por Fleury e Fleury (2001, 2004), Zarifian (2003), Ruas (2005), Retour (2011), Michaux (2003).

Relembra-se aqui que o modelo para direcionar o levantamento das competências dos empreendimentos, das áreas e das pessoas, foi aquele apresentado no item sobre procedimentos metodológicos. Consiste, conforme já apresentado, em modelo em três etapas de acordo com Ruas (2005) que são as seguintes:

1. Identificação e caracterização das competências da organização.
2. Levantamento das capacidades e recursos da organização
 - 2.a. Identificação das áreas/funções que apresentam articulações mais diretas e relevantes na composição de cada uma das competências da organização
 - 2.b. Identificação das contribuições da área para cada uma das competências da organização.
3. Levantamento das competências das pessoas que sustentam as contribuições das áreas.

14.1 A teia organizacional formada pelas competências organizacionais e coletivas

A pesquisa possibilitou que se concluísse sobre as quatro competências que as cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos deveriam, idealmente, possuir.

Como mostra a Figura 12, chegou-se um grupo de competências da organização solidária que é suportado por competências coletivas.

Figura 12 – A teia organizacional das competências

As competências organizacionais *excelência na operação*, *empreendedorismo* e *comercialização* foram relacionadas aos aspectos que compõem o eixo empreendedorismo. A competência organizacional *solidariedade* relaciona-se ao eixo de solidariedade da organização solidária.

14.2 As competências das cooperativas de reciclagem

O conceito de competência da organização foi estudado por Fleury e Fleury (2001, 2004). Segundo esses autores as competências da organização dizem respeito a como essa organização articula e administra, por um lado, seus recursos financeiros, tecnológicos e organizacionais: sua cultura e os sistemas administrativos. Por outro lado, seus recursos intangíveis como a imagem e seus recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001). A partir desse conceito, chegou-se a quatro competências das cooperativas.

14.2.1 Excelência na Operação

A *excelência na operação* é a primeira das quatro competências organizacionais consideradas como necessárias para esse empreendimento, uma vez que as cooperativas de tratamento de resíduos sólidos são organizações cuja natureza do principal processo de trabalho é a transformação de uma determinada matéria prima (resíduos sólidos) em um produto final (resíduos separados e compactados). Nesse tipo de organização, quanto mais controlado e produtivo for o processo de trabalho, menor será o custo da operação (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004) e, no caso de empreendimentos solidários, maior a possibilidade de ocorrer uma sobra líquida, uma independência financeira e a garantia da retirada financeira regular dos sócios e não sócios (GAIGER, 2007; OGANDO, 2012).

14.2.2 Empreendedorismo

A segunda competência da organização é o *empreendedorismo*. Com base nos indicadores de desempenho de Gaiger (2007) é possível defini-la como a capacidade da cooperativa de manter-se e desenvolver-se sem empréstimos financeiros ou apoio financeiro de órgãos públicos ou privados. Também a capacidade de obter crédito para investimento; gerar sobra líquida; remunerar os trabalhadores sócios e não sócios; investir na formação de recursos humanos; propiciar férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento.

14.2.3 Comercialização de seu produto

A terceira competência organizacional é a capacidade de *comercialização do seu produto*, ou seja, a capacidade de inserir-se em cadeias de reciclagem sem submeter-se a intermediários, vendendo seu produto diretamente às grandes empresas. Também, participando de cadeias produtivas de resíduos sólidos, formadas apenas por empreendimentos solidários. Segundo Gaiger (2007), a capacidade de elaborar estratégias para comercialização de seus produtos e comercializá-los com relativa facilidade, participando de redes de cooperativas para comercialização.

14.2.4 Solidariedade

Finalmente, a última competência do empreendimento denominou-se *solidariedade* que identifica o empreendimento solidário e o diferencia da empresa tradicional, na medida em que implica no processo de autogestão do empreendimento (GAIGER, 2003; FRANÇA FILHO, 2002). As decisões coletivas, a coletivização do trabalho, a participação de todos na gestão da empresa por meio da realização regular de assembleias, a mudança periódica dos componentes do Conselho Gestor por meio de votação, são atributos da solidariedade e da autogestão. A transparência e fiscalização de todos sobre a movimentação dos recursos financeiros. O grau de participação da cooperativa em movimentos sociais e em ações sociais ou comunitárias, a participação em redes políticas ou econômicas solidárias e ações de preservação do ambiente natural são processos que caracterizam essa competência.

14.3 Quanto às competências coletivas

Concluiu-se sobre as competências coletivas que as cooperativas devem possuir, utilizando-se o conceito de Retour (2011); Michaux (2003) e a partir da sistematização e análise dos dados coletados nessas organizações. São elas: a fabricação, a comercialização, as atividades administrativas e as financeiras e, permeando essas três competências, a de autogestão.

A competência coletiva *fabricação* relaciona-se ao processo de coleta e tratamento de resíduos sólidos e deve implicar na existência de um saber tácito coletivo, do grupo, sobre todas as atividades desse processo de trabalho (RETOUR, 2011; MICHAUX, 2003). Além de equipamentos de trabalho próprios (GAIGER, 2007).

A *comercialização* refere-se às atividades de vendas dos resíduos selecionados, separados e compactados (quando necessário). De forma ideal, deve ser suportada por ações coletivas, por rotinas organizacionais relacionadas a formas de comercialização nas quais há uma relação de reciprocidade entre a cooperativa e os compradores de seus produtos, de acordo com o conceito de indicadores de desempenho de empreendimentos solidários (GAIGER, 2007).

A terceira competência coletiva que a análise dos dados coletados revelou referiu-se à *administração e ao controle financeiro*. São resultados de sua existência a obtenção de crédito para investimento, geração de sobra líquida, independência financeira, remuneração e vínculo

regulares dos sócios, férias ou descanso remunerado dos sócios (GAIGER, 2007). Além da formalização do empreendimento, registros organizados das assembleias (OGANDO, 2012).

A *autogestão* relaciona-se à coletivização do trabalho, às decisões coletivas, à gestão de contas transparente e fiscalizada pelos sócios e a participação de todos os cooperados na gestão do empreendimento, realização regular de assembleias (GAIGER, 2007; OGANDO, 2013).

14.4 As cooperativas e suas equipes de trabalho possuem essas competências?

A pesquisa empírica revelou que, nem todas as competências que os empreendimentos deveriam possuir e nem todas as competências coletivas necessárias, para suportar as primeiras, ficaram evidentes.

De acordo com Retour (2011) e Michaux (2003), as competências da organização nada mais são do que rotinas organizacionais relacionadas aos seus processos de trabalho, as quais ocorrem sem esforço consciente das pessoas e grupos da organização. A partir desse conceito é possível afirmar que das quatro competências organizacionais necessárias para a sustentação das cooperativas apenas a Excelência na Operação está presente, embora com muitas deficiências e dificuldades.

Foi possível observar, nas reuniões com as equipes das cooperativas, que as pessoas, ao relatarem seu cotidiano de trabalho e narrarem fatos específicos ocorridos, se referiam ao processo de trabalho de coleta, separação, classificação e compactação dos resíduos, atividades que compõem o processo de fabricação, utilizando uma *linguagem comum*, o que permitia que elas, em vários momentos, completassem o episódio que outra narrava, por terem vivenciado aquela experiência juntos. Esse é o primeiro atributo de uma competência coletiva, segundo Retour (2011).

Existia uma *memória coletiva* que é o segundo atributo da competência coletiva. Essa memória coletiva se relaciona aos saberes que são construídos em conjunto pelos integrantes da equipe e àqueles que surgem a partir da interação entre os membros do grupo. Havia um conhecimento tácito sobre o processo de fabricação que, embora não estivesse registrado em

nenhum documento, a maior parte dos membros da equipe se apropriara desse conhecimento e descrevia, comentava ou relatava fatos relacionados ao processo de trabalho de forma a expressar essa memória coletiva. É possível concluir que os grupos de catadores das duas cooperativas possuíam essa competência coletiva relacionada ao processo de fabricação.

Com relação às competências organizacionais: Comercialização, solidariedade e empreendedorismo, tomando-se como base para análise os indicadores definidos por Gaiger (2007) e Ogando (2012), verifica-se que quase nenhum deles ocorre e caracteriza a presença dessas competências nas cooperativas.

Quanto à comercialização, a análise dos dados coletados revelou que as cooperativas, na cadeia de reciclagem dos resíduos sólidos, são a parte prejudicada no processo de comercialização dos resíduos. Ela vende o resíduo processado para atravessadores por um preço muito menor do que aquele que é praticado por estes últimos, ao revendê-lo para grandes sucateiros, sem nenhuma melhoria na qualidade do produto que compraram das cooperativas. Uma das razões dessa situação são as dificuldades desses empreendimentos para mudarem essa realidade, por não terem voz e reconhecimento por parte dos outros atores institucionais que compõem a cadeia. Para Gonçalves Dias (2009), os catadores e as cooperativas são o elo mais frágil na cadeia de reciclagem.

Além disso, não há políticas públicas no município que facilitem a inserção dessas cooperativas em redes de comercialização próprias para empreendimentos solidários. Os catadores que representam a cooperativa frente à prefeitura e nas redes de cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos do ABC ainda não conseguiram mudar tal situação.

Na análise dos dados, a competência denominada administrativa e financeira não apareceu, enquanto ação coletiva. Apenas um pequeno grupo controlava as ações de administração e controle financeiro, cujos dados não eram transparentes para todos.

Finalmente, a autogestão também não se expressou. Apenas o trabalho da fabricação pode ser considerado coletivo e todos os membros da cooperativa realizavam alguma atividade nesse processo. Nas atividades administrativas, de comercialização e de controle financeiro somente um pequeno grupo participava – o Conselho de Administração. Embora ele tenha sido eleito pela maioria para tomar decisões tanto administrativas, como financeiras ou comerciais, não

há registros de assembleias nas quais decisões tenham sido levadas para discussão e muitos participantes verbalizaram, em diferentes momentos, que não sabiam que essas assembleias deveriam acontecer.

Não há transparência na gestão das contas e essas não são fiscalizadas pelo grupo, não há registros, nem relatos sobre assembleias para prestação de contas aos cooperados, apenas os membros do Conselho de Administração possuem informações sobre as finanças do empreendimento.

14.5 Quanto ao perfil de competências individuais

Chegou-se às áreas de competências individuais dos catadores após a conclusão sobre aquelas das cooperativas e as das três equipes de trabalho – as coletivas.

Segundo Mello, Souza Leão e Paiva Júnior (2006) uma área de competência refere-se a “atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização.” Foram definidas cinco áreas que são caracterizadas a seguir.

14.5.1 Gestão do Empreendimento

Área relacionada às duas dimensões das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos – a dimensão empreendedora e a dimensão solidária, de acordo com os indicadores de desempenho de empreendimentos solidários de Gaiger (2007). Diz respeito a uma atuação que considera a missão, valores, objetivos da cooperativa e não os perde de vista, há uma constância de propósitos, uma visão sistêmica e uma compreensão das relações entre processos, decisões, resultados da cooperativa. São comportamentos que persistem ao longo do tempo para realização do trabalho, convencimento dos outros cooperados, busca de solução para problemas, tanto internamente como com parceiros externos para problemas.

Esses comportamentos devem promover, ao longo do tempo, uma melhoria nas formas de comercialização, geração de sobras líquidas, a independência financeira, a remuneração e vínculo regulares dos sócios, o investimento em formação das pessoas que trabalham na cooperativa, além de férias e descanso remunerados.

Essa foi uma competência rapidamente detectada em alguns membros das duas cooperativas, especificamente os mais antigos, aqueles que fundaram as cooperativas, embora nem todos os resultados esperados a partir de sua existência tenham sido constatados, podendo-se citar a não geração de sobras líquidas ou independência financeira. Por outro lado, os sócios possuíam um vínculo estável com a cooperativa e sua remuneração era regular, embora existissem diferentes remunerações, conforme constatado ao analisar-se o perfil demográfico e socioeconômico dos catadores.

Também foi observado se existiam, nessa área, comportamentos relacionados à gestão do empreendimento, à autogestão como o incentivo às atividades coletivas; participação em assembleias ou reuniões do coletivo de sócios. Expressões do conhecimento sobre os mecanismos de participação dos sócios nas decisões raramente foram observados tanto nas reuniões, como em entrevistas ou leitura de registros da cooperativa.

Entretanto, comportamentos tais como a participação em movimentos sociais e populares; participação e desenvolvimento de ação social ou comunitária; iniciativas visando à qualidade de vida dos empreendedores (GAIGER, 2007) foram constatados várias vezes.

14.5.2 Gestão da Fabricação

A área Gestão da Fabricação é essencialmente relacionada ao principal processo de trabalho das cooperativas de catadores. Ela é uma condição para que o processo se viabilize. Esta área de competência relaciona-se ao domínio do processo de transformação do resíduo sólido em material para ser comercializado com outras empresas. Implica em conhecimento dos diferentes tipos de resíduos sólidos, habilidade para separar uns dos outros, habilidade para organizar o material separado e compactá-lo quando necessário. Refere-se a ter facilidade para treinar e orientar novos cooperados que ainda não conhecem o processo de trabalho e realizar as tarefas com facilidade, no menor tempo possível.

Com relação a tal área, a análise dos dados coletados revelou que as pessoas mais antigas na cooperativa conheciam bastante o processo de fabricação, relatavam diversos tipos de problemas que conseguiam resolver com relação ao trabalho e executavam as tarefas do

processo de fabricação sem dificuldades, sentindo-se responsável por ele e treinando os novos cooperados.

14.5.3 Construção de relacionamentos

A respeito da área Construção de Relacionamentos, os aspectos considerados foram o nível de conhecimento e confiança entre os participantes do grupo; o exercício da liderança entre eles; o processo de comunicação. Se havia apoio mútuo em situações de insegurança, dificuldades. A existência de conflitos no grupo e como resolviam esses conflitos. Se as relações de trabalho eram mais cooperativas que competitivas. Vários comportamentos relacionados a essas competências foram observados entre os trabalhadores das duas cooperativas.

14.5.4 Inovação

Com relação à área de inovação, os aperfeiçoamentos no processo de trabalho e nos produtos gerados, bem como nos equipamentos utilizados foram considerados aspectos de inovação.

Essa competência não foi observada em nenhum momento, nas entrevistas, ou nos momentos de observação participante e nem em registros ou documentos do empreendimento. Por outro lado, os fundadores das cooperativas tiveram a iniciativa de agregar um grupo de catadores em torno dessa oportunidade e atuaram de forma a sustentar esses empreendimentos por mais de uma década. Esse fato pode ser compreendido como uma expressão da capacidade de inovação social. Empreendedores sociais possuem uma capacidade de inovação social na medida em que percebem oportunidades que geram atividades sustentáveis cujo resultado é um valor social para um grupo (FISCHER, 2011).

14.5.5 Gestão Financeira

Essa área relaciona-se ao controle econômico financeiro do empreendimento, à capacidade de comercialização dos produtos que gera e de precificação desses produtos de forma correta. Refere-se também à elaboração de controles financeiros que possibilitem transparência na gestão financeira do empreendimento. Essa competência é praticamente inexistente. Eles não possuem controles mais organizados, apenas registros em um caderno velho, ou papéis pendurados nas paredes, referentes às vendas realizadas.

As áreas de competências individuais são apresentadas na figura a seguir.

ÁREA DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
GESTÃO DO EMPREENDIMENTO	Atuação de forma coerente com as estratégias da organização. Parcerias externas que sejam positivas ao empreendimento e aos catadores. Sustentação do empreendimento e de retiradas financeiras regulares a todos os cooperados. Constância de propósitos.
GESTÃO DA FABRICAÇÃO	Domínio do processo de coleta e tratamento dos resíduos em todas as suas fases.
CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS	Interação cooperativa, construindo relacionamentos sólidos e de confiança. Processo de comunicação transparente. Lideranças informais não reprimidas.
INOVAÇÃO	Proposição de novas formas de realização do trabalho e melhorias nos produtos gerados pelo processo de trabalho.
GESTÃO FINANCEIRA	Controle coletivo por meio de assembleias das despesas, das retiradas e dividendos, promovendo o equilíbrio e sustentação financeira do empreendimento. Comercialização dos produtos.

Figura 13 – Áreas de competências individuais

14.6 Os comportamentos relacionados às áreas de competências

Após a definição das áreas, foram categorizados os comportamentos relacionados a cada área. Esses comportamentos foram definidos a partir da observação dos catadores em seu local de trabalho; enunciados por eles como importantes e necessários ao narrarem ou relatarem situações de trabalho. Foram também definidos, pela pesquisadora, os comportamentos esperados. Essa definição foi elaborada a partir da análise dos conteúdos planejados e explorados nas atividades de treinamento e capacitação.

Ao longo das três fases de coleta e análise dos dados foi elaborada uma relação desses comportamentos que são apresentados em quadro no Apêndice 3.

Nas figuras a seguir são apresentadas, separadamente, as áreas e os respectivos comportamentos a elas vinculados.

ÁREA DE COMPETÊNCIA: GESTÃO DO EMPREENDIMENTO - Atua de forma coerente com as estratégias da organização
COMPORTAMENTOS ESPERADOS:
Expressar compreensão e age de acordo com os valores e objetivos do empreendimento
Agir demonstrando responsabilidade com relação aos resultados do empreendimento
Elaborar atas de reuniões e assembleias
Participar dos compromissos coletivos, visando o futuro do empreendimento
Colaborar no processo de definição dos bjetivos de curto, médio e longo prazo do empreendimento
Participar em situações de treinamento que visam o desenvolvimento de uma cultura organizacional de autogestão
Participar na decisão sobre incremento ou redução da jornada de trabalho como estratégia de ajuste às flutuações de mercado
Ter constância de propósitos com relação aos motivos do empreendimento

Figura 14 – Competência Gestão do Empreendimento

A gente não consegue vender o material reciclado diretamente para grandes empresas porque o produto nosso não tem a qualidade que essas empresas esperam. A empresa (referindo-se à parceira da Prefeitura) descarrega os resíduos sólidos amassados e a gente perde boa parte do material porque não dá para recuperar. Além disso, a prensa está quebrada e a Prefeitura não toma providências. A gente entrou com ação pública contra a Prefeitura porque a gente não foi chamada para participar na elaboração do plano de tratamento de resíduos do município, eles não consideraram a gente como um ator importante. (FRANCISCA, líder informal).

Um problema que é responsabilidade minha aqui na casa é explicar para o pessoal o que a Prefeitura quer, o que a Rede orienta o que a gente tem que fazer. Quer dizer, quem dá a cara pra bater sou eu, lá fora”. Quem é responsável por explicar as coisas certas pra eles, sou eu”. Não é fácil não, mas eu gosto. (FRANCISCA, líder informal).

Eu fundei isso daqui e não vou largar daqui tão fácil. Aqui é minha vida, adoro meus companheiros, ajudo todo mundo... Se a Prefeitura não quiser mais mandar lixo para cá, a gente continua sem ela. Não tenho vergonha de catar lixo na rua de novo, sempre fui muito bem recebida nas casas onde fui ver se tinha lixo... (FRANCISCA, líder informal).

Nosso trabalho é importante, a gente trabalha com reciclagem de lixo que o mundo precisa muito disso porque o que mais existe no mundo é lixo... (GUEDES, cooperada).

Esse vendedor de frutas, que a gente fez nessa brincadeira, era eu, eu vivia na rua catava papelão, pedaço de tijolo, pedra e fui construindo meu barraco, depois eu vendia também esse material e comprava banana, coco e vendia, eu vivia na rua, não tenho vergonha de falar disso. Depois a gente formou a cooperativa, aí foi só alegria... (GEMINA, cooperada).

Quando eu era menina, com 12 anos, eu já trabalhava no lixão do Alvarenga, de noite. A minha vida era lá. Eu brincava no meio do lixo, comia no meio do lixo. Às vezes, eu trabalhava a noite. Uma vez, de noite, encontrei um cadáver de um bebê e pensei que fosse uma boneca. Saí toda feliz chamando o homem do trator para me ajudar a puxar a boneca do monte de lixo, mas quando ele chegou viu do que se tratava... (MARGARETE, cooperada).

ÁREA DE COMPETÊNCIA: GESTÃO DA FABRICAÇÃO – domínio do processo de trabalho em todas as suas fases.

COMPORTAMENTOS ESPERADOS:

Executar todas as fases do processo de trabalho

Operar corretamente todos os equipamentos necessários à realização do processo de trabalho

Zelar pela conservação do ambiente de trabalho

Treinar outros empreendedores sobre a execução do processo de trabalho

Reduzir os custos do processo de trabalho

Organizar o trabalho, decidindo com o grupo, as tarefas e responsabilidades de cada um

Propor assembleia para análise e planejamento do processo de trabalho

Figura 15 – Competência Gestão da Fabricação

Eu trabalho no caminhão, carrego e descarrego o caminhão. (JOÃO, cooperado).

Eu gosto do trabalho que eu faço e sei fazer muito bem, eu gosto de separar lixo. Faço com prazer. (MARIA, cooperada).

A gente vai explicar como é o trabalho aqui, o caminhão chega descarrega o material, a gente separa, tem quem trabalha no caminhão, tem gente que trabalha na prensa e tem gente que trabalha separando. (PEDRO, cooperado).

Não tem problemas de ensinar quem chega, faço sempre isso, ensino quem não sabe, até gosto de ensinar os outros. (GUEDES, cooperada).

Pra mim é um problemas quando a prensa quebra e eu tenho que ficar parado, esperando a Prefeitura concertar... (FRANCISCO, cooperado).

Às vezes eu prefiro fazer que mandar alguém fazer, esse é um problema, porque tem gente que faz corpo mole, fica aí sem fazer nada, tem gente que não pode falar nada que já começa a gritar. Quando não consigo falar com as pessoas, venho aqui pra cima e peço ajuda para a Francisca. Aí eu choro, ela me consola. Eu trabalho o dia inteiro, separando material, eu gosto de fazer isso. (LUIZA, supervisora da fabricação).

Tenho que separar essa montanha de garrafa pet, eu consigo, sou pequena, nem parece que vou conseguir, né? Mas eu consigo e ensino os outros como tem que fazer. (Maria, cooperada).

ÁREA DE COMPETÊNCIA: CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS - Atuar de forma cooperativa, construindo relacionamentos sólidos e de confiança.
COMPORTAMENTOS ESPERADOS:
Demonstrar respeito pelas pessoas que possuem pontos de vista diferentes dos seus.
Ouvir com atenção a posição de outros empreendedores, ponderando, em conjunto, sobre ela
Expressar suas esperanças, medos e convicções
Apresentar suas ideias, sugestões, críticas sobre o trabalho
Comunicar-se de forma adequada às circunstâncias
Liderar pelo exemplo pessoal
Gostar de relacionar-se com os outros empreendedores
Conseguir levantar a autoestima das pessoas, pelo apoio e demonstração de afeto
Lidar de forma madura com as frustrações, críticas e rejeições
Participar em redes externas

Figura 16 - Competência Construção de Relacionamentos

Quando eu termino meu trabalho vou ver se alguém quer que eu ajude. Mas tem gente que vê o esforço que a gente tá fazendo para carregar um bag e nem oferece ajuda. (NEIZE, cooperada).

A gente se conhece há muito tempo, desde quando a gente trabalhava no lixão do Alvarenga. A gente confia porque se conhece faz muito tempo. (FUBÁ, cooperada).

É muito difícil lidar com o pessoal, em alguns dias eles nem ouvem o que eu falo, é como se não estivesse falando com eles. Tem dia que eu chego e não cumprimento ninguém, não dá vontade de falar com ninguém. (LUIZA, supervisora da fabricação).

Eu me dou bem com todo mundo aqui. Cada um tem sua forma de pensar, né? A gente não pode querer que todo mundo pense igual, né? (FRANCISCO, cooperado)

A Chiquinha é nossa líder, a gente respeita ela, ela representa a gente lá fora, ajuda a gente aqui dentro. Ela é muito boa pra nós. (CRISTIANO, cooperado)

ÁREA DE COMPETÊNCIA: GESTÃO FINANCEIRA – controlar em conjunto com os outros empreendedores, as despesas, retiradas e dividendos financeiros.
COMPORTAMENTOS ESPERADOS:
Registrar os dividendos gerados pelo empreendimento.
Construir uma projeção de fluxo de caixa para o mês
Inserir diariamente, no sistema digital de gestão financeira, as despesas e entradas de valores financeiros do empreendimento
Apresentar o valor financeiro dos produtos que comercializa
Treinar outros empreendedores para elaboração de fluxos de caixa
Comercializar os produtos da cooperativa em situações ganha-ganha

Figura 17 - Competência Gestão Financeira

A gente não sabe direito como funciona essa coisa do dinheiro. A diretoria (referindo-se aos membros do Conselho Gestor) não explica nada. Se a gente pergunta leva suspensão. Queria saber por que uns ganham mais e outros menos, se todo mundo é igual... (MARIA, cooperada).

Queria saber quanto que vende por mês e quanto cada um ganha, porque não pode saber? Porque ninguém fala disso? (ANA CLAUDIA, cooperada).

Eu ganho mais que vocês porque sei ler e escrever e cuido de tudo, tenho que atender quem vem comprar, atender prefeitura, fazer relatório de tudo. (REGINALDO, presidente).

ÁREA DE COMPETÊNCIA: INOVAÇÃO – propor novas formas de realização do trabalho e melhorias nos produtos gerados pelo processo de trabalho.
COMPORTAMENTOS ESPERADOS:
Solucionar problemas, utilizando a experiência anterior.
Efetuar modificações nas suas tarefas do dia a dia, gerando uma melhoria no processo de trabalho.
Tomar decisões práticas inovadoras
Procurar desenvolver novos conhecimentos
Propor novas formas de realização do trabalho
Trocar ideias, sistematicamente, com os outros empreendedores, visando melhorias no processo de trabalho e no produto

Figura 18 – Competência inovação

Os comportamentos relativos à área de competência inovação não foram observados.

15 QUANTO AO PROCESSO DE PREPARAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS CATADORES E O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Até o momento de elaboração final do documento da tese, foram realizadas algumas atividades de preparação e capacitação já citadas anteriormente, que foram planejadas e executadas a partir das demandas detectadas com o processo de diagnóstico da situação do empreendimento.

- . Oficina sobre conceitos e princípios da economia solidária.
- . Oficina sobre aspectos legais do empreendimento.
- . Oficina sobre fabricação.
- . Oficina sobre relações interpessoais.
- . Visita à cooperativa de reciclagem de Diadema para conhecer os controles e relatórios financeiros utilizados para gestão financeira nesse empreendimento.

Nos Anexos 1, 2 e 3 é possível verificar o conteúdo, objetivos e técnicas de condução de cada oficina realizada.

Além dessas atividades de treinamento e capacitação que já ocorreram, foram definidas, no Projeto de Implantação da Incubadora, quatrocentas horas para realização de oficinas técnicas e de gestão dos empreendimentos que ainda não se iniciaram. Essas oficinas deverão começar em fevereiro de 2014 e terão como temas centrais: o processo de fabricação, gestão financeira, segurança no trabalho, inovação, economia solidária, relacionamento interpessoal, gestão ambiental e aspectos jurídicos do empreendimento. De fato, o total de horas de treinamento com as atividades iniciais de preparação perfaz em torno de 80 horas, das quatrocentas horas previstas no projeto.

A oficina sobre economia solidária e aquela que abordou os aspectos legais do empreendimento relacionaram-se com a competência Gestão do Empreendimento. Nestas oficinas foram abordadas, além dos aspectos legais do empreendimento, práticas que caracterizam a autogestão e o cooperativismo, entre outros temas.

A oficina sobre fabricação explorou o conceito de processo de trabalho e buscou analisar com o grupo as fases do processo de trabalho na cooperativa. Dessa forma, seu objetivo foi o desenvolvimento da competência Gestão da Fabricação.

A análise do campo revelou que na oficina sobre processo de fabricação, as pessoas definiram o processo de trabalho na cooperativa, com suas fases e resultados, mas não houve tempo para discutir melhorias nesse processo. Elas foram convidadas para, em pequenos grupos, analisarem as fases do processo de trabalho e registrarem suas conclusões. Logo após, cada subgrupo apresentou essas conclusões, ocorrendo uma discussão intensa, pelo fato dos grupos terem visões diferentes e se procurou chegar a um consenso sobre o processo de trabalho nas cooperativas.

Na oficina sobre construção de relacionamentos, foi possível dialogar sobre aspectos como comunicação, confiança, liderança, uma vez que esta teve um tempo de duração maior, estendendo-se ao longo de 3 meses, com reuniões semanais de 2 horas. Essas oficinas avançaram no processo de análise das relações entre os participantes no cotidiano de trabalho, discutindo temas como o surgimento e fortalecimento da confiança entre eles; o entendimento sobre o papel dos líderes; as dificuldades na comunicação entre eles. Essa oficina deveria continuar até o final do processo de incubação, mas foi interrompida, temporariamente, com o início do processo de discussão entre os grupos sobre a fusão das duas cooperativas e solicitação da Prefeitura para que o dia utilizado com sua realização fosse cedido para preparação das assembleias sobre a fusão das cooperativas.

Foi realizada uma visita a uma cooperativa de reciclagem no município de Diadema, na qual já foi implantado um processo de gestão financeira com utilização de planilhas eletrônicas, publicação mensal de resultados financeiros e outros aspectos relacionados ao controle financeiro do empreendimento. A essa oficina compareceram em torno de dez pessoas dos dois empreendimentos pesquisados, entre elas, não havia nenhum membro do Conselho de Administração, o que dificultou a aplicação das práticas observadas em Diadema nas cooperativas Raio de Luz e Reluz.

O período de duração desses treinamentos possibilitou iniciar uma reflexão com os catadores sobre os temas definidos a partir das informações detectadas na atividade de diagnóstico. Entretanto, a escassez de tempo, inviabilizou um diálogo que propiciasse o

questionamento consistente do desempenho, a busca de formas alternativas de atuação e propostas de mudança de comportamento no ambiente de trabalho.

De fato, não ocorreu uma situação dialógica nessas oficinas que propiciasse a expressão dos temas geradores, conceito relacionado à educação libertadora de Freire (2005). Esses temas poderiam ter sustentado as análises sobre a realidade dos catadores e, a partir deles, analisar práticas, refletir sobre melhorias, discutir conceitos relacionados a elas.

Além dessas atividades estruturadas, foram elaboradas cartilhas pedagógicas como material de apoio às atividades de capacitação e treinamento. Os temas abordados pelas cartilhas relacionaram-se às áreas das competências individuais: fabricação; relações interpessoais; inovação; controles financeiros; plano de negócios do empreendimento; aspectos jurídicos do empreendimento; marketing; noções básicas de tecnologia da informação. Esse material foi elaborado, tendo como ponto de partida os princípios da educação libertadora de Freire (2005), ou seja, apresentando questões que devem motivar o diálogo entre as pessoas, utilizando uma linguagem simples e muitas figuras. Algumas cartilhas foram construídas como jogos de treinamento, possibilitando que as pessoas se movimentem e interajam no espaço físico para discutir e solucionar problemas. As cartilhas serão entregues aos participantes ao final de cada atividade de treinamento e capacitação, com início previsto para fevereiro de 2014.

A realização de várias reuniões da equipe técnica do projeto com o grupo de empreendedores, seja para realização do diagnóstico da situação dos empreendimentos, seja para discussão sobre a perspectiva de fusão entre as cooperativas ou ainda para diálogo sobre o processo de incubação, influenciou um processo de reflexão entre eles sobre autogestão, gestão coletiva, transparência sobre finanças. Entretanto, esse diálogo deve continuar para que se fortaleça a ideia de autogestão e busca de práticas coerentes com essa ideia.

Além das atividades para desenvolvimento técnico, comportamental e de habilidades de gestão, é necessário que seja iniciado um curso de alfabetização para aqueles que não frequentaram escola ou somente um ou dois anos do ensino básico. Ser alfabetizado é pré-requisito ao desenvolvimento das competências, principalmente aquelas que exigem a proficiência em leitura e compreensão de textos, como Gestão do Empreendimento;

cálculos e leitura de planilhas para Gestão Financeira. Da mesma forma, a alfabetização é condição para a viabilização do processo de fortalecimento da autogestão nos empreendimentos, uma vez que, para participar em processos de tomada de decisão coletiva, sem necessitar do apoio de outros, as pessoas necessitam saber ler e escrever e também realizar cálculos básicos e entender demonstrações numéricas.

V CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ilustração a partir de fotografia do grupo da Cooperativa Reluz em atividade de treinamento sobre relações interpessoais.

16 AS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES E OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta tese estudou o perfil de competências de empreendedores solidários, investigando o trabalho de catadores organizados em cooperativas para coleta e tratamento de resíduos sólidos no município de São Bernardo do Campo, estado de São Paulo. O objetivo da presente tese foi definir o perfil de competências dos catadores à luz das teorias de Zarifian, (2003); Ruas (1999, 2005); Fleury e Fleury (2001, 2004); Retour (2011); Michaux (2003).

A análise contextualizou-se a partir de conceitos e dados sobre a pobreza e a extrema pobreza, ao considerar que o grupo dos catadores de resíduos sólidos é parte dessa população brasileira. A contextualização procurou esclarecer as condições sociais e econômicas do grupo pesquisado. Assim, buscou-se mitigar o risco de utilizar, incorretamente, o conceito de competência, que foi desenvolvido e vem sendo utilizado para analisar o desempenho de profissionais que possuem formação acadêmica ou técnica especializada e trabalham em médias e grandes empresas.

Esses trabalhadores possuem um perfil socioeconômico, educacional e profissional muito diferente daquele dos profissionais que trabalham em empresas tradicionais. Esses últimos inserem-se em um grupo social e econômico com características bastante diferentes do grupo que se analisou nessa Tese.

Tal distinção possibilitou a conclusão sobre as competências desses empreendedores com um olhar que considerou suas condições de vida, sua história profissional, seus limites demográficos, sociais, econômicos e de escolaridade que influem sobre seu desempenho no trabalho.

Concluiu-se que, embora tal conceito tenha surgido no ambiente das grandes organizações produtivas tradicionais, ele pode ser utilizado para compreender a atuação dos catadores em cooperativas solidárias de reciclagem de resíduos. Apenas, é necessária atenção à caracterização da organização na qual trabalham e do perfil socioeconômico, educacional e profissional do empreendedor. A partir da constatação dessa realidade, é possível buscar uma compreensão sobre como solucionam os problemas de trabalho, qual a responsabilidade que

se outorgam frente às situações de trabalho, que conhecimentos e habilidades necessitam possuir para realizar essas ações.

A utilização da teoria de Gaiger (2003) sobre as diferenças entre o modo capitalista de produção e o modo de produção da economia solidária foi fundamental para esclarecer dúvidas sobre a aplicação do modelo de competências nesse tipo de organização. A teoria sobre indicadores de desempenho de empreendimentos solidários (GAIGER, 2007; OGANDO, 2012) também auxiliou de forma significativa na caracterização dos empreendimentos de reciclagem de resíduos sólidos.

A principal contribuição desta tese relaciona-se à definição de um modelo de competências apropriado para analisar o desempenho desses empreendimentos e seus empreendedores. Dessa forma, o trabalho contribui para a elaboração de políticas públicas voltadas à preparação e desenvolvimento de empreendedores solidários, principalmente, catadores participantes de cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos, disponibilizando um referencial que é o perfil de competências, ajustado à realidade social, econômica e profissional desses empreendimentos e de seus profissionais, como ponto de partida para definição de planos de preparação profissional.

A análise do processo de desenvolvimento das competências ocorreu à luz dos princípios da educação libertadora (FREIRE, 2005) segundo a qual, em processos de educação, é necessário partir da realidade das pessoas e criar mecanismos que propiciem a elas perceber e criticar sua realidade planejando formas de transformá-la.

Nas próximas seções, são detalhadas as respostas aos objetivos, questões e proposições de pesquisa.

16.1 A compreensão das competências dos empreendedores solidários trabalhadores em cooperativas de coleta e tratamento de resíduos sólidos

Retoma-se aqui a pergunta central que norteou o desenvolvimento desta pesquisa. Essa questão referiu-se ao perfil de competências que os catadores participantes de cooperativa de coleta e tratamento de resíduos sólidos deveriam possuir, de forma a contribuir para o

atingimento dos objetivos da organização, especificamente, para exercerem funções de gestão da organização como um todo, dos seus processos de trabalho e dos seus aspectos administrativo-financeiros e comerciais.

É possível concluir que os catadores necessitam de competências que garantam a sustentabilidade do empreendimento tais como gestão do empreendimento, gestão da fabricação, gestão financeira e inovação e uma, especificamente relacionada ao grau de solidariedade entre os empreendedores que é a construção de relacionamentos. Tais competências relacionam-se diretamente com as dimensões de análise de indicadores de desempenho de um empreendimento solidário e com as competências que a organização e as equipes de trabalho devem possuir.

A gestão da fabricação, enquanto competência individual, pode ser considerada como um pilar da competência central de cooperativas de reciclagem que é a excelência operacional, uma vez que essas são organizações consideradas fabris, ou seja, transformam matéria prima (resíduos sólidos) em material para ser transformado em bens de consumo. Para essa definição utilizou-se o conceito das competências da organização de Fleury e Fleury (2001, 2004).

A análise desse perfil, conforme já mencionado, não poderia ser realizada, sem considerar a condição socioeconômica dessas pessoas, as quais fazem parte de um grupo social no Brasil com baixo poder aquisitivo, ou seja, pobres ou muito pobres, que além de terem uma baixa renda, tem pouca ou nenhuma escolaridade, péssimas condições de moradias, dificuldades de acesso ao sistema de saúde pública, de mobilidade por meio do transporte público, entre outras dificuldades. Não seria possível dar concretude a esse perfil sem considerar que todos os membros fundadores da cooperativa, em torno de 20 a 30 pessoas, são oriundos do Lixão do Alvarenga no município de SBC e, que há vários outros que eram catadores individuais e moradores de rua.

A definição dos comportamentos que compõem cada uma das competências considerou, por um lado, as limitações socioeconômicas e educacionais desse grupo, por outro lado, entendeu que são capazes de sustentar os empreendimentos que administram, uma vez que, boa parte deles participou da fundação dos empreendimentos há mais de 10 anos e, de lá para cá,

sobrevivem à custa de seu trabalho nas cooperativas e, portanto, possuem capacidades que contribuem e geram valor ao empreendimento.

A pesquisa possibilitou a observação das características do empreendimento e das competências que uma cooperativa solidária deve possuir para manter-se viva indefinidamente. Conforme já enfatizado, a compreensão das competências dessas organizações foi um processo necessário para se chegar às competências das pessoas. Da mesma forma, foi possível concluir sobre os saberes fazer coletivos que devem sustentar a ação dos vários processos de trabalho de uma cooperativa de coleta e tratamento de resíduos sólidos.

16.2 O diagnóstico das competências que os empreendedores apresentavam anteriormente ao processo de incubação

A segunda questão, que norteou a investigação, referiu-se às competências que os catadores já possuíam quando se iniciou o processo de incubação. É possível concluir que, das cinco competências que deveriam compor o perfil dos trabalhadores em cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos, eles possuíam duas que se observava com facilidade, ou seja, a gestão do empreendimento e a gestão da fabricação. Embora vários comportamentos relacionados a ambas não tivessem sido observados.

Foi possível verificar em campo, que eles sabiam exatamente o que esperar do empreendimento e não desistiam frente aos obstáculos que encontravam pelo caminho. Os trabalhadores possuíam uma constância de propósitos, uma clareza com relação à missão da cooperativa relacionada a garantir a sobrevivência deles e de outros que chegavam e à contribuição ao processo de sustentabilidade do planeta. Eles sabiam que o trabalho que realizavam era muito importante, embora também soubessem o quanto era desvalorizado. Essa foi a primeira competência que a pesquisadora compreendeu que eles apresentavam, logo nas primeiras visitas e conversas, embora vários dos comportamentos esperados para essa competência não foram apresentados.

A outra competência, que já apresentavam antes do processo de incubação, era a gestão da fabricação. Eles conheciam as atividades que deviam realizar para coletar, separar e organizar

os resíduos sólidos, de forma a comercializá-los na cadeia de reciclagem de resíduos sólidos. Os mais antigos de casa treinavam os que chegavam, o trabalho era realizado dentro de certas rotinas de trabalho na fabricação que acabaram por transformar esse conhecimento coletivo em uma competência dessa organização – a excelência na operação. Talvez resida nesse fato a força organizacional dessas cooperativas que as mantém vivas e atuantes ao longo dos anos.

A terceira competência que eles demonstraram possuir com mais intensidade era a construção de relacionamentos, embora nos grupos ocorressem muitos conflitos, havia entre eles uma solidariedade, uma preocupação com o bem estar do outro, uma confiança que, segundo vários verbalizaram, era fruto de muitos anos de convivência, anteriores ao trabalho na cooperativa. Vários deles cresceram juntos no Lixão do Alvarenga, passaram a infância e adolescência juntos, frequentavam as casas, moravam no mesmo lugar.

Talvez nessa história que identifica esse grupo, da pobreza e das dificuldades para sobreviver, resida o senso de solidariedade, de ajuda mútua, de sentimento de “estar juntos no mesmo barco”, ou seja, a solidariedade entre eles é anterior à criação do empreendimento, eles trazem a solidariedade como característica das relações que estabelecem entre si.

Sobre a gestão financeira é possível concluir que eles apresentaram raros comportamentos vinculados a ela. Ressalta-se que, entre eles, aqueles que conseguiam efetuar cálculos e controles financeiros eram valorizados e respeitados, geralmente, ocupavam posições no Conselho de Administração do empreendimento. A grande maioria dos empreendedores necessita desenvolver essa competência o que talvez, possibilitará, no futuro, que o processo de autogestão do empreendimento realmente ocorra.

Finalmente, com relação à inovação, tanto nos processos de trabalho, como nos produtos gerados, nenhum dos comportamentos esperados se apresentou. Eles são inovadores sociais, na medida em que realizaram transformações em suas vidas e nas vidas das pessoas que trouxeram para a cooperativa, mas essa capacidade de inovar não se aplicou ao ato de inovar no trabalho. A capacidade de inovar no trabalho necessita ser desenvolvida.

16.3 A influência das atividades de capacitação e treinamento dos empreendedores, desenvolvidas como parte do processo de incubação sobre o desenvolvimento do perfil de competências

A terceira pergunta relacionou-se à influência das atividades de preparação e capacitação dos catadores, previstas como parte do processo de incubação, sobre o desenvolvimento das competências. Não foi possível pesquisar, no campo, todas as fases do processo de preparação dos incubados, uma vez que, no momento em que o documento da tese foi depositado ainda não havia começado o programa de oficinas de formação dos incubados.

Entretanto, as reuniões para o diagnóstico da situação dos empreendimentos, as oficinas iniciais para trabalhar alguns dos aspectos detectados no diagnóstico, as assembleias acompanhadas pelos técnicos do projeto da incubadora, as orientações e conversas individuais e em grupo com os catadores possibilitaram que houvesse um processo de reflexão sobre a realidade que vivenciavam, de acordo com o conceito de educação libertadora (FREIRE, 2005) e eles verbalizaram, em vários momentos, que estavam aprendendo com esses encontros e diálogos.

Faz parte da metodologia de Paulo Freire o empenho do facilitador do processo educacional para levantar com os educandos o que a metodologia denomina de “temas geradores”, que são aqueles grandes temas relacionados à situação vivida pelo educando e que, se bem definidos e entendidos, propiciam o início de uma reflexão mais profunda e integral sobre a realidade do educando e as possibilidades de melhoria de tal realidade.

A investigação da temática, repitamos, envolve a investigação do próprio pensar do povo. Pensar que não se dá fora dos homens, nem num homem só, nem no vazio, mas nos homens e entre os homens, e sempre referido à realidade. [...] Simplesmente, não posso pensar pelos outros nem para os outros, nem sem os outros. A investigação do pensar do povo não pode ser feita sem o povo, mas com ele, como sujeito do seu pensar. E se seu pensar é mágico ou ingênuo, será pensado o seu pensar, na ação, que ele mesmo se superará. (FREIRE, 2005, p. 123).

À medida que os temas geradores são trabalhados, o educando vai desenvolvendo um senso crítico sobre a realidade e buscando caminhos de mudança para ela.

Ao terem a percepção de como antes percebiam, percebem diferentemente a realidade, e, ampliando o horizonte do perceber, mais facilmente vão surpreendendo, na sua “visão de fundo”, as relações dialéticas entre uma dimensão e outra da realidade. (FREIRE, 2005, p. 124)

O processo de educação social reside na criação e fortalecimento de um ritmo desse movimento de descobertas, críticas e busca de caminhos. Crítica de como a realidade vem ocorrendo até esse momento, inclusive avaliando a participação de todos os cooperados na gestão de empreendimento. Em seguida, a busca de novas formas de se posicionar enquanto empreendedor, exigindo seu lugar na gestão do empreendimento, no acesso a informações, na busca de soluções, no encaminhamento dos problemas, na participação em assembleias. É um processo de aprendizagem, ou seja, de mudar visões do mundo e da sua forma de estar no mundo, mudar comportamentos, adquirir novos conhecimentos e não é um processo rápido que ocorre ao longo de algumas dezenas de horas de diálogo. É lento, difícil, principalmente pelos aspectos culturais relacionados à visão que os catadores possuem da relação que devem ter com a cooperativa e com o Conselho Administrativo.

Muitos deles verbalizaram que queriam ser registrados como empregados na cooperativa e não entendiam as razões de não o serem. Em vários momentos, referiram-se ao Conselho Administrativo como se os integrantes desse conselho fossem seus superiores e eles devessem satisfações a eles. Os próprios integrantes do Conselho comportavam-se como se fossem superiores aos outros. Esses comportamentos são expressões de uma cultura que valoriza as relações de dependência e submissão do trabalhador à empresa e seus dirigentes, de uma cultura onde há uma hierarquização do poder na organização do trabalho. Esses valores culturais necessitam de tempo para serem mudados.

É necessário um tempo de conhecimento entre facilitador e educando, cujo resultado é o estabelecimento da confiança na relação e uma clareza no que diz respeito aos temas geradores.

Esse movimento de aproximação entre pesquisadores e catadores, no processo de incubação, ocorreu de forma embrionária. Foram algumas dezenas de horas de diálogo que não foram suficientes à compreensão dos temas geradores e nem ao surgimento de uma relação de confiança desses empreendedores com os pesquisadores que estimulasse a análise crítica da realidade e a busca de alternativas para atuação.

17 ANÁLISE CRÍTICA DA PESQUISA

O perfil proposto poderá ser utilizado por outras incubadoras de empreendimentos solidários para diagnóstico da situação de empreendimentos que acompanham. Ele também é um instrumento que direciona a definição de objetivos e conteúdos para processos de formação e capacitação de participantes desse tipo de organização. Nesse sentido, poderá ser um instrumento para definição de políticas públicas de preparação e capacitação em processos de incubação.

Por outro lado, a natureza exploratória dessa pesquisa, assim como a seleção de cooperativas de catadores são características desse estudo que geram limites ao seu alcance quanto à utilização do perfil de competências individuais ao qual se chegou como resultado da pesquisa. Essa limitação se deve ao fato de que as observações, análises e conclusões apresentadas não podem ser generalizadas aos demais tipos de empreendimentos solidários.

Além desse aspecto, ressalta-se outra característica dessa pesquisa que foi a de ser realizada em um determinado momento, isso impossibilitou a inferência dos efeitos que surgiriam ao longo do tempo, como por exemplo, a mudança em comportamentos após as atividades de treinamento e desenvolvimento e a permanência desses novos comportamentos após o período de incubação.

O fato de a observação participante ter sido uma das técnicas de coleta de dados, uma vez que a autora da Tese era pesquisadora no projeto referido na pesquisa, pode ter dado à investigação um caráter subjetivo. Como consequência as conclusões “podem conter um grau significativo de imprecisões que exigem novas pesquisas para sua confirmação.” (SOUZA, 2010).

18 PROPOSTAS PARA NOVOS ESTUDOS

Nesta tese, foi definido um perfil de competências individuais dos catadores em cooperativas de reciclagem, enquanto empreendimentos solidários. Entretanto, a tipologia de tais empreendimentos é tão extensa que é necessária uma análise da adequação do perfil proposto em empreendimentos com outras naturezas de trabalho, como empresas falidas e assumidas por cooperativas de antigos empregados ou em grupos de artesãos vinculados à economia criativa.

Outra proposta para novos estudos refere-se a uma análise da cultura dessas organizações cooperativas, investigando em profundidade, as relações que os empreendedores estabelecem entre si, principalmente, no que se refere à autogestão, à tomada de decisão coletiva e aos fatores que facilitam e dificultam o surgimento de comportamentos autogestionários.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Katia. Economia dos setores populares: modos de gestão e estratégias. *In*: SEMINÁRIO DE ECONOMIA DOS SETORES POPULARES. **Anais...** PUC-Bahia, 2006.

ALVES, Luiz Roberto. **Culturas do trabalho e comunicação para a cidadania**. Santo André: Alfarrábio Edições, 1999.

_____. **Trabalho, cultura e bem-comum**. São Paulo: Anna Blume-FAPESP, 2008.

ALVES, Maria Magdalena. O perfil de catadores de material reciclável: um projeto piloto no centro da cidade de São Paulo. *In*: VI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL. **Anais...** PUC-São Paulo. São Paulo, 2012.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2005.

AQUINO, I. F. de; CASTILHO JÚNIOR, Armando Borges de; LORENZI PIRES, T. S. de. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p. 15-24, 2009.

ARENDT, Hanna. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. Coleção Debates, n. 64.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

_____.; FISCHER, Rosa Maria; OGLIASTRI, Enrique. **Parcerias sociais na América Latina**. São Paulo: Campus, 2006.

AVRITZER, Leonardo. Além da dicotomia estado/mercado: Habermas, Cohen e Arato. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 36, p. 213-222, 1993.

BARBER, Benjamin. **Strong democracy: participatory politics for a new age**. Berkeley: University of California, 1984.

BENEVIDES, Maria Victoria. **A cidadania ativa**: referendo, plebiscito e iniciativa popular. São Paulo: Ática, 1991.

BIRCHALL, Johnston. **The international co-operative movement**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

BOCAYUVA, Pedro. Incubadora tecnológica de cooperativas populares. *In*: CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter. **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BONOMA, T. J. *Case research in marketing: opportunities, problems and process*. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, may 1985.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Trad. Fernando Tomaz. 4. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 2004.

_____. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BRASIL. Lei nº 12.305/2010. Lei dos Resíduos Sólidos.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Globalização e competição: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. **Revista Econômica**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 7-30, jun. 2009.

CALAME, Pierre. **Repensar a gestão de nossas sociedades**: dez princípios para a governança, do local ao global. São Paulo: Instituto Polis, 2004.

CARDOSO, Ruth. Movimentos sociais urbanos: balanço crítico. *In*: SORJ, B.; ALMEIDA, M. H. (Orgs.). **Sociedade e política no Brasil pós-64**. São Paulo: Brasiliense, 1983. p. 215-239.

CONCEIÇÃO, Jefferson J. **Quando o apito das fábricas silencia**. São Paulo: ABCD Maior, 2008.

CRAIG, John G. *The nature of cooperation*. London: Black Rose, 1993.

CUNHA, Gabriela. **Economia solidária e políticas públicas**: reflexões a partir do caso do Programa Incubadora de Cooperativas da Prefeitura Municipal de Santo André, SP. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Faculdade de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DANIEL, Celso. Poder local no Brasil urbano. **Revista Espaço e Debates**, ano X, n. 24, São Paulo, 1988.

_____. Participação popular. **Teoria & Debate**, n. 2, 1988.

_____. Contradições: relação mal resolvida. **Teoria & Debate**, n. 14, 1991.

DE CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. **A cultura no plural**. Campinas: Papirus, 2001.

DUARTE, F.; FREY, K. Redes urbanas. *In*: DUARTE, F.; SOUZA, Q. (Orgs.). **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

DUNCAN, J. *A proposal for a multimethod approach to organizational culture research*. Bunngham, 1987.

DURHAM, Eunice. Movimentos sociais: a construção da cidadania. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 10, 1984, p. 24-30.

DUTRA, Joel. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EISENHARDT, K. M. *Building from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESCOBAR, Arturo *et al* (Ed.). **The making of social movements in Latin America: identity, strategy, and democracy**. Boulder: Westview Press, 1992.

FISCHER, Rosa Maria. **Empreendedorismo social: apontamentos para um debate**. *In*: CENTRO RUTH CARDOSO (Org.). São Paulo: Moderna, 2011.

_____. **O desafio da colaboração – práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Brasil: compreender a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de alianças**. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Parcerias Sociais na América Latina. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Estado, mercado e terceiro setor. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

_____. Os círculos do poder. As práticas de sujeição nas organizações complexas. *In*: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; _____. Alinhando estratégia e competências. **Rev. adm. empres. [online]**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto. A perspectiva da economia solidária. In: FISCHER, Tania (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

_____.; LAVILLE, Jean Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FUNDAÇÃO AVINA. **Reciclagem Sustentável Solidária, 2008**. Disponível em: <<http://www.avina.net>>. Acesso em: 01 dez. 2013.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

_____. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro mapeamento nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, Centro de Estudos Sociais, n. 79, p. 57-77, 2007.

GHIBAUDI, Javier. **Incubação de cooperativas populares como política pública: o trabalho conjunto de universidade e prefeituras municipais**. Estudo de caso ITCP/UFRJ.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. GESTÃO. (Org.). **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2010.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. **Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem**. Tese (Doutorado em Gestão Ambiental) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: nacional, 1972.

GRENIER, Paola. *Social entrepreneurship: agency in a globalizing world*. **Social entrepreneurship: new paradigms of sustainable social change**, p. 119-143, 2006.

GUERRA, Ana Carolina; PEREIRA, José Roberto. Incubadoras tecnológicas populares: possibilidades de gestão. **APGS, Viçosa**, v. 2, n. 1, p. 21-44, jan./mar. 2010.

GUIMARÃES, Gonçalo; GHIBAÚDE, Javier; RIBEIRO, Eliane de Souza; ANICETO, Paulo Victor; FIEDLER, Rojane. **Incubação de cooperativas populares como política pública**. Pró-Reitoria de Extensão, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. v. 301.

HIROTA, Ercília Hitomi; LANTELME, Elvira M. V. **Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação**: introdução de inovações gerenciais na construção civil. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLANDA, Sergio Buarque. **Raízes do Brasil**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1969.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira. **Estudos e Pesquisas**, n. 29, 2012.

IPEA; MTE. **Mercado de trabalho** – conjuntura e análise. Brasília, ano 18, n. 54, fev. 2013.

JACKSON, Tim. *Prosperity without Growth? The transition to a sustainable economy*. **Sustainable Development Commission**, 2009.

JÚNIOR, Caio Prado. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1977.

KLIKSBERG, Bernardo. *Capital social y cultura – claves olvidadas del desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Instituto Interamericano para El Desarrollo Social (INDES), 2002.

_____.; SEN, Amartya. **As pessoas em primeiro lugar** – a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

KLINK, Jeroen. O novo regionalismo à maneira do ABC: em busca de uma economia regional de aprendizagem. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, IMES, n. 8, 2003.

KRAYCHETE, Gabriel. Economia popular solidária: sustentabilidade e transformação social. In: SEMINÁRIO DE ECONOMIA DOS SETORES POPULARES. **Anais...** PUC-Bahia, 2006.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. Economia Solidária. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (Coord.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina Brasil, 2009.

LAVILLE, Jean-Louis. *L'économie solidaire*. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

_____.; ROUSTANG, Guy. *L'enjeu d'un partenariat entre État et société civile*. In: JDEFOURNY, J. et al. *Economie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles: Deboeck, 1999.

LE BOTERF, G. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Lês Éditions d'Organisation, 1998.

LECHAT, N. M. P. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. In: II SEMINÁRIO DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES. *Anais...* São Paulo, 2002.

LEFEVRE, Henri. *A revolução urbana*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

_____. *La production de l'espace*. Paris: Anthropos, 2000.

LEITE, Marcia de Paula. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 24, n. 69, fev. 2009.

LOSCHIAVO-SANTOS, Maria Cecília. Texto-Consumo, descarte, catação e reciclagem: notas sobre design e multiculturalismo. *Estudo Avançado em Design*, v. 1, p. 60-67, 2008.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 17, n. 49, jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 jan. 2011. Doi: 10.1590/S0102-69092002000200002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Eduardo Cesar. *Estado e redes sociais: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Revan; São Paulo: FAPESP, 2000.

MARQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel. *Negócios inclusivos en América Latina*. *Harvard Business Review*, maio 2009.

MARTINS, José de S. *A sociabilidade do homem simples*. São Paulo: Hucitec, 2000.

_____. *Subúrbio*. Vida cotidiana e história no subúrbio da cidade de São Paulo: São Caetano, do fim do século ao fim da República Velha. São Paulo: Hucitec, 1986.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão de; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. p. 275.

MESQUIDA, P.; SANTOS, M. S. As matilhas de Hobbes: a armadilha neo-liberal do modelo de pedagogia baseada nas competências. **Revista Educação e Linguagem/Programa de Pós-Graduação em Educação**, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, UMESP, v. 1, n. 1, 1998.

MICELI, Sergio. A força do sentido. In: BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

MICHAUX, Valéry. *Compétence collective et systèmes d'information: cinq cas de coordination dans les centres de contacts*. Doutorado. Nantes, 2003.

MISOCZKY, Maria Ceci A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 9-30, 2003.

MNCR – MOVIMENTO NACIONAL DOS CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL. **Ciclo da cadeia produtiva de reciclagem**. Princípios e Objetivos – documentos do MNCR, 2006.

MORGAN, G.; SMIRCKCH, L. *The case for qualitative research*. **The Academy of Management Review**, Pennsylvania, v. 5, n. 4, p. 491-500, oct. 1980.

NICHOLLS, Alex; CHO, Albert Hyunbae. *Social entrepreneurship: The structuration of a field*. **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**, p. 99-118, 2006.

OGANDO, Claudio. Uma proposta de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários. **Cadernos IHU**, ano 10, n. 41, 2012.

OLSON, Mancur. *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *The future we want*. In: **UNITED NATIONS CONFERENCE ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

OSTROM, Elinor. *Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development*. **World development**, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boa Ventura. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 373-418.

PETTIGREW, A. M. *Contextualist research: a natural way to link theory and practice*. In: LAWER III, E. E.; MOHRMAN, A. M. *et al* (Eds.). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey Bass, 1985

_____. *Collective action and the evolution of social norms*. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 3, 2000.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2010**. A verdadeira riqueza das nações: vias para o desenvolvimento humano. New York, 2010.

_____. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2011**. Sustentabilidade e equidade: um futuro melhor para todos. New York, 2011.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização**. São Paulo: Boitempo, 2005.

POZZEBON, Marlei. *The influence of a structurationist view on strategic management research*. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, 2004.

_____.; FREITAS, Henrique M. R. de. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico-dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.

PRAXEDES, Sandra Faé. Políticas públicas de economia solidária: novas práticas, novas metodologias. **IPEA**, Mercado de Trabalho, n. 30, maio 2009.

_____. **O desafio da inclusão social no Brasil**. São Paulo: Publiher Brasil, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE OSASCO. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMÉRICAS DE COOPERATIVISMO. **Anais...** Ribeirão Preto, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Plano Municipal de Resíduos Sólidos de São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo, 2010.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

QUIRINO, Celia Galvão. Tocqueville: sobre a liberdade e a igualdade. In: WEFFORT, Francisco (Org.). **Os clássicos da política**. São Paulo: Ática, 1989.

REIS, Regina Celia. **Alternativa política no contexto federativo**: integração regional no Grande ABC Paulista. São Paulo: Blucher, 2007.

RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas:** no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROY, Ananya. *Urban informality: toward an epistemology of planning*. *Journal of the American Planning Association*, v. 71, n. 2, p. 147-158, 2005.

RUAS, Roberto. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO. *Anais...* São Paulo, 1999.

_____. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Califórnia: Sage Publications, 1995.

RUWER, Léia M. Erlich. **Incubadoras universitárias na economia solidária:** embriões da transformação? 2011. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2011.

SANTOS, Boa Ventura de S. (Org.). **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Coleção Reinventar a emancipação social: para novos manifestos. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002. v. 1.

_____. (Org.). **Produzir para viver:** os caminhos da produção não-capitalista. Coleção Reinventar a emancipação social: para novos manifestos. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002. v. 2.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Nobel, 1998.

SARDENBERG, Ronaldo Mota. Brasil, política multilateral e Nações Unidas. **Estudos Avançados**, v. 19, n. 53, p. 347-367, 2005.

SCHIOCHET, Valmor. A Economia Solidária no Brasil. In: II SEMINÁRIO ABERTO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO. *Anais...* Universidade Metodista da São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

SEN, Amartya. *On ethics and economics*. Oxford: Blackwell, 1987.

_____. Temas chave do Século XXI. In: SEN, Amartya; KLIKSBURG, Bernardo. **As pessoas em primeiro lugar:** a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

_____. **Desigualdade reexaminada**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

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

_____.; SOUZA, André (Orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 123-134.

_____. Economia solidária. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 03-06, 2007.

SOARES, J. Arlindo; BAVA, S. Caccia. **Desafios com que se defrontam as grandes cidades brasileiras**. Rio de Janeiro: EduERJ, 1998. p. 97-142.

SOUZA, Edileusa Godói. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil – estrutura, desafios e oportunidades**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

STIGLITZ, J. E.; SEN, A.; FITOUSSI, J. **Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress**. 2009. 292 p. Relatório apresentado pela Comissão, Paris, 14 set. 2009. Disponível em: <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf>. Acesso em: out. 2012.

TELLES, Vera da Silva. A questão social: afinal, do que se trata? **São Paulo em Perspectiva**, v. 10, n. 4, p. 85-95, 1996.

_____.; CABANES, Robert. **Nas tramas da cidade: trajetórias urbanas e seus territórios**. São Paulo: Humanitas, 2006.

TEODÓSIO, Armindo. **Comentários de avaliação do Projeto de Tese** (Doutorado em Administração - Silvia Gattai). Banca de Qualificação, out. 2011. Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na América**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1962.

TOMIZAKI, Kimi. A herança operária entre a fábrica e a escola. Tempo social. **Revista de Sociologia da USP**, v. 18, p. 153 - 171, 2006.

_____. Rupturas e continuidades nas relações intergeracionais: o futuro da categoria metalúrgica do ABC Paulista. **Cadernos do CRH (UFBA)**, v. 19, p. 87-96, 2006.

TOURAINE, Alain. *An introduction to the study of social movements*. ***Social Research***, v. 52, n. 4, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 103-119, 2005.

VIDICH, L. S.; STANFORD, M. L. Métodos qualitativos – sua história na Sociologia e na Antropologia. In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VYGOTSKY, L. S. **Formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WACQUANT, Loiq J. O legado sociológico de Pierre Bourdieu: duas dimensões e uma nota pessoal. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 19, p. 95-110, nov. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo de competências: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES

APÊNDICE 2 - ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS NAS OBSERVAÇÕES
PARTICIPANTES E NA ANÁLISE DOCUMENTAL

APÊNDICE 3 - RELAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES

Seu nome completo _____

Até que ano você estudou _____

Sua função na associação é _____

Trabalha nessa associação há _____ anos

Pergunta:

- Você poderia me descrever quais os principais problemas que você encontra ao trabalhar no empreendimento e como você resolve esses problemas? Até que ponto você se sente responsável por esses problemas?

**APÊNDICE 2 – ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS NAS
OBSERVAÇÕES PARTICIPANTES E NA ANÁLISE DOCUMENTAL**

BLOCOS	ASPECTOS OBSERVADOS (GAIGER, 2007)
Competências da organização	Recursos principais (insumos, matérias-primas e recursos iniciais)
	Sede, equipamentos e espaço principais de comercialização
	Comercialização principal
	Processo de comercialização
	Processo de transformação
	Crédito para investimento
	Geração de sobra líquida
	Remuneração e vínculos dos trabalhadores sócios e não sócios
	Investimento na formação de recursos humanos
	Férias ou descanso semanal para os sócios que trabalham no empreendimento
	Coletivização da produção, do trabalho ou da prestação de serviços
	Tomada de decisão
	Gestão de contas
	Participação cotidiana na gestão do empreendimento
	Participação em movimentos sociais e em ações sociais ou comunitária
	Participação em redes políticas ou econômicas solidárias
	Ações de preservação do ambiente natural
Competências coletivas	(RETOUR, 2009)
	Referencial comum sobre a cooperativa, o trabalho, os objetivos do trabalho
	Memória coletiva (saber fazer coletivo que é propriedade do grupo)
	Compromisso subjetivo com o trabalho e com a cooperativa
Competências individuais	(RUAS, 1999; ZARIFIAN, 2000; FLEURY, 2004)
	Gestão do Empreendimento: objetivos, missão,

	constância de propósitos
	Gestão da Fabricação: organização, distribuição de tarefas,
	Gestão Financeira: controle de entradas e saídas de valores
	Inovação: melhorias, novas soluções
	Construção de relacionamentos: confiança, cooperação, comunicação

APÊNDICE 3 – RELAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

Comportamentos	Apresentado	Enunciado em reunião ou entrevista	Esperado
Executa todas as fases do processo de trabalho - APRESENTADO	X		
Opera corretamente todos os equipamentos necessários à realização do processo de trabalho - APRESENTADO	X		
É zeloso com relação à conservação do ambiente de trabalho - APRESENTADO	X		
Treina outros empreendedores sobre a execução do processo de trabalho - APRESENTADO	X		
Explica como otimizar o custo do processo de trabalho – ENUNCIADO EM REUNIÕES		X	
Quando necessário, organiza o trabalho, decidindo com o grupo, as tarefas e responsabilidades de cada um - APRESENTADO	X	X	
Demonstra interesse pelo seu campo de atividade – ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Busca conhecer novas ferramentas, tecnologias pertinentes a ele - ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Propõe mudanças no processo de trabalho - ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Propõe assembleia para análise e planejamento do processo de trabalho - ESPERADO			X

Utiliza sua experiência anterior para buscar soluções - ESPERADO			X
Efetua modificações nas suas tarefas do dia a dia que geram uma melhoria no processo de trabalho - ESPERADO			X
Toma decisões práticas inovadoras - ESPERADO			X
Apresenta soluções e direcionamentos inovadores - ESPERADO			X
Procura desenvolver novos conhecimentos - ESPERADO			X
Propõe novas formas de realização do trabalho - ESPERADO			X
Troca ideias com os outros empreendedores, visando melhorias no processo de trabalho e no produto – ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Expressa seu entendimento e aceitação dos valores e objetivos do empreendimento – ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Estabelece um vínculo direto entre sua ação como empreendedor e os resultados do empreendimento – ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Organiza documentos, registros do empreendimento para que sejam guardados em local acessível e de forma que todos possam encontrá-los, quando necessário -			

convicções -			
APRESENTADO	X		
Apresenta suas ideias, sugestões, críticas sobre o trabalho - APRESENTADO	X		
Comunica-se de forma adequada às circunstâncias - ESPERADO			X
Sua ação é coerente com seu discurso - ESPERADO			X
Lidera pelo exemplo pessoal - ESPERADO			X
Cultiva as relações com as pessoas e gosta de relacionar-se com elas – ENUNCIADO EM REUNIÃO		X	
Consegue levantar a auto estima das pessoas, pelo apoio, demonstração de afeto - APRESENTADO	X		
Resiste ao desequilíbrio emocional em situações de pressão - ESPERADO			X
Lida de forma madura com as frustrações, críticas e rejeições - ESPERADO			X

ANEXOS

ANEXO 1 - RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO E ATIVIDADES INICIAIS DE
PREPARAÇÃO DA COOPERATIVA RAIOS DE LUZ

ANEXO 2 - RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO E ATIVIDADES INICIAIS DE
PREPARAÇÃO DA COOPERATIVA RELUZ

ANEXO 3 - CRONOGRAMA DE ATIVIDADES REALIZADAS NOS
EMPREENDIMENTOS APÓS O DIAGNÓSTICO

ANEXO 4 - OFICINA DE CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

**Equipe Reciclagem
Raio de Luz
Janeiro à Junho/2013**

Coordenador Técnico: Vanderlea
Bolsistas: Dayana, Juliana, Letícia e Thamara

Diagnóstico – Raio de Luz

Raio de Luz – Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Recicláveis.
Endereço: Rua Guilherme de Almeida, 150 – CEP: 05758-050 – Rudge Ramos –
São Bernardo do Campo – São Paulo.

CNPJ:05.758.489/0001-89

Telefone: 4109-9084 – Cel:

9.6046-3014

Presidente: Maria Lúcia Souza

Quantidade de cooperados	
Homens	22
Mulheres	13
Faixa Etária	
18 à 30 anos	06
30 à 50 anos	20
50 à 75 anos	12
Quantidade de cooperados por área	
Triagem	
Prensa	
Coleta/Caminhão	
Retiradas	
Retirada Média	R\$ 850,00
Renda Família Média	Um salário mínimo

História do Empreendimento

A Associação Raio de Luz foi fundada em 12 de fevereiro de 2001, é composta por 35 catadores de matérias recicláveis. A maior parte de seus cooperados eram catadores do lixão do Alvarenga, assim como os da cooperativa Reluz, e com a formação da cooperativa, se uniram em busca de melhorar sua qualidade de vida e trabalho.

No ano de 2009, a cooperativa mudou de coordenação, antes eram administrados pela Secretaria de Desenvolvimento Social e Cidadania, e nesse mesmo ano passaram a ser administrados pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo para trabalhar com a economia solidária.

São 220 eco pontos que realizam a reciclagem na cidade de São Bernardo do Campo, e a empresa Vega Ambiental realiza a retirada para a divisão da entrega nas duas cooperativas de reciclagem: Reluz e Raio de Luz.

No momento os associados passam por um momento de transição, pois no segundo semestre de 2013, ocorrerá à união com a cooperativa Reluz, tornando-se uma só cooperativa e a mudança de galpão. Também está em andamento à compra de um terreno para a construção de um local mais apropriado para a sede da cooperativa.

Visita ao Empreendimento (18/02/2013)

Na visita realizada em 18/02/2013 no empreendimento Raio de Luz, foi apresentada aos cooperados a equipe da incubadora que irá trabalhar com os empreendimentos de reciclagem, assim os professores, pesquisadores e bolsistas puderam visualizar a realidade do empreendimento e definir datas para iniciarmos o processo de diagnóstico.

Inicialmente fomos conhecer o processo de separação e triagem de materiais, observamos muitas dificuldades como: falta de equipamentos, EPIs, organização, falta de qualificação adequada de alguns materiais.

Outro problema identificado foi em relação à questão com a organização administrativa, a sensação de medo em relação ao que se passa no empreendimento e que é encoberto pelos responsáveis pela cooperativa. Assim fica claro que as dificuldades são: Estrutural, Maquinas e equipamentos, Conflitos internos, Organização, e saúde dos trabalhadores.

Foi realizada após a visita uma breve conversa onde surgiram alguns questionamentos a respeito da incubadora e seu papel dentro do empreendimento e explanado a necessidade da participação de todos durante as reuniões para aplicação de metodologia e definido as datas para essa ação.

1º Encontro Iniciação da Cooperativa (01/03/2013)

O encontro começou por volta das 14hs e 30 min. Nossa aceitação foi mais fácil, iniciamos nosso diagnóstico com meia hora de antecedência, os cooperados se mostraram bem dispostos ao trabalho com a Incubadora e já estavam no refeitório antes do horário marcado para o diagnóstico. As pessoas participaram das dinâmicas propostas e falaram muito bem sobre quem são e as necessidades como cooperativa, além disso, tiveram interesse em demonstrar isso através de bonecos e desenhos para representar quem são e o que fazem. Todos se mostraram entrosados e unidos. Cada grupo elegeu um representante para falar. Fizeram bons trabalhos; uns desenharam, usaram materiais recicláveis, outros escreveram ou escolheram um material para representá-los e contaram sobre seu significado.

Os cooperados do empreendimento Raio de Luz também se veem como uma família, além de importantes agentes que procuram amenizar os impactos ambientais causados pelos resíduos sólidos. Suas expectativas com os encontros com a Incubadora, assim como as da Reluz, são de conseguirem melhorias no ambiente de trabalho e equipamentos adequados. Desejam conquistar melhores condições de vida e dignidade através do trabalho na cooperativa.

Os cooperados se mostraram relutantes sobre a possibilidade de os próximos encontros serem realizados na faculdade Metodista.

Plano de Dinâmica/mensagem

Neste encontro, a Professora Silvia Gattai realizou uma dinâmica com os cooperados. Ela levou à cooperativa certa quantidade de resíduos sólidos, como papelão, garrafa pet, plástico e derivados, e pediu a eles para que fizessem algo com o material reciclado que demonstrasse o que eles fazem.

Também neste encontro, foi realizado um diagnóstico de sonhos, para sabermos quais são as idealizações dos cooperados.

Encaminhamentos

Na próxima sexta-feira, 8 de março, a equipe dará continuidade ao diagnóstico utilizando o boneco.

Plano de aula

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ coletar dados que colaborem para um diagnóstico e simultaneamente dê formação e informação para subsidiar as ações dos grupos de empreendedores solidários. ☐ discutir os sonhos, missão, visão e valores que são disseminados e compartilhados no empreendimento; ☐ identificar elementos básicos do processo de participação e compartilhamento de poder e informação; ☐ identificar a existência de ações e preocupação com inovação; ☐ Outros....	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	tempo
☐ Boas vindas/recepção dos cooperados. Será apresentada animação feita no software "moviemaker", com fotos tiradas durante as visitas iniciais.	10min.
☐ Apresentação dos participantes (dinâmica da sucata) Os participantes deverão montar uma apresentação pessoal usando sucata/material reciclado antecipadamente separado	60min.
☐ Encaminhamentos para o próximo encontro	20min.
☐ Avaliação (nome da dinâmica) Os participantes deverão registrar suas impressões sobre a atividade falando/escrivendo uma ideia/palavra que a sintetize, que serão coladas na parede formando um mural.	
CARGA HORÁRIA TOTAL	2:30 horas
RECURSOS	
Dinâmicas: conforme descrito no caderno de dinâmicas Outros recursos: Data show, som, cavalete com papel, computador portátil para registrar os dados, etc	
INDICADORES DE EXECUÇÃO E OBSERVAÇÕES GERAIS	
☐ Lista de presença; Relatório de atividade; Registro fotográfico. ☐ Observações:	
PROFISSIONAIS	
1) Técnica – Mediadora Vanderléa, 2) Observador – 3) Relator – 4) Ajudante- 5) Registros Fotográficos e som -	

Segue o gráfico da dinâmica dos sonhos:

SONHOS	RAIO DE LUZ
Segurança Social	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a retirada • Quero algo maior e melhor • Crescer no trabalho • Ser reconhecido como esperado
Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • “Uma cadeira para trabalhar com mais conforto” • Conforto • Mudar de local
Produção Associativa	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a condição de trabalho
Estrutura do local de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Bebedouro e banheiros • Galpão Maior • Três caminhões • Um galpão organizado • Esteira de triagem • Maquinário
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Ter maiores conquistas • Garra • Motivação • Dignidade • Posses
Relações Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Quero que minha família tenha saúde • Quitar as dívidas (Casa Própria, cursar uma faculdade, um carro) • “Sonho em ter uma condição de ter um 13º no fim do ano” • “Meu desejo é que cada um dos meus esteja empregado” • Dar um futuro para os meus netos

2º Encontro
Dimensão Associativa – O Coletivo (08/03/2013)

O encontro teve início às 15h09min com uma dinâmica de grupo até às 15h16min. Após a dinâmica, foi passado o vídeo do Globo Rural sobre a cooperativa de agricultores com duração dez minutos.

Em seguida os cooperados foram divididos em três grupos para o diagnóstico com o boneco. Cada grupo ficou responsável por uma parte do boneco. Depois de todas as questões serem respondidas, todos se reuniram novamente para discutir o resultado. Durante essa discussão, ocorreram divergências a respeito das respostas dadas anteriormente pelos grupos. Em sequência, foram passados os próximos passos do diagnóstico.

O encontro terminou às 16h35min, aproximadamente.

Diagnóstico - Boneco

Inovação

Motivações

Relações Internas

Relações Externas

Planejamento

Dedicação

GUIA de DIAGNÓSTICO SBCSol - DIMENSÃO ASSOCIATIVA

data: 08/03/2013

empreendimento: Raio de Luz

FIGURA	ABORDAGEM	COR			PLANO DE AÇÕES
NUVEM sonho visão	1. Onde queremos chegar com nosso empreendimento? O que queremos conquistar?	8	1	0	Melhorar a condição de trabalho, ter maiores conquistas, ser reconhecido como esperado.
CABEÇA inovação	2. Estamos inovando? As pessoas estão pensando e executando ideias para melhorar a produção, criar novos produtos/ serviços, tornar embalagens mais atraentes dentre outras inovações?	0	0	8	Não, eles não inovam nos produtos, pois não confeccionam. E, na linha de produção não existe inovação.
CORAÇÃO TRONCO motivações gostos	3. As pessoas gostam do que fazem aqui?	8	1	0	Sim, as pessoas gostam do que fazem.
	4. Você gosta do faz aqui? O que você gosta de fazer?	8	1		Eles gostam do que fazem, e todos são apaixonados pelo papel branco.
BRAÇO ESQUERDO relações internas	5. Como está a relação entre as pessoas?	4	1	1	Como apresenta o resultado, a relação entre os cooperados é boa. Entretanto, a relação com a diretoria seja complicada pois se sentem coagidos.
	6. Há respeito das diferenças (gênero, crença, origem, cor, opinião, etc)?	6	1	0	Sim, todos aceitam as diferenças. Há uma convivência pacífica.
	7. Como está a comunicação entre as pessoas? Há uma boa comunicação?	5	2	3	Sim, entre os cooperados, com exceção da presidência.
BRAÇO DIREITO relações externas	8. Participamos de alguma rede ou movimento de organização da Ecosol?	6	0	0	Sim, a cooperativa participa de organizações da Ecosol.
	9. Como é nossa relação com o governo local?	0	3	3	Eles não sabem se existe uma relação. Se há, a presidente não passa para os cooperados.
	10. Como é a nossa relação com a comunidade?	6	0	0	É boa, pois a comunidade contribui com o envio de resíduos, e não há reclamações da parte deles.
PERNA ESQUERDA planejamento participação	11. O grupo faz planejamento de suas ações? Como é a participação?	5	0	3	Há controversas nessa pergunta. A presidência alega que sim, porém os cooperados não são cientes do planejamento.
	12. Possuímos livros de ata e registro de reuniões e combinados? Usamos os livros?	5	0	4	Sim, possuem, a grande dificuldade é que este registro não é passado para todos os cooperados.
	13. Existe regimento interno e/ou regras de funcionamento escritas?	5	0	3	Sim, possuem regras, mas não é de conhecimento coletivo.
PERNA DIREITA memória sentido	14. Todos conhecem a história do grupo? Quando e como o grupo surgiu?	5	1	1	Sim, mas de forma informal.
	15. As pessoas se dedicam integralmente ao grupo ou também fazem outros trabalhos ou atividades?	6	5	0	Sim, algumas pessoas estudam, mas ninguém trabalha fora.
	16. Existe muita rotatividade de pessoas?	0	0	5	Sim, há cooperados fixos que estão desde do início da associação, porém a uma grande rotatividade.

Plano de aula

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ coletar dados que colaborem para um diagnóstico e simultaneamente dê formação e informação para subsidiar as ações dos grupos de empreendedores solidários. ☐ discutir os sonhos, missão, visão e valores que são disseminados e compartilhados no empreendimento; ☐ identificar elementos básicos do processo de participação e compartilhamento de poder e informação; ☐ identificar a existência de ações e preocupação com inovação; ☐ Outros....	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	tempo
Dinâmica de apresentação do grupo	15 min
Amostra do vídeo sobre cooperativa agrícola	12 min.
☐ Aplicação do diagnóstico (dinâmica do boneco) Os participantes serão divididos em grupos e farão a análise das partes do boneco, socializando a análise e validando avaliação dos grupos isolados; Nuven = sonhos e visão; Compreendendo e discutindo os sonhos no individual e no coletivo; Tarjetas-em plenário Cabeça = Processos de inovação; Tronco/ Coração = Processos de Motivações e Gostos; Braço Direito/Mão Direita = Processos de Relações Externas; Braço Esquerdo/Mão Esquerda = Processos de Relações Internas; Pernas e Pés = Processos de Planejamento e Participação; ☐ Apresentação por grupos; ☐ Sistematização; ☐ Análise das Respostas.	60 min
☐ Encaminhamentos para o próximo encontro	
☐ Avaliação (nome da dinâmica) Os participantes deverão registrar suas impressões sobre a atividade falando/escrivendo uma ideia/palavra que a sintetize, que serão coladas na parede formando um mural,	

Plano de Dinâmica/mensagem

A dinâmica da boneca

Dinâmicas são realizadas para a integração do grupo, e é onde acontecem os momentos de total liberdade para todos os participantes. A dinâmica consiste em pegar uma boneca de brinquedo e fazer algo com ela, seja um beijo, um abraço, colocar nos ombros, pular, o que seja, e sem saber os cooperados faziam com a boneca algo que achavam legal, porém não sabiam que iriam fazer a mesma coisa com o cooperado ao lado. Eles não sabiam o que seria feito ao final da dinâmica e foi um susto para eles. Os cooperados não tem um convívio por meio de abraços e beijos. A dinâmica proporcionou momentos de reflexão e conhecimento, os fez perceberem que precisamos pensar muito antes de tomar alguma decisão, onde envolva o próximo e agir com atitude sempre. E que é necessário um momento de descontração para o envolvimento de todos.

Encaminhamentos

A próxima dimensão trabalhada será a econômica.

3º Encontro
Dimensão Econômica – Produção (15/03/2013)

O encontro começou a divisão dos cooperados em três grupos. Cada trabalhou com uma parte da fábrica. Essa primeira parte terminou às 15hs e 20min.

Em seguida todos os grupos se reuniram no plenário para discutir as respostas. A discussão durou até 16hs e 10min.

No fim da reunião, foi passada uma apresentação de mensagem de motivação. Foram passados os encaminhamentos para as próximas reuniões. O encontro terminou às 16hs 30min.

Alguns pontos importantes observados:

- Alguns cooperados disseram se sentir coagidos pela administração depois das reuniões, e assumiram que tem medo;
- Os cooperados não consideram seu ambiente de trabalho seguro, e não conhecem as normas de segurança;
- Não sabem se possuem avara da ACETESB;
- Concordam que são necessárias reformas;
- Não tem conhecimento dos custos, entradas e saídas;

Dinâmica do Cavalo

O Fazendeiro e o Cavalo – História de Motivação

“Um fazendeiro, que lutava com muitas dificuldades, possuía alguns cavalos para ajudar nos trabalhos em sua pequena fazenda”. Um fazendeiro, que lutava com muitas dificuldades, possuía alguns cavalos para ajudar nos trabalhos em sua pequena fazenda.

Um dia, seu capataz veio trazer a notícia de que um dos cavalos havia caído num velho poço abandonado.

O poço era muito profundo e seria extremamente difícil tirar o cavalo de lá. O fazendeiro foi rapidamente até o local do acidente, avaliou a situação, certificando-se que o animal não se havia machucado.

Mas, pela dificuldade e alto custo para retirá-lo do fundo do poço, achou que não valia a pena investir na operação de resgate.

Tomou, então, a difícil decisão: determinou ao capataz que sacrificasse o animal jogando terra no poço até enterrá-lo, ali mesmo.

E assim foi feito: os empregados, comandados pelo capataz, começaram a lançar terra para dentro do buraco de forma a cobrir o cavalo.

Mas, à medida que a terra caía em seu dorso, o animal a sacudia e ela ia se acumulando no fundo, possibilitando ao cavalo ir subindo.

Logo os homens perceberam que o cavalo não se deixava enterrar, mas, ao contrário, estava subindo à medida que a terra enchia o poço, até que, finalmente, conseguir sair.

Sabendo do caso, o fazendeiro ficou muito satisfeito e o cavalo viveu ainda muitos anos servindo, fielmente, a seu dono na fazenda.

Se você estiver “lá embaixo”, sentindo-se pouco valorizado, quando, certos de seu “desaparecimento”, os outros jogarem sobre você a “terra da incompreensão, da falta de oportunidade e de apoio”, lembre-se desta história.

Não aceite a terra que jogaram sobre você, sacuda-a e suba sobre ela.”

GUIA de DIAGNÓSTICO SBCSol - DIMENSÃO ECONÔMICA - PRODUÇÃO						
FIGURA	ABORDAGEM	COR			ANÁLISE de RESPOSTAS
1. Nosso ambiente de trabalho é seguro, saudável e bom para trabalhar?	0	0	5	Os cooperados não acham que o trabalho é seguro.	
	2. O local está de acordo com o que a lei exige? tem alvará? são necessárias reformas?	6	5	0	Sim, pois é necessário para autorização de funcionamento, porém não é passado para a ciência dos cooperados.	
	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS					
	3. Temos equipamentos suficientes? (máquinas, ferramentas, figurino, etc)	0	0	7	A cooperativa não possui equipamentos próprios.	
	4. Nossos equipamentos estão em bom estado?	0	0	7	Os equipamentos que possuem não estão em bom estado.
5. Conhecemos o ponto de equilíbrio do nosso EES? Estamos acima ou abaixo dele? (relação faturamento/preço x custos/despesas; lucro x prejuízo)	0	0	7	Os cooperados estão com dúvidas sobre o ponto de equilíbrio.	
	6. O faturamento é seguro ou incerto? qual é o valor médio mensal?	0	0	6	Não tem conhecimento do valor do faturamento. A presidência não passa para os cooperados.	
	7. utilizamos controles e demonstrativos financeiros? (balanço, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa)	0	0	6	Não possuem controle de entrada e saída.	
	ORGANIZAÇÃO E CONTROLE
8. A produção está bem organizada? há muito "atropelo" na produção?	2	4	0	A cooperativa acredita que a operação está razoável.	
	9. Existem responsabilidades definidas? Todos conhecem e cumprem com suas responsabilidades?	2	3	2	Há responsabilidades definidas de forma informal.	
	10. Utilizamos controles de entrada, estoque de matéria prima, produtos acabados e outros? Controles de ensaios, fantasias, adereços e outros?	0	0	6	Não há controle.	
	SAÚDE E SEGURANÇA
11. Temos muitos acidentes?	5	0	0	Sim, é necessário. Porém os cooperados não fazem uso de equipamentos.	
	12. Conhecemos os riscos e possíveis prejuízos físicos de cada tarefa?	5	0	0	Sim, os cooperados estão cientes dos riscos.	
	13. É necessário equipamento de proteção? Se sim, todos usam?	5	2	5	Sim, é necessário. Porém os cooperados não fazem uso de equipamentos.	
	MEIO AMBIENTE
14. Os rejeitos da produção são tratados? Os rejeitos são descartados de forma adequada? Como são descartados? (Pense bem! Copo descartável, por exemplo, é rejeito)	0	0	5	Não. Os cooperados sabem que não há tratamento adequado.	
	15. Temos muito desperdício?	5	0	0	Sim, a cooperativa realizada desperdício de resíduos orgânicos e alguns desperdícios de resíduos sólidos.	
	COMPETÊNCIAS
16. Todos tem o conhecimento técnico e as competências necessárias para a realização de suas tarefas?	5	0	1	A maioria possui conhecimento técnico, pois estão a bastante tempo na cooperativa.	
	17. Desenvolvemos ações para melhorar a escolaridade, formação técnica e competências dos trabalhadores?	0	0	5	Não. Não há desenvolvimento para melhoria.	
	RENDA
18. Retirada - Qual é o valor médio da retirada mensal?	8	0	0	Em torno de 800 reais mensais.	
	19. Fundos - Existem fundos individuais (13º, férias, fundo de garantia, etc)?	0	0	8	Não, não existem fundos.	
	20. Benefícios - Além da remuneração, existem outros acréscimos (vale	0	0	8	Cesta básica que chega por doação.	
	SEGURANÇA SOCIAL					
	21. Todos estão inscritos no INSS?	8	0	0	Sim. Todos os cooperados estão.	
	22. Temos trabalhadores em situação de carência e vulnerabilidade pessoal ou familiar?	0	0	8	Não. Os cooperados possuem renda parcialmente fixa.	
	23. O EES tem algum fundo coletivo? Qual?	0	0	8	Não há fundo coletivo.	
	LEGALIDADE
	24. O empreendimento está formalizado? As obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e outras estão em dia?	8	0	0	Sim. Todas as obrigações estão em dia.
25. Temos alvará de funcionamento e outras autorizações legais necessárias ao funcionamento do empreendimento?		0	0	8	A cooperativa tem para funcionar, porém a presidência não passa as informações para os cooperados.	
24. Temos algum problema com a justiça atualmente? Protestos, processos trabalhistas, arresto de máquinas ou outros?		8	0	0	Não. A cooperativa estão de acordo com a justiça.	
25. Temos contratos firmados em todas as nossas operações e relações? Ainda temos muita coisa tratada "só de boca" ou "na confiança"?		0	8	0	Os cooperados não sabiam passar essa informação.	

4º Encontro

Mudança Integração (22/03/2013)

O encontro teve início às 13hs e 50min com a apresentação do vídeo “Superação”, com duração de cerca 5min.

Após assistirem o vídeo, foi pedido aos cooperados de contassem o que entenderam da mensagem. Assim como no encontro com a Reluz, as pessoas não se expressaram muito.

Não foi necessário abrir espaço para a prefeitura conversar com a cooperativa, pois um representante havia ido mais cedo no mesmo dia e discutido as questões da mudança de local de trabalho sem a presença da equipa da incubadora.

A maior parte do tempo do encontro foi dedicada e esclarecer dúvidas sobre as futuras mudanças e transições para os novos locais de trabalho onde Reluz e Raio de Luz virão a se fundir. Também foram passados os encaminhamentos para o próximo encontro que acontecerá dia 5 de março.

Plano de Aula

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ coletar dados que colaborem para um diagnóstico e simultaneamente dê formação e informação para subsidiar as ações dos grupos de empreendedores solidários. ☐ discutir os sonhos, missão, visão e valores que são disseminados e compartilhados no empreendimento; ☐ identificar elementos básicos do processo de participação e compartilhamento de poder e informação; ☐ identificar a existência de ações e preocupação com inovação; ☐ Outros....	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	<u>tempo</u>
☐ Aplicação do vídeo "Superação".	5min.
☐ Discussão sobre a mudança do local de trabalho e encaminhamentos para os próximos encontros.	45min.
☐ Avaliação (nome da dinâmica) ☐ Os participantes deverão registrar suas impressões sobre a atividade falando/escrivendo uma ideia/palavra que a sintetize, que serão coladas na parede formando um mural.	
CARGA HORÁRIA TOTAL	50min.
RECURSOS	
Dinâmicas: conforme descrito no caderno de dinâmicas	
Outros recursos: Data show, som, cavalete com papel, computador portátil para registrar os dados, etc	
INDICADORES DE EXECUÇÃO E OBSERVAÇÕES GERAIS	
☐ Lista de presença; Relatório de atividade; Registro fotográfico. ☐ Observações:	
PROFISSIONAIS	
1) Técnica – Mediadora Vanderléa, 2) Observador – 3) Relator – 4) Ajudante- 5) Registros Fotográficos e som -	

5º Encontro
Sensibilização sobre Cooperativismo Básico
(12/04/2013)

No dia 12-04 ocorreu na Raio de Luz uma palestra de sensibilização sobre o cooperativismo básico e os princípios desse. A palestra foi ministrada pela Vanderléa, pois ocorreram alguns imprevistos com a equipe da Unisol que iria fazê-la e assim a incubadora como parceira realizou a sensibilização. Entretanto estavam presentes a Mônica representando o Movimento Nacional dos Catadores e a Elizabete em nome da UNISOL.

A princípio teve uma boa disponibilidade do grupo em participar, pois a administração do empreendimento, não interferiu como ocorreu no dia anterior na Reluz. Estavam muito claro também que existe no grupo interesse em participar. Todos estavam no plenário no horário combinado e discutiram os temas propostos.

Como no dia anterior pela demora do grupo não foi possível realizar a dinâmica que estava preparada para o encontro pela UNISOL também não foram realizados na Raio de Luz mesmo com tempo sobrando para que não haja discórdia entre os grupos e assim os recursos utilizados foram um vídeo sobre economia

solidária, economia criativa, cooperativismo e outros temas introdutórios e uma apresentação preparada pela Incubadora.

Plano de Aula

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ Esclarecer questões sobre cooperativismo e outras possíveis dúvidas para que ao cooperados possam se organizar e eleger a diretoria para a nova central de triagem da cooperativa Reluz.	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	tempo
☐ Apresentar do vídeo sobre economia solidária.	18min
☐ Esclarecimento sobre cooperativismo básico e discussão sobre a assembleia para decidir a nova diretoria da Reluz.	40min
☐ Encaminhamentos para o próximo encontros e discussão da situação atual do empreendimento.	15min
CARGA HORÁRIA TOTAL	73min
RECURSOS	
Dinâmicas: conforme descrito no caderno de dinâmicas	
Outros recursos: Data show, som, cavalete com papel, computador portátil para registrar os dados, etc	
INDICADORES DE EXECUÇÃO E OBSERVAÇÕES GERAIS	
☐ Lista de presença; Relatório de atividade; Registro fotográfico.	
☐ Observações:	
PROFISSIONAIS	
1) Técnica – Mediadora Vanderléa, 2) Observador – 3) Relator – 4) Ajudante- 5) Registros Fotográficos e som -

SENSIBILIZAÇÃO: ECONOMIA SOLIDÁRIA

Ministério da
Ciência, Tecnologia
e Inovação

Economia Solidária: Outra economia acontece

- ✓ Um conjunto de atividades econômicas organizadas e realizadas por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma de autogestão;
- ✓ Uma estratégia para formulação de um novo modelo de desenvolvimento que visa a sustentabilidade ambiental, a inclusão econômica, social e cultural, com a participação de homens e mulheres;
- ✓ Uma nova forma de produzir, de gerir, de consumir, de comercializar e de se relacionar com as pessoas... (um novo modo de vida).

Economia Solidária no Brasil

- ✓ Cresce o número de cooperativas e associações produtivas a partir de 1980/90, como alternativa de trabalho e renda diante dos altos índices de desemprego e exclusão;
- ✓ A partir da década de 80 algumas empresas falidas passam a ser geridas pelos trabalhadores e trabalhadora (Usina Catende – PE, UNIFORJA -SP, COOPERMINAS – SC...);
- ✓ Envolvimento do Movimento Sindical Cutista, ONGs, instituições religiosas, Universidades por meio de Rede de Incubadoras e UNITRABALHO...;

Economia Solidária Fóruns e Redes

- ✓ Criação de redes de produção, comercialização e consumo solidário;
- ✓ Organização dos Fóruns Municipais, Regionais e Estaduais de Economia Solidária com a participação dos Empreendimentos Econômicos Solidários, entidades de apoio/fomento e gestores públicos;
- ✓ Em 2003 foi criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

Organizações Solidárias

Economia Solidária: Origem

- A primeira experiência surge na Inglaterra(1760), por trabalhadores de estaleiros que fundaram moinhos de cereais de forma cooperativada para driblar o monopólio local;
- A experiência mais conhecida é a de 1844, na Inglaterra – Cooperativa de Consumo de Rochdale (chegou a ter em 1879 – 10.427 sócios) e foi a partir dela que se formularam os princípios do cooperativismo.

Princípios do cooperativismo:

- Livre acesso e adesão voluntária
- Controle, organização e gestão democrática
- Participação econômica dos associados
- Autonomia e independência
- Educação, capacitação e informação
- Cooperação entre as cooperativas
- Compromisso com a comunidade

A SBCSOL trabalhará 10 temas:

1. **formalização dos empreendimentos - estrutura associativo-societária**
2. **questão administrativa:** planejamento, indicadores de desempenho e instrumentos de gestão;
3. **gestão financeira, contábil e tributária;**
4. **gestão de pessoas** na perspectiva do empreendimento solidário; processos decisórios em empreendimentos solidários;
5. **estratégia de negócios e mercado;** circuitos econômicos locais, cadeias e redes de produção e comercialização;
6. **marketing, publicidade e vendas;**
7. **inovação e desenvolvimento de produtos;**
8. **organização, programação e controle da produção;**
9. **gestão ambiental;**
10. **saúde e segurança.**

6º Encontro
Sensibilização de Direito Cooperativo (19/04/2013)

Em reunião com a Raio de Luz, no dia 19 de abril, foi abordado temas relacionado à legislação. Num primeiro momento, foi esclarecido que uma cooperativa, é uma organização democrática sem fins lucrativos e que é preciso respeitar Direitos e Deveres de cada um; Direitos como tomar parte na assembleia geral, votar e ser votado, obter informações sobre a questão financeira da cooperativa, entre outros; E Deveres como observar o estatuto social, cumprir compromissos, respeitar decisões da assembleia geral e do conselho administrativo e participar das atividades desenvolvidas pelas cooperativas.

Foi apresentado alguns pontos da nova lei que diz que é preciso ter o seguro obrigatório, é preciso ter cargos e que o valor da hora não deve ser igual para todos eles, à retirada não deve ser menos que um salário mínimo, as horas de trabalho são diferentes dependendo do dia e do horário e que essas horas não podem ultrapassar de 44 por semana.

Foi discutido o que é um estatuto, ata, regimento interno, assembleia (ordinária, extraordinária e especial). Foi dito também sobre as funções do conselho administrativo e fiscal, presidente, tesoureiro e secretário.

Durante a reunião houve uma dúvida em relação às reuniões feitas com eles e as horas de trabalho, o que foi resolvido com a explicação de que o que foi decidido em assembleia é o que prevalece, até que seja feita outra votação que seja contrária a primeira. A presidente esclareceu o mal entendido. No final da apresentação vimos que foi de bastante importância abordar esse assunto, visto que uma grande parte prestou atenção, fez perguntas, e uma delas foi da possibilidade de abordar novamente o tema para que pessoas que não puderam estar presente possam entender mais do assunto, para assim haver um melhor entendimento entre eles.

Material Utilizado

O que é uma cooperativa?

- Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados sem fins lucrativos.

Direitos dos cooperados

- Tomar parte nas Assembléias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nelas forem tratados;
- Propor ao Conselho de Administração e às Assembléias as medidas que julgar conveniente ao interesse do coletivo;
- Obter, durante os 30 dias que antecedem à Assembléia Geral, informações a respeito da situação financeira da cooperativa, bem como sobre os balanços e demonstrativos;
- Votar e ser votado para os cargos no Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- No caso de desligamento da cooperativa, retirar o capital, conforme estabelece o Estatuto Social

Deveres Dos Cooperados

- Observar o Estatuto Social da cooperativa;
- Cumprir fielmente com os compromissos em relação à cooperativa;
- Respeitar as decisões da Assembléia Geral e do Conselho de Administração;
- Cobrir sua parte quando forem apuradas perdas no fim do exercício;
- Participar das atividades desenvolvidas pela cooperativa

Do Sistema Trabalhista

- Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

COOPERADO X EMPREGADO CELETISTA

TRABALHADOR COOPERADO	EMPREGADO CELETISTA
Não há grau de subordinação entre os trabalhadores ou entre estes e seus clientes	O trabalhador é subordinado a um empregador ou patrão
Participa das decisões	Não participa das decisões
Não tem salário: seus rendimentos são variáveis, pois recebe por produção	Recebe salário e nem sempre recebe por acréscimo na produção
Não tem carteira assinada, pois é trabalhar autônomo e contribuinte do INSS	Tem carteira assinada
Possibilidade dos cooperados constituírem um fundo de descanso anual	Férias
Possibilidade dos cooperados constituírem um fundo para abono natalino	13º salário
Possibilidade dos cooperados constituírem um fundo de poupança compulsório	FGTS
Conforme a atividade, sugere-se o seguro de acidentes, provisionado por decisão da Assembleia Geral	Seguro de acidentes descontados em folha e gerenciado pelo governo
FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (obrigatório, desde que haja sobras)	Capacitação profissional, quando houver interesse da empresa
Os cooperados trabalhadores podem conceder-se quaisquer benefícios, já que são proprietários da empresa cooperativa	Benefícios obrigatório pela CLT e outros que a empresa queira conceder (assistência médica, refeição, etc)

Aspectos Sociais

- Trabalha a quantidade de cooperados;
- Trabalho decente;(Seguro/salário mínimo)
- Diferentes Faixas de Retiradas
- Serviço/ produção;

Estatuto

- É o principal documento da cooperativa, onde estão dispostos as regras de seu funcionamento, o objeto, os direitos e deveres dos associados/cooperados.

Ata

- É um documento que registra resumidamente e com clareza as ocorrências, deliberações, resoluções e decisões de reuniões ou assembléias.

Regimento Interno

- É o documento interno da cooperativa que estabelece suas regras rotineiras.

Assembléia

- Reunião de pessoas para tomada de decisões importantes
- É o órgão máximo da cooperativa, onde todos os cooperados têm igual direito à voz e voto.

Tipos de Assembléias

- Ordinária
- Extraordinária
- Especial - Nova

Funções do Conselho Administrativo e Fiscal

- Presidente
- Tesoureiro
- Secretário
- Conselho fiscal

Presidente(a)

- Supervisionar todas as atividades da Cooperativa;
- Representar em todos os atos, divulgação, comercialização e busca de parcerias;
- Assinar conjuntamente com o Diretor Financeiro e/ou Diretor Administrativo, cheques, contratos e demais documentos que se façam necessários;
- Presidir as Assembléias Gerais e as Reuniões da Diretoria;
- Acompanhar periodicamente com Diretor Financeiro e exatidão do saldo em caixa;
- Apresentar o relatório do ano social, balanço demonstrativos das sobras apuradas ou perdas verificadas no exercício e contas em Assembléia Geral;
- Reunir-se ordinariamente, uma vez por mês e extraordinariamente com os outros dois diretores.

Tesoureiro (a)

- Dirigir e fiscalizar os trabalhos da tesouraria;
- Apresentar ao Conselho Fiscal balancetes (demonstrativo de contas), que deverão ser fixados em lugares visíveis;
- Responsabilizar-se pelas atividades de: Faturamento, Cobrança, Contas a Pagar e Tesouraria;
- Organizar e supervisionar os serviços necessários a infra-estrutura de funcionamento da sociedade;
- Responsabilizar-se pela contabilidade sistemática dos valores, títulos, livros, documentos e arquivos pertinentes à área financeira;
- Assinar, com o Presidente, os cheques e efetuar os pagamentos e recebimentos autorizados;
- Reunir-se ordinariamente, uma vez por mês e extraordinariamente com os outros dois diretores.

Secretário(a)

- Auxiliar o diretor presidente, e substituí-lo em suas ausências;
- Assinar cheques em conjunto com os outros diretores;
- Superintender todos os serviços da cooperativa;
- Secretariar e lavrar as atas das reuniões da Diretoria e das Assembléias Gerais;
- Assinar com os demais diretores, cheques, contratos e outros documentos constitutivos de obrigações;
- Supervisionar a documentação fiscal e financeira;
- Auxiliar nos processos de licitações.

Conselho Fiscal

- Verificar se os extratos das contas bancárias conferem com a escrituração contábil;
- Verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem em volume, quantidade, qualidade e valor, às previsões feitas e às conveniências econômico-financeiras da cooperativa;
- Observar a regularidade das reuniões da Diretoria, alertando, caso seja necessário, para que elas sejam mais freqüentes e que não existam cargos na sua composição;
- Apurar se existem exigências a cumprir junto às autoridades fiscais, trabalhistas e previdenciárias;
- Averiguar se os estoques de materiais, equipamentos e outros estão corretos e se os inventários periódicos ou anuais;
- Informar a Diretoria sobre as conclusões de seus trabalhos, denunciando as irregularidades constatadas e convocando a Assembléia Geral se ocorrerem motivos graves e urgentes;
- Emitir parecer sobre o Balanço Patrimonial e Relatório da Diretoria, para votação na Assembléia Geral.

The image is a collage. The central focus is a close-up of a brass balance scale and a wooden gavel, symbols of justice and law. The background is a faded collage of other images: on the left, a person in a blue shirt; on the right, a person in a blue shirt; and at the bottom, a group of people in a meeting. There is also a faint image of a person in a blue shirt on the left side of the collage.

Pacto Firmado

**“Quem quer sempre arruma um jeito,
quem não quer sempre arruma uma
desculpa”** Elizabete de Jesus Rocha

Dinâmica para desenvolver o grupo da Associação Raio de Luz

Objetivo: Refletir os problemas que enfrentamos no nosso dia-a-dia

Material: Bexiga e tira de papel.

Formação em círculo, uma bexiga vazia para cada participante, com um tira de papel dentro (que terá uma palavra para o final da dinâmica). O facilitador dirá para o grupo que aquelas bexigas são os problemas que enfrentamos no nosso dia-a-dia (de acordo com a vivência de cada um), desinteresse, intrigas, fofocas, competições, inimizade, Férias, Estatuto, Descanso, Regras, Habilidades, Atas, Diretoria, Regimento Interno, Organização Legal, Assembleia Geral, Responsabilidade, Compromisso, Solidariedade, Cooperação, Trabalho Decente, Regimento Interno, Retiradas, Sobras, amizade, solidariedade, confiança, cooperação, apoio, aprendizado, humildade, tolerância, paciência, diálogo, alegria, prazer, tranquilidade, troca, crítica, motivação, aceitação.

Cada um deverá encher a sua bexiga e brincar com ela jogando-a para cima com as diversas partes do corpo, depois com os outros participantes sem deixar a mesma cair.

Aos poucos o facilitador pedirá para alguns dos participantes deixarem sua bexiga no ar e sentarem, os restantes continuam no jogo. Quando o facilitador perceber que quem ficou no centro não está dando conta de segurar todos os problemas peça para que todos voltem ao círculo e então ele pergunta:

- 1) a quem ficou no centro, o que sentiu quando percebeu que estava ficando sobrecarregado;
- 2) a quem saiu, o que ele sentiu.

Depois destas colocações, o facilitador dará os ingredientes para todos os problemas, para mostrar que não é tão difícil resolvermos problemas quando estamos juntos.

Ele pedirá aos participantes que estourem as bexigas e peguem o seu papel com o seu ingrediente, um a um deverão ler e fazer um comentário para o grupo, o que aquela palavra significa para ele. No final o facilitador dirá que nas bexigas tinha palavras que ajuda a organizar e facilitar o dia a dia. Como: amizade, solidariedade,

confiança, cooperação, apoio, aprendizado, humildade, tolerância, paciência, diálogo, alegria, prazer, tranquilidade, troca, motivação, aceitação, regimento interno, etc.

7º Encontro (26-04-2013)

Oficina de Processo I

Distribuição de Uniformes

Nesta sexta-feira, a cooperativa iniciou o curso no horário marcado e foi realizada a distribuição dos uniformes patrocinados pela Petrobras, solicitado pela Mônica do Movimento Nacional dos Catadores de Material Reciclado que não pode estar presente. Foi passado o slide sobre a Oficina do Processo relembrando todo o diagnóstico que foi feito sobre a dimensão associativa, do mercado e a econômica. Os grupos são divididos em dois grupos para realizar a tarefa de divisão do processo. Foram divididos em matérias, equipamentos, caminhão, vendas e triagem. Eles desenharam o processo da cooperativa, e realizaram a explicação de como funciona. A incubadora passou questões para serem trabalhadas por eles, como essas: Porque o empreendimento faz o que faz, para quem faz e porque faz desta forma. Ocorreu uma solicitação por parte dos cooperados, para que haja como já foram desenvolvidos, mais alguns vídeos motivacionais, então apresentamos um vídeo sobre dificuldades no percurso da conquista.

Material Utilizado

OFICINA DE PROCESSOS

Pessoas

GUIA DO DIAGNÓSTICO SBC SOL

DIMENSÃO ASSOCIATIVA: O COLETIVO

Empresa

GUIA DO DIAGNÓSTICO SBC SOL

DIMENSÃO ECONÔMICA: PRODUÇÃO

Composição das figuras relacionadas às perguntas da planilha.

Mercado

GUIA DO DIAGNÓSTICO SBC SOL

DIMENSÃO ECONÔMICA: MERCADO

O grupo encasina as peças do quebra-cabeças livremente, de acordo com o que julgar prioritário e relacionável.

Qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois e faz isso por um *processo de transformação*. Por transformação, nós referimos a uso de *recursos*, para mudar o estado ou condição de algo, para produzir saída.

O EMPREENDEDOR DEVE SABER

- Porque faz o que faz!
- Para quem faz!
- Porque faz desta forma!

EXERCÍCIO DO PROCESSO

- Dinâmica do Café
- Separar em três grupos, e pedir para que cada grupo descreva as *atividades* que compõe o *processo* de elaboração do café.
- Em plenário, os grupos apresentam seus processos.
- O facilitador discute diferenças dos processos e razões que justifiquem essas diferenças.
- Lembrar relações entre processos e requisitos do cliente.

8º Encontro

Oficina de Processo II

Visita à Cooperlimpa (02-05-2013)

A equipe de reciclagem da SBCSOL realizou uma visita à cooperativa Cooperlimpa em Diadema, um modelo de cooperativa de reciclagem na Coopecent (rede de cooperativas), com cooperados dos empreendimentos de São Bernardo do Campo. O objetivo da atividade seria para os representantes escolhidos pelas associações “Raio de Luz” e “Reluz” conhecessem o processo de triagem com prensa e esteira e a organização administrativa utilizada na associação que já passou por incubação nesses aspectos.

Nessa visita a Cooperlimpa apresentou aos visitantes modelos de planilhas que podem ser reaproveitados nos empreendimentos incubados pela SBCSOL. A partir disso começaram a surgir dúvidas dos representantes que foram sendo sanadas para depois ser abordadas nos empreendimentos.

Ao conhecer o processo os visitantes puderam tomar ciência da necessidade de mudanças em seus empreendimentos e assim compartilhar o conhecimento adquirido junto aos outros cooperados que não estiveram presentes na visita realizada no dia 10 de maio de 2013.

9º Encontro
Oficina de Processo III
(10-05-2013)

A incubadora iniciou sua atividade com a dinâmica do barbante, os cooperados deveriam falar algumas palavras, alguns exemplos do que foi falado está a seguir:

- Profissionalismo
- Solidariedade
- Amor
- Paz
- Esperança
- União
- Esforço
- Conhecimento
- Obediência
- Consolidar
- Felicidade

E dessa forma, com os cooperados falando as palavras ligadas ao seu empreendimento, sensibilizou também informando o papel da Incubadora, demonstrando que as atividades que são feitas com os catadores, é para o fortalecimento do grupo.

A parceria com a Coopcent e com a UNISOL auxilia na melhora dos pontos fracos da cooperativa.

Realizamos também o Acordo de Convivência, que deverá ser cumprido junto com a Incubadora, enquanto estivermos juntos. O acordo tratou de:

- Horário: Das 13h30minhrs às 15h30minhrs;
- Manter silêncio, atender telefonemas somente com urgências.
- Se houver dispersão, levantar o braço para chamar atenção do cooperado que atrapalha.
- Respeitar a fala do outro.
- Reunião uma vez por semana.

Durante o Acordo de Convivência, a Mônica do Movimento Nacional dos Catadores de Reciclado entrevistou contra os encontros quinzenais, pois acredita ser importante para a formação dos catadores de São Bernardo do Campo, e dos catadores do Brasil.

Na semana anterior, três cooperados foram visitar a Cooperlimpa, cooperativa de Diadema, para conhecer seus planos de controle. A bolsista Leticia montou um slide, para a apresentação do mesmo.

A atividade da Incubadora encerrou às 15h22minhrs.

Material Utilizado **RETOMADA DE ATIVIDADES****GRUPO 1**

GRUPO 2

Encontro (11-05-2013)

Assembleia de Apresentação do Projeto Porta a Porta Rudge Ramos

A reunião foi realizada na Universidade Metodista de São Paulo, na sala 312 do edifício Omicron. Teve seu início às 09h30min.

No início, Monica do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) ensinou a todos a levantar os braços quando alguém estivesse atrapalhando para não haver dispersão.

O professor da Universidade Metodista, Carlos Henrique, iniciou suas atividades às 09h55min, Carlos quer implantar no município de São Bernardo do Campo, com uma parceria com as cooperativas de reciclagem, o projeto Porta a Porta. O projeto já está ativo nos municípios de Ribeirão Pires, Mauá e Diadema. A Prefeitura de São Bernardo do Campo quer implantar uma Usina de Energia, com a queima de material reciclado, porém, isso prejudicará claramente a ação dos catadores. A apresentação feita na reunião foram os catadores que montaram, e realizaram todo o estudo, o Carlos Henrique somente deu um auxílio para ser feita a organização do mesmo.

Este projeto tem o apoio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), onde seu alvo é o fortalecimento da coleta seletiva solidária no abc.

Irá ser necessário apresentar a prestação de serviço pelas cooperativas de catadores, e é necessário apresentar o termo de referência que será feito para subsidiar a contratação dos serviços.

Na apresentação do Projeto Piloto, o Professor apresentou o bairro Rudge Ramos, demonstrando seus pontos principais para o reconhecimento de todos. Foi realizado um grande estudo para saber a quantidade de moradores, o quanto gera de resíduo e o quanto pode ser reciclado. O bairro conta com uma população em torno de 41.600 pessoas, há cerca de 14 mil casas. Cerca de 2,8 pessoas por domicílio. E a maior parte da população tem entre 36 e 50 anos de idade.

O bairro do Rudge Ramos foi dividido em subáreas, denominadas números de 1 a 6. Para serem realizadas as coletas nessas subáreas uma vez por semana, de segunda-feira a sábado.

Foi apresentado o estudo da área 1, que ficou desta maneira:

- Quantidade de Casas: 1.700.
- Km de vias: 8,3.

- Na fase 1 a geração de resíduos será de: 4 toneladas por dia.
- Geração de resíduos no final: 13 toneladas.
- Serão 11 viagens em um dia com dois carrinhos.

A área 2 produz mais, porque está mais concentrado, maior quantidade de pessoas em um menor lugar. A área 4 é a maior, porem há muitos espaços vazios que não serão realizados a coleta. A cooperativa que aderir, no início, irá realizar a coleta 4 mil toneladas e meia por dia, o que no final será 13.728 toneladas por dia. Aumentará drasticamente, pois os moradores da região já estarão bem cientes da coleta porta a porta.

Também evidenciaram a importância da remuneração, e da mudança de local, pois é necessária para adequar a demanda da quantidade de toneladas. Serão necessários galpões para a ocupação de 250 toneladas por dia.

Na fase 1, serão 35 pessoas na triagem, o que no final resultará em 70, 12 pessoas na coleta, o que no final será 30, 2 caminhões, e depois serão 5, 5 carrinhos, e no final 25, 2 no financeiro e no final 4. No total da fase 1 serão cerca de 40 pessoas, e no fim de 86 a 90 pessoas.

Carlos terminou sua atividade falando sobre a divulgação que ficará a cargo da Prefeitura, que fará um trabalho de educação ambiental com os moradores do bairro Rudge Ramos, para a ciência do porta a porta.

Mônica entrevistou para a sensibilização de todos os catadores para que eles se esforcem em participar do processo, porque é necessário o envolvimento de todos nesse processo onde ocorrerá a mudança de local, a preparação do layout no novo galpão.

Com 13 anos sendo uma cooperativa, a Reluz, cooperativa do bairro assunção, não irá se unir a Raio de Luz, cooperativa do bairro Rudge Ramos, pois querem permanecer onde estão, e o MNCR vai defender esta escolha.

Joana Darc, catadora e presidente da Coopcent relatou sua experiência com a CooperPires no projeto porta a porta que já acontece há um ano. “É bom que o morador conheça nosso trabalho. É importante o projeto porta a porta para as cooperativas de São Bernardo do Campo, junto com a Coopcent com o Movimento Nacional dos Catadores de Materiais. Vai ser um passo pro ABC inteiro e pros catadores” foi uma das suas falas.

10º Encontro (17-05-2013)
Oficina de Processo – Parte IV

Foi abordado com a cooperativa Raio de Luz na reunião do dia 17 de maio, a importância dos controles, que uma vez que a cooperativa tem esses controles ela garante a confiança tanto para os cooperados quanto para parceiros externos além de que não se pode medir o que não é conhecido, ou seja, não dá para criar parâmetros de quão boa foi a retirada, por exemplo, se não existir documentado a quantidade de material entre outros dados. Outro tópico levantado foi que é preciso a participação de todos, que cada um tem uma função e que todas são de importância, pois uma função leva a outra e assim a produtividade depende de todos. Foi dito também que é importante os cooperados darem ideias para melhor desempenho da produção, pois eles que realizam o processo e sabem quais são as maiores dificuldades de trabalho. Além disso, foi lembrado que liderar significa motivar esforços, delegar competências e compartilhar objetivos.

A reunião foi interrompida para discutir a questão dos ganchos, pois foi comentado no início que a não presença de alguns cooperados era devido à punição da cooperativa com quem não compareceu na reunião marcada na metodista no sábado dia 11 de maio. A discussão foi feita em cima de que pessoas que apenas compareceram e foram embora antes do final da reunião deveriam ter a mesma punição, pois não teve participação tanto quanto as pessoas não presentes. Outra questão foi quem era o líder, porque cooperados pediram autorização para sair e outros cooperados falaram que quem deu essa autorização não era responsável por isso.

Foi ressaltada a importância da organização no novo espaço, pois é uma área residencial e que não pode ter o acúmulo de sujeira, pois isso atrai ratos, insetos entre outros, que a sociedade não irá aceitar. Por fim foi pedido para que eles dissessem quem eles acham mais aptos para ficar responsável e estar trabalhando em certos setores como limpeza, triagem, administração, caminhão entre outros.

Material Utilizado **OFICINA DE PROCESSO IV**

“SE QUERES COLHER A CURTO PRAZO,
PLANTE CEREAIS; SE QUERES COLHER A
LONGO PRAZO, PLANTE ÁRVORES
FRUTÍFERAS, MAS SE QUERES COLHER
PARA SEMPRE, TREINE E EDUQUE O
HOMEM.”

PROVERBIO CHINÊS

- ✓ Formalização dos processos;
- ✓ Documentação escrita, deve ser de fácil acesso, isto ajudará na rastreabilidade de todo o processo.

PORQUE OS CONTROLES SÃO IMPORTANTES?

- Os controle das etapas do processo garante propiciar maior confiabilidade à cooperativa, tanto para os Catadores quanto aos parceiros externos.

- O que vai ser importante nesta fase é trabalharmos de forma participativa.
- É o que vai exigir para o despertar da capacidade de iniciativas, mais do que o simples comando.
- Precisamos criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos líderes de equipe.

PORQUE A PARTICIPAÇÃO?

- o Fortalece as decisões, mobilizações de forças e gera o compromisso de todos com os resultados, ou seja, distribui responsabilidade.
- o O principal objetivo do “**Efeito Sinergia**”

IDEIAS

- o Novas ideias devem ser estimuladas a criatividade aproveitando para o constante aperfeiçoamento e a soluções dos problemas.

- o **Liderar Significa:** Mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

O QUE É MAIS IMPORTANTE DENTRO DA COOPERATIVA?

- São os Catadores. É aqui na cooperativa que passamos a maior parte do tempo útil de nossas de nossas vidas, buscando não apenas remuneração digna, mas espaço e oportunidades em demonstrar suas aptidões praticando e crescendo profissionalmente com reconhecimento de seus esforços.

Descentralização
das ações

+

Respaldo para
ações delegada

+

Transparência da
cooperativas

= Respeito e
confiança na
cooperativa.

11º Encontro (24-05-2013)**Oficina de Processo – Parte V**

No dia 23 de maio na cooperativa Reluz foi passado o vídeo “quem mexeu no meu queijo” o qual retrata as dificuldades relativas às mudanças. Após o filme, os cooperados como forma de reproduzir a mensagem que o filme passou, falam que é preciso adquirir mudanças para crescer, e que para isso é preciso correr atrás, não se acomodar. Foi discutido, ainda sobre o tema do filme, que as pessoas costumam se fechar para mudanças, pois não confiam ou não tem conhecimento do novo, portanto é preciso tomar cuidado para não deixar as oportunidades passarem. Foi ressaltado que é preciso ter a balança entre a solidariedade e os direitos, e que é preciso se fortalecer para se manter no mercado.

Em seguida foi falado da importância dos controles, que uma vez que a cooperativa tem esses controles ela garante a confiança tanto para os cooperados quanto para parceiros externos além de que não se pode medir o que não é conhecido, ou seja, não dá para criar parâmetros de quão boa foi a retirada, por exemplo, se não existir documentado a quantidade de material entre outros dados. Outro tópico levantado foi que é preciso a participação de todos, que cada um tem uma função e que todas são de importância, pois uma função leva a outra e assim a produtividade depende de todos. Foi dito também que é importante os cooperados darem ideias para melhor desempenho da produção, pois eles que realizam o processo e sabem quais são as maiores dificuldades de trabalho. Além disso, foi lembrado que liderar significa motivar esforços, delegar competências e compartilhar objetivos.

Enquanto estava sendo falado sobre a iniciativa dos cooperados, foi feita uma observação que levou a uma pequena discussão em que o assunto era a falta de comprometimento, pois existem cooperados que não utilizam equipamentos de segurança (como a luva, citada por eles), e que muitas vezes não é por falta desses equipamentos, mas sim por opção de cada um. Foi lembrado que é preciso que todos usem esses equipamentos, pois caso contrário a cooperativa pode sofrer punição e que se não houver doação desse material a cooperativa tem que comprar e controlar o uso deles, bem como todos os cooperados.

Por fim foi pedido para que eles dissessem quem eles consideram aptos para ficar responsável e estar trabalhando em certos setores como limpeza, triagem, administração, caminhão entre outros.

12º Encontro (07-06-2013)

Apresentação de Layout do novo espaço

Foi apresentado no dia 7 de junho, à cooperativa Raio de Luz, o layout sugerido para o novo espaço do empreendimento. Foram expostas as condições de trabalho como equipamentos que a cooperativa já possui, e o desenho do processo. A sugestão é que rejeito não entre no galpão, então para isso é preciso ter uma pré-seleção dos materiais e em seguida os materiais, na esteira, são separados de acordo com o tipo e cor e colocados em bags. Os materiais prensados são direcionados ao local da prensa e após isso estocados (por hora dentro do galpão e após isso na parte coberta na área externa), já o material que não é preciso prensar será encaminhado diretamente ao estoque. O projeto foi feito com base para que esses materiais não permaneçam muito tempo estocados. Sobre entrada e saída de caminhões foi aconselhado que fosse pela entrada maior, pois a outra entrada tem a presença de vizinhos e assim diminuindo a probabilidade e reclamações. Além disso, foi frisado a importância do uso da balança e os momentos que poderão ser

feitos os controles. Por fim os cooperados deram palpites sobre a disposição e acabamento de alguns ‘cômodos’, como por exemplo, que a porta da cozinha seja pela parte de fora do galpão e então fechar a parte que liga a cozinha e o galpão, sendo assim mais higiênico. Ainda na cozinha foi escolhido o lado onde ficarão a pia, armário, fogão e mesas. Para o local da administração, ser fechada com vidros, mas ficaram na dúvida de como será a ventilação caso seja feito assim. E sobre os vestiários, que a parte de maior metragem seria voltada para as mulheres e a outra para os homens sendo essa necessária de uma porta ‘vai e vem’.

GUIA de DIAGNÓSTICO SBCSol - DIMENSÃO ASSOCIATIVA EMPREENHIMENTO RAO DE LUZ

FIGURA	ABORDAGEM	COR			SITUAÇÃO ATUAL	PLANO DE AÇÃO	PRAZO
NUVEM sonho visão	1. Onde queremos chegar com nosso empreendimento? O que queremos conquistar?	8	1	0	Melhorar a condição de trabalho, ter maiores conquistas, ser reconhecido como esperado.		
CABEÇA inovação	2. Estamos inovando? As pessoas estão pensando e executando ideias para melhorar a produção, criar novos produtos/ serviços, tornar embalagens mais atraentes dentre outras inovações?	0	0	0	Não, eles não inovam nos produtos, pois não confeccionam. E, na linha de produção não existe inovação.		
CORAÇÃO TRONCO motivações gostos	3. As pessoas gostam do que fazem aqui?	8	1	0	Sim, as pessoas gostam do que fazem.		
	4. Você gosta do faz aqui? O que você gosta de fazer?	8	1	0	Eles gostam do que fazem, e todos são apaixonados pelo papel branco.		
BRAÇO ESQUERDO relações internas	5. Como está a relação entre as pessoas?	4	1	1	Como apresenta o resultado, a relação entre os cooperados é boa. Entretanto, a relação com a diretoria seja complicada pois se sentem coagidos.	Relações Interpessoais Motivação Competências	4 Oficinas
	6. Há respeito das diferenças (gênero, crença, origem, cor, opinião, etc)?	6	1	0	Sim, todos aceitam as diferenças. Há uma convivência pacífica.		
	7. Como está a comunicação entre as pessoas? Há uma boa comunicação?	5	2	3	Sim, entre os cooperados, com exceção da presidência. (Metade tem entendimento que a dificuldade na comunicação)		
BRAÇO DIREITO relações externas	8. Participamos de alguma rede ou movimento de organização da Ecosol?	6	0	0	Sim, a cooperativa participa de organizações da Ecosol.		
	9. Como é nossa relação com o governo local?	0	3	0	Eles não sabem se existe uma relação. Se há, a presidente não passa para os cooperados.		
	10. Como é a nossa relação com a comunidade?	6	0	0	É boa, pois a comunidade contribui com o envio de resíduos, e não há reclamações da parte deles.		
PERNA ESQUERDA planejamento participação	11. O grupo faz planejamento de suas ações? Como é a participação?	5	0	3	Há controvérsias nessa pergunta. A presidência alega que sim, porém os cooperados não são cientes do planejamento.		
	12. Possuímos livros de ata e registro de reuniões e combinados? Usamos os livros?	5	0	4	Sim, possuem, a grande dificuldade é que este registro não é passado para todos os cooperados.		
	13. Existe regimento interno e/ou regras de funcionamento escritas?	5	0	3	Sim, possuem regras, mas não é de conhecimento coletivo.		
PERNA DIREITA memória sentido	14. Todos conhecem a história do grupo? Quando e como o grupo surgiu?	5	1	1	Sim, mas de forma informal.	Sensibilização em Ecosol	1 Oficina
	15. As pessoas se dedicam integralmente ao grupo ou também fazem outros trabalhos ou atividades?	6	5	0	Sim, algumas pessoas estudam, mas ninguém trabalha fora.		
	16. Existe muita rotatividade de pessoas?	0	0	0	Sim, há cooperados fixos que estão desde do início da associação, porém a uma grande rotatividade.		

GUIA de DIAGNÓSTICO SBCSoI - DIMENSÃO ECONÔMICA - PRODUÇÃO EMPREENDEDORATO DE LUZ							
FIGURA	ABORDAGEM	COR			SITUAÇÃO ATUAL	PLANO DE AÇÃO	PRAZO
1. Nosso ambiente de trabalho é seguro, saudável e bom para trabalhar?	0	0	5	Os cooperados não acham que o trabalho é seguro.		
	2. O local está de acordo com o que a lei exige? tem alvará? são necessárias reformas?	6	5	0	Sim, pois é necessário para autorização de funcionamento, porém não é passado para a ciência dos cooperados.		
	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS						
	3. Temos equipamentos suficientes? (máquinas, ferramentas, figurino, etc)	0	0	7	A cooperativa não possui equipamentos próprios.	Construção de Layout/Fluxograma	3 Reuniões Cabral
4. Nossos equipamentos estão em bom estado?	0	0	7	Os equipamentos que possuem não estão em bom estado.		
	FINANÇAS						
	5. Conhecemos o ponto de equilíbrio do nosso EES? Estamos acima ou abaixo dele? (relação faturamento/preço x custos/despesas; lucro x prejuízo)	0	0	7	Os cooperados estão com dúvidas sobre o ponto de equilíbrio.		
	6. O faturamento é seguro ou incerto? qual é o valor médio mensal?	0	0	8	Não tem conhecimento do valor do faturamento. A presidência não passa para os cooperados.
7. utilizamos controles e demonstrativos financeiros? (balanço, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa)	0	0	8	Não possuem controle de entrada e saída.		
	OPERAÇÃO						
	ORGANIZAÇÃO E CONTROLE						
	8. A produção está bem organizada? há muito "atropelo" na produção?	2	4	0	A cooperativa acredita que a operação está razoável.
9. Existem responsabilidades definidas? Todos conhecem e cumprem com suas responsabilidades?	2	3	2	Há responsabilidades definidas de forma informal.	OFICINA DE PROCESSO	4 OFICINA EQUIPE RECICLAGEM
	10. Utilizamos controles de entrada, estoque de matéria prima, produtos acabados e outros? Controles de ensaios, fantasias, adereços e outros?	0	0	6	Não há controle.		
	OPERAÇÃO						
	SAÚDE E SEGURANÇA
11. Temos muitos acidentes?	5	0	0	Sim, é necessário. Porém os cooperados não fazem uso de equipamentos.		
	12. Conhecemos os riscos e possíveis prejuízos físicos de cada tarefa?	5	0	0	Sim, os cooperados estão cientes dos riscos.		
	13. É necessário equipamento de proteção? Se sim, todos usam?	5	2	5	Sim, é necessário. Porém os cooperados não fazem uso de		
	OPERAÇÃO
MEIO AMBIENTE						
	14. Os rejeitos da produção são tratados? Os rejeitos são descartados de forma adequada? Como são descartados? (Pense bem! Copo descartável, por exemplo, é	0	0	5	Não. Os cooperados sabem que não há tratamento adequado.		
	15. Temos muito desperdício?	5	0	0	Sim, a cooperativa realizada desperdício de resíduos orgânicos e alguns desperdícios de resíduos		
	TRABALHADORES
COMPETÊNCIAS						
	16. Todos tem o conhecimento técnico e as competências necessárias para a realização de suas tarefas?	5	0	1	A maioria possui conhecimento técnico, pois estão a bastante tempo na cooperativa.		
	17. Desenvolvemos ações para melhorar a escolaridade, formação técnica e competências dos trabalhadores?	0	0	5	Não. Não há desenvolvimento para melhoria.		
	TRABALHADORES
RENDIMENTO						
	18. Retirada - Qual é o valor médio da retirada mensal?	8	0	0	Em torno de 800 reais mensais.		
	19. Fundos - Existem fundos individuais (13ª, férias, fundo de garantia, etc)?	0	0	8	Não, não existem fundos.		
	20. Benefícios - Além da remuneração, existem outros acréscimos (vale transporte, etc)?	0	0	8	Cesta básica que chega por doação.
SEGURANÇA SOCIAL						
	21. Todos estão inscritos no INSS?	8	0	0	Sim. Todos os cooperados estão.		
	22. Temos trabalhadores em situação de carência e vulnerabilidade pessoal ou familiar?	0	0	8	Não. Os cooperados possuem renda parcialmente fixa.		
	23. O EES tem algum fundo coletivo? Qual?	0	0	8	Não há fundo coletivo.
LEGALIDADE						
	24. O empreendimento está formalizado? As obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e outras estão em dia?	8	0	0	Sim. Todas as obrigações estão em dia.		
	25. Temos alvará de funcionamento e outras autorizações legais necessárias ao funcionamento do empreendimento?	0	0	8	A cooperativa tem para funcionar, porém a presidência não passa as informações para os cooperados.	OFICINA DE DIREITO COOPERATIVO	1 OFICINA Vanderleia/ Elizabete
	24. Temos algum problema com a justiça atualmente? Protestos, processos trabalhistas, arresto de máquinas ou outros?	8	0	0	Não. A cooperativa estão de acordo com a justiça.	Elaboração/ Estatuto CooperLuz
25. Temos contratos firmados em todas as nossas operações e relações? Ainda temos muita coisa tratada "só de boca" ou "na confiança"?	0	8	0	Os cooperados não sabiam passar essa informação.		

DIMENSÃO PRODUÇÃO		PLANO DE TRABALHO EMPREENDEDIMENTO RAIJO DE LUZ																							
ATIVIDADE	OFICINAS	RESPONSÁVEL	QUANDO		STATUS																				
DETALHAMENTO			INÍCIO	FIM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	#	
Direito cooperativo: Nova Lei 12.690/12 Direito e Deveres do Trabalhador Cooperado Estatuto, Regimento, Assembleias e Funções SBCSOL/Unisol e Coopcent		Elizabete/SBCSOL e Coopcent	18/04/2013	19/04/2013	*																				
OFICINA DE PROCESSO I Conceito e Definições de um Processo		Vanderléia/SBCSOL e Coopcent	26/04/2013	25/04/2013	*																				
OFICINA DE PROCESSO II Visita de troca de experiência, para conhecer outras realidades dos empreendimentos de reciclagem da região do ABCD exemplo: Controle, Gestão, Organização e Planejamento. Participação Requerida: Equipe de Reciclagem/Unisol/Coopcent mais 3 catadores da Refazendo/Raio de Luz 02/05/2013 Saída da Metodista às 13:00 FAVOR ajudar na carona solidaria COOPERLUMA - DIADEMA Fone: 4049-5330 Av. Armud Diadema		Vanderléia/SBCSOL e Coopcent	02/05/2013	02/05/2013	*																				
OFICINA DE PROCESSO III Continuação da oficina de processo Retomada do diagnóstico Retorno da visita na Cooperluma Contrato de Convivência no processo formativo Participação: Equipe Reciclagem 10-05-2013 às 13:30 às 15:30 Empreendimento Raio de Luz Saída às 12:50 da Metodista		Vanderléia/SBCSOL e Coopcent	10/05/2013	10/05/2013																					
OFICINA DE PROCESSO IV Continuação da oficina de processo Formalização do processo Documentação (Ficha de controle cada Etapa) Responsáveis por cada Etapa Participação: Equipe Reciclagem Empreendimento Raio de Luz 17-05-2013 às 13:30 às 15:30 Saída às 12:50 da Metodista		Vanderléia/SBCSOL e Coopcent	17/05/2013	17/05/2013																					

Não foi aplicada a dimensão de mercado, pois a equipe quer aguardar o momento mais apropriado para o empreendimento.

ANEXO 2 – RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO E ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO DA COOPERATIVA RELUZ

Diagnóstico Cooperativa Reluz

Reluz – Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Recicláveis do Bairro Assunção e Adjacências.

Endereço: Rua Batuíra, 256 – CEP: 09861-550 – Jard. Brasilândia – São Bernardo do Campo – São Paulo.

CNPJ: 04.978.637/0001-08
9.6046-3014

Telefone: 4109-9084 – Cel.:

Presidente: Claudemir Sebastião da Silva

Quantidade de associados	
Homens	14
Mulheres	24
Faixa Etária	
18 a 30 anos	
30 a 50 anos	
50 a 75 anos	
Quantidade de cooperados por área	
Triagem	
Prensa	
Coleta/Caminhão	
Retiradas	
Retirada Média	
Renda Familiar Média	

História do Empreendimento

A Cooperativa de Catadores Reluz, do Bairro Assunção, é constituída por ex-catadores que até 2001 buscavam seu sustento no lixão do Alvarenga. Atualmente é composta por 37 pessoas, mulheres e homens, e está atuando desde 6 de fevereiro de 2001, com altos e baixos descritos pela própria cooperativa.

Com a formalização da cooperativa Reluz se uniram em forma de associativismo para buscar algo melhor. O dinheiro obtido é dividido em partes iguais por hora trabalhada para todos que fazem parte da associação. Com a mudança, a associação recebeu formações anteriormente e receberam capacitações e treinamentos para realizar a divisão dos materiais da forma correta.

Os caminhões da empresa Vega Ambiental recolhem o material nos Eco pontos e encaminham para as duas associações, que por sua vez realizam a triagem de todo o material e depois comercializam. Além disso, a Prefeitura contribui ainda na coleta em condomínios e empresas, entre outros pontos.

No momento os empreendimentos passam por um momento de transação, pois no segundo semestre de 2013, ocorrerá à união com a associação Raio de Luz, tornando-se uma só cooperativa. Também está em andamento à compra de um terreno para a construção de um local mais apropriado para a sede da cooperativa.

Visita ao Empreendimento (20/02/2013)

Na visita realizada em 20/02/2013 no empreendimento Reluz, foi apresentada aos cooperados a equipe da incubadora que irá trabalhar com os empreendimentos de reciclagem, assim os professores, pesquisadores e bolsistas puderam visualizar a realidade do empreendimento e definir datas para iniciarmos o processo de diagnóstico.

Inicialmente fomos conhecer o processo de separação e triagem de materiais, observamos muitas dificuldades como: falta de equipamentos, EPIs, organização, falta de qualificação adequada de alguns materiais.

Outro problema identificado foi em relação à questão com a organização administrativa, a sensação de medo em relação ao que se passa no empreendimento e que é encoberto pelos responsáveis pela cooperativa. Assim fica claro que as dificuldades são: Estrutural, Maquinas e equipamentos, Conflitos internos, Organização, e saúde dos trabalhadores.

Foi realizada após a visita uma breve conversa onde surgiram alguns questionamentos a respeito da incubadora e seu papel dentro do empreendimento e explanado a necessidade da participação de todos durante as reuniões para aplicação de metodologia e definido as datas para essa ação.

Encaminhamentos: Iniciaremos o diagnóstico do dia 01/03/2013 das 14h30m às 17h00 na sede da cooperativa.

1º Encontro

Iniciação da Cooperativa (28/02/2013)

O trabalho se iniciou às 15hs e 32min, com aproximadamente meia hora de atraso.

Realizamos a dinâmica, foi possível perceber a apreensão dos associados em relação ao encontro e certo desconforto em falar com a equipe técnica. No primeiro momento, muitos cooperados se mostraram resistentes, pois não acreditam em grupos e instituições que aparecem para dar treinamento e que prometem melhorias. Quando todos os grupos se reuniram para expor suas opiniões, houve novamente reclamação sobre o estado em que o lixo chega até eles. Referente a quem são eles, responderam que se consideram uma cooperativa que busca melhorar de vida; uma equipe de catadores de materiais recicláveis. O resíduo sólido se transforma em um novo produto, esse processo é o seu meio de sustento.

Para Francisca, a diretora da Reluz, os cooperados agentes ambientais e uma família, onde são gerados trabalho e renda, e contribuem para a inclusão social. Sobre os encontros com a Incubadora, os cooperados têm esperança na

melhora do trabalho; melhores equipamentos; melhor qualidade de vida; melhoria no ambiente de trabalho, e aprender mais sobre seu trabalho.

Após algum tempo, pudemos realizar nosso trabalho e atingir nosso objetivo, que seria receber algo em troca, seja meia dúzia de palavras, ou todo comprometimento que tiveram com nossos futuros encontros.

Plano de Dinâmica/mensagem

Neste encontro, a Professora Silvia Gattai realizou uma dinâmica com os cooperados. Ela levou à cooperativa uma certa quantidade de resíduos sólidos, como papelão, garrafa pet, plástico e derivados, e pediu a eles para que fizessem algo com o material reciclado que demonstrasse o que eles fazem.

Também neste encontro, foi realizado um diagnóstico de sonhos, para sabermos quais são as idealizações dos cooperados.

Encaminhamentos

Na próxima quinta-feira, sete de março, a equipe dará continuidade ao diagnóstico utilizando o boneco.

Plano de aula – Atividade da Dinâmica

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ coletar dados que colaborem para um diagnóstico e simultaneamente dê formação e informação para subsidiar as ações dos grupos de empreendedores solidários. ☐ discutir os sonhos, missão, visão e valores que são disseminados e compartilhados no empreendimento; ☐ identificar elementos básicos do processo de participação e compartilhamento de poder e informação; ☐ identificar a existência de ações e preocupação com inovação; ☐ Outros...	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	tempo
☐ Boas vindas/recepção dos cooperados. Será apresentada animação feita no software “ <u>moviemaker</u> ”, com fotos tiradas durante as visitas iniciais.	10min.
☐ Apresentação dos participantes (dinâmica da sucata) Os participantes deverão montar uma apresentação pessoal usando sucata/material reciclado antecipadamente separado.	60min.
☐ Encaminhamentos para o próximo encontro	15min.
☐ Avaliação (nome da dinâmica) ☐ Os participantes deverão registrar suas impressões sobre a atividade falando/escrivendo uma ideia/palavra que a sintetize, que serão coladas na parede formando um mural.	
CARGA HORÁRIA TOTAL	1h e 35min.
RECURSOS	
Dinâmicas: conforme descrito no caderno de dinâmicas	
Outros recursos: Data show, som, cavalete com papel, computador portátil para registrar os dados, <u>etc</u>	
INDICADORES DE EXECUÇÃO E OBSERVAÇÕES GERAIS	
☐ Lista de presença; Relatório de atividade; Registro fotográfico. ☐ Observações:	
PROFISSIONAIS	
1) Técnica – Mediadora Vanderléa, 2) Observador – 3) Relator – 4) Ajudante- 5) Registros Fotográficos e som -	

Segue o gráfico da dinâmica dos sonhos:

SONHOS	REFAZENDO
Segurança Social	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de Vida • “Seremos pagos pelos serviços que fazemos” • Ganhar dinheiro e parar de trabalhar • Criar nossos filhos; Sustentar nossa família. • Melhorar nossa retirada
Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no Trabalho • Avanços para os mesmos no trabalho e na saúde
Produção Associativa	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta porta a porta • “Queremos realizar a conscientização ambiental”
Estrutura do local de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho melhor • Facilitação • Qualidade melhor do material • Esteira para triagem • Um produto com melhoria para nós • Um galpão melhor
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar as metas • Mais conhecimento e aprendizagem • Ir longe
Relações Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Queremos um melhor entendimento entre todos na cooperativa • Companheirismo • Mais união; União e entendimento.

2º Encontro
Dimensão Associativa – O Coletivo (07/03/2013)

Durante o diagnóstico realizado dia 07/03 na Associação Reluz mais uma vez só foi possível realizar o segundo momento do diagnóstico graças à colaboração da representante da UNISOL, Elizabete, que ao perceber que os associados não queriam participar do encontro, conversou sobre a importância da Incubadora para o desenvolvimento deles e assim os convenceu a participar da reunião.

Foi realizada uma dinâmica com o grupo para descontraí-los para depois iniciar a segunda fase do diagnóstico e foi perceptível que eles gostaram da atividade proposta. Em seguida foi apresentado um vídeo sobre cooperativismo em uma região agrária, no qual eles se identificaram mesmo não se tratando de resíduos sólidos, pois a associação conta com muitas pessoas de regiões rurais como o nordeste.

Como a líder não estava presente na instituição para a formação, ao longo do diagnóstico com a montagem do boneco os associados foram agindo de uma maneira sem coação e falaram o que realmente eles estavam pensando e sentindo.

E ao mesmo tempo foram surgindo algumas polêmicas sobre coisas que eles não sabiam e ocorriam no empreendimento, como por exemplo, que alguns não sabiam que houve uma troca na presidência e na questão jurídica, pois a instituição possui alguns processos de questões trabalhistas.

E durante a montagem do boneco (metodologia usada para identificar os pontos a serem trabalhados no empreendimento) o grupo disse que já haviam realizado essa metodologia e houve brigas também ao serem questionados sobre questões de relacionamento e comunicação do grupo e todos perceberam ao longo do tempo seus bonecos ficaram diferentes, segundo eles o anterior tinha ficado mais uniforme, predominando os adesivos verdes e dessa vez o boneco ficou mais colorido, demonstrando que as coisas tem que melhorar.

Diagnóstico - Boneco

Segue as informações que utilizamos para compor a dinâmica do boneco:

NUVEM, sonhos e visão - Condições de trabalho melhor; companheirismo; união; mais conhecimento e aprendizagem; um galpão melhor; pagamento justo pelo trabalho que fazem para poderem sustentar suas famílias; melhorar retirada;

desejam coleta porta a porta; condições de trabalho melhor; qualidade melhor do material; esteira para triagem.

CABEÇA, inovação - A cooperativa trabalha de maneira antiquada, não inova na produção (triagem e prensa) nem em produtos, pois não os confecciona.

CORAÇÃO TRONCO, motivações gostos - Os cooperados gostam do seu trabalho na Reluz. Na triagem, muitos dizem adorar papel branco.

BRAÇO ESQUERDO, relações internas - Na cooperativa existe alguns problemas de relacionamento. Entre os cooperados e a coordenação há desavenças e falta de comunicação, também há preconceito e discriminação entre os próprios cooperados.

BRAÇO DIREITO, relações externas - A cooperativa participa da rede de organização da Eco sol e é do conhecimento de todos. Referente ao relacionamento com a prefeitura de São Bernardo do Campo, os cooperados dizem não ter ciência de sua existência. Quanto à comunidade local, não há comunicação e a relação é estável.

PERNA ESQUERDA, planejamento participação - Quanto ao planejamento, os cooperados não sabem se existe, a presidência não passa a informação. Possuem livros de ata e registro de reuniões e combinados, porém são poucos cooperados que tiveram contato com eles. Assim como o conjunto de regras, que estão escritas no regimento interno, mas não são cumpridas.

PERNA DIREITA, memória sentido - Todos conhecem a história do grupo? Quando e como o grupo surgiu? Sim, Os cooperados mais antigos passam a história do grupo para os novos de forma informal.

Inovação

■ Negativos

Motivações

■ Positivo ■ Em Alerta

Relações Internas

Relações Externas

Planejamento

Dedicação

GUIA de DIAGNÓSTICO SBCSol - DIMENSÃO ASSOCIATIVA						
data: 07/03/2013		empreendimento: Refazendo				
FIGURA	ABORDAGEM	COR			PLANO DE AÇÕES	
NUVEM sonho visão	1. Onde queremos chegar com nosso empreendimento? O que queremos conquistar?	5	1	0	Condições de trabalho melhor, mais conhecimento e aprendizagem, um galpão melhor, melhor entendimento entre a cooperativa.	
CABEÇA inovação	2. Estamos inovando? As pessoas estão pensando e executando ideias para melhorar a produção, criar novos produtos/ serviços, tornar embalagens mais atraentes dentre outras inovações?	0	0	6	Não, eles não fazem inovação pois não vendem produtos, e não confeccionam.	
CORAÇÃO	3. As pessoas gostam do que fazem aqui?	7	0	0	Sim, todos os cooperados gostam.	
TRONCO motivações gostos	4. Você gosta do faz aqui? O que você gosta de fazer?	5	2	0	A resposta à essa questão foi sim, os cooperados gostam de tudo, mas especialmente, adoram o papel branco.	
BRAÇO ESQUERDO relações internas	5. Como está a relação entre as pessoas?	0	5	0	A cooperativa tem uma relação complicada entre os cooperados e a coordenação.	
	6. Há respeito às diferenças (gênero, crença, origem, cor, opinião, etc)?	2	1	5	Alguns cooperados reclamaram que existe bastante preconceito e discriminação entre eles.	
	7. Como está a comunicação entre as pessoas? Há uma boa comunicação?	5	0	4	Há uma comunicação de respeito, porém, a coordenação não passa todos os dados para os cooperados. E isso ocasiona as diferenças.	
BRAÇO DIREITO relações externas	8. Participamos de alguma rede ou movimento de organização da Ecosol?	5	0	0	Sim, a cooperativa participa.	
	9. Como é nossa relação com o governo local?	0	5	0	Os cooperados não tem ciência. Se há, a presidência não passa para os cooperados.	
	10. Como é a nossa relação com a comunidade?	0	5	0	Os cooperados não tem comunicação com a comunidade. A Relação é estável.	
PERNA ESQUERDA planejamento participação	11. O grupo faz planejamento de suas ações? Como é a participação?	0	5	2	Os cooperados não sabem se há planejamento, a presidência não passa a informação para os mesmos.	
	12. Possuímos livros de ata e registro de reuniões e combinados? Usamos os livros?	5	3	0	Possuem, porém são poucos cooperados que tiveram contato com este livro.	
	13. Existe regimento interno e/ou regras de funcionamento escritas?	5	2	2	Possuem, porém, as regras não são cumpridas.	
PERNA DIREITA memória sentido	14. Todos conhecem a história do grupo? Quando e como o grupo surgiu?	5	2	0	Sim, os cooperados fixos passam as informações para os novos. De forma informal.	
	15. As pessoas se dedicam integralmente ao grupo ou também fazem outros trabalhos ou atividades?	5	0	0	As pessoas só trabalham na associação.	
	16. Existe muita rotatividade de pessoas?	0	5	1	Sim, porém a cooperados fixos que estão desde do início.	

Plano de aula

Plano de Dinâmica/mensagem

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ coletar dados que colaborem para um diagnóstico e simultaneamente dê formação e informação para subsidiar as ações dos grupos de empreendedores solidários. ☐ discutir os sonhos, missão, visão e valores que são disseminados e compartilhados no empreendimento; ☐ identificar elementos básicos do processo de participação e compartilhamento de poder e informação; ☐ identificar a existência de ações e preocupação com inovação; ☐ Outros....	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	tempo
Dinâmica de apresentação do grupo	15 min
Amostra do vídeo sobre cooperativa agrícola	12 min.
☐ Aplicação do diagnóstico (dinâmica do boneco) Os participantes serão divididos em grupos e farão a análise das partes do boneco, socializando a análise e validando avaliação dos grupos isolados; Nuvem = sonhos e visão; Compreendendo e discutindo os sonhos no individual e no coletivo; Tarjetas-em plenário Cabeça = Processos de inovação; Tronco/ Coração = Processos de Motivações e Gostos; Braço Direito/Mão Direita = Processos de Relações Externas; Braço Esquerdo/Mão Esquerda = Processos de Relações Internas; Pernas e Pés = Processos de Planejamento e Participação; ☐ Apresentação por grupos; ☐ Sistematização; ☐ Análise das Respostas.	60 min
☐ Encaminhamentos para o próximo encontro	
☐ Avaliação (nome da dinâmica) Os participantes deverão registrar suas impressões sobre a atividade falando/escrevendo uma ideia/palavra que a sintetize, que serão coladas na parede formando um mural.	
CARGA HORÁRIA TOTAL	
2:30 horas	
RECURSOS	
Dinâmicas: conforme descrito no caderno de dinâmicas Outros recursos: Data show, som, cavalete com papel, computador portátil para registrar os dados, etc	
INDICADORES DE EXECUÇÃO E OBSERVAÇÕES GERAIS	
☐ Lista de presença; Relatório de atividade; Registro fotográfico. ☐ Observações:	
PROFISSIONAIS	
1) Técnica – Mediadora Vanderléa, 2) Observador – 3) Relator – 4) Ajudante- 5) Registros Fotográficos e som -	

A dinâmica da boneca

Dinâmicas são realizadas para a integração do grupo, e é onde acontecem os momentos de total liberdade para todos os participantes. A dinâmica consiste em pegar uma boneca de brinquedo e fazer algo com ela, seja um beijo, um abraço, colocar nos ombros, pular, o que seja, e sem saber os cooperados faziam com a boneca algo que achavam legal, porém não sabiam que iriam fazer a mesma coisa com o cooperado ao lado. Eles não sabiam o que seria feito ao final da dinâmica e foi um susto para eles. Os cooperados não tem um convívio por meio de abraços e beijos. A dinâmica proporcionou momentos de reflexão e conhecimento, os fez perceberem que precisamos pensar muito antes de tomar alguma decisão, onde envolva o próximo e agir com atitude sempre. E que é necessário um momento de descontração para o envolvimento de todos.

Encaminhamentos

Nos próximos encontros, seria realizada a próxima parte do diagnóstico chamado dimensão econômica de mercado.

3º Encontro
Dimensão Econômica – Produção (14/03/2013)

Dinâmica do Cavalo

O Fazendeiro e o Cavalo – História de Motivação

“Um fazendeiro, que lutava com muitas dificuldades, possuía alguns cavalos para ajudar nos trabalhos em sua pequena fazenda”. Um fazendeiro, que lutava com muitas dificuldades, possuía alguns cavalos para ajudar nos trabalhos em sua pequena fazenda.

Um dia, seu capataz veio trazer a notícia de que um dos cavalos havia caído num velho poço abandonado.

O poço era muito profundo e seria extremamente difícil tirar o cavalo de lá. O fazendeiro foi rapidamente até o local do acidente, avaliou a situação, certificando-se que o animal não se havia machucado.

Mas, pela dificuldade e alto custo para retirá-lo do fundo do poço, achou que não valia a pena investir na operação de resgate.

Tomou, então, a difícil decisão: determinou ao capataz que sacrificasse o animal jogando terra no poço até enterrá-lo, ali mesmo.

E assim foi feito: os empregados, comandados pelo capataz, começaram a lançar terra para dentro do buraco de forma a cobrir o cavalo.

Mas, à medida que a terra caía em seu dorso, o animal a sacudia e ela ia se acumulando no fundo, possibilitando ao cavalo ir subindo.

Logo os homens perceberam que o cavalo não se deixava enterrar, mas, ao contrário, estava subindo à medida que a terra enchia o poço, até que, finalmente, conseguir sair.

Sabendo do caso, o fazendeiro ficou muito satisfeito e o cavalo viveu ainda muitos anos servindo, fielmente, a seu dono na fazenda.

Se você estiver “lá embaixo”, sentindo-se pouco valorizado. Quando, certos de seu “desaparecimento”, os outros jogarem sobre você a “terra da incompreensão, da falta de oportunidade e de apoio”, lembre-se desta história.

“Não aceite a terra que jogaram sobre você, sacuda-a e suba sobre ela.”

GUIA de DIAGNÓSTICO SBCSol - DIMENSÃO ECONÔMICA - PRODUÇÃO						
FIGURA	ABORDAGEM		COR			ANÁLISE de RESPOSTAS
ESPAÇO DE TRABALHO	1. Nosso ambiente de trabalho é seguro, saudável e bom para trabalhar?	0	3	6		A cooperativa acredita que o ambiente não é seguro, há lugares melhores.
	2. O local está de acordo com o que a lei exige? tem alvará? são necessárias reformas?	9	0	0		Sim, a cooperativa possui alvará, e está de acordo.
	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS					
	3. Temos equipamentos suficientes? (máquinas, ferramentas, figurino, etc)	0	6	3		A cooperativa não possui equipamentos próprios.
FINANÇAS	4. Nossos equipamentos estão em bom estado?	0	1	8		Os equipamentos que estão na cooperativa não estão em bom estado.
	5. Conhecemos o ponto de equilíbrio do nosso EES? Estamos acima ou abaixo dele? (relação faturamento/preço x custos/despesas; lucro x prejuízo)	0	8	1		Os cooperados não sabiam passar essa informação. A presidência não passa para os cooperados.
	6. O faturamento é seguro ou incerto? qual é o valor médio mensal?	0	6	3		Os cooperados afirmaram que o faturamento era incerto.
	7. utilizamos controles e demonstrativos financeiros? (balanço, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa)	1	2	6		Os cooperados relataram que não havia controle e fluxo de caixa. A presidência disse que havia.
OPERAÇÃO	ORGANIZAÇÃO E CONTROLE					
	8. A produção está bem organizada? há muito "atropelo" na produção?	5	1	0		A cooperativa disse que são organizados.
	9. Existem responsabilidades definidas? Todos conhecem e cumprem com suas responsabilidades?	0	3	3		Não há responsabilidades definidas.
	10. Utilizamos controles de entrada, estoque de matéria prima, produtos acabados e outros?	6	0	0		Há controle de entrada e saída.
OPERAÇÃO	SAÚDE E SEGURANÇA					
	11. Temos muitos acidentes?	4	2	0		Sim. A cooperativa sabe que tem muitos acidentes
	12. Conhecemos os riscos e possíveis prejuízos físicos de cada tarefa?	0	5	1		A cooperativa afirmou que não sabem todos os riscos que a tarefa pode resultar.
	13. É necessário equipamento de proteção? Se sim, todos usam?	0	1	5		A cooperativa sabe que é necessário, porém não faz uso.
OPERAÇÃO	MEIO AMBIENTE					
	14. Os rejeitos da produção são tratados? Os rejeitos são descartados de forma adequada? Como são descartados? (Pense bem! Copo descartável, por exemplo, é rejeito)	0	6	0		Os cooperados não sabiam passar essa informação.
	15. Temos muito desperdício?	0	6	0		Os cooperados não sabiam passar essa informação.
TRABALHADORES	COMPETÊNCIAS					
	16. Todos tem o conhecimento técnico e as competências necessárias para a realização de suas tarefas?	3	4	1		Os cooperados fixos que estão desde do início tem o conhecimento, os rotativos não.
	17. Desenvolvemos ações para melhorar a escolaridade, formação técnica e competências dos trabalhadores?	4	2	1		Sim. Sempre há participação em cursos para o desenvolvimento da escolaridade.
TRABALHADORES	RENDA					
	18. Retirada - Qual é o valor médio da retirada mensal?	0	5	1		Os cooperados disseram que é incerto, mas fica por volta de 850 reais.
	19. Fundos - Existem fundos individuais (13º, férias, fundo de garantia, etc)?	0	0	6		Não existem fundos.
	20. Benefícios - Além da remuneração, existem outros acréscimos (vale transporte, refeição, etc?)	0	0	6		Não existem benefícios alem da retirada.
	SEGURANÇA SOCIAL					
	21. Todos estão inscritos no INSS?	8	0	0		Sim. Todos os cooperados fazem parte do INSS.
	22. Temos trabalhadores em situação de carência e vulnerabilidade pessoal ou familiar?	0	0	8		Não. Todos os trabalhadores possuem uma renda parcialmente fixa.
	23. O EES tem algum fundo coletivo? Qual?	0	0	8		Não. Não possuem fundo coletivo.
LEGALIDADE	LEGALIDADE					
	24. O empreendimento está formalizado? As obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e outras estão em dia?	3	2	1		Sim. As obrigações estão parcialmente em dia.
	25. Temos alvará de funcionamento e outras autorizações legais necessárias ao funcionamento do empreendimento?	6	0	0		Sim. Possuem alvará de funcionamento.
	24. Temos algum problema com a justiça atualmente? Protestos, processos trabalhistas, arresto de máquinas ou outros?	0	0	4		Sim. A cooperativa possui problema com a justiça atualmente.
	25. Temos contratos firmados em todas as nossas operações e relações? Ainda temos muita coisa tratada "só de boca" ou "na confiança"?	0	0	3		São relações informais.

Plano de Aula

OBJETIVO GERAL	
Fornecer a indivíduos e grupos elementos suficientes para compreender o coletivo do empreendimento assim como o seu papel no mesmo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
☐ coletar dados que colaborem para um diagnóstico e simultaneamente dê formação e informação para subsidiar as ações dos grupos de empreendedores solidários. ☐ discutir os sonhos, missão, visão e valores que são disseminados e compartilhados no empreendimento; ☐ identificar elementos básicos do processo de participação e compartilhamento de poder e informação; ☐ identificar a existência de ações e preocupação com inovação; ☐ Outros....	
ROTEIRO DE APLICAÇÃO (atividades e procedimentos)	tempo
☐ Aplicação do diagnóstico (Dimensão Econômica- Produção) Os participantes serão divididos em grupos e farão a análise das partes da Fabrica, socializando a análise e validando avaliação dos grupos isolados; Espaço de trabalho= análise do ambiente de trabalho, local e equipamentos; Finanças= faturamento/preço/ custo/despesas/ lucro/ prejuízo; Operação= organização e controle; Operação= segurança e saúde; Operação= meio ambiente; Trabalhadores= competência; Trabalhadores = renda e segurança social; Legalidade= questões jurídicas; ☐ Apresentação por grupos; ☐ Sistematização; ☐ Análise das Respostas.	85min
☐ Apresentação do vídeo com a mensagem do cavalo	5min
☐ Encaminhamentos para o próximo encontro	20min
☐ Avaliação (nome da dinâmica)	
Os participantes deverão registrar suas impressões sobre a atividade falando/escrevendo uma ideia/palavra que a sintetize, que serão coladas na parede formando um mural.	
CARGA HORÁRIA TOTAL	2:00 horas
RECURSOS	
Dinâmicas: conforme descrito no caderno de dinâmicas Outros recursos: Data show, som, cavalete com papel, computador portátil para registrar os dados, etc	
INDICADORES DE EXECUÇÃO E OBSERVAÇÕES GERAIS	
☐ Lista de presença; Relatório de atividade; Registro fotográfico. ☐ Observações:	
PROFISSIONAIS	
1) Técnica – Mediadora Vanderléa, 2) Observador – 3) Relator – 4) Ajudante- 5) Registros Fotográficos e som -	

4º Encontro

Mudança Integração (21/03/2013)

O terceiro dia de diagnóstico na cooperativa Reluz foi marcado por inseguranças. Quando solicitado à presença deles para o início observamos certo receio, uma das cooperadas chegou a chama-los por duas vezes até que viessem para a reunião. Então foi passada uma mensagem de superação e foi observado que eles não prestaram muita atenção, fato que foi constatado por não obter respostas às perguntas feitas. Foi visto também a repulsa deles em relação aos encontros, pois um dos cooperados foi rude ao se referir à mensagem posta. Iniciada a dinâmica, que teria como tema a parte comercial da cooperativa, foi perguntado se eles conheciam a necessidade do produto que eles oferecem e nenhum deles se pronunciou, então a presidente da cooperativa começou a responder que muitos deles não sabem distinguir os tipos de plásticos e que por ter a necessidade de receber rapidamente, acabam vendendo por preços menores. Através desta resposta, observamos que aparentemente eles não entenderam a pergunta feita. A dinâmica não obteve continuidade, pois eles começaram a sair para conversar com o representante da prefeitura e então foi dada a palavra a ele.

O representante então os informou sobre a saída deles do local atual em até 90 dias por motivos e processos trabalhistas e sobre o projeto da prefeitura em alcançar novas metas. Explicou que em um ano eles estarão em um local de cinco mil metros quadrados com equipamentos adequados e que será uma junção da cooperativa Reluz e da cooperativa Raio de luz além dos novos cooperados que irão ter que inteirar o grupo, pois o planejamento prevê três turnos de cento e vinte pessoas.

Foi questionado pelos cooperados sobre a questão dos incineradores, se serão trabalhadores com carteira assinada (uma vez que a prefeitura assinou contrato por trinta anos com uma empresa privada), onde serão os dois novos locais de trabalho, e se serão eles que farão a coleta e a administração. Em resposta foi dito que a questão dos incineradores os cooperados não precisam se preocupar, pois serão incinerados apenas os rejeitos e que eles irão continuar como cooperativas, ou seja, sem carteira assinada o que não os impede de ter certos direitos desde que façam um fundo coletivo e eles continuarão sendo os administradores, entretanto eles terão que se organizar de uma forma que cumpram as metas impostas. A questão do local de transição foi dito que a prefeitura estará procurando um com três mil metros quadrados, mas que eles terão que se adaptar em relação a distancia caso fosse necessário, uma vez que não agradará a todos. Em relação à coleta seletiva, foi respondido que poderá ser feito um acordo para resolver essa questão entre outras cobradas pela presidente da cooperativa.

Depois de certa resistência, eles entenderam que não existe outra forma, pois o contrato já está assinado entre prefeitura e empresa privada, porém não entenderam muito bem o funcionamento do empreendimento, então ficou um compromisso do representante em levar explicações e mostrar as máquinas que irão ser disponibilizadas. Essa discussão não foi de fácil entendimento necessitando de intervenções.

04-04-2013 - Horário - 15h00min - Reunião de Transição dos Empreendimentos – local: Reluz

Na reunião do dia 04/04/2013 foram apontados os seguintes assuntos: a modificação dos pontos críticos, pensar na fase de transição de local e união das duas cooperativas (prioridades e dificuldades), a questão de crise dentro dos

empreendimentos que gera dificuldade, mas também é uma forma de realizar boas mudanças e o papel dos grupos como prioridade no processo para a incubadora. E também o esclarecimento de questionamentos levantados de que a mesma não possui papel político no processo de transição e sim, de auxiliar nos procedimentos de planejamento, organização e controle, em uma construção em conjunto com o grupo e a importância do contato entre prefeitura e cooperativa.

Outro ponto citado foi a palestra de apresentação proposta pela prefeitura no dia anterior (que não ocorreu na Reluz, pois a liderança não estava presente e o grupo tinha ordens para não participar da ação).

Outros assuntos destacados foram:

- A Reluz: União das duas cooperativas e a necessidade de novas estruturas administrativas (diretoria, conselho fiscal) e a elaboração em conjunto de um regimento.

Encaminhamentos: Parar o diagnóstico aguardando a passagem do momento de mudança e efetuar oficinas em conjunto com a Unisol/Coopcent de sensibilização e cooperativismo básico para nivelar conhecimentos para a tomada de decisões em relação a nossa central.

ANEXO 3 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES REALIZADAS NOS EMPREENDIMENTOS APÓS O DIAGNÓSTICO

ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO INICIAL APÓS O DIAGNÓSTICO COM AS DUAS ASSOCIAÇÕES DE RECICLAGEM DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Essas atividades foram planejadas pela Vanderléa. Elas foram elaboradas com base nos dados do diagnóstico realizado nas associações.

Primeira atividade - Reunião conduzida por Vanderléa e Beth da Unisol sobre conceitos e pontos de partida da economia solidária

11 de abril – oficina sobre economia solidária – Reluz

12 de abril – oficina sobre economia solidária – Raio de Luz

Segunda atividade - Reunião conduzida por Vanderléa e Beth da Unisol sobre formalização dos empreendimentos, sobre o que é uma assembleia, o que é uma ata de reunião, o que é uma Conselho de Administração.

18 de abril – oficina sobre formalização – Reluz

19 de abril – oficina sobre formalização – Raio de Luz

Terceira atividade – Reunião conduzida por Vanderléa sobre o processo de fabricação das associações de reciclagem. Essa atividade foi composta de três momentos:

1º momento: grupo de catadores apresentando como entendem o processo de trabalho de reciclagem, utilizando, papel, pinceis, revistas, cola, etc.

2º momento: visita à cooperativa de catadores de Diadema, para conhecer o processo de trabalho automatizado com a esteira para separação dos resíduos e os controles financeiros do empreendimento, como são feitos e divulgados. Nessa visita estiveram presentes 2 representantes da Reluz e 3 representantes da Raio de Luz.

3º momento: discussão com os dois grupos sobre aspectos observados na visita que podem ser aproveitados pelas duas cooperativas de SBC.

25 de abril – oficina de processos – Reluz

26 de abril – oficina de processos – Raio de Luz

03 de maio – visita à cooperativa de Diadema

09 de maio – oficina de processos – Reluz

10 de maio – oficina de processos de Raio de Luz

Quarta atividade – oficina de motivação, interações e competências – Reuniões conduzidas por Silvia e Miguel.

Deveria ter iniciado no final de maio, entretanto a associação Reluz entrou em conflito com a líder da equipe de incubação e processo parou até início de junho, quando foi retomado com a reunião inicial da oficina de motivação, no dia 06 de junho. Havia 19 pessoas presentes, todas muito interessadas no processo. Fizemos uma introdução, um levantamento de expectativas e um contrato psicológico com o grupo. Duas pessoas do grupo já fizeram terapia e possuem a expectativa de que faremos um trabalho terapêutico com o grupo e que ele é positivo. Quatro pessoas nos solicitaram um acompanhamento individualizado, combinamos que na próxima quinta feira, dia 13, estremos lá conversando com essas pessoas. A próxima reunião ficou marcada para 21 de junho.

A associação Raio de Luz está mudando de local, porque trabalham numa área onde há um piscinão e a prefeitura não pode utilizar esse local para o trabalho dos catadores. Em função da mudança e também porque trabalharão com uma esteira automatizada para separação dos materiais, o início dessas oficinas foi postergado para 15 de junho próximo.

ANEXO 4 – OFICINA DE CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

PROJETO IMPLANTAÇÃO DA INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO INCUBAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: RAIO DE LUZ E RELUZ

OFICINA “CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS”

Responsáveis:

Silvia Gattai e Miguel Maiorino

A quem se destina:

Todos os associados das duas associações

Objetivos e justificativa:

A partir das atividades de diagnóstico, realizadas nas duas associações e conduzidas pela Vanderlea Sena, foram detectados alguns aspectos relacionados aos comportamentos dos empreendedores e às relações que estabelecem no ambiente de trabalho que podem ser analisados, discutidos e aperfeiçoados na Oficina “Construção de Relacionamentos Cooperativos”.

Assim, optou-se em trabalhar alguns temas nessa oficina, cuja análise pelos empreendedores os auxiliará a fortalecer-se como indivíduos e participantes de um grupo de trabalho.

Nesse sentido foram definidos os seguintes objetivos:

Propiciar o refinamento da percepção de si mesmo no grupo de trabalho, frente ao trabalho, nas relações de trabalho (autoimagem).

Propiciar o refinamento da percepção de cada empreendedor a respeito dos outros associados no grupo de trabalho, frente ao trabalho, nas relações de trabalho.

Propiciar o fortalecimento da autoestima como condição para melhoria de sua atuação no grupo de trabalho (motivação).

Sensibilizar para a importância das relações de cooperação no grupo de trabalho. Caracterizar as relações de cooperação. Propiciar a percepção de si mesmo e dos outros em processos de cooperação.

Método de trabalho:

Tendo como foco do trabalho os temas: autoimagem, autoestima, motivação e cooperação, a oficina ocorrerá em **quatro encontros com duas horas de duração cada um.**

Cada encontro inicia-se com a proposta de uma vivência, planejada para estimular o diálogo no grupo sobre o que aconteceu, como as pessoas se viram na situação, que comparações e relações podem fazer entre a situação vivenciada e o dia-a-dia de trabalho e convivência na associação, quais lições podem tirar da situação vivenciada na oficina.

As vivências que serão propostas baseiam-se, teoricamente, nos vários aspectos que compõem a teoria sociodramática de Moreno, nos jogos psicopedagógicos de Silvino Fritzen, nas técnicas do teatro do oprimido de Augusto Boal, nos métodos terapêuticos projetivos da psicóloga Nise da Silveira.

Os dois professores que conduzem o processo, além de introduzirem e explicarem o funcionamento da vivência, serão facilitadores das verbalizações, dos diálogos, das trocas de feed-back entre os participantes, após cada vivência. Sempre referenciando sua intervenção nos quatro temas centrais da oficina: autoimagem, autoestima, motivação e cooperação.

Continuidade do processo

É importante enfatizar que essas quatro reuniões representam apenas o início de um processo de desenvolvimento pessoal e grupal. Dessa forma, mudanças efetivas necessitam de um processo mais longo que possa ocorrer ao longo da incubação, em vários meses, com reuniões semanais ou quinzenais, de forma que novos comportamentos possam ser experimentados e analisados, até tornarem-se parte do “jeito de ser” de cada um.

A proposta é para que ao final dessa oficina inicial, se faça uma avaliação do processo e se tome uma decisão sobre sua continuidade.

Datas e locais de realização:

Cooperativa Reluz:

Horário das 15 às 17

13 de junho – Sala da unidade Planalto da Metodista

20 de junho - Sala da unidade Planalto da Metodista – ocorrido sem mim

04 de julho - Sala da unidade Planalto da Metodista

18 de julho - Sala da unidade Planalto da Metodista

Associação Raio de Luz:

Horário das 13h30 às 15h30

14 de junho – Sala da Associação Raio de Luz

21 de junho – Sala da unidade Rudge Ramos da Metodista – não teve - mudança

28 de junho – Sala da unidade Rudge Ramos da Metodista – não teve - mudança

05 de julho – Sala da unidade Rudge Ramos da Metodista

12 de julho – Sala da unidade Rudge Ramos da Metodista

Transporte e lanche para os incubados:

Serão oferecidos pela incubadora.

RELATÓRIO CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Dia 06 de junho – oficina conduzida por mim com apoio do Miguel na RELUZ

Foi a primeira oficina. Havia apenas 50% dos associados na sala. Pedi para cada um falar o que esperava dessas oficinas, conduzidas por dois psicólogos. Via de regra, falaram que era uma coisa boa, que não sabiam explicar mas que achavam bom. Havia no grupo duas participantes que já haviam feito terapia e que disseram ser muito positivo esse acompanhamento com psicólogo. Me pareceu que acharam que seria um acompanhamento terapêutico. Expliquei que não seria bem assim, mas sim um trabalho de desenvolvimento da equipe, de fortalecimento dos laços de confiança. Depois que terminou a reunião, 3 pessoas vieram me pedir acompanhamento individual e eu concordei.

Dia 13 de junho – acompanhamento individual na RELUZ

Dia 20 de junho – oficina conduzida pelo Miguel na RELUZ

Foi a segunda oficina. O Miguel aplicou uma técnica para trabalhar auto-estima, relacionamentos, auto e hetero percepção. Consistiu em convidar cada participante para vir ao centro do grupo e orientar cada um dos que permaneceram em volta dele para que desse um feed back positivo, falasse de uma qualidade que enxergava nessa pessoa. Segundo o Miguel, foi muito bacana. Eles mergulharam, se falaram muitas coisas, se apoiaram falaram dos laços de confiança que existem no grupo, aqueles que fazem parte da mesma família, se abraçaram choraram. Eles riram, choraram se deram feed back. O Miguel saiu muito satisfeito.

Dia 14 de junho – oficina conduzida na RAI DE LUZ

Foi a primeira oficina. Havia apenas 30% dos associados. Demoraram para chegar, a oficina estava marcada para às 13h30' e só começou às 14h. No início expliquei o que faríamos nessas oficinas e pedi para que dissessem o que achavam. Demorou bastante para todos falarem. Insisti para que todos se posicionassem. Alguns disseram que não sabiam direito mas que queriam participar. Outros disseram que achavam que ia ser bom. Esse processo foi

longo. Depois pedi para cada um dizer o que tinha aprendido até aquele momento com as oficinas que já haviam acontecido.