HENRIQUE PEDROSA CHAGAS

Aspectos distintivos de gestão de empreendimentos econômicos
solidários: observação participante em cooperativas autogestionárias de
catadores de materiais recicláveis.

São Paulo
2015

HENRIQUE PEDROSA CHAGAS

Aspectos distintivos de gestão de empreendimentos econômicos
solidários: observação participante em cooperativas autogestionárias de
catadores de materiais recicláveis.

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Ciências

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Professor Titular João Amato Neto

São Paulo
2015

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 12 de fevereiro de 2015.

Assinatura do autor _____

Assinatura do orientador _____

Catálogo-na-publicação

Chagas, Henrique Pedrosa

Aspectos distintivos de gestão de empreendimentos econômicos solidários: observação participante em cooperativas autogestionárias de catadores de materiais recicláveis / H.P. Chagas. – versão corr. – São Paulo, 2015.

172 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Auto-gestão 2.Economia solidária 3.Cooperativismo 4.Cooperativa de catadores 5.Reciclagem 6.Gestão de empreendimentos econômico-solidários I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a minha amada esposa,
e aos meus amados pais.

Dedico ainda à minha avó Yonne (*in memoriam*), professora,
que sempre me disse que me tornaria “cientista”.

Dedico ainda aos meu avô Jair e Roberto (*in memorian*),
que certamente se alegrariam muito em ver o neto obter o título de mestre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a grande vida imanente do universo, pela oportunidade de trilhar mais esta etapa do processo infinito de aprendizado, sobretudo, espiritual.

Agradecendo imensamente à minha esposa Cassiele, pelo apoio, pelo afeto e, principalmente, pela paciência requerida. Agradeço também aos meus pais Antonio Roberto e Rosely, que sempre tiveram incondicional dedicação na formação de seus filhos.

Agradeço do fundo do coração ao professor João Amato Neto, por me abrir as portas do mundo científico, prover incomensurável orientação e estrutura, pela paciência, e pela amizade.

Agradeço ainda ao professor Reinaldo Pacheco da Costa que, com seu entusiasmo e dedicação ao tema da economia solidária, nos contagia e provê ricos conhecimentos e pontos de vista.

Ao professor Fernando César Almada Santos pela sugestão do tema, que resultou em frutífera investigação, e também pela minuciosa revisão do texto.

A professora Maria Deosdedite Giarretta Chaves (Dete) pela minuciosa revisão do texto.

A todo o pessoal da ITCP/USP, Paulo, Leo, Pedro e Elis, pelos momentos de discussão e compartilhamento de ideias, onde vemos que uma forma mais igualitária de organização social é possível.

Agradeço imensamente os inúmeros cooperados, que dia a dia, vivem da coleta seletiva e triagem do material reciclável, sem os quais, mesmo não entendendo o que eu fazia ali ao lado deles, conversavam sobre as inúmeras perguntas e curiosidades. Assim deixo aqui registrado profundo agradecimento através dos nomes das presidentes das cooperativas, Sueli Regina, Teresa, Elma e Sunamita, que abriram as portas de suas cooperativas e acolheram com carinho este trabalho.

Agradeço ao amigo Nelson Navarrete, pelos inúmeros almoços e paciência em escutar sobre o andamento do trabalho.

Agradeço imensamente aos amigos Ivan Bolis, Sandra Morioka, Felipe Mujica, Claudio Brunoro, Anderson Presoto, Boris Ramirez, Maria del Pilar e Catalina, pelas discussões, esclarecimento, trabalhos de referência e momentos de descontração.

Agradeço a CAPES a bolsa de estudo que financiou parte deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os que direta ou indiretamente participaram deste trabalho. É impressionante o número de pessoas cujo envolvimento foi necessário para a concretização deste trabalho.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

A Economia Solidária (ES) é uma forma alternativa de pensar a atividade econômica em que valores como equidade, solidariedade e cooperação estão no centro das relações dos agentes. Os empreendimentos econômico-solidários trazem em seu cerne os valores preconizados pela ES e embrenham no desafio de construir uma forma diferenciada de produção e distribuição dos resultados do trabalho. Contudo, atuam em um mercado guiado pela racionalidade concorrencial e nesse contexto surge a indagação sobre como alinhar as necessidades de competitividade demandadas pelo mercado, com os princípios da organização econômico-solidária. Assim, o objetivo do trabalho é analisar a organização e a gestão de empreendimentos autogestionários, destacando as práticas distintivas, comparativamente aos modelos teóricos de organização e gestão, que permitem conciliar as demandas concorrenciais com os princípios solidários. Aplicando a metodologia de observação participante em três cooperativas de catadores de materiais recicláveis, o trabalho destaca, entre outras, três práticas distintivas centrais: a configuração coletiva do processo de tomada de decisão e gestão, que requer uma série de outras características, tais como, acesso à informação e conhecimento de causa; os critérios utilizados na tomada de decisão consideram os diversos objetivos dos interessados além do objetivo de desempenho econômico; e há a possibilidade de negociação sobre a produtividade do trabalho. Apresenta-se detalhadamente a organização das três cooperativas estudadas, descrevendo a configuração produtiva, a estrutura do processo decisório, o controle operacional e a distribuição das sobras.

Palavras chave: Administração; Autogestão; Economia Solidária; Cooperativismo; Cooperativa de Catadores; Reciclagem;

ABSTRACT

Solidarity Economy (ES) is an alternative way of thinking of the economic activity where values as fairness, solidarity and cooperation are at the center of agents' relation. The Social Enterprises are economic ventures that brings in their heart the principles of the ES and engage on the challenge of construct a differently way of production, considering new ways of work relation and organization, and results' distribution. However, this ventures operate on a competitive market, where the predominant rationality is the competition and not the cooperation or solidarity. On this context the main goal of this research is to analyze the production organization and the management process of the self-management enterprises and highlight the distinctive aspects on management and/or work organization, compared to the theoretical models. Participant observation methodology was applied within three Scavengers Cooperatives (sorting of recycling materials). The paper highlights, among others, three central distinct practices: the collective configuration of the decision-making process and management that requires a number of other characteristics, such as, free information access and knowingly of the facts of the enterprise; the criteria used in the decision making that consider several objectives of stakeholders beyond the scope of economic performance; and the possibility of negotiate the work productivity. The research presents the organization of the three cooperatives studied in details, describing the production configuration, the structure of the decision making process and the operational control and distribution of surplus.

Keywords: Management; Solidarity Economy; Self-management; Cooperatives; Scavenger Cooperatives; Recycling;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso.	28
Figura 2. Classificação do objeto de estudo.	29
Figura 3. Estrutura do roteiro de entrevista.	31
Figura 4. Estrutura das organizações produtivas.	52
Figura 5. Relação entre abordagem funcional e papéis do trabalho do gestor.	60
Figura 6. Hierarquia das decisões e hierarquia funcional – Cooper-x.	90
Figura 7. Processo produtivo Cooper-x. Elaborado pelo autor.	94
Figura 8. Fotos Cooper-x - entrada e pré-triagem.	95
Figura 9. Fotos Cooper-x – triagem do material.	96
Figura 10. Fotos Cooper-x – vidro e triagem fina.	96
Figura 11. Fotos Cooper-x - isopor.	97
Figura 12. Fotos Cooper-x - prensa e fardos.	97
Figura 13. Processo produtivo Cooper-y. Elaborado pelo autor.	116
Figura 14. Fotos Cooper-y - galpão.	117
Figura 15. Fotos Cooper-y - sucata e vidro.	117
Figura 16. Fotos Cooper-y – entrada.	117
Figura 17. Fotos Cooper-y - vidro.	118
Figura 18. Fotos Cooper-y - esteira de triagem manual.	118
Figura 19. Processo produtivo cooper-z. Elaborado pelo autor.	132
Figura 20. Fotos Cooper-z - coleta e triagem.	133
Figura 21. Fotos Cooper-z - eletrônicos e caçambas.	133
Figura 22. Fotos Cooper-z - vidro e fardos.	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Economia solidária no Brasil.....	36
Gráfico 2. Distribuição de gênero, faixa etária e escolaridade - Cooper-x.	87
Gráfico 3. Distribuição de gênero, faixa etária e escolaridade - Cooper-y.	112
Gráfico 4. Distribuição de gênero, faixa etária e escolaridade - Cooper-z.	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Encontros mundiais para discutir os impactos ambientais.	16
Quadro 2. Estrutura da dissertação.....	24
Quadro 3. Cooperativas estudadas.....	29
Quadro 4. Aspectos distintivos de organização e gestão de uma cooperativa autogestionária.....	44
Quadro 5. Comparativo entre Cooperativa e empresa mercantilista.....	45
Quadro 6. Características da gestão de EES.....	68
Quadro 7. Objetivos específicos da PNRS e relações com a organização da produção e comercialização de produtos.	79
Quadro 8. Responsabilidades das empresas nos termos da PNRS.	81
Quadro 9. Cooper-x - equipes, funções e forma de remuneração.	99
Quadro 10. Aspectos do sistema de planejamento, gestão e controle - Cooper-x..	111
Quadro 11. Cooper-y - Equipes, funções e forma de remuneração.	120
Quadro 12. Quadro resumo - Cooper-y.....	125
Quadro 13. Cooper-z - Equipes, funções e forma de remuneração.	136
Quadro 14. Quadro resumo - Cooper-z.....	141
Quadro 15. Aspectos distintivos de gestão a partir do estudo empírico.....	144
Quadro 16. Resumo dos aspectos de gestão das cooperativas.	146
Quadro 17. Resumo dos aspectos distintivos de gestão.....	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Cálculo da sobra - Cooper-x.....	101
Tabela 2. Valores pagos por material coletado e triado.	106
Tabela 3. Cálculo da sobra - Cooper-y.....	122
Tabela 4. Valores pagos por material coletado e triado - Cooper-y.	122
Tabela 5. Preços dos utensílios praticado entre cooperados – Cooper-z.	135
Tabela 6. Cálculo da sobra - Cooper-z.....	138
Tabela 7. MODELO - Avaliação de adequação dos itens estruturais e de gestão na cooperativa.....	172

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ACV	Avaliação do Ciclo de Vida
ANTEAG	Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão
CCMR	Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis
EC	Estudo de Caso
ES	Economia Solidária
EES	Empreendimento Econômico Solidário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e estatística
ICA	International Co-operative Alliance
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPEA	Instituto de Pesquisas Aplicadas
ISO	International Standards Organization
LR	Logística Reversa
MNCR	Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RN	Resíduos Sólidos
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UNISOL	União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO

Capítulo 1. Apresentação	15
1.1 Introdução e justificativa	15
1.2 Problema e pergunta da pesquisa	21
1.3 Objetivo e estrutura da dissertação	22
1.4 Metodologia de pesquisa	25
1.4.1 Objetos de análise e escopo	29
1.4.2 Coleta de dados	30
Capítulo 2. Economia Solidária e Cooperativismo	32
2.1 As organizações solidárias na atividade econômica	33
2.2 Cooperativas: surgimento e características distintivas	37
2.3 A Economia Solidária e o mercado capitalista	41
2.4 As Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis	46
Capítulo 3. Gestão de organizações	49
3.1 A Estrutura das organizações	49
3.1.1 As organizações como máquinas	53
3.1.2 As organizações como organismos	54
3.1.3 As organizações como cérebros	55
3.1.4 As organizações como culturas	55
3.1.5 As organizações como sistemas políticos	56
3.1.6 As organizações como prisões psíquicas	57
3.1.7 As organizações como fluxo de informação	58
3.1.8 As organizações como instrumentos de dominação	58
3.2 A gestão de organizações	59
3.2.1 Breve histórico das escolas de gestão	61
3.3 A gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários	64
3.3.1 O objetivo do empreendimento econômico solidário	65
3.3.2 A autogestão e os empreendimentos econômico solidários	66
3.3.3 Fator: múltiplos interessados	68
3.3.4 Fator: fontes de recursos	69
3.3.5 Fator: Mundo da Vida	70
3.3.6 Fator: tomada de decisão com conhecimento de causa	70
3.3.7 Fator: múltiplos resultados	72
3.3.8 Desafios e aspectos sociais à prática de gestão em EES	72
3.3.9 Considerações sobre a gestão de EES	74
3.4 Contexto atual da gestão e organização produtiva	75
3.4.1 Requisitos socioambientais para o sistema de produção	75
3.4.2 A Política Nacional de Resíduos Sólidos	78
3.4.3 Implicações da PNRS para as Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis	83
Capítulo 4. Casos estudados	86

4.1 Estudo de Caso 1: A Cooper-x	87
4.1.1 Planejamento e tomada de decisão	89
4.1.2 Organização do trabalho e processos de produção	94
4.1.3 Formalização do Comportamento e controle do trabalho	104
4.1.4 Considerações sobre o caso estudado	107
4.2 Estudo de Caso 2: A Cooper-y	112
4.2.1 Planejamento e tomada de decisão	114
4.2.2 Organização do trabalho e processo de produção	115
4.2.3 Formalização do Comportamento	123
4.2.4 Considerações sobre o caso estudado	124
4.3 Estudo de Caso 3: A Cooper-z	127
4.3.1 Planejamento e tomada de decisão	131
4.3.2 Organização do trabalho e processo de produção	132
4.3.3 Formalização do comportamento e controle do trabalho	138
4.3.4 Considerações sobre o caso estudado	139
4.4 Resumo e considerações sobre os casos estudados	142
Capítulo 5. Análise e conclusão	148
5.1 Análise dos casos	148
5.1.1 Organização do trabalho	148
5.1.2 Planejamento e tomada de decisão	149
5.1.3 Especialização do trabalho	150
5.1.4 Relações de Poder	151
5.1.5 Controle Operacional	153
5.2 Conclusão	153
5.2.1 Limitações e trabalhos futuros	158
Referências	160
Anexo 1 – Guia de levantamento de dados	167
Parte 1 – Caracterização das Cooperativas	167
Parte 2 – Estrutura e tecnologia das cooperativas	168
Parte 3 – Organização do trabalho, processos gerenciais e	168
Parte 4 – Fronteiras das cooperativas	170
Parte 5 – Cultura	171
Anexo 2 – Guia de avaliação da organização e gestão da produção.	172

Capítulo 1. Apresentação

1.1 Introdução e justificativa

O atual sistema econômico, que encontra na escola neoclássica as diretrizes que orientam o comportamento dos agentes econômicos, molda a forma de organização social vivenciada hoje (SINGER 2004). Seu desenvolvimento é “realizado sob a égide do grande capital e moldado por valores do livre funcionamento dos mercados, da virtude de competição, do individualismo e do Estado mínimo” (ibidem, p. 9).

Esses princípios orientaram a ação dos diversos agentes econômicos nos últimos séculos o que resultou numa organização de produção que, principalmente, após a segunda metade do século XX, passou a apresentar problemas de cunho ambiental, de exclusão social e nas relações trabalhistas (SANTOS, 2005; LIMA, 2004; SACHS, LOPES e DOWBOR, 2010).

O alarde sobre o impacto que a produção industrial provoca sobre o meio ambiente foi evidenciado primeiramente em 1960 pelo Clube de Roma que em seu relatório instituiu o “crescimento zero” como forma de evitar uma catástrofe ambiental (AMATO NETO, 2011). A partir disso, ganham espaço diversas outras discussões sobre os impactos do crescimento econômico e preservação do meio ambiente. Isto porque o crescimento econômico, fortemente alicerçado na atividade industrial, é entendido como a fonte das benesses sociais atuais (ABRAMOVAY 2009; SINGER 2004).

Grupos de estudo e diversas outras conferências se seguiram após esses debates, todos pautados nos impactos ambientais causados pela produção industrial e pelo descarte em massa de resíduos. O objetivo de tais estudos era o de proteger o meio ambiente, pactuando ações e metas para sua preservação. O Quadro 1 mostra esses encontros e seus principais resultados.

A partir desses trabalhos, a pauta da sustentabilidade surge definitivamente na agenda da sociedade civil, empresarial e governamental. Não há definição única para o termo “sustentabilidade”. O relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum - trouxe o termo do desenvolvimento sustentável e o define como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (PNUD, 2010). O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD - sigla do nome

em inglês) define o desenvolvimento sustentável como aquele que entrega bens e serviços, de maneira a satisfazer as necessidades humanas, trazer a qualidade de vida e, ao mesmo tempo, reduzir progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de uso de recursos ao nível estimado da capacidade de sustentação da terra.

	Conferência sobre o Meio Ambiente Humano	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento	Protocolo de Montreal	(ECO-92) Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD)	Protocolo de Quioto
Ano	1968	1972	1983	1992	1997
Local	Suécia	Noruega	Canadá	Brasil	Japão
Resultado	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)	Relatório Brundtland "Nosso Futuro Comum"	Tratado entre os países	"Agenda 21"	Tratado entre os países
Objetivo	A	B	C	D	E
A	Coordenar ações internacionais de desenvolvimento sustentável e proteção ao meio ambiente.				
B	Define o desenvolvimento sustentável.				
C	Compromisso dos países signatários de reduzir a produção de gases que destruíssem a camada de ozônio. (Adesão de 180 países)				
D	Programa de ação que viabiliza o novo padrão de desenvolvimento ambientalmente racional.				
E	Estabelece metas rígidas para redução da emissão dos gases do efeito estufa (Adesão de 150 países).				

Quadro 1. Encontros mundiais para discutir os impactos ambientais.

Fonte: Compilado a partir de Amato Neto (2011, p. 3).

Como explica Romeiro (2010), um dos desafios do desenvolvimento sustentável está em introduzir as dimensões culturais e éticas no processo de tomada de decisão dos agentes econômicos. Essa ideia está alinhada com as de Granovetter (1985, p. 481), quando explica que as organizações cometem um grande erro ao partir do pressuposto de que são totalmente independentes das relações sociais que a cercam. Elkinton (1998) também corrobora com essa visão, argumentando que o desafio de instituir nova organização produtiva é alinhar os diversos interesses dos agentes; e aponta que as empresas do futuro devem buscar um desenvolvimento que esteja apoiado nas dimensões econômica, ambiental e social (*Triple Bottom Line*).

Dentre os limites biológicos infringidos, destaca-se a capacidade de assimilar a poluição gerada pela atual forma de organização da produção uma vez que essa forma consome recursos naturais em massa; e ainda pela atual organização social

de consumo, que compra e descarta os bens produzidos e em períodos cada vez mais curtos.

Segundo o relatório da (ONU 2010), foi estimado que no ano de 2006, 2 bilhões de toneladas de resíduos sólidos municipais foram geradas no mundo. Neste ritmo, em 2025, tomando como referência o descarte da população europeia, serão gerados 5,9 bilhões de toneladas de lixo por ano.

No Brasil, segundo pesquisa nacional de saneamento básico feita pelo IBGE em 2008, eram coletadas 259 mil toneladas de resíduos sólidos por dia, totalizando 94,7 milhões de toneladas por ano. Desses, 50% tiveram destinação para vazadouros ou céu aberto (lixões), 22% foram para aterros controlados e 27% para aterros sanitários (IBGE 2008). Segundo estudos de Calderoni (2003), de todo esse montante, 32% são potencialmente recicláveis, o que significa que anualmente 32 milhões de toneladas poderiam voltar às linhas de produção das indústrias, poupando a extração de recursos naturais, economizando energia e fomentando nova configuração da cadeia produtiva.

Não obstante, diversos municípios brasileiros implantaram programas de coleta seletiva desses materiais como modo de diminuir a pressão sobre o custo de coleta e destinação final do lixo em lixões ou aterros sanitários. Segundo o IBGE (2008), 994 municípios brasileiros possuem algum tipo de programa de coleta seletiva, porém apenas 2% de todo o resíduo sólido gerado é destinado para coleta seletiva.

Nesse contexto de necessidade de preservação do meio ambiente, a coleta seletiva e a reciclagem são soluções que devem integrar a nova organização produtiva. De acordo com o relatório desenvolvido para a Diretoria Geral de Meio Ambiente da Comissão Europeia, dentre todas as soluções de gestão de resíduos sólidos municipais utilizadas nos quinze países-membro da UE, a melhor solução (com menor emissão de gases do efeito estufa), foi a separação na fonte dos resíduos recicláveis (ATHANASSIOU e ZABANIOTOU 2008).

Endereçando esse problema, em 2010 o governo federal promulgou Lei 12.305/10 – Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). O foco principal da lei é instituir a corresponsabilidade entre governo, produtores, comerciantes e sociedade civil para reduzir, reutilizar e corretamente dispor os resíduos (BRASIL 2010).

A PNRS fomenta ainda a formação de cooperativas de catadores de materiais recicláveis defendendo um lugar para elas na cadeia de logística reversa e nos

planos municipais de gestão de resíduos sólidos, que precisam ser elaborados até 2014.

O problema da exaustão da capacidade dos ecossistemas de suportar a vida na terra desponta como urgente e, inevitavelmente, precisa ser endereçado. Contudo, o comprometimento das estruturas biológicas e a escassez de recursos naturais é apenas um aspecto do problema instaurado pela atual estrutura social de produção e consumo.

No âmbito dos problemas econômico-sociais, há uma crise expoente nas relações trabalhistas e na concentração de renda da população mundial. Conforme explicitam Sachs, Lopes e Dowbor (2010), há um escândalo na desigualdade social onde 82,7% da renda mundial estão concentradas em 20% da população. Os dados do Banco Mundial (WORLD BANK 2012) mostram a quantidade de pessoas miseráveis no mundo (aqueles que vivem com menos de US\$ 1,25 por dia), na ordem de 1,2 bilhões, ou seja, 15% da população mundial. Mostra ainda a concentração de riquezas, em que considerando toda a riqueza produzida no mundo (US\$ 66 trilhões anuais), 68% fica nos países ricos, os quais possuem apenas 16% da população mundial.

Ainda segundo a mesma fonte, nos últimos cinco anos, muitos países da zona euro, como Reino Unido, Suécia, Espanha e Grécia registraram aumento nas taxas de desemprego, com um agravante de que as taxas de desemprego de longo prazo (mais de dois anos desempregado), também subiram, atingindo marcas tão altas quanto 45% na Espanha e 52% em Portugal.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) calculado pela ONU para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é uma tentativa de medir o bem estar das populações do mundo e traçar metas para seus governantes. Em seu relatório de 2010, é possível averiguar as discrepâncias entre os índices alcançados pelos países do continente Europeu (média de 0,879 de IDH em uma escala de 0 à 1), e aqueles do continente Africano (média de 0,389), enquanto que a média mundial é de 0,624 (PNUD 2010, p. 163).

Além disso, no Brasil, segundo dados do IPEA (2006 apud SACHS, LOPES e DOWBOR, 2010), 51% da população economicamente ativa é classificada como “informal”, ou seja, esse contingente é formado por “trabalhadores à margem do sistema”, portanto vivemos num sistema que subutiliza metade das capacidades produtivas do país. Para esses autores, a desigualdade constitui não apenas um

problema de distribuição justa da riqueza, mas, sobretudo, de inclusão produtiva digna da maioria da população desempregada, subempregada ou que exerce atividades informais.

Portanto, além dos problemas ambientais, o sistema que organiza a vida social-econômica vigente promove também mazelas sociais destacadamente no âmbito da desigualdade social, da má distribuição de renda e da falta de inclusão produtiva de um enorme contingente de pessoas, fatores decisivos para manter boas condições de vida. Assim, como destaca (SELIGER et al. 2006, p. 367), “Buscar maior equidade social no mundo é essencial para a sustentabilidade”.

Nesse contexto, a Economia Solidária (ES) desponta como forma de organização dos agentes econômicos que traz em si diversos requisitos para maior equidade na distribuição de renda e na inclusão social produtiva. Os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) despontam como formas de organização produtiva que colocam o trabalhador no centro da atividade (SINGER 2000 e 2004; GAIGER 2003), e são guiadas por princípios como democracia, equidade e solidariedade (ICA 2012), sendo, dessa forma, aderentes aos objetivos de um desenvolvimento mais sustentável.

Para Singer (2004, p. 7), “o desenvolvimento solidário [é] um processo de fomento de novas formas produtivas e de instauração de novas relações de produção, de modo a promover um processo sustentável de crescimento econômico, que preserve a natureza e redistribua os frutos do crescimento a favor dos que se encontram marginalizados da produção social e da fruição dos resultados da mesma”.

Também para Gaiger (2003), as iniciativas de EES representam opção efetiva aos segmentos de população de baixa renda, atingidos pelo quadro de desemprego e empobrecimento. A sociedade civil, principalmente a parcela mais pobre, anseia por alternativas para se organizar e manter sua cidadania, trabalhar e gerar renda. Para muitos desses, os EES, fomentados pelo poder público e por organizações não governamentais (ONGs) e igrejas, despontam como instrumento para atender a esses anseios.

Em linha com essas possibilidades, em 2002 o governo federal criou a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), com o objetivo explícito de fomentar este setor de organização econômica, que atualmente agrega mais de 21 mil empreendimentos por todo o Brasil.

Os EES podem assumir muitas formas, das quais as cooperativas são tidas como as mais promissoras e concretas para instituir um modelo de produção alternativo (GAIGER, 2003; SINGER, 2004; PINHO 1966).

O cooperativismo é apresentado como exemplo de alternativa para inclusão social produtiva mais igualitária (SOUZA et al. 2003). Também para Singer (2004), o fator distintivo dos EES, em especial das cooperativas, é a não predominância de critérios capitalistas para sua organização e condução. Trata-se de uma empresa baseada no trabalho, feito por e para o trabalhador (idem). Modifica-se, portanto, a forma social de produção (GAIGER, 2003).

Assim, ao se alicerçar sobre base ideológica diferente da capitalista, invertendo a lógica da subordinação do trabalho ao capital, esses empreendimentos apresentam-se como alternativas concretas para organizar uma forma de produção que gera riquezas e ao mesmo tempo é mais justa em suas relações trabalhistas, e igualitária na distribuição dos ganhos.

Do ponto de vista ambiental, esses empreendimentos podem internalizar todas as práticas produtivas aplicáveis ao ótimo uso dos Recursos Naturais (RN), além disso, seus princípios de respeito mútuo e cuidado com a sociedade lhes conferem as bases para uma orientação mais harmônica com o meio.

Em especial, as Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis (CCMR), possuem características que a distinguem nesse cenário de escassez de recursos naturais, de agravamento de desemprego e de concentração de riquezas.

Constituída predominantemente por pessoas de baixa renda e com deficiências na instrução formal (SLIVNIK, FALVO e SATO 2012), as CCMR atendem aos anseios de coesão social, de geração de empregos, de inclusão de parcelas marginalizadas e de distribuição de renda mais equitativa.

Do ponto de vista da atividade econômica, as CCMR atuam num elo da cadeia produtiva que se torna fundamental para a produção industrial que se propõe respeitar os limites do planeta, reduzindo as pressões sobre os recursos naturais e sobre a poluição gerada.

Contudo, embora esses empreendimentos possam se organizar sob os princípios de equidade, autogestão e solidariedade, e tenham o fator trabalho, e não o capital no centro de sua constituição, atualmente estão inseridos num mercado capitalista, cujas relações são guiadas predominantemente por ações concorrenciais e cujos padrões de eficiência e qualidade estão dados pelo mercado. Conforme

explica Rufino (2005), para o mercado não importam os valores e a forma de gestão dos empreendimentos, desde que eles ofereçam seus produtos dentro dos padrões de eficiência e qualidade exigidos por ele.

Sem ignorar suas características distintivas, o contexto altamente seletivo da economia obriga a indagar se os EES dispõem dos fatores que lhes confirmam força suficiente para sua sobrevivência, prosperidade e consolidação (GAIGER 2003). Em outras palavras, obriga a indagar se os EES são “competitivos” e se possuem a capacidade de organização e gestão que garanta sua perpetuidade.

Neste ensejo, conforme explica Pinho (1966, p. 79) as cooperativas, como organização econômica, devem corresponder às necessidades de seu meio. Portanto, para serem consistentes e saudáveis, especialmente as cooperativas de produção precisam instituir métodos e práticas de gestão, a fim de alcançar os resultados demandados pelo atual contexto de organização produtiva, ou seja, oferta de bens e serviços em mercado concorrencial.

Passa a ser questão fundamental para a sobrevivência das cooperativas a aplicação de práticas de gestão da produção e organização do trabalho, as quais podem, ou não, basear-se teorias consolidadas de gestão, e que, ao mesmo tempo, sejam fieis aos princípios cooperativistas (econômico-solidários), incorporando práticas de equidade e cooperação.

Surge então a indagação sobre como alinhar estas necessidades de competitividade e eficiência da produção (demanda do mercado), sem reproduzir as práticas alienantes¹ de trabalho (WELLS 1981; DAGNINO 2002), e sem descaracterizar os princípios da produção cooperativista.

1.2 Problema e pergunta da pesquisa

Nesse âmbito, observa-se através de pesquisas realizadas (GAIGER, 1999; ANTEAG 2000, HOLZMANN 2000 apud GAIGER 2003), que as iniciativas de trabalhadores para geração de trabalho e renda, inseridas na Economia Solidária (ES) estão internalizando a lógica empresarial, voltada à busca de resultados por meio de ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e

¹ No âmbito deste trabalho, práticas alienantes de organização do trabalho são entendidas como aquelas derivadas do trabalho de Karl Marx, e explicada por Wells (1981, p. 550), onde estabelece-se uma organização que retira do trabalhador seu poder de controle e decisão sobre o trabalho e que em certo grau retira o senso de significado de seu trabalho. Essa situação se dá, por exemplo, com a divisão horizontal e vertical do trabalho, submissão do trabalhador a regras burocráticas que regulam seu comportamento e pela propriedade privada dos meios e dos resultados da produção.

materiais. A lógica solidária, por sua vez, funciona como regulador da racionalização econômica, a eficiência toma como base a cooperação e as potencialidades do trabalho em conjunto, trazendo benefícios reais a todos os trabalhadores (ibdem.).

Entende-se então como problema desta pesquisa que há uma tensão entre as práticas de gestão e organização do trabalho preconizadas pela teoria das organizações e os princípios de organização cooperativista autogestionária, uma vez que as práticas dos modelos convencionais não atendem plenamente as necessidades aos objetivos dos EES. Portanto, potencialmente criam situações que conflitam com seus princípios doutrinários (ANDION, 2005; RUFINO, 2005; GAIGER, 2004; IGNÁCIO e SOUZA, 2008).

Dessa forma, através da investigação sobre as práticas de gestão e organização produtiva presentes em EES, comparativamente à teoria da Engenharia de Produção, almeja-se fortalecer a implantação e a operação de cooperativas autogestionárias. Contribui-se assim para consolidar o papel desses empreendimentos rumo a uma forma de organização produtiva que seja mais justa e igualitária nas relações de trabalho, de produção e de consumo.

Em suma, o trabalho pauta-se na busca por resposta para a seguinte indagação: **Como as cooperativas autogestionárias se organizam e executam sua gestão de modo a compatibilizar os princípios cooperativistas e as pressões por competitividade de mercado?**

1.3 Objetivo e estrutura da dissertação

A partir da revisão de literatura que trata de modelos de gestão e do estudo de casos em cooperativas autogestionárias, o trabalho de pesquisa será desenvolvido visando alcançar o seguinte objetivo: **Analisar a organização e gestão de cooperativas autogestionárias, destacando suas práticas distintivas frente aos modelos teóricos de organização.**

Os objetivos específicos são:

1. Esclarecer em que aspectos a gestão das cooperativas se diferem ou se assemelham aos modelos da teoria.
2. Entender como as cooperativas conciliam os princípios cooperativistas com as necessidades de competitividade do mercado.

3. Entender se e por que há práticas distintivas ou semelhantes na gestão.

O Quadro 2 traz a estrutura do trabalho, ilustrando a relação entre contexto atual, problema de pesquisa, objetivos e método empregado. Os capítulos estão estruturados da forma que segue.

O Capítulo 1 trata do contexto geral em que as cooperativas autogestionárias estão inseridas, a justificativa, o objetivo e o método de pesquisa.

O Capítulo 2 discorre sobre a economia solidária e o cooperativismo, registrando a teoria acerca desses assuntos e que embasa o entendimento das peculiaridades do formato produtivo cooperativo autogestionário.

O Capítulo 3 traz o embasamento sobre modelos de gestão, provenientes da teoria da engenharia de produção e administração de empresas. Discorre-se sobre a atividade de gestão e estrutura das empresas. Também há neste capítulo o resultado de pesquisa bibliográfica sobre a gestão em EES.

O Capítulo 4 faz a descrição e análise dos casos estudados, destacando as características distintivas observadas em sua organização e gestão.

O Capítulo 5 conclui o trabalho resgatando as questões de pesquisa e discorrendo sobre as principais descobertas e as limitações do trabalho.

Contexto Mundial:

Poluição ambiental, destacando-se a geração de resíduos sólidos pós-consumo; Escassez de matéria prima. Aumento do desemprego e da concentração de riqueza no mundo. Aumento da efemeridade nas relações trabalhistas. Busca da “sustentabilidade”, com desenvolvimento econômico, preservação do meio ambiente e reações sociais.

Contexto Nacional:

Criação da SENAES, para fomentar a criação de Empreendimentos Econômicos Solidários. Promulgação da Política Nacional de Resíduos Sólidos em 2012, corresponsabilizando empresas na destinação de resíduos sólidos pós-consumo; Institui os planos setoriais, com ações em linha com os 4Rs sobre os resíduos e exige um plano de logística reversa e reciclagem de cada setor da economia; Fomenta a participação de cooperativas populares autogestionárias na coleta e triagem dos resíduos sólidos recicláveis.

Problema: Há uma tensão entre as práticas de gestão e organização do trabalho preconizadas pela teoria das organizações e os princípios de organização cooperativista autogestionária, uma vez que as práticas dos modelos convencionais não atendem plenamente as necessidades aos objetivos dos EES.

Pergunta da pesquisa: Como as cooperativas autogestionárias se organizam e executam sua gestão de modo a compatibilizar os princípios cooperativistas e as pressões por competitividade de mercado?

OBJETIVO: Analisar a organização e gestão de cooperativas autogestionárias, destacando suas práticas distintivas frente aos modelos teóricos de organização.

Questões de pesquisa:

1. Como é feito o planejamento, a divisão do trabalho, o controle e o comando nas cooperativas?
2. Em que aspectos a gestão das cooperativas se diferem ou se assemelham aos modelos e práticas de gestão teóricos?
3. Como as cooperativas conciliam os princípios cooperativistas com as necessidades de competitividade do mercado?
4. Entender se e por que há práticas distintivas ou semelhantes na gestão dos empreendimentos.

Referencial teórico:

Cooperativismo e gestão de cooperativas autogestionárias.

Engenharia de Produção:

Objetivos, princípios e práticas de cooperativas autogestionárias.

Modelos e práticas de gestão de operações.

Método de Pesquisa: Observação Participante

Planejamento da pesquisa: protocolo de pesquisa, observação e análise documental;

Objeto de estudo: Cooperativas populares autogestionárias de catadores de materiais recicláveis da zona oeste da região metropolitana da cidade de São Paulo.

Descrição das Cooperativas**Análise dos dados empíricos:**

Atual formato da organização e gestão;
Práticas distintivas adotadas para o desempenho operacional frente aos desafios concorrenciais e cooperativistas;
Práticas semelhantes, novas ou alteradas para atender objetivos do empreendimento.

Práticas distintivas de gestão utilizadas pelas cooperativas autogestionárias de catadores de materiais recicláveis.

Conclusões

Quadro 2. Estrutura da dissertação.

1.4 Metodologia de pesquisa

Para alcançar o resultado proposto, foi escolhido utilizar abordagem qualitativa. Esta escolha se justifica porque, em primeiro lugar, a organização dos objetos de estudo deve ser descrita assim como é, portanto não há a necessidade de medir variáveis. Além disso, o contexto da organização das cooperativas, incluindo questões políticas, sociais e econômicas precisa ser compreendido. Como explica Haguette (2005, p. 63), “[...] os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e razão de ser”.

Assim, o método de investigação escolhido foi a observação participante. Como explica Jorgensen (1989, p. 12), “Através da observação participante é possível descrever o que ocorre, quem e o que está envolvido, quando e onde as coisas acontecem, como acontecem e porque [...]”. Ainda segundo o mesmo autor, “A observação participante é especialmente apropriada para estudos exploratórios, descritivos e estudos que almejam gerar interpretações teóricas” (JORGENSEN, 1989, p.13).

Essa abordagem surgiu na sociologia, da necessidade de ver (e compreender) o mundo através dos olhos do pesquisado. É utilizada porque se acredita que “[...] toda organização societal está assentada nos ‘sentidos’, nas ‘definições’ e nas ‘ações’ que os indivíduos e grupos elaboram ao longo do processo de ‘interação simbólica’ do dia a dia” (HAGUETTE, 2005, p. 67).

Este trabalho compartilha dessa visão e acredita que o objetivo será mais bem alcançado com a compreensão e a explanação de motivos e sentidos que os cooperados dão à sua forma de organizar e gerir seu trabalho. Isso porque, conforme explicam Wren e Voich Jr. (1984), as organizações são fruto da necessidade das pessoas, que as criam para alcançar determinado objetivo. Nesse sentido descrever a organização sem compreender os motivadores e o sentido que essa organização tem para aqueles que a criam diariamente, seria compreender parcialmente o fenômeno.

Portanto, os aspectos do contexto são peças fundamentais para a explanação dos “*porquês*” do fenômeno e para sua compreensão, e utilizar uma técnica da abordagem qualitativa será de grande valia, pois, nas palavras de Martins (2002, p. 50), no trabalho há “a preocupação de obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece.”.

Nesse contexto, cabe esclarecer que, uma vez que não há o objetivo de se interferir no objeto de estudo, nem resolver algum problema preexistente nos grupos que foram estudados, não se trata de pesquisa-ação. Isso constitui a diferença entre a metodologia escolhida e a metodologia de pesquisa-ação. Essa última, conforme explica Thiollent (2004), é “concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes [...] estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”. Portanto, conforme destaca o autor, a característica distintiva da pesquisa-ação (que o autor se refere como pesquisa participante) é que ela determina um compromisso de ação, de transformação de uma situação problema e esse não é o enfoque desta pesquisa.

Portanto a definição sobre o método de observação participante assumida neste trabalho é a de Cicourel (1969 apud HAGUETE 2005, p. 71): “[...] um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados, e, em participando com eles no seu ambiente natural de vida, coleta dados. [...]”.

Segundo a mesma autora, a observação participante não pressupõe nenhum instrumento específico para direcionar a observação. Jorgensen (1989, p. 18) destaca que se trata de uma técnica “aberta” que, por sofrer interferência constante do objeto de estudo requer que o pesquisador reveja o problema de estudo constantemente. Além disso, o autor destaca que “[...] é muito desejável para o observador participante assumir diversos papéis ao longo do curso do projeto e ganhar pelo menos um grau confortável de conexão e harmonia, até mesmo intimidade com as pessoas situações e configurações da pesquisa” (JORGENSEN, 1989, p.21).

Para mitigar os riscos de perda de objetividade e de pragmatismo da investigação, foi construído um protocolo de pesquisa para ser empregado no campo. Espera-se assim mitigar os problemas de desestruturação da pesquisa e ao mesmo tempo deixar espaço para acomodar situações que surjam no campo.

Como explica Jorgensen (1989), a metodologia de observação participante é geralmente praticada como forma de estudo de caso e, através da participação, o pesquisador é capaz de observar e de “experimentar” os significados criados pelas pessoas a partir do papel de um “de dentro” (*insider*). Assim, as etapas para

condução das atividades da pesquisa foram organizadas como propõe Yin (2010), para a condução de um Estudo de Caso (EC) múltiplo.

Essa forma de pesquisa é muito aderente aos objetivos porque, conforme Eisenhardt (1989), o EC é uma técnica de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica de um assunto ou fenômeno e, conforme Yin (2010), é uma maneira de investigar de forma empírica o objeto de estudo e deve ser utilizada quando se deseja entender esse objeto na vida real e, esse entendimento necessita da compreensão do contexto em que ele está inserido.

Eisenhardt (1989) explica que uma das riquezas do método de EC é que as perguntas ou definições prévias podem ser modificadas ao longo da pesquisa para comportar novas descobertas ou situações não previstas, o que está aderente ao método de observação participante.

Contudo, como destaca Meredith (1998), essa capacidade de modificação das etapas em plena pesquisa não é bem vista por toda a comunidade científica; há uma visão equivocada entre os pesquisadores que entendem os EC não serem rigorosos em seus métodos. Porém, como explica a mesma autora, os EC são tão rigorosos quanto os métodos matemáticos, mas alcançam esse rigor através da definição e da execução de outros requisitos:

1. **Observação controlada:** manter constante o objeto de estudo como definido no início; expor qual será o caso de estudo e levar esse até o fim, sem modificações.
2. **Deduções controladas:** as deduções devem ser embasadas na lógica. Assim, as proposições feitas a partir das observações (dados) devem seguir as regras da lógica formal.
3. **Replicabilidade:** característica em que, caso o experimento seja refeito com as mesmas condições, os resultados alcançados serão os mesmos. Como em estudos de caso criar as mesmas condições do estudo inicial é praticamente impossível, esta característica recai em poder aplicar a teoria originada do estudo inicial e outros casos, sem alterar a teoria.
4. **Generalização:** é a capacidade de generalizar os resultados obtidos para novas populações. Também conhecido como “validade externa”, essa generalização pode ser alcançada se forem tomados os seguintes cuidados na pesquisa: (a) **incluir tantas variáveis independentes quanto possível**, ou seja, aprofundar a observação e a triangulação do levantamento dos dados para

identificar mais variáveis (relevantes) independentes que possam influenciar nos resultados finais; (b) **incluir populações múltiplas**: estudar mais de uma população para desenvolver teoria mais compreensiva; e (c) **testar a teoria em uma população semelhante**. Isto pode, ou validar a teoria desenvolvida ou modifica-la para torna-la mais generalista e representativa.

Ciente destes requisitos foi feita a escolha dos objetos de estudo incluindo cooperativas com diferentes níveis de maturidade organizacional e a coleta de dados será guiada por um protocolo de pesquisa. Além disso, a utilização de múltiplas fontes de dados tais como anotações, fotografias e documentos internos dos objetos estudados fortalece a validade do resultado alcançado.

A Figura 1 mostra um modelo de Yin (2010) das estruturas de EC, formando quatro quadrantes que relacionam as dimensões dos estudos de caso único ou múltiplos, com a abrangência holística do estudo: holístico ou integrado.

Figura 1. Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso.
Fonte: Cosmos Corporation apud Yin (2010, p. 70).

Segundo a classificação apresentada, o quadrante do tipo três é o que mais se assemelha a esse trabalho. Para essa classificação, o contexto foi entendido como a operação de coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos dos municípios de São Paulo e Osasco, e cada uma das cooperativas como os casos de estudo, enquadrando o trabalho como um estudo holístico de casos múltiplos.

1.4.1 Objetos de análise e escopo

Os objetos de estudo são cooperativas autogestionárias de catadores de materiais recicláveis, presentes na região metropolitana oeste da cidade de São Paulo. Esses empreendimentos são um subconjunto dos empreendimentos cooperativos, que por sua vez estão contidos dentro do conjunto dos empreendimentos de economia solidária, como mostra o modelo de Conceição Silva (2007), na Figura 2.

Figura 2. Classificação do objeto de estudo.
Fonte: Adaptado de (CONCEIÇÃO SILVA, 2007, p. 15).

A pesquisa está planejada para ocorrer junto a três cooperativas, uma assistida pela Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários (IPEPS) da Prefeitura de Osasco, e duas assistidas pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP), conforme se apresenta no Quadro 3.

Nome da Cooperativa	Município	Incubadora Assistente
Cooper-X	São Paulo / SP	ITCP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (USP)
Cooper-Y		
Cooper-Z	Osasco / SP	IPEPS – Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários. (Prefeitura)

Quadro 3. Cooperativas estudadas.

As cooperativas foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

1. Operação de coleta seletiva e triagem de materiais constituída e apoiada pelas prefeituras municipais.
2. Receptividade já declarada das cooperativas para a pesquisa.

3. Experiências anteriores e vigentes de trabalhos de pesquisa junto às incubadoras.
4. Proximidade geográfica entre as cooperativas, o que as coloca dentro de contextos sociais e econômicos semelhantes de operação, embora estejam em municípios diferentes.
5. Proximidade geográfica do pesquisador com as cooperativas, facilitando as visitas nos locais.

O item três é especialmente importante pelo fato de que existem outros pesquisadores e profissionais que conhecem as realidades das cooperativas e sua operação, sendo essas pessoas mais uma fonte de dados e de debate para balizar os resultados alcançados no trabalho.

1.4.2 Coleta de dados

Como esclarece Meredith (1998), explicando sobre EC, e também Jorgensen (1989), sobre a observação participante, devido à flexibilidade na condução da investigação e à interferência (mesmo que não intencional) do investigador no objeto de estudo, há a necessidade de se utilizar múltiplos métodos de coleta de dados para validar as observações feitas. Eisenhardt (1989) também corrobora com a ideia de que os pesquisadores de EC geralmente combinam múltiplos tipos de coleta de dados. Para ambos, o objetivo é a triangulação de dados para prover um embasamento mais forte para as conclusões desenvolvidas. Jorgensen (1989) observa que a utilização de técnicas de registro das observações são fundamentais para o observador participante, sejam elas gravações (áudio e/ou vídeo) ou anotações minuciosas sobre o dia a dia.

Dessa maneira, para este trabalho foram utilizadas as seguintes fontes múltiplas de dados:

1. Observação participativa, com registro escrito, fotográfico e em vídeo da organização e do funcionamento das cooperativas.
2. Entrevistas semiestruturadas com cooperados e representantes da cooperativa.
3. Estudo de documentos de constituição, atas de reunião e de gestão das cooperativas.

O anexo 1 traz o protocolo de pesquisa e coleta de dados para nortear o trabalho de levantamento. Esse roteiro foi elaborado em parte pelo autor tomando

com referência o trabalho de Rufino (2005). A Figura 3 traz as partes constituintes do roteiro de entrevista. Sua composição é reflexo da estrutura organizacional de uma empresa, conforme consta no referencial teórico e discutido em maior detalhe no capítulo 4.

Figura 3. Estrutura do roteiro de entrevista.

A Parte 1 do guia traz dados de caracterização das cooperativas, ou seja, números de cooperados, caracterização socioeconômica do empreendimento, ano de fundação, volume de produção, e resultados econômicos. Esta etapa foi realizada com entrevistas junto aos atuais presidentes ou diretores das cooperativas e também utilizou estatutos e atas de reuniões, sobretudo assembleias.

As Partes 2, 3 e 4 visam ao levantamento da organização produtiva e organizacional das cooperativas. Nelas foram investigadas as tecnologias empregadas na produção, a organização do trabalho, os processos gerenciais e de tomada de decisão e também como é feita a gestão dos agentes externos aos empreendimentos tais como clientes, órgão de fomento e parceiros.

Para esses levantamentos foram realizadas entrevistas iniciais com os presidentes e diretores. Em seguida houve a imersão do pesquisador no dia a dia dos empreendimentos, buscando participar da operação e principalmente das atividades de gestão e tomada de decisão.

Por fim, o Anexo 2 traz uma tabela que avalia os diversos elementos organizacionais que constituem os empreendimentos, tais como: sistema de planejamento, constituição de equipes, controles operacionais e emprego de tecnologias. Esses elementos foram avaliados em uma escala que varia entre a inexistência do elemento e seu pleno estabelecimento e funcionamento.

Capítulo 2. Economia Solidária e Cooperativismo

A Economia Solidária (ES) surge como contraponto ao sistema econômico tal qual o conhecemos hoje, pautado no liberalismo e na ação concorrencial de inúmeros atores individuais, que infundiu a cultura da competitividade na sociedade (SINGER e SOUZA 2000). Essa ideologia está presente há tanto tempo que tendemos a tomá-la normal, mas não o é (SINGER 2002).

Desde os primórdios do capitalismo de mercado, diversos estudiosos pensaram formas alternativas que fossem mais justas e igualitárias para organizar a sociedade e o sistema econômico, no qual os maiores expoentes são Karl Heinrich Marx e Friedrich Engels, cujos estudos são referências até hoje.

Nesse contexto, conforme explica (SANTOS, 2005, p. 33), “Desde suas origens, no séc. XIX, o pensamento associativista e a prática cooperativa desenvolveram-se como alternativas tanto ao individualismo liberal quanto ao socialismo centralizado”. Dentre os pensadores dessa forma alternativa de organizar a sociedade, destacam-se Claude Saint-Simon (1760-1825), Robert Owen (1773-1858), Charles Fourier (1772-1873) e Pierre Proudhon (1809-1865) que infundiram ideias de uma sociedade organizada por princípios mutualistas, cooperativistas e solidários (ARROYO e SCHUCH 2006 apud CONCEIÇÃO SILVA, 2007, p. 36).

Como explicam Singer e Souza (2000), embora esses pensadores socialistas tenham dado contribuições decisivas no desenvolvimento das bases ideológicas da Economia Solidária, ela é uma criação em processo contínuo. Suas iniciativas concretas tiveram origem no início do séc. XIX, com trabalhadores que buscaram alternativas para enfrentar o desemprego e a pobreza, e se associaram em torno de valores como autonomia, democracia participativa, igualdade, equidade e solidariedade para alcançar novas oportunidades na sociedade, e para aumentar o bem estar tanto particular como comunitário Birchall (1997, p. 65 apud SANTOS, 2005).

Nesses empreendimentos, o trabalho desempenha papel central e reveste-se de valor simbólico onde se vive experiência de justiça, equidade e serviço à sociedade, onde o labor produtivo é enriquecido do ponto de vista cognitivo e humano (GAIGER, 1999).

Em síntese, nos empreendimentos que se organizam em torno destes valores, há a característica de orientação de seus integrantes à solidariedade em

seus diversos relacionamentos. Essa característica compõe o alicerce de uma nova forma de pensar a organização do trabalho, a produção, a distribuição de riquezas, as relações entre agentes e com o meio que os abarca, assim como e principalmente, com os objetivos finais para a atividade laboral do homem.

Para Singer (2002, p. 114, grifo do original), a ES é uma alternativa “[...] *mais do que mera resposta* a incapacidade do capitalismo de integrar em sua economia todos os membros da sociedade desejosos e necessitados de trabalhar. [...] em seus primórdios foi concebida para ser: *uma alternativa superior ao capitalismo*”. Em linha com esse pensamento, Gaiger (2004, p. 799) afirma que a ES “é considerada um passo concreto, indispensável para dar credibilidade e gerar intensa adesão social aos propósitos de uma nova arquitetura mundial [...]”.

Pode-se entender a ES como uma proposta *superior* por que: “a resposta apresentada pela ES pode indicar que o caminho não é somente da superação dos problemas econômicos, mas também de novas formas de vivência, relacionamentos de trabalho e com o meio, reorganização do sentido da produção e da organização dos empreendimentos e uma nova cultura social baseada na solidariedade e nas formas democráticas de decisão” (RUFINO 2005, p.63). As empresas sociais precisam evidenciar resultados sociais superiores, o que constitui uma tarefa complexa face ao número de interessados (MEADOWS; PIKE 2010).

Assim, a ES é outra forma de pensar a organização da atividade econômica, a distribuição de seus resultados e seus objetivos finais. Sua doutrina não se confunde nem com o capitalismo nem com o socialismo de estado (PINHO 1966). A ES está alicerçada sobre bases diferentes da economia convencional, pois sua motivação está fortemente ligada à resolução de problemas sociais e não exclusivamente para atender a demanda de um mercado consumidor visando ao lucro, embora ele esteja situado no mercado e dependa do lucro para sustentar sua atividade (DACIN et al., 2011; DART, 2004).

2.1 As organizações solidárias na atividade econômica

As primeiras experiências de organização solidária para realizar atividade econômica aparecem no início do século XIX, e os registros principais dessa época remontam às ações cooperativistas na Inglaterra, França e Alemanha (PINHO, 1966; SINGER, 2002).

A ES pode se manifestar em inúmeras formas de organização social que diferem no formato jurídico e na abrangência das ações, mas que, resumidamente e destacadamente, trazem em si “uma missão social” conforme destacam alguns autores como Cornelius *et al.* (2008); Dart (2004); Gaiger (2006); Pirvu, Ungureanu e Hagi (2009). Há outros autores que destacam a missão dupla dos empreendimentos inseridos na economia solidária: de gerar recursos e atender os anseios sociais (CORNELLIUS 2007; DART 2004, LASPROGATA e COTTEN 2003 apud DACIN *et al.* 2010).

Conforme esclarece Pearce (2003 apud MOIZER e TRACEY, 2010), os empreendimentos sociais diferem dos demais que também têm objetivos sociais, tais como ONGs e entidades de caridade, em dois aspectos centrais. Primeiro, eles têm forte viés econômico e criam receitas substanciais para sua manutenção através da atividade comercial. Segundo, eles possuem uma estrutura democrática que permite o envolvimento de um amplo conjunto de interessados (*stakeholders*) na gestão da empresa, como por exemplo, o governo, a comunidade, outras entidades e os próprios trabalhadores. Com isso, os autores concluem que o sucesso desses empreendimentos depende da compreensão por parte de seus gestores da simbiose entre esses dois fatores: atividade comercial e estrutura democrática.

Em linha com esse pensamento, Gaiger (1999, p. 5) destaca que “o êxito destas iniciativas econômicas depende de sua capacidade de articular a lógica empresarial, voltada a busca de resultados por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais – e a lógica solidária de tal maneira que a própria cooperação funciona como vetor da racionalização econômica, produzindo efeitos tangíveis reais [...]”. O autor afirma ainda que “as estratégias de comercialização, técnicas de gerenciamento e de exploração adequada das virtualidades do trabalho cooperado têm grande influência no sucesso dos empreendimentos” (*idem*).

Um exemplo relevante de empreendimento constituído e gerido sob as premissas da ES é a Corporação Cooperativa de Mondragon (FORCADELL 2005), criada no meio do século XX, a partir da massa falida de uma indústria de fogões, é um caso que desponta como modelo de instituição econômico-solidária. Hoje é o maior complexo cooperativo do mundo com oitenta e cinco mil funcionários, dos quais 85% são cooperados, têm patrimônio líquido superior a 30 bilhões de Euros,

possuem noventa e três filiais produtivas, das quais seis estão no Brasil (MONDRAGON 2012).

No Brasil, segundo explica Singer (2002), as ideias de economia solidária foram trazidas no final do séc. XIX pelos imigrantes europeus, que formaram as primeiras cooperativas agrícolas e de consumo. Contudo, foi nas décadas de 1980 e 1990, em que uma forte crise econômica gerou desemprego e exclusão social, principalmente entre as populações operárias industriais e de classe média, que a ES tomou novo impulso (POCHMANN 2004).

Em 1980, a Caritas, entidade ligada à igreja católica, financiou milhares de projetos comunitários, denominados “PACs”, cujo objetivo era gerar trabalho e renda de forma associada para moradores das periferias pobres. Outra modalidade que surgiu na mesma época foi a recuperação de massas falidas de empresas por seus trabalhadores, que as ressuscitavam como cooperativas autogestionárias. Dessas experiências surge a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), associação presente até hoje e que congrega centenas de empreendimentos cooperativos. A União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL), é outra instituição que surge nessa mesma época, fomentando a transformação de empresas em crise em cooperativas de trabalhadores.

Em 2003 foi criada a Secretaria Nacional da Economia Solidária (SENAES), autarquia do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com o objetivo de “[...] promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária mediante políticas integradas visando ao desenvolvimento por meio da geração de trabalho e renda com inclusão social” (MTE 2013).

Sobre as formas de organização com que a economia solidária pode se apresentar, o ministério do trabalho coloca em seu texto institucional que “Compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário” (MTE 2013).

Segundo os dados do Atlas da Economia Solidária, organizado pela (SENAES, 2007), existem 21.859 empreendimentos econômico-solidários no Brasil.

O Gráfico 1 traz a distribuição desses empreendimentos nas regiões do Brasil, a forma de organização e o segmento econômico em que atuam.

Distribuição Geográfica

Formas de organização

Segmentos Econômicos

Gráfico 1. Economia solidária no Brasil.
Fonte: Atlas da Economia Solidária (SENAES, 2007)

Todos esses formatos produtivos são constituídos para atuar no mercado de bens e serviços quando seus fundadores compartilham os valores da ES. Embora as

associações de trabalhadores sejam numerosas, conforme os dados apresentados, Costa et al. (2012) e Rufino (2005) destacam que dentro da economia solidária as cooperativas são o principal formato de organização de um empreendimento que deseja produzir e comercializar produtos. Para Pinho (1966), as cooperativas têm papel central e fundamental nessa doutrina (ES), pois são a estrutura de modificação de toda a organização social.

Gaiger (2003) explica que há um polimorfismo institucional dos empreendimentos que trazem os princípios da ES, dos quais as cooperativas de produção, de prestação de serviços, de comercialização e de crédito, são as mais comuns. Também Singer (2002) destaca as três categorias básicas de empreendimentos cooperativistas – cooperativas de crédito, cooperativas de consumo e cooperativas de produção – contudo destaca que esta última (produção) provê o formato fundamental para a transformação do sistema produtivo e econômico, já que somente ela realmente transforma o modo das relações entre os agentes.

Portanto, os Empreendimentos Econômico-Solidários (EES) compreendem diversos tipos de empresas e associações que desenvolvem distintas atividades econômicas. Suas formas são diversas, mas compartilham características distintivas aos empreendimentos convencionais, tais como a união solidária entre iguais, a democracia na tomada de decisão e a equidade na distribuição dos ganhos. Essa distinção frente aos empreendimentos convencionais refere-se principalmente à modificação da posse dos meios de produção, assim como à modificação da gestão desses meios e ao destino do resultado alcançado por essa forma diferente de ofertar bens e serviços (RUFINO 2005).

2.2 Cooperativas: surgimento e características distintivas

Conforme explica Pinho (1966), o marco do nascimento oficial do cooperativismo é a fundação da Cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale na Inglaterra em 1844. Conforme a mesma autora, atribui-se à Charles Gide (1847-1932) e também a Beatriz Potter Web o trabalho de organizar e sistematizar a doutrina cooperativista, a partir das experiências que aconteciam na Europa dessa época.

Em seu estatuto de fundação, a cooperativa de Rochdale definiu princípios e valores que guiavam o empreendimento. Cinquenta anos depois, em 1895, em

Genebra, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ICA da sigla em inglês) que congrega atualmente empreendimentos cooperativos de diferentes ramos em todo o mundo. A ICA foi fundada com o intuito de “continuar a obra” dos Pioneiros de Rochdale (PINHO 1966), e possui hoje a revisão mais recente dos princípios cooperativistas (revisão de 1995), tidos como os fundamentados da doutrina, conforme ICA (2012):

- adesão voluntária e livre de seus membros;
- gestão democrática e participação econômica dos membros na criação e no controle do capital;
- educação e formação dos sócios;
- intercooperação no sistema cooperativista;
- Autonomia e independência;
- Preocupação com a comunidade.

Em resumo, os princípios orientam os empreendimentos a se organizarem de forma democrática, igualitária, com participação de todos os sócios, não apenas na organização do trabalho, mas também na distribuição dos resultados auferidos por sua operação. Direccionam ainda a uma participação ativa do empreendimento na comunidade onde está inserido, assim como o compromisso com a formação dos sócios (e não sócios) quanto aos valores que regem o empreendimento.

Gaiger (1999) explica que os traços singulares e essenciais das cooperativas residem no carácter do vínculo associativo, indissolúvelmente ligado à socialização e à partilha do trabalho em que a cooperação é cerne dos empreendimentos. Também Lima (2004) destaca o formato diferencial dessa organização: autogestão, igualdade de direitos de todos os membros; propriedade comum do capital, e também sua gestão democrática.

Assim, a peculiaridade da cooperativa autogestionária é a perda da hegemonia do capital como fator para organização do trabalho, da gestão e da divisão dos resultados (SINGER e SOUZA 2000). Trata-se de uma empresa baseada no trabalho, na atividade realizada em comum, na pessoa, que é quem realiza a atividade (RUFINO 2005).

A ICA define a cooperativa como “[...] uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para alcançar necessidades econômicas, sociais e culturais e demais aspirações comuns através de uma empresa de posse compartilhada e

democraticamente controlada” (ICA 2012, tradução livre do original). Ainda segundo a mesma organização, as cooperativas comungam os seguintes valores: “[...] *autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. [...] os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos de honestidade, franqueza (openness), responsabilidade social e cuidados pelos semelhantes*” (ICA 2012, tradução livre do original).

Como explicam Pinho (1966) e Singer (2002) existem três modelos básicos de cooperativas, em torno dos quais são organizadas diversas outras variações:

- **Cooperativismo de Consumo:** essa forma de cooperativismo tem como objetivo oferecer a seus sócios bens e gêneros de consumo geral. Sua organização pauta-se na associação de capital dos associados a fim de aumentar o poder na relação de compra frente aos fornecedores, conseguindo assim produtos de melhor qualidade e preço do que seus associados conseguiriam atuando individualmente no mercado.
- **Cooperativismo de Crédito:** sua função é oferecer empréstimos a seus associados a taxas de juros muito baixas. Surge inicialmente para atender a necessidade de dinheiro dos pobres, a fim de que eles consigam sobreviver em épocas de desemprego, perdas de produção agrícola, crises militares ou doenças.
- **Cooperativismo de Produção:** essa forma de cooperativismo associa os produtores de bens ou serviços. Seu objetivo é associar trabalhadores para a produção de bens e serviços que serão comercializados no mercado, a fim de que estes tenham melhores oportunidades de produção e de comercialização de seus produtos.

Singer (2002, p. 88) ressalta que as cooperativas de consumo e crédito, sozinhas não alteram a forma da organização social, porque constituem um mecanismo de proteção aos marginalizados que buscam aumentar seu poder de barganha no mercado, sem, no entanto, interferir nas regras e lógica do mercado. Desta forma, para o autor, são as cooperativas de produção que constituem, de fato, um modo de produção alternativo, exatamente porque estendem a democracia e a igualdade à totalidade dos que trabalham nele (idem). Em suas palavras, o cooperativismo de produção “[...] é o protótipo de empresa solidária. Ela o é porque associa os produtores, e não seus fornecedores ou clientes, como fazem as

cooperativas de consumo, de crédito e de compras e vendas.” (SINGER 2002, p. 90).

Não obstante, como ressalva o mesmo autor, as duas primeiras formas de cooperativismo, em especial a de crédito, constituem modelos extremamente importantes para a ação conjunta de criação e fomento de nova organização laboral e social.

No Brasil, há legislação específica que rege as cooperativas. A lei 5.764/71, – Política Nacional de Cooperativismo - cria e rege essas instituições juridicamente. Conforme a lei, “Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.” (BRASIL 1971, art. 3º). A lei define ainda que “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]” (BRASIL 1971, art. 4º).

Portanto, as cooperativas são empreendimentos econômicos que não visam ao lucro, constituído pela união voluntária de pessoas, e não de capital, que buscam contribuir para o exercício de uma atividade de proveito comum.

Conforme a lei, em seu terceiro capítulo, as cooperativas podem adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividades, e ainda podem ser de caráter público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si.

Conforme explicam Slivnik et al. (2012), as cooperativas tornaram-se um tema controverso no âmbito jurídico, pois são utilizadas para organizar os trabalhadores como autônomos, substituindo assim a contratação de emprego formal. Conforme destacam os autores, o artigo 90 da lei n. 5.764/71 define que não existe vínculo empregatício entre a cooperativa e seus associados, o que criou uma possibilidade para a formação de falsas cooperativas de trabalho (também chamadas de *cooperfraudes*), usadas para burlar a legislação trabalhista (SLIVNIK et al. 2012).

Mais recente, a lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012, dispõe sobre organização e funcionamento das cooperativas de trabalho. Essa lei tenta fechar a brecha jurídica anterior das cooperativas de trabalho, impõe regras para elevação do custo do trabalho dos associados, nos mercados de serviços terceirizados, ao mesmo tempo em que direciona essas cooperativas para o âmbito da economia solidária (SINGER apud SLIVNIK et al. 2012).

Conforme o exposto na lei 12.690/12, as cooperativas de trabalho são “sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho” (BRASIL 2012, Art. 2º). As cooperativas de trabalho podem ser “[...] I – de produção, quando constituída por sócios que contribuem com trabalho para a produção em comum de bens e a cooperativa detém, a qualquer título, os meios de produção; e II – de serviço, quando constituída por sócios para a prestação de serviços especializados a terceiros, sem a presença dos pressupostos da relação de emprego.” (BRASIL 2012, art. 4º). Portanto, os objetos de estudo desse trabalho são regidos por essa lei, uma vez que configuram-se como cooperativas de produção.

Dessa forma, pode-se apreender da lei que as cooperativas possuem caráter de associação entre iguais, que se organizam de forma autogestionária e, portanto, sem relações de subordinação, e há ainda exigência de que os bens de produção pertençam à cooperativa, ou seja, é de propriedade de todos.

Há ainda no primeiro capítulo da nova lei princípios e valores que devem reger as cooperativas de trabalho, muito alinhados com os princípios preconizados pela ICA.

Por fim, sobre o movimento cooperativista no Brasil, é importante destacar também, conforme explicam Eid e Chiariello (2009) que principalmente a partir da década de 1990, ficam evidentes duas vertentes distintas de empreendimentos cooperativos.

Uma constituída de cooperativas “autênticas” (sob a ótica da ES), ou seja, comungam dos preceitos apresentados anteriormente. A outra, chamada de “tradicional”, congrega empreendimentos cooperativistas que herdaram as diretrizes de organização das empresas capitalistas tradicionais, como a busca por eficiência e gestão baseada, sobretudo, no modelo capitalista (EID; CHIARIELLO, 2009). Essas cooperativas tradicionais são representadas em âmbito nacional pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e não são objeto de estudo deste trabalho.

2.3 A Economia Solidária e o mercado capitalista

Pensar na solidariedade como centro das relações sociais não é trivial numa cultura onde predomina a competição e o liberalismo (SINGER 2002). Colocar a solidariedade na economia requer mudança cultural e, como se trata de percepção

cultural, é possível ser alterada com educação adequada (ibdem). Daí decorre a importância das cooperativas trazerem em seus princípios a educação, o treinamento e a informação de seus membros e da comunidade sobre esses novos valores. Essa é também a importância de trabalhos que destacam a viabilidade dos EES como forma alternativa para organização dos empreendimentos.

Assim, uma nova economia, que almeje reduzir desigualdades e demais problemas sociais, deve fomentar essa cooperação, instituir a solidariedade entre os agentes e estabelecer novos princípios e metas para nortear a atuação econômica dos empreendimentos.

Nesse caminho, há de se considerar o fato de que os empreendimentos estão inseridos num sistema mercantil capitalista predominantemente liberal e, portanto, não se pode ignorar que as relações com outros agentes serão pautadas principalmente por regras econômicas.

Sobre essa situação, Gaiger (2003) traz as exigências impostas aos EES na atuação no mercado capitalista; elas são três:

“[...] assumir uma base técnica herdada do capitalismo, dela retirando benefícios para a sua forma social de produção própria [...]; cotejar-se com os empreendimentos capitalistas, dando provas de superioridade do trabalho associado perante as relações assalariadas [...]; resistir às pressões do ambiente econômico, por meio de mecanismos de proteção e da externalização da sua lógica cooperativa às relações de intercâmbio e troca. Se isso acontecer, estaremos vivenciando uma experiência econômica genuinamente sob a ótica do trabalho fundada em relações nas quais as práticas de solidariedade e reciprocidade não são meros dispositivos compensatórios, mas fatores operantes no âmago da produção da vida material e social”(GAIGER 2003 p. 201).

Impõe-se portanto um grande desafio aos EES: “[...] oferecer a parcelas crescentes de toda a população oportunidades concretas de auto sustento, *usufruindo o mesmo bem-estar médio que o emprego assalariado proporciona*” (SINGER 2002, pp. 120-121, grifo do original), como caminho fundamental para que a ES se torne alternativa real ao modelo vigente. Ou seja, a organização dos EES precisa trilhar um percurso que os leve de modelo paliativo, sustentado por caridade e por políticas assistencialistas, a empreendimento real e viável no sistema vigente, mesmo não compartilhando os valores predominantes.

Entretanto, como coloca Lima (2004), permanece a polêmica sobre a possibilidade efetiva de as cooperativas e EES de modo geral, avançarem na direção da maior democratização do trabalho, através da autogestão e da posse

coletiva dos meios de produção, superando assim a subordinação do trabalho ao capital. O contexto altamente seletivo da economia obriga a indagar se os EES dispõem de fatores que lhes confirmem possibilidade de sobrevivência, prosperidade e consolidação.

Severino, Eid e Chiariello (2013) explicam ao menos uma situação que justifica essa indagação. Segundo esses autores, a organização produtiva tradicional infundiu um modelo em que os operários são formados e acostumados a realizar apenas o que é definido por outros; assim, no momento em que os trabalhadores precisam participar da gestão, carecem de um conjunto de saberes que até então não lhe eram necessários e não foram desenvolvidos. Lima (2004) também comenta um aspecto que põe em dúvida a perpetuidade dos empreendimentos. Ele destaca que muitos trabalhadores que entram nas cooperativas não entendem as características e peculiaridades desse empreendimento e aderem a ele por falta de opção e percebem sua permanência como temporária, até arrumarem uma posição tradicional “com direitos trabalhistas”. O mesmo autor também destaca ser comum nesses empreendimentos a baixa escolaridade dos sócios e a inexistência do hábito de se manifestarem em assembleias.

Portanto, indaga-se se as características distintivas dos EES lhe conferem estrutura para sua perpetuidade, pois, conforme explica Rufino (2005, pg. 75), para o mercado onde esses empreendimentos estão inseridos, não importa a estrutura interna de princípios organizacionais ou de gestão, mas sim a qualidade e eficiência de seus produtos e serviços em termos competitivos. Em linha com esse pensamento, Levy (2001 apud EID e CHIARIELLO, 2009), afirma que os princípios de cooperação parecem não ser suficientes para a permanência da cooperativa num paradigma de mercado globalizado neoliberal. Para esse autor as cooperativas deveriam se utilizar da divisão de trabalho nas atividades de produção e gerir o empreendimento conforme os postulados tayloristas de gestão.

Tomando como referência as diretrizes preconizadas pela teoria organizacional clássica, o caminho para as cooperativas alcançarem a sustentação de sua operação no mercado seria internalizar elementos, tais como, qualificação técnica, organização eficiente, estrutura financeira, estratégias de atuação no mercado etc, ou seja, a reprodução do modelo empregado pelas empresas privadas convencionais. Por outro lado, como salienta Tauile (2002), reproduzir as mesmas diretrizes e caminhos que seguem os empreendimentos capitalistas convencionais é

uma estratégia que deve levar à acentuação da dependência e da subordinação dos EES às regras do mercado capitalista. Portanto, “A ideia é justamente procurar atalhos alternativos que criem agora as bases dos fatores que tornar-se-ão elementos de competitividade dinâmica no longo prazo” (TAUILE 2002, p. 120). Assim, para esse autor, as características que podem tornar os EES uma alternativa ao modelo capitalista estão mais centradas na atuação conjunta de forma solidária (entre empreendimentos) para organizar os negócios, compartilhar informação e definir estratégias de atuação, do que na coletividade das posses ou da autogestão, cujo papel principal, para o autor, é atenuar o conflito entre capital e trabalho no âmbito dos processos de produção.

Do exposto nas seções precedentes é possível consolidar uma lista de aspectos que caracterizam os empreendimentos econômico-solidários e cooperativas constituídas dentro dessa doutrina (Quadro 4).

Aspecto distintivo	Autores
A autogestão, a igualdade de direitos de todos os membros e a propriedade comum do capital.	(SINGER 2002) (RUFINO 2005); (LIMA 2004)
As cooperativas são empreendimentos econômicos que não visam lucro, constituído pela união voluntária de <u>pessoas</u> , e não de <u>capital</u> , que buscam contribuir para o exercício de uma atividade de proveito comum.	(BRASIL 1971, art. 4º).
Orientação dos seus integrantes à solidariedade em seus diversos relacionamentos.	(SINGER 2002); (GAIGER 1999, 2006)
Participação ativa do empreendimento na comunidade em que está inserida	(ICA 2012)
A formação dos sócios (e não sócios) quanto aos valores que regem o empreendimento.	(SINGER 2002); (PINHO 1966) (ICA, 2012)
Caráter do vínculo associativo, indissolúvelmente ligado à socialização e à partilha do trabalho onde a cooperação é cerne dos empreendimentos.	(GAIGER 1999)
Perda da hegemonia do capital como fator para organização do trabalho, da gestão e da divisão dos resultados.	(SINGER E SOUZA 2000)
Trata-se de uma empresa baseada no trabalho, na atividade realizada em comum, na pessoa, que é quem realiza a atividade.	(RUFINO 2005).

Quadro 4. Aspectos distintivos de organização e gestão de uma cooperativa autogestionária.
Fonte:Elaborado pelo autor.

O Quadro 5 apresenta comparativamente as principais diferenças entre cooperativa autogestionária e empresa mercantil, quanto à sua razão de existir,

quanto à posse dos meios de produção, à gestão e à forma de comercialização dos produtos e serviços.

Papel Social	Cooperativa	Empresa Mercantilista
Compromisso	Educativo, social e econômico.	Predominantemente Econômico.
Princípios e valores	Compartilhado por muitos.	De um ou poucos.
Trabalhador	Empoderado, agente ativo.	Executor.
Incentivo para aderir à organização	Comunhão de valores e objetivos da cooperativa.	Necessidade de renda.
Meios de Produção		
Posse	Coletiva	Privada
Comércio (quotas)	Quotas não podem ser transferidas ou vendidas.	Livre negociação e transferência.
Capital	Meio para produzir.	Objetivo e meio.
Papel do Trabalho	Valorizado em condições de trabalho e vida.	Instrumento.
Objetivo		
Organização	Bem estar do homem	Reprodução do capital
Produção	Atender o cooperado ou uma demanda existente.	Atender mercado consumidor (existente ou induzido).
Primordial	Bem estar dos cooperados.	Lucro.
Gestão		
Hierarquia	Mínima.	Presente. Fundamental.
Direção da decisão	De “baixo para cima” – representativa	De “cima para baixo”.
Controle	Democrático.	Autocrático ou concentrado.
Poder de influência	“um homem um voto”	Proporcional ao capital.
Acesso à informação	Ampla. Fundamental.	Restrita a função.
Comércio		
Produto	Resolve uma demanda social. Útil, necessário.	Qualquer coisa que seja negociável e gere lucro.
Mercado	Solidário. Coletivo.	Concorrencial. Individual.
Preço	Justo.	O que maximiza o lucro.
Lucro	Meio. Resultado necessário para manutenção da organização.	Meta prima. Razão a operação produtiva.

Quadro 5. Comparativo entre Cooperativa e empresa mercantilista.

Fonte: Adaptado de Rufino (2005) com base em Singer (2002) e Pinho (1977).

Das características expostas pode-se entender que por envolver outros aspectos que não apenas os econômicos, os EES podem ser entendidos como mais alinhados aos anseios de um desenvolvimento que busca atingir objetivos econômicos e sociais concomitantemente. Como explica Singer (2002, p. 112), o fomento à ES se fundamenta “na tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações econômicas cuja lógica é oposta à do modo de produção dominante”. Contudo, mesmo aceitando as empresas solidárias como modelo mais “sustentável”, sobretudo na dimensão social, e como alternativa real ao modelo vigente, há um caminho a ser trilhado para instituir a ES como um modelo concreto de organização social e produtiva.

Assim há de se buscar um caminho equilibrado na maneira de atuar e de gerir os empreendimentos cooperativos, ou seja, seus princípios e valores devem ser um norte, mas é preciso cuidar e não ignorar as regras vigentes do mercado no que tange às práticas de gestão, como será apresentado no Capítulo 3.

Conclui-se que para alcançar um patamar e uma expressão que realmente permita a plena sobrevivência, as cooperativas devem oferecer um patamar de qualidade, eficiência e resultados equivalentes aos existentes hoje em empresas convencionais. Para Singer (2002, p. 121), a ES “[...] terá de alcançar níveis de eficiência na produção e distribuição de mercadorias comparáveis aos da economia capitalista e de outros modos de produção [...]”.

2.4 As Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis

Conforme explica Lima (em fase de elaboração)², as cooperativas de catadores de materiais recicláveis ganham visibilidade no Brasil, a partir da década de 1980, da emergência dos seguintes fatores constituintes: fortalecimento do debate sobre preservação do meio ambiente; dimensão crescente do lixo e necessidade de atenuar seus efeitos; existência de milhares de desempregados devido a reestruturação econômica com a globalização; reciclagem economicamente atraente para as indústrias como meio de reduzir os custos de produção.

Gonçalves-Dias (2009) caracteriza os catadores como aqueles que vivenciam a precarização do trabalho e os processos de fragilidade ou de vulnerabilidade em áreas da vida. Slivnik, Falvo e Sato (2012 p. 99), descrevem os catadores como “[...] pessoas de baixa renda, com sérias dificuldades de incorporação ao mercado de

² LIMA, J. C. Cooperativas de reciclagem de lixo no Brasil: a autogestão da pobreza.

trabalho [...]”. Ou seja, são aqueles que diante de uma situação de falta de trabalho permanecem realizando uma atividade de sobrevivência – a catação – e transitam entre as zonas de vulnerabilidade e de exclusão social.

Segundo dados do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR 2011), estima-se que existam hoje no Brasil, cerca de 800 mil pessoas vivendo de catação³ nos centros urbanos. O MNCR fala de até 1 milhão de pessoas que sobrevivam dessa ocupação, ou seja, cerca de 0,5% da população do país sobrevive dessa atividade. Esses números dão a magnitude e a importância da busca por alternativas que incluam essa população novamente no sistema econômico-social, oferecendo, no mínimo, oportunidade de trabalho e renda.

Segundo a SENAES (2007), há no Brasil atualmente 506 cooperativas de catadores de materiais recicláveis, das quais 212 estão na região sudeste. As cooperativas, sob o ponto de vista social, são alternativas concretas para inclusão social, diminuição das desigualdades, fomento ao relacionamento humano e à participação ativa nas decisões de internas e externas. No que concerne à economia, é uma empresa produtiva que cria riquezas, contribui com impostos, gera empregos e renda.

Trazendo em si dois fatores – o econômico e o social - as Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis (CCMR) têm ainda em seu cerne a questão ambiental. Tomando os resíduos sólidos urbanos recicláveis como seu insumo produtivo, atuam em uma etapa fundamental da cadeia de produção na busca de um sistema produtivo que respeite os limites do meio ambiente e, ao mesmo tempo, são organizações produtivas que promovem oportunidade importante de inclusão de parcelas vulneráveis da população.

Assim está em curso um processo de criação de associações e cooperativas como modo de organizar essa parcela da população para que elas tenham seus direitos reconhecidos (GONÇALVES-DIAS 2009). Como salienta Slivnik, Falvo e Sato (2012), essas organizações ainda carecem de muito apoio, sobretudo do poder público e de organizações filantrópicas.

3 Segundo a classificação brasileira de ocupações de 2002, o catador é aquele que cata, seleciona e vende materiais recicláveis e reutilizáveis tais como papel, papelão, sucata e vasilhames.

Nesse sentido, o poder público tem importante poder de influência na definição de políticas públicas que defendam, por exemplo, um sistema de coleta de resíduos urbanos em que os catadores e cooperativas tenham espaço assegurado.

Conforme explica Calderoni (2003), na cadeia da reciclagem atuam catadores, sucateiros de pequeno e grande porte e industriais. Nessa organização os menos beneficiados são os catadores (AQUINO et al. 2009), pois ao agirem de forma dispersa ficam a mercê dos sucateiros (SINGER 2002). Assim, a constituição de cooperativas e de redes de cooperativas é o único caminho para ganhar força e inibir as situações de exploração; e assim conseguirem se apropriar melhor dos valores do material que comercializam (AQUINO et al. 2009; Singer 2002).

A promulgação da PNRS em 2010 é um marco jurídico importante nesse sentido, pois obriga as prefeituras e os demais agentes econômicos a incluírem as cooperativas nos sistemas de coleta e de destinação dos resíduos. Nesta lei há um fomento na criação de CCMR, assim como reserva de espaço na cadeia produtiva para essas cooperativas.

Em suma, atualmente as cooperativas de catadores se apresentam como forma de organizar uma parcela da população rumo ao objetivo de incluí-los novamente no sistema socioeconômico, gerando trabalho e renda. Ao mesmo tempo, as cooperativas participam de um momento histórico em que as forças dadas pela escassez de recursos naturais e de preservação ambiental estimulam todo o mercado de bens e serviços a repensar seus processos produtivos e a reconfigurar a produção para um processo cíclico, o que pode caracterizar uma grande oportunidade de inserção dos empreendimentos nessa cadeia produtiva.

Contudo, como apresentado anteriormente, essas cooperativas vivem o desafio de demonstrar sua capacidade de assumir essa responsabilidade perante os demais requisitos e interesses do mercado, sem prejuízo dos princípios cooperativistas de equidade e solidariedade.

Capítulo 3. Gestão de organizações

Este capítulo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos sobre a organização das empresas e de sua gestão. Primeiramente são apresentados os elementos do arcabouço teoria de gestão e na última seção apresenta-se um estudo sobre os aspectos distintivos na gestão de EES.

3.1 A Estrutura das organizações

Conforme Wren e Voich Jr. (1984), as organizações têm elementos comuns que a constituem e o primeiro deles é o propósito, o objetivo, uma meta a ser alcançada.

Sobre os objetivos de uma empresa, Costa (1983, p.41) explica que se trata da expressão de uma atitude de uma classe social, profissional ou de um indivíduo em relação a um sistema, ou seja, é o resultado que se quer alcançar com a organização do sistema. O mesmo autor esclarece que os objetivos são de diferentes naturezas, classificando-os nas seguintes categorias:

1. **Objetivos sociais:** de nível hierárquico mais alto, abarcam os princípios e todos os valores sociais para um grupo social: valores econômicos, políticos morais etc. (idem).
2. **Objetivos econômicos:** de nível hierárquico intermediário, não representam objetivo fim, mas um meio fundamental para a continuação da existência do sistema e realização dos objetivos sociais (idem).
3. **Objetivos técnicos:** de nível hierárquico mais baixo, constitui-se dos meios para realização dos objetivos econômicos e sociais (idem).

Conforme explicam Wren e Voich Jr. (1984, p. 55), para as organizações servirem às necessidades das pessoas (cumprirem seu objetivo), elas precisam de recursos e de meios com os quais trabalhar (dinheiro, recursos fixos, recursos correntes, recursos de dados e recursos humanos). Portanto, para alcançar os objetivos definidos é preciso configurar a organização dos recursos internamente, e também com o meio onde a empresa está inserida.

Segundo explica Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser compreendida como as maneiras pelas quais o trabalho é dividido e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas, alcançando um todo organizado que trabalha na direção dos objetivos definidos.

O mesmo autor explica que durante muitos anos os estudiosos sobre administração e organização dos empreendimentos buscaram e acreditaram existir uma configuração “ótima”, ou seja, *uma melhor forma* de organizar os recursos e elementos de uma empresa. Contudo, essa é uma visão superada e a ideia predominante atual é a de que “Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização” (MINTZBERG 2003, p. 13).

Existe assim um processo de dividir as tarefas, de agrupar as pessoas e de coordenar os elementos que compõem uma empresa, a fim de criar um conjunto coeso de recursos e de métodos de trabalho. Mintzberg (2003) apresenta os elementos que compõem a estrutura da organização. Segundo este autor os elementos são:

- **Especialização do trabalho**, que se refere à divisão das tarefas entre os trabalhadores. A principal decisão é determinar o grau de subdivisão dos trabalhos.
- **Coordenação do trabalho**, que se refere aos mecanismos de controle que serão implantados para controlar a execução e o resultado alcançado.
- **Formalização do comportamento**, que se refere ao grau de definição explícita que existe na organização, quanto ao comportamento e aos procedimentos esperados dos trabalhadores na execução das tarefas.
- **Treinamento e doutrinação**: treinamento refere-se ao trabalho, sendo o processo de aprendizado de uma habilidade necessária para a execução de tarefas. Já a doutrinação refere-se a cultura organizacional, pois é um processo mais subjetivo em que os trabalhadores aprendem valores, crenças e comportamentos esperados e compartilhados pelos membros da organização.
- **Dimensão das unidades**, que se refere ao tamanho dos grupos de trabalho. Está relacionada à capacidade de coordenação das pessoas quando estas estão agindo em grupo.
- **Agrupamento das unidades**: também chamado de departamentalização, refere-se às decisões de como agrupar em conjuntos coerentes as diversas tarefas executadas.
- **Sistemas de planejamento e controle**, que se referem à criação dos processos que planejam os objetivos da empresa. Concomitantemente, é preciso definir os

mecanismos de controle do desempenho para garantir o alinhamento do trabalho à direção do que foi definido no plano.

- **Instrumentos de interligação**, que são os instrumentos formalmente criados com o intuito de conduzir a comunicação entre as unidades de trabalho (comunicação horizontal). O objetivo é encorajar a comunicação, além de criar a estrutura vertical para ganhar flexibilidade e agilidade.
- **[Centralização] ou Descentralização [da tomada de decisão]**: refere-se ao grau de concentração para tomada de decisão dentro da empresa, ou seja, é a definição do grau de independência das diversas unidades de trabalho para a tomada de decisão.

Além desses componentes, as organizações, como sistemas abertos, estão inseridas num ambiente e são influenciadas por diversos fatores, tais como: tecnologia, economia, desenvolvimentos e relacionamentos internacionais, sociedade e política. A compreensão de como a empresa é influenciada por estes fatores também é responsabilidade da gestão (WREN e VOICH Jr. 1984).

A cultura ou comportamento interno é outro componente organizacional inerente às organizações. Em suma, ela é formada a partir das relações entre os indivíduos e destes com a estrutura física, tecnológica e institucional das empresas. Silva (2010a) chama-a de cultura, Wren e Voich Jr. (1984) utilizam o termo “comportamento” (*behavior*) e Mintzberg refere-se a algo que está presente, uma atmosfera, à qual o gestor deve compreender e controlar.

Silva (2010b, p. 29) traz um modelo utilizado pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), apresentado na Figura 4, que ilustra o relacionamento desses componentes, o que ajuda na compreensão do contexto da atividade da gestão.

Figura 4. Estrutura das organizações produtivas.

Fonte: Reproduzido de The management in 1990's research program – MIT, 1989 apud Silva (2010b, p. 30)

Os componentes do modelo são:

- **Estratégia:** é a forma pela qual as empresas abordam os mercados específicos a quem servem os produtos que oferecem (DAVIS et al. 2001, p. 41). Para Mintzberg (2009) é a forma como a empresa pensa o futuro. Em suma, é como a empresa se posiciona frente às expectativas de mercado e das pressões da concorrência. Geralmente se traduz numa definição da missão da empresa, do segmento de mercado que quer atingir, das estratégias de diferenciação (SILVA 2010a).
- **Tecnologia:** são meios e conhecimentos que a empresa possui ou com os quais pode contar para levar a cabo sua produção. Inclui os equipamentos e também o conhecimento das pessoas (SILVA 2010a).
- **Estrutura:** é a organização existente na empresa em termos de espaço físico, de organização interna, definições formais de autoridade e responsabilidade. (WREN e VOICH Jr. 1984).
- **Indivíduos e papéis:** são as pessoas que compõem a organização e os diversos papéis que assumem dentro da organização.
- **Processos gerenciais:** são os processos formais e informais pelos quais as atividades de gestão são levadas a cabo (WREN e VOICH Jr. 1984).
- **Cultura:** é conjunto de concepções e valores partilhados pelos participantes da vida da empresa, tidos como certos e não explicados, tornam-se invisíveis, embora guiem as decisões nas várias áreas da empresa. (SILVA 2010, p.29)

- **Ambiente socioeconômico externo:** são os fatores econômicos, políticos sociais e de tecnologia na qual a empresa está inserida (WREN e VOICH Jr. 1984).

Conforme Silva (2010), o modelo ilustra que todos os elementos se relacionam e há uma influência mútua entre eles. Demonstra que o ambiente externo, assim como a cultura, influenciam as condições nas quais a empresa vai trabalhar. Decisões nos componentes do eixo vertical limitam e restringem os componentes do eixo horizontal e vice-versa. Para Moizer e Tracey (2010, p. 256) a *estrutura* é a interdependência das variáveis e implica no *comportamento*, ou seja, como as variáveis mudam ao longo do tempo.

Portanto, a correta compreensão e organização desses elementos constituintes é peça fundamental para o pleno funcionamento das organizações. Uma gestão efetiva deve considerar estes diversos componentes, compreender suas características e seus relacionamentos. Para Wren e Voich Jr. (1984) cabe à *gestão* a atividade de obter a efetiva aquisição, alocação, e utilização dos recursos humanos e físicos, de forma a alcançar os objetivos definidos.

Conforme salienta Morgan (1996), as teorias e referências sobre a gestão enfocam o assunto de forma excessivamente descritiva e no estudo das organizações há uma tendência em interpretá-las e a classificá-las em dois grupos principais: a empresa mecanicista e a empresa orgânica. Contudo, conforme o mesmo autor “[...] as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes” (MORGAN 1996, p.17).

Assim, esse autor explica a complexidade das configurações que as empresas podem assumir através de metáforas. Essas metáforas contribuem para a ampliação da visão do pesquisador na “leitura” e na interpretação das organizações, pois descrevem inúmeras variáveis que estruturam, reproduzem e conduzem as organizações.

As “Imagens da organização” propostas por Morgan são resumidas a seguir.

3.1.1 As organizações como máquinas

Como explica Morgan (1996), a mecanização do trabalho trouxe ganhos elevados na capacidade produtiva do homem comparativamente à organização artesanal. O deslumbre com esses ganhos fez surgir uma linha de pensamento

sobre a organização do trabalho moldado pelo paradigma do funcionamento da máquina: previsível, subordinado, rotineiro e técnico.

Os teóricos da escola clássica entendiam o projeto e estruturação das organizações dentro desse paradigma: “[...] definir uma rede de partes interdependentes, arrançadas dentro de uma sequência específica e apoiada por pontos de resistência ou rigidez precisamente definidos.” (MORGAN 1996, p. 29). De acordo com este paradigma há o pressuposto de que organização da empresa pode (e deve) ser sistema racional, tão eficiente quanto possível. Além disso, a mudança do sistema, quando existe, tem o objetivo de alcançar “uma melhor maneira de organizar”.

Contudo, esse enfoque da administração, que parte do entendimento da empresa como sistema fechado e tem grande dificuldade de se adaptar a essas situações de mudança, esse paradigma de organização enfrenta um paradoxo dentro de si mesmo: a divisão interna de trabalhadores e departamentos cada vez mais especializados, por um lado, entrega eficiência operacional, por outro lado, isola as partes da missão global da organização.

3.1.2 As organizações como organismos

Essa metáfora surge a partir do momento em que as empresas deixam de ser entendidas como um sistema relativamente fechado e surge “[...] ênfase colocada na compreensão das relações entre as organizações e os seus ambientes.” (MORGAN 1996, p. 74).

Isso resulta na compreensão das empresas como sistemas abertos, em que há necessidade de se instaurar um processo de monitoração, adaptação e resposta das organizações aos estímulos e mudanças advindas do seu meio.

Nesse enfoque “[...], ao se planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social [...] deve-se ter em mente a interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas.” (MORGAN 1996, p. 74).

Dessa forma, a empresa, como organismo, está atenta e dá ênfase à sua administração sobre os fatores externos que a influenciam incluindo essa variável em seus processos de planejamento e controle. A organização passa a compreender também que seus sistemas internos estão inter-relacionados e se influenciam mutuamente. O indivíduo e a compreensão de suas necessidades e objetivos passam a ser aspectos centrais da administração. Portanto, para a

organização efetiva com base nesse enfoque administrativo “[...] a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo.” (MORGAN 1996, p.56).

Em resumo, a principal contribuição da metáfora do organismo vivo é a ideia de que as organizações não estão isoladas de seus meios e nem tão pouco podem controlar todos as suas partes constituintes como peças previsíveis de uma engrenagem.

3.1.3 As organizações como cérebros

A analogia das empresas como cérebros surge de experiências científicas neurológicas que concluíram que no cérebro as informações estão presentes em todas as partes e, mesmo com a perda de uma parte, as partes restantes ainda assim contêm as informações do setor perdido e conseguem substituí-lo em suas funções.

Destaca-se, nessa analogia, como as organizações podem (ou devem) se organizar de forma que o conhecimento e suas capacidades estejam “no todo” ao mesmo tempo em que está em cada uma das partes. Nesta metáfora, Morgan vai destacar como principal característica da empresa **sua capacidade de auto-organização**. Para tanto, a estrutura deve elevar os níveis de autonomia de indivíduos e equipes, e também é preciso que a organização crie processos de auto aprendizado e de disseminação do conhecimento.

Dessa forma, em contraposição à metáfora mecanicista, em que se cria uma racionalidade “instrumental” dentro da empresa, na metáfora do cérebro espera-se que as pessoas criem a capacidade organizacional de questionamento, de entendimento e de interpretação do que estão fazendo. Espera-se também a capacidade de modificar suas ações para acomodar novas situações.

3.1.4 As organizações como culturas

As organizações como “culturas” traz à luz da análise organizacional aspectos do desenvolvimento social, cujos estudos apontam para o fenômeno de que as construções sociais são reflexo de crenças, valores e atitudes de um grupo social (MORGAN 1996). Dessa forma, a estrutura da empresa também deve ser analisada considerando seus aspectos simbólicos, compartilhados, criados e recriados pelas pessoas que a compõem.

Neste sentido, a compreender a organização é atitude que deve passar pela compreensão da cultura compartilhada e reproduzida por seus membros. A leitura e o entendimento de regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos encerram em si um aspecto subjetivo, que é reflexo da forma pela qual as pessoas pensam e dão significado aos contextos em que trabalham (MORGAN 1996, p. 136).

3.1.5 As organizações como sistemas políticos

A analogia das organizações como sistemas políticos traz para análise das organizações o tema dos interesses, do conflito e do poder. Para Morgan (1996, p.146), quando se reconhece que uma organização é intrinsecamente política e nela existem pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes, muito se pode compreender sobre os problemas da administração.

Considerando então que cada indivíduo na organização tem seu conjunto particular de interesses, e que cada indivíduo reage de forma distinta em cada situação, há uma grande diversidade de comportamentos que coexistem de forma mais ou menos harmoniosa. O conflito aparece sempre que os interesses colidem (MORGAN 1996,p. 159).

Assim as organizações implantam um sistema de regras como meio de criar e manter a ordem no sistema. Dentre as formas de “governo político” destacadas pelo autor estão:

- **Autocracia:** sistema em que o poder está concentrado em uma ou poucas pessoas que detêm o controle dos recursos e utilizam o sistema para privilégios predominantemente pessoais. O poder advém da posse sobre recursos, tradição ou carisma.
- **Burocracia:** sistema em que a ordem e o poder são exercidos por meio da palavra escrita. Poder pela lei (conforme teoria de Max Weber).
- **Tecnocracia:** sistema no qual o uso do conhecimento e de habilidades de especialistas lhes confere o poder de decisão.
- **Cogestão:** sistema no qual as partes com objetivos opostos tecem acordos para gerar regras e alcançar objetivos de interesse mútuo. O poder de cada uma das partes vem de fontes diferentes, mas ambas decidem juntas.
- **Democracia Representativa:** sistema no qual as pessoas incumbidas da decisão são eleitas pelo grupo e assumem a responsabilidade de representá-los.

Geralmente os eleitos assumem a representação dos demais por um período de tempo pré-definido e precisam do apoio dos eleitores para validar suas decisões ou permanecer no poder.

- **Democracia direta:** essa forma também é denominada de **autogestão** por outros autores (Cf. RUFINO 2005). Trata-se do sistema em que todos têm igual direito de governar e a auto-organização dos membros é chave para a organização.

Como destaca o mesmo autor, é raro a empresa que utiliza apenas um modelo de governo. O que existe é um modelo predominante, mas comumente há o emprego de outros de acordo com as situações.

Por fim, o autor destaca as formas pelas quais as pessoas detêm e buscam poder dentro de uma organização, onde se encontram, por exemplo, a autoridade formalmente estabelecida, o conhecimento técnico, o controle sobre o processo de tomada de decisão e alianças interpessoais (Cf. MORGAN 1996, p. 164).

Assim o meio de manter a ordem e assegurar o encaminhamento das ações na direção dos objetivos da organização é o uso de mecanismos de poder.

O autor conclui a metáfora destacando como ela ajuda a jogar por terra o mito da racionalidade organizacional. Assumir a empresa como predominantemente “política” e onde impera o exercício do poder, é jogar por terra todos os pressupostos organizacionais nos quais os membros da organização exercem suas funções com o intuito de alcançar exclusivamente os objetivos propostos. Por esse motivo o assunto de ações essencialmente políticas é velado nas empresas.

Portanto essa metáfora destaca que as organizações definem objetivos e adotam um enfoque predominantemente racional, com o intuito de tornar o todo “político” mais coeso. Contudo, não se pode ignorar que estas decisões e racionalidades são alteradas a cada mudança de interesse e pela forma que se interpreta o contexto, ou seja, a racionalidade da organização é sempre política.

3.1.6 As organizações como prisões psíquicas

Essa metáfora destaca como as organizações criam suas próprias realidades e estruturas a fim de reproduzirem suas próprias visões e interpretações de como a empresa e o mundo funcionam. Desta forma, o estudo das organizações deve considerar além do entendimento do nível mais superficial e palpável das organizações, as suas estruturas ocultas do psiquismo daqueles que as constroem e as mantêm (MORGAN 1996, p. 209).

Para o autor, a metáfora da prisão psíquica contribui para o estímulo de procurar mais a fundo as razões pelas quais as empresas se constituem e se comportam, pois se tem racionalizado em excesso o conhecimento das organizações, e fatores tais como “[...] agressão, inveja, medo, ódio e desejo sexual não possuem status oficial” (MORGAM 1996, p. 235). Tais fatores não podem ser entendidos apenas com a compreensão superficial da organização.

3.1.7 As organizações como fluxo de informação

Nessa metáfora o autor convida o pesquisador organizacional a considerar que não se pode pisar duas vezes na mesma organização, assim como proposto pelo filósofo Heráclito (500ac) com a passagem do rio, pois o mundo está em constante transformação.

Como destaca Morgan (1996), as organizações têm aparência de estabilidade, porém em seu íntimo são sustentadas por um fluxo constante de mudanças. Essas mudanças acontecem a partir da reprodução interna de seus próprios mecanismos de resposta às situações, assim como da interação com outros sistemas externos.

Trazendo à luz tais perspectivas sobre a organização e seu processo de mudança, a presente metáfora põe por terra a perspectiva de mudanças a partir de relações simples de causa e efeito. Como explica o mesmo autor, a compreensão das organizações a partir de suas interações e dependência com o todo (ambiente), salienta que é improvável a resolução de um problema organizacional, a partir da compreensão de apenas uma parte do sistema (sobretudo o sistema técnico isoladamente).

3.1.8 As organizações como instrumentos de dominação

Nesta metáfora apresenta-se a “face repugnante” (MORGAN 1996, p. 278) das empresas. Conforme explica o autor, grande parte da literatura encoraja o entendimento do propósito e das decisões empresariais a partir de uma perspectiva racional, que persegue objetivos que visam a satisfazer e a criar benesses “a todos”.

Para o autor, essa visão não passa de ideologia. A combinação de realização e exploração é a característica marcante das organizações, ao longo dos tempos, sempre apresentam assimetrias que resultam na exploração do trabalho de muitos em privilégios de poucos.

O autor destaca que mesmo as formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação em que um grupo restrito de pessoas adquire influência e poder de comandar outras pessoas.

O autor salienta que pode haver diferenças na interpretação dos motivos que levam à dominação: para Weber a dominação se estabelece por sistemas racionais que movem a sociedade; para Karl Marx a dominação se estabelece pela busca de mais valia e da acumulação de capital (MORGAN 1996, p. 284).

Sejam processos conscientes e propositais ou não, o fato é que muitas empresas se utilizam de meios, e alcançam resultados, que não interessam a um grande número de pessoas, e mesmo assim, conseguem estabelecer seu padrão de funcionamento.

Desse ponto de vista, a metáfora contribui para a análise organizacional resgatando as premissas ideológicas e os valores sociais, comumente ignoradas pela tradicional teoria das organizações.

Em conclusão, essas metáforas são tomadas como referência para a compreensão das características organizacionais do objetivo de estudo, ou seja, conforme o termo utilizado pelo autor das metáforas, elas servem para a “leitura” mais acurada por parte dos pesquisadores. Sobretudo essas metáforas e os conceitos e os fatores apresentados em cada uma delas compõem o arcabouço teórico sobre o estudo da organização e salienta que as empresas são entidades complexas, constituídas e resultantes da interação de diversos fatores.

Os elementos organizacionais e as metáforas apresentadas compõem um referencial para o estudo das organizações, mas cabe destacar que, conforme explica Morgan (1996, p. 327), “Qualquer abordagem realista da análise organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo.”.

3.2 A gestão de organizações

Como explicam Wren e Voich Jr. (1984), em várias organizações, com ou sem fins lucrativos, existe a figura do *gestor (manager)* engajado no trabalho organizacional de *gestão (management)*. Cabe destacar então, que embora na literatura que versa sobre gestão, o papel do gestor esteja associado a uma pessoa em especial, que concentra em si a atividade de gestão, para o referido autor e para (MINTZBERG, 2009) a palavra *gestão* e *gerente* não se referem a um indivíduo em

especial, mas sim, a todos os indivíduos que executam atividades que conduzem a empresa na direção de alcançar os objetivos definidos.

Esta é interpretação escolhida para entender o termo *gestor*. O termo *gestão* é definido como o conjunto de atividades essenciais para empreender de forma organizada, facilitando a operação das organizações no sentido de satisfazer as necessidades das pessoas (Wren e Voich Jr. 1984).

Para Henry Fayol (1841-1925), os gestores são necessários em todas as empresas, e as habilidades e atividades de gestão podem ser aprendidas e desenvolvidas (WREN e VOICH Jr. 1984, p. 5). Fayol estabeleceu que as atividades do gestor são: planejar, organizar, comandar, coordenar, e controlar e que são atividades cíclicas, formando o que se chama de processo de gestão (ibid, p. 5).

Essas são as atividades de gestão em perspectiva funcional da empresa. Henry Mintzberg aborda a mesma questão sob a perspectiva de comportamento do gerente, o qual desempenha “papéis” (*roles*) na organização. Conforme Mintzberg (2009), os gestores tem dez papéis, agrupados em três categorias de habilidades: interpessoal, informacional e de decisão.

Essas duas abordagens não são mutuamente exclusivas, conforme traz a Figura 5 que apresenta a relação entre as duas abordagens.

Figura 5. Relação entre abordagem funcional e papéis do trabalho do gestor.
Fonte: Adaptado de Wren e Voich Jr. (1984, p.7)

Conforme explicam Wren e Voich Jr. (1984), não existe, contudo, um conjunto de princípios fechados que define e rege a atividade de gestão, entretanto, as pessoas incumbidas dela precisam conhecer e entender alguns conceitos fundamentais que fazem parte de um corpo de conhecimento advindo da prática de gestão nas empresas.

Somando a influência que o meio exerce sobre as empresas a esta perspectiva, conclui-se que a prática de gestão é definida tanto pelos objetivos das pessoas, quanto pelo meio onde a empresa está inserida, e onde devem evoluir regidas pelas duas forças.

A sistematização deste corpo de conhecimento tem um histórico que registra o que foi praticado pela gestão em busca de seus objetivos e da solução de problemas em cada fase da história.

3.2.1 Breve histórico das escolas de gestão

A escola clássica estabeleceu o movimento de “racionalização” industrial (FLEURY e VARGAS 1983, p. 17), em que se destacam os estudos de Henry Fayol, Henry Ford (1863-1947), e Max Weber (1864-1920). Foi a era da racionalização do trabalho, sistematização das atividades, forte hierarquia comando-controle, produção em massa e separação entre aqueles que pensam (planejam e controlam) e aqueles que executam. Esses são os pilares do paradigma de produção *taylorista-fordista*, que dominou a forma de organizar a produção industrial durante o séc. XX, e pode ser encontrado até hoje em algumas empresas (WREN e VOICH Jr. 1984).

Nessa escola pensa-se que a administração não pode depender da iniciativa (saber) do operário, portanto, este não poderia exercer controle sobre o trabalho (não poderia deter o saber-fazer) (FLEURY e VARGAS 1983, p. 19). Sendo este um de seus objetivos, pesquisaram-se formas ótimas de execução das atividades, a fim de retirar o pensar do operário, para submetê-lo ao controle do gerente, assim como de prover à empresa o poder de substituição do trabalhador. Nessa forma de organização da produção, os trabalhadores recebiam incentivos monetários pela boa execução das tarefas, como compensação à subordinação.

Os efeitos do estímulo econômico como motivador dos trabalhadores, sobre o qual o modelo clássico de administração se alicerça, perdem efeito depois de alguns anos. Reconheceu-se o surgimento de grupos informais dentro das fábricas e intuiu-se que a produtividade estava ligada à satisfação no trabalho (FLEURY 1983 p.28-29), o que levou pesquisadores a novos estudos sobre a “motivação” dos trabalhadores, foco da Escola das Relações Humanas.

Nesta escola, os fatores psicológicos e sociais para a produtividade da empresa são estudados. Suas principais conclusões foram: o nível de produção é resultante da integração social. A partir da década de 1940, desenvolvem-se

diversas teorias comportamentais das quais se destacam: a de Abraham Maslow (1908-1970), sobre a hierarquia das necessidades humanas; a de Chris Argyris (1923-2013) sobre o “homem imaturo”; e a de Frederick Herzberg (1923-2000) sobre os fatores motivacionais e de higiene.

Desse conjunto de ideias, originou-se uma série de propostas para a gestão dos recursos humanos, conhecida como “enriquecimento de cargos”, na qual se destacam as seguintes, segundo Fleury e Vargas (1983, p. 32):

1. **A rotação de cargos:** revezar a tarefa limita o tempo que a pessoa fica em cada posição e amplia seu conhecimento para realizar mais tarefas.
2. **Ampliação horizontal:** agrupar diversas tarefas de mesma natureza num único cargo, ampliando assim a sensação de contribuição do trabalho para alcance do objetivo final.
3. **Ampliação vertical:** atribuir diversas tarefas de naturezas diferentes para um mesmo cargo, aumentando a autonomia e o controle do operador sobre o conteúdo do cargo.
4. **Enriquecimento de cargos:** ampliação horizontal e vertical das tarefas do cargo.

Dessa forma, conforme explicam os mesmos autores, o enriquecimento de cargos traz novos princípios à gestão: que a produtividade da pessoa é tanto maior quanto ela estiver mais satisfeita; e que a satisfação é decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho. Altera assim o conjunto de objetivos que a gestão deve alcançar.

Conforme explicam Fleury e Vargas (1983, p. 34), as duas propostas anteriores para a organização da produção situam-se quase que antagonicamente: **a taylorista** é eminentemente técnica, e a escola de **relações humanas** enfatiza quase exclusivamente o sistema social, desconsiderando as condicionantes técnicas da produção.

Nesse contexto, surgiu em meados do século XX a abordagem chamada de **sociotécnica**, que busca juntar os dois enfoques. Essa abordagem sustenta que o sistema produtivo só atingirá seu máximo de produtividade quando aperfeiçoar o funcionamento conjunto do sistema técnico e do sistema social (SILVA 2010b).

A proposta sociotécnica implica a busca do funcionamento da organização com a integração das dimensões técnica e social de forma mais harmônica. Nas palavras de Fleury e Silva (2010, p. 197) “numa visão de sistema integrado, em que

demandas e capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas às demandas e requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas”.

Pode-se entender, então, que nessa proposta, assim como na abordagem da escola das relações humanas, altera-se a forma do trabalho, mas não sua essência (NOVAES e DAGNINO 2010).

Segundo Fleury e Vargas (1983), na perspectiva sociotécnica, o trabalho e seu planejamento devem conter os seguintes elementos:

1. Demandar esforços intelectuais e a criatividade, além do esforço físico, e deve permitir alguma variedade na execução.
2. Possibilitar a aprendizagem contínua (no ritmo coerente com suas capacidades técnicas).
3. Permitir a tomada de decisão a respeito das tarefas que realiza.
4. Poder relacionar o que faz à sua vida social.
5. Posicionar o trabalhador de forma digna em termos de valores compartilhados por seu grupo social.
6. O bom desempenho no trabalho deve proporcionar acesso a algum futuro desejável (maior salário, promoções, benefícios ou participação na tomada de decisão).

Em conclusão, as práticas adotadas nas diversas épocas históricas apresentam as lições e técnicas que podem ser empregadas na condução dos negócios, conforme o ambiente e os objetivos que se desejam alcançar. Além disso fica claro que há uma evolução constante das técnicas e da estrutura organizacional a fim de acomodar novos objetivos e demandas impostas pelo mercado e pela sociedade.

A discussão e os anseios por uma forma de realizar a atividade econômica que seja mais amigável com o meio ambiente e mais equitativa nas relações sociais implicam uma série de novos objetivos que devem ser internalizados pelas empresas. A seção seguinte discute as atuais demandas à gestão de empreendimentos.

3.3 A gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários

O objetivo dessa seção é apresentar uma revisão de literatura sobre o tema “gestão de empreendimentos econômicos solidários”, portanto serão adicionados apenas os aspectos mais intimamente relacionados com a dinâmica e com as características da gestão destes empreendimentos.

É possível entender da literatura que versa sobre economia solidária e EES que os métodos tradicionais de gestão não atendem completamente ou não são suficientes para lidar com as características distintivas das dinâmicas de organização e objetivos que esses empreendimentos apresentam (ANDION, 2005; GAIGER, 2004; IGNÁCIO; SOUZA, 2008).

A discussão sobre a necessidade de um processo e de instrumentos de gestão diferenciados para EES surgem da consideração de ao menos dois elementos, conforme explicam Ignácio e Souza (2008): primeiro, a necessidade de fortalecimento e de sobrevivência num mercado competitivo; segundo, a necessidade de manter seus valores e princípios. Há portanto, para estes autores, a dificuldade de desenvolver a prática de gestão que atenda a esses requisitos e não tenda a se apoiar demasiadamente nas práticas instrumentais e impessoais apresentadas na teoria da administração.

Assim essa revisão tem por objetivo apresentar as argumentações dessas sugestões, e principalmente buscar os aspectos que a prática da gestão destes empreendimentos deve conter.

Verificou-se que “A bibliografia disponível sobre gestão de EES é escassa e ainda não apresenta mecanismos ou ações gerenciais que respondem satisfatoriamente à problemática apresentada por estas organizações.” (IGNÁCIO; SOUZA 2008, p.63), esta situação é destacada também por outros autores (BARBIERI e RUFINO, 2007; IGNÁCIO e SOUZA, 2008; SEVERINO, EID e CHIARIELLO, 2013).

Neste contexto, a seleção dos trabalhos partiu das varreduras horizontais nas bases de dados ISI Web of Science®, Scopus® e Proquest®, o que se mostrou não muito frutífero. Assim foi de grande importância a indicação de artigos pelos professores, somando-se à pesquisa em bibliotecas da ITCP/USP e o contato direto com pesquisadores da área. A partir desse conjunto e da busca nas referências dos trabalhos, foi possível reunir um conjunto, ainda que modesto, de pesquisas que

discutiam especificamente as características, dinâmicas e práticas de gestão em EES.

3.3.1 O objetivo do empreendimento econômico solidário

Um primeiro aspecto central para a gestão é o objetivo da empresa, ou seja, a razão de sua existência.

Conforme os aspectos apresentados no capítulo dois e conforme salientam diversos autores (ANDION, 2005; EID e CHIARIELLO, 2009; LIMA, 2004, 2007; TRIVEDI e STOKOLS, 2011), parte-se do pressuposto de que, a organização econômico-solidária traz em sua essência o objetivo duplo de conseguir satisfazer uma prerrogativa social, geralmente associada à reinclusão produtiva de parcela da população no sistema econômico, através da atividade econômica, cujas as principais características são o respeito e a equidade dos indivíduos.

E é neste âmbito que surgem as necessidades distintivas de organização, pois ao ter objetivos múltiplos, é preciso criar uma organização onde, tanto as necessidades e anseios sociais (individuais e coletivos), quanto as necessidades econômicas dos diversos interessados (individuais e coletivos) tenham espaço para manifestação e concretização.

Como explica Coraggio (2006 apud CHIARIELLO e EID, 2010, p. 99), um dos objetivos da organização cooperativa é a “adequação do elemento econômico às determinações dos sócios, ou seja, subordinação da racionalidade técnica à racionalidade social, com a adoção de formas de organização produtiva que não mercantilizem o trabalho”.

Eid e Chiariello (2009, p.63), citando Bialoskorky Neto⁴, apresentam outro aspecto que reflete na organização das cooperativas: a não motivação do lucro. Para esse autor, essa característica acarreta no entendimento de que as cooperativas devem se organizar e se orientar na direção da maximização de serviços e não de ganhos.

Além disso, para Bialoskorky Neto (1998 apud EID; CHIARIELLO 2009), o fato de se tratar de um empreendimento coletivo, por si só, já distorce o conceito de eficiência econômica.

⁴ BIALOSKORSKI NETO, S. (1998) Ensaios em cooperativismo. Ribeirão Preto: FEA-USP. (Não foi possível encontrar este arquivo citado pelos autores).

Não se pode deixar de considerar também a característica enfatizada por Andion (2005) de que um grande número de EES surge com um objetivo pré-definido, muitas vezes como extensão de um projeto social intimamente ligado ao poder público. Essa característica interfere inclusive na capacidade de independência dos empreendimentos para sua estruturação e tomada de decisão.

Conclui-se que os EES possuem objetivos que vão além dos econômicos, pois abarcam anseios pessoais de seus associados e de outros interessados. Não podem, portanto, negligenciá-los, já que isso configuraria a ruptura com seus princípios e valores.

Portanto, partindo da mesma prerrogativa de Ignácio e Souza (2008, p. 82), conclui-se que há argumentos para concordar que sistemas sociais diferentes requerem abordagens administrativas diferentes.

3.3.2 A autogestão e os empreendimentos econômico solidários

Como explicam Barbieri e Rufino (2007), o sistema de gestão das empresas podem ser estruturados de diferentes formas. Essas autoras apresentam quatro formas que as empresas utilizam predominantemente na organização do processo de gestão:

- **Heterogestão** é o modelo mais comum encontrado nas empresas capitalistas. Ocorre quando as decisões são tomadas por uma ou poucas pessoas, geralmente os donos da empresa, e não pelos trabalhadores. É o oposto da autogestão (BARBIERI e RUFINO 2007).
- **Participação** se caracteriza pela participação do trabalhador no processo de tomada de decisão, contudo essa participação é motivada por uma imposição dos dirigentes ou por remuneração diferenciada. Como destacam as mesmas autoras, nesse modelo ainda prevalece a heterogestão.
- **Cogestão** ocorre quando o trabalhador assume maior autonomia sobre as decisões referentes a seu escopo de trabalho. Há ampliação vertical do trabalho. Contudo não se observa ainda a participação consistente do trabalhador sobre os rumos da empresa, apenas sobre a organização de seu trabalho, que foi definido por outro (chefe).
- **Autogestão** é a que consiste na autonomia dos trabalhadores para decidir em conjunto sobre o destino da empresa, suas metas e sobre a organização do

trabalho. Assim todos os trabalhadores, decidem em conjunto as questões estratégicas, táticas e operacionais.

Barbieri e Rufino (2007, p. 18) têm a opinião de que para a autogestão se consolidar não se devem utilizar os instrumentos de gestão já existentes, reproduzindo conceitos e práticas centralizadoras numa organização que se propõe autogestionária. Nesse sentido, as autoras vão ao encontro das ideias da adequação sociotécnica, em que as práticas devem ser construídas em conjunto e, embora possam se valer de uma prática pré-existente, os saberes do coletivo a transformarão para criar novas práticas para o grupo.

Por outro lado, como apresentam Ignácio e Souza (2008) há autores (CARRION 2003 e AZEVEDO 2003 apud IGNÁCIO; SOUZA 2008) que argumentam que a filosofia autogestionária e solidária não justifica a necessidade de novas ferramentas de gestão, e que bastaria uma adaptação dos instrumentos normalmente constituídos a partir do referencial das empresas tradicionais. Para esses autores, o resultado da gestão e de suas práticas mais ou menos solidárias e igualitárias será devido principalmente ao comportamento de quem vai utilizá-lo, muito mais do que os instrumentos de gestão utilizados.

Portanto, assume-se que a escolha da autogestão se justifica nos EES, pois, como explicam Severino, Eid e Chiariello (2013), por existirem nos EES muitas exigências e desafios, faz-se necessário criar o que os autores chamam de “prática de gestão partilhada” e a “prática do trabalho partilhado”. Através dessas práticas, os empreendimentos conseguiriam, concomitantemente, romper com as diversas lógicas capitalistas e alcançar eficiência do trabalho vigente na cooperativa. A ideia da prática partilhada da gestão está em sintonia com diversos autores, tais como, Singer (2002), Andion (2005), Rufino (2005) e Mascarenhas e Rufino (2007).

Em suma, a autogestão apresenta-se como modelo de referência principalmente devido ao pressuposto de igualdade das pessoas na tomada de decisão e por abarcar em seu processo maior número de perspectivas e de objetivos. Assim, o trabalho de estudo da gestão desses empreendimentos deve trilhar o caminho de identificar um modelo capaz de trazer competitividade (agilidade, eficiência, produtividade, eficácia etc.), ao mesmo tempo em que mantém as características de solidariedade e cooperação entre os membros e também com o ambiente da empresa.

Nos trabalhos analisados existe o apontamento das características e dinâmicas que o processo de gestão de um ESS deve apresentar. O Quadro 6 traz resumidamente estas características, que são explicadas logo a seguir.

Característica da gestão.	Autores
Espaço coletivo de reflexão e negociação. Exercício da comunicação. Espaços formais para manifestação, integração e negociação entre os atores.	Lima (2004) Andion (2005) Mascarenhas (2007)
Múltiplas fontes de recursos Prática da ajuda mútua no centro das relações do empreendimento influenciam a concepção dos serviços, sua qualidade e preços. A gestão das interfaces é primordial.	Andion (2005)
Mundo da vida Os motivos à participação vão além das relações e dos interesses mercantis de bens e serviços. Estão relacionados às experiências e ao compartilhamento dessas com o grupo. A satisfação com o trabalho, a dedicação e a permanência estão relacionadas à proximidade dos membros e compartilhamento de experiências.	Andion (2005)
Tomada de decisão com conhecimento de causa Espaço para aquisição de conhecimentos sobre gestão e prática. O conhecimento como pressuposto para a democratização. Desta forma é preciso construir um processo de aproximação com os temas. (contabilidade, direito, economia etc	Andion (2005) Barbieri e Rufino (2007) Mascarenhas (2007)
Resultados Múltiplos Ao mesmo tempo em que tomam ações para satisfazer seus clientes, devem satisfazer as necessidades de seus cooperados e também de outros interessados.	Lima (2004) Andion (2005) Ignácio e Souza (2008)

Quadro 6. Características da gestão de EES.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.3 Fator: múltiplos interessados

O primeiro aspecto identificado é “Comunicação e espaço para reflexão interna” (ANDION 2005, p. 91). Segundo essa autora, nos EES existe a participação de diferentes atores em sua gestão, e todos eles apresentam funções, interesses e lógicas diversas a respeito da organização.

Lima (2004) também chama a atenção para a existência de atores que interferem na organização dos empreendimentos, e destaca duas características desses agentes: a externalidade de seus organizadores (estado, sindicato, ongs) e a heterogeneidade em seu espectro ideológico.

No trabalho de Mascarenhas (2007, p. 25), explica-se o comportamento dos EES no processo de tomada de decisão: (1) empenho na abertura de espaços para discussão coletiva de qualquer assunto do empreendimento; (2) adoção de mecanismos de transparência das informações; (3) resolução de conflitos em ambiente propício a negociações em que todos podem se colocar. Para essa autora, a existência desse espaço coletivo faz com que o grupo construa cotidianamente seu próprio entendimento e a prática do trabalho autogestionário. A ideia de Ignácio e Souza (2008, p. 75), reforça essa intensão ao afirmar que as ligações de confiança, compromisso, cooperação mútua são aspectos necessários para melhor performance do empreendimento e, principalmente, de sua gestão. Além disso, esses autores argumentam que os EES devem desenvolver espaços de aprendizado e capacidade de compartilhar conhecimento entre os diversos agentes que existem no empreendimento.

Dessa forma, é preciso construir espaços formais onde ocorram a comunicação e a negociação entre os diversos atores. Segundo a autora, há evidências de que a inexistência desses espaços pode acarretar o distanciamento da relação pessoal, dando espaço para a comunicação de cunho estritamente operacional. Embora a autora não afirme explicitamente, fica implícito no entendimento do trabalho que esse espaço deve prover igual direito de participação a todos os envolvidos.

3.3.4 Fator: fontes de recursos

Um segundo aspecto identificado por Andion (2005) é a existência de diferentes fontes de recursos que tornam o empreendimento viável. Essa multiplicidade de recursos advém do fato de que as **“Atividades econômicas [estão] inseridas em relações sociais”** (ANDION 2005, p. 92).

A autora destaca que as organizações solidárias estudadas por ela efetuam uma hibridação de diferentes tipos de recursos e põem em relevo três: recursos provenientes do poder público ou de órgãos privados de fomento; das trocas mercantis; do voluntariado (reciprocidade), sendo essa última, para a autora, a forma

mais presente de regulação de suas ações uma vez que acontece na prática da ajuda mútua. Cada fonte vem de um interessado e, geralmente, são representativas para a subsistência das empresas.

É possível entender sobre o trabalho da referida autora que a necessidade de manter essas múltiplas fontes de recursos que não são apenas financeiros, mas também humanos, intelectuais, máquinas, espaços físicos e serviços, influencia decisivamente a concepção dos serviços, a qualidade e fixação de preços (ANDION 2005, p.92). Influenciam, portanto, a gestão da empresa.

3.3.5 Fator: Mundo da Vida

Outro aspecto observado por Andion (2005) é que o **mundo da vida**⁵ é um elemento distintivo no funcionamento das organizações e define aspectos centrais dos motivos que levam os atores constituintes a participar do empreendimento e, para que ele funcione e perdure, é necessário que exista proximidade dos membros da organização. Para a autora, esse aspecto é a fonte de satisfação e de engajamento pessoal com o trabalho.

3.3.6 Fator: tomada de decisão com conhecimento de causa

A característica que se apresenta mais evidente e que encontra alinhamento de ideias com os trabalhos estudados é o que Barbieri e Rufino (2007) destacam como a “tomada de decisão com conhecimento de causa”. Citando o do trabalho de Castoriadis⁶, as autoras argumentam que as decisões no EES devem ser tomadas com conhecimento de causa, ou seja, todos os sócios devem conhecer os assuntos pertinentes à gestão. Mascarenhas (2007, p. 27) também afirma que a democratização do conhecimento é um valor essencial para os empreendimentos. Então é necessário que os cooperados (ou membros dos EES) adquiram diversos conhecimentos específicos de gestão, tais como finanças, impostos, contas a pagar e a receber, preços, contratos com fornecedores e clientes etc., o que servirá de base para a tomada de decisão coletiva.

Deste fato Barbieri e Rufino (2007) indagam se todos os cooperados precisam obter todas as competências exigidas para o desenvolvimento de uma empresa (cooperativa). A conclusão delas é que, a longo prazo, esse é o cenário ideal para a

5 HARBERMAS (1987, 1989 apud ANDION 2005) define o mundo da vida como o saber implícito que age como referência e código de interpretação em determinada comunidade de comunicação. Este saber é compartilhado pelos membros do grupo.

6 CASTORIADIS, Cornelius. Autogestão e hierarquia. In: Socialismo ou Barbárie: o conteúdo do socialismo. São Paulo: Brasiliense, 1983.

gestão. As autoras destacam ainda que o conhecimento exige dois aspectos: a aquisição da informação e a prática.

Corroborando com essas ideias, Andion (2005), discorrendo sobre “os aspectos técnicos e a profissionalização” destaca que a profissionalização do empreendimento é o principal desafio, existindo evidências de que esse processo é negligenciado pelos empreendimentos. Não se pode deixar de notar que esse desafio se deve provavelmente às particularidades dos EES, e para a autora, esse processo deve ser discutido e refletido para não eliminar “[...] os espaços do mundo da vida [...]” (ANDION, 2005, p. 97).

Desta forma, a competência no negócio dependerá do processo de aprendizado que a operação do novo empreendimento oferece a todos os “executivos”. Cabe destaque para o seguinte aspecto distintivo: na empresa capitalista o desenvolvimento da competência da gestão está concentrado num pequeno grupo de executivos, enquanto nos EES essa competência deve se estender a todos os cooperados (BARBIERI E RUFINO 2007, p. 22).

Esse aspecto coletivo cria “uma enorme vantagem para a cooperativa: as decisões coletivas possibilitam a troca de experiência de todos os membros e não apenas da cúpula.” (BARBIERI E RUFINO 2007, p. 22). Cabe notar ainda que esse enfoque está em linha com as atuais abordagens de gestão preconizadas pela teoria da administração que, preocupadas com a capacidade de responder aos desafios atuais do mercado, preconizam que a criação de equipes múltiplas oferece melhores respostas aos desafios complexos da realidade.

Contudo, como destaca Mascarenhas (2007) o conhecimento não deve ser adquirido e aplicado nos mesmos moldes convencionais em que ele é adquirido e aplicado nas empresas; há de se fazer as corretas adaptações e correções. A autora, citando Dagnino, Brandao e Novaes (2004), afirma:

“É importante registrar aqui que alguns estudiosos da área de tecnologia social (que inclui a gestão) acreditam que não é qualquer adaptação de conhecimento científico e tecnológico que conseguiria operar uma mudança nos valores aos quais aquela tecnologia está condicionada. Tal adaptação deveria ser planejada e executada de modo a desconstruir a tecnologia convencional e reprojeta-la dando origem à tecnologia social por meio da aplicação de critérios não apenas de caráter técnico-econômico como também de critérios que levam em consideração os aspectos socioeconômicos e ambiental” (Mascarenhas 2007, p. 27-28)

3.3.7 Fator: múltiplos resultados

Andion (2005) expõe que os empreendimentos apresentam finalidade pública, transcendendo o simples contrato entre pessoas físicas (ou jurídicas), portanto englobando a busca de fins comuns. Logo, está no centro do empreendimento social a existência de um projeto coletivo, guiado pelos valores sociais, tanto dos integrantes quanto do meio que abarca o empreendimento. Nesse aspecto, a autora conclui: “É necessário que a organização consiga produzir com a sua ação uma transformação social, interna e externamente” (ANDION 2005, p. 94).

Esses aspectos se justificam a partir do entendimento do objetivo múltiplo dos EES e dos demais aspectos salientados, em que está presente em todos os argumentos a questão da coletividade e da pluralidade do empreendimento.

O aspecto plural, por si só, já denota aumento de complexidade da organização, mas não é apenas esse aspecto que traz desafios à prática da gestão; há outros menos evidentes e tangíveis, como são descritos a seguir.

3.3.8 Desafios e aspectos sociais à prática de gestão em EES

Os desafios à prática e à consolidação de dinâmicas de gestão realmente coletivas e equitativas apresentam diversos desafios. O primeiro, presente quase na totalidade dos trabalhos pesquisados, refere-se à descrença na capacidade dos trabalhadores de exercerem as atividades de gestores. Inclusive os próprios trabalhadores pensam assim, conforme afirma Mascarenhas (2007, p. 28).

Para essa autora, o conhecimento técnico envolvido na gestão (contabilidade, direito etc.) intimida grande parte dos trabalhadores, e são decorrentes tanto da falta de instrução formal, quanto também da baixa autoestima do trabalhador derivada de seu longo histórico de submissão (MASCARENHAS 2007, p. 28). Portanto, a cultura tradicional do trabalho, incorporada pelo trabalhador, é algo que dificulta o estabelecimento de formas democráticas nos empreendimentos (Barbieri e Rufino 2007).

Também (LIMA 2004, p. 24) corrobora com esse entendimento e explica que dentre os problemas que afetam a gestão estão: a baixa escolaridade, a inexistência do hábito de participação, e a cultura de que a administração não é problema dele (trabalhador).

Segundo Barbieri e Rufino (2007) as cooperativas enfrentam diversas dificuldades oriundas de fatores políticos, econômicos, jurídicos e outras. Além

dessas dificuldades externas, internamente a organização da gestão e da produção também se apresenta como dificuldade, pois, geralmente, os cooperados sabem desenvolver as tarefas envolvidas na produção, mas não têm experiência de gestão e de controle do processo como um todo (BARBIERI; RUFINO 2007, p. 16).

Dessa situação (falta de autoconfiança), decorre que muitas vezes os trabalhadores procuram a solução de seus problemas em fontes externas (MASCARENHAS 2007), apoiando-se e criando dependência sistemática de órgãos tais como ONGs, ITCPs ou poder público, desconsiderando os saberes e as possibilidades internas. Cabe salientar neste ponto que, conforme explicado por Morgan (1996), o conhecimento técnico é uma das principais fontes de poder dentro de uma organização e isso pode ser utilizado para criar uma situação de dependência do empreendimento com o órgão ou pessoa que detém esse saber.

Na busca de solução para esse problema, Barbieri e Rufino (2007) notam que o medo do chamado trabalho técnico (contabilidade, direito etc.), pode ser vencido com a criação de espaços e oportunidades que aproximem os trabalhadores dos assuntos, pois, para as autoras, é evidente que não se pode exigir um nível de aprofundamento em todos os assuntos, porém quanto mais distante o tema é tratado, mais distante os cooperados permanecem.

Outro aspecto destacado por Lima (2004) é que, além da falta de capacitação técnica, os empreendimentos muitas vezes possuem tecnologia precária, principalmente as advindas de recuperação de massas falidas. Também existe o fato de que algumas vezes essa tecnologia é “dada”, ou seja, foi designada ao empreendimento por um agente externo que selecionou a tecnologia disponível, geralmente alinhada e pensada para a organização segundo os preceitos clássicos da gestão.

Em suma, o que é relevante como principal desafio para os empreendimentos é a criação de espaços de aprendizado, capacitação e prática dos chamados conhecimentos técnicos e que, de preferência esse aprendizado e essa prática ocorram de forma coletiva.

O trabalho de Eid e Chiariello (2009) apresenta ainda outra consideração quanto às possibilidades do cooperado que assume o papel de gestor e/ou empresário. Para esses autores, muitas vezes o cooperado enfrentará um dilema: resignar-se diante da condição de subsistência – por trilhar o caminho de atender os anseios de muitos agentes e construir durante um longo processo de

amadurecimento novas possibilidades – ou assumir a missão de fazer o empreendimento crescer, lançando mão de ferramentas da administração científica e de suas ferramentas gerenciais.

Contudo, é exatamente aqui que reside a discussão, pois assume-se que a única, ou mais rápida, maneira de crescer e sobreviver no mercado é utilizar-se das ferramentas clássicas de gestão, o que é um pressuposto fechado dentro de um paradigma de solução do problema.

3.3.9 Considerações sobre a gestão de EES

Ficam evidentes como as características da autogestão se contrapõem às práticas de especialização vertical do trabalho, comuns às empresas convencionais. Basta tomar como referência a premissa de que o “ideal” da organização autogestionária seja aquela em que todos os membros do empreendimento tenham “conhecimento de causa” (BARBIERI e RUFINO 2007, p. 19). Um aspecto importante decorrente disso é que o trabalhador dos EES deve assumir o dever de gerir e adquirir esses conhecimentos, ou seja, deve assumir a responsabilidade de adquirir e de praticar esse novo corpo de atividades (MASCARENHAS 2007, p. 30).

Como explica a mesma autora, o entendimento tradicional da gestão está impregnado de valores relacionados à competição individual, da soberania do capital sobre o trabalho, e “do mais forte sobre o mais fraco”, ou seja, os conceitos tradicionais de gestão não costumam levar em conta a possibilidade de um ambiente autogestionário, mas consideram natural o ambiente hierárquico e “Isso acaba trazendo entendimentos pouco flexíveis sobre a gestão” (MASCARENHAS 2007, p. 26). Contudo, como explica a autora, os conhecimentos técnicos da administração podem ser adaptados tanto em busca de maior lucro e criação de hierarquia, como quanto à prática autogestionária. É um mito achar que os trabalhadores não têm o conhecimento necessário para desempenhar as atividades, uma vez que em sua vida privada ele também planeja, organiza gastos e pagamentos, define necessidades e investimentos. (ibidem, p. 30).

Um último ponto de destaque é que em nenhum trabalho discutiu-se sobre a divisão dos ganhos dos empreendimentos, ou seja, não há a menção ou discussão de se a distribuição igualitária ou não dos ganhos influencia de alguma maneira a organização e a gestão dos EES.

Por fim não se pode ignorar a característica que nos EES existe um conjunto grande de interessados que participa de sua gestão. Assim, a característica política da gestão é de vital importância, e a prática da negociação deve surtir melhores resultados do que a burocracia ou a padronização das ações.

Conclui-se que o comportamento e a prática da gestão serão mais importantes do que o instrumento utilizado. Como sugere Lima (2004), a consolidação da gestão virá como resultado da prática numa perspectiva de médio e longo prazo. O pressuposto é que seu resultado deva ser superior para a vida das pessoas, para o empreendimento e para a sociedade onde o empreendimento está inserido.

3.4 Contexto atual da gestão e organização produtiva

O que se expôs nas seções anteriores deste capítulo foi que as técnicas e os enfoques para a organização e a gestão da produção evoluem concomitantemente com os problemas internos e externos que as organizações enfrentam.

Assim como os sistemas de informação têm desdobramentos profundos na organização da produção e nas relações de trabalho (GORZ 2007) e na gestão das empresas, as pressões ambientais e sociais atuais (predominantemente a partir do final do séc. XX), impelem as empresas na direção de se criar uma nova organização para oferta de bens e serviços em linha com o que se convencionou chamar de **desenvolvimento sustentável**. Este capítulo trata da análise sobre como estas novas demandas foram internalizadas pelas empresas.

3.4.1 Requisitos socioambientais para o sistema de produção

Sob o ponto de vista da estratégia das empresas, Elkinton (1998) afirma que as empresas do futuro devem alinhar desenvolvimento econômico, ambiental e social, ou seja, a ideia do *Tripple Bottom Line*. Côté e Cohen-Rosenthal (1998) dizem que as empresas devem se organizar de uma nova forma para produzir e alcançar “vantagens verdes”, assim como respeitar as sociedades onde estão instaladas.

Assim, as demandas sociais e ambientais adicionam ao menos dois objetivos concomitantes ao objetivo econômico das organizações, mas são os requisitos de respeito ao meio ambiente que se sobressaem nos estudos de organização da produção industrial. A discussão sobre o impacto causado ao meio ambiente pela produção de bens não foi inócua na organização das empresas. Isso porque

diversos níveis de desenvolvimento e de adaptações, a fim de alinhar com a dimensão ambiental, tomaram forma.

Jabbour e Santos (2011) explicam como a variável ambiental foi internalizada nos processos produtivos da empresa. Via de regra, as indústrias receberam esse novo requisito com a implantação de controles de saída (controle da poluição) e o intuito era exclusivamente atender novos requisitos legais (*compliance*) os “controles de fim de tubo”. Com o tempo, a questão ambiental ganha abordagem mais proativa para prevenção da poluição e economia de matérias prima, sobretudo nos projetos de novos produtos. Surge a perspectiva de diferencial competitivo com ideias como a de Michael Porter em "Verde e competitivo" (Porter; Linde 1995). Nessa fase, não só o controle, mas a economia de recursos naturais, principalmente através de revisão dos processos com foco no desperdício, é visto como fator de redução de custos. Após esse estágio a empresa deve alcançar uma abordagem proativa-estratégica (JABBOUR e SANTOS 2011). Nessa fase, as atividades da gestão ambiental são integradas à estratégia empresarial, com percepção e exploração das vantagens competitivas advindas da integração da dimensão ecológica, tais como: redução de consumo de insumos, redução de multas, aumento de demanda de produtos que diminuem a poluição, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, melhoria do relacionamento com órgãos governamentais e de financiamento, uso de materiais que facilitam a reciclagem, *design* de produtos para que possam ser remanufaturados. A dimensão ambiental passa a ser a nova fonte de vantagem competitiva (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009)

A evolução das transformações descritas ilustra como o ambiente impõe requisitos, interferindo nos objetivos das empresas e modificando sua organização.

Para citar alguns conceitos e abordagens que ganharam relevância na literatura de engenharia que abordam a questão da sustentabilidade, podemos destacar: a remanufatura de produtos; o conceito de *design for environment*, para o desenvolvimento de produtos; a *produção mais limpa* (P+L), para a organização das linhas de produção; de *Green Supply Chain*, para a organização de toda a cadeia produtiva; e os *Eco-Industrial Parks*, para aproveitar as sinergias dos empreendimentos. Além desses, a avaliação do ciclo de vida dos produtos (ACV) que ganha cada vez mais espaço, com o intuito de desenvolver uma visão mais ampla sobre toda a cadeia de produção.

Nesse contexto, os objetivos organizacionais devem internalizar essa nova vertente de respeito ao meio ambiente e os anseios sociais, a fim de alcançar vantagens e perpetuidade. Conforme explica Beamon (1999), estamos vivendo uma nova fase industrial, que muda para um paradigma ambiental e é um desafio para todas as empresas manufatureiras do mundo. O desafio está em desenvolver maneiras de produção que harmonizem o desenvolvimento industrial e a proteção ambiental numa existência simbiótica. Para o autor, o primeiro passo para alcançar tal patamar é redefinir a estrutura base da cadeia de suprimentos, acomodando as preocupações ambientais (minimização do lixo e do uso de recursos naturais).

Como exemplo de caminho a seguir, a norma ISO, série 14.000, traz os objetivos que devem ser implantados para tornar a produção das empresas mais sustentáveis:

1. Proceder análise de impacto ambiental de todas as suas atividades, produtos e processos.
2. Proceder esta análise de impacto constantemente.
3. Criar padrões e objetivos através de políticas de prevenção de poluição e minimização de resíduos aplicáveis em todos os níveis da organização.
4. Criar objetivos e metas para procedimentos de monitoramento das políticas de prevenção.
5. Criar procedimentos e políticas no caso de eventos de “não conformidade” e em casos de acidentes.
6. Garantir procedimentos para que os fornecedores e parceiros de negócio criem suas próprias políticas e padrões ambientais. (Beamon 1999, p. 8).

Em suma, os objetivos das empresas acomodam tanto necessidades internas quanto externas e nesta última os requisitos de respeito ao meio ambiente tomam parte da agenda das organizações e devem se desdobrar em novas parcerias, tecnologias, processos e, conseqüentemente, em novo ambiente onde ocorra a operação das empresas.

No âmbito deste trabalho, uma recente e relevante modificação no ambiente de atuação das empresas brasileiras foi imposta por nova legislação – A Política Nacional de Resíduos Sólidos. Essa lei interfere não apenas na atuação individual dos agentes do mercado, mas também nos relacionamentos deles, e modifica, com certo grau de profundidade, a organização do mercado de diversos setores da

economia. A seção seguinte apresenta esse relevante marco legal para o contexto da operação das empresas e, destacadamente, para as cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

3.4.2 A Política Nacional de Resíduos Sólidos

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), lei federal n. 12.305/10, foi promulgada em agosto de 2010 e regulamentada em dezembro do mesmo ano pelo decreto 7.404/10. O objetivo desta seção é apresentar os principais aspectos da PNRS no que se refere à organização e gestão da produção das empresas convencionais, assim como das CCMR.

No que tange a engenharia de produção, a PNRS aborda diversos assuntos dos quais podemos destacar:

1. **Análise de Ciclo de Vida dos Produtos (ACV):** as empresas devem fazer estudos de ACV de seus produtos e tal estudo deve compor seus Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e Acordos Setoriais;
2. **Logística Reversa (LR):** instrumento central da PNRS, passa a ser obrigatório para alguns setores e empresas de embalagens.
3. **Cadeia de Suprimentos:** a PNRS institui a responsabilidade compartilhada sobre a gestão e manejo dos resíduos sólidos dos agentes da cadeia de cada setor, incluindo o consumidor, desde a etapa do fornecimento dos insumos até a disposição final dos rejeitos.
4. **Projeto de Embalagens:** as embalagens devem ser projetadas para ser reaproveitadas e recicladas;
5. **Instrumentos de fomento à pesquisa e investimentos** para o desenvolvimento de tecnologias limpas de produção; sistemas de gestão empresarial voltados à melhoria dos processos produtivos e de reaproveitamento de resíduos.

O objetivo da lei é alcançar a “gestão integrada e o gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos.” (BRASIL 2010a, art.4º).

O artigo 7º trata dos objetivos específicos da lei, os quais são apresentados no Quadro 7, classificados em quatro categorias quanto as suas implicações mais gerais, mais relacionadas com a gestão das empresas, ou relacionada com as CCMR.

Devem obediência a esses dispositivos as pessoas físicas e jurídicas de poder público ou privado, responsáveis direta ou indiretamente pela geração de

resíduos sólidos, estando inclusos nesta definição todos aqueles que desenvolvem *ações relacionadas* à gestão dos resíduos (idem).

A responsabilidade compartilhada é um importante termo utilizado na lei e significa que fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos têm responsabilidade sobre os rejeitos gerados dentro do ciclo de vida dos produtos (MMA, 2013).

Art. 7º São objetivos da Política Nacional de Resíduos Sólidos:	Âmbito
I- proteção da saúde pública e da qualidade ambiental;	Geral
II- não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos;	Geral
V - redução do volume e da periculosidade dos resíduos perigosos;	Geral
VII- gestão integrada de resíduos sólidos;	Geral
VIII- articulação entre as diferentes esferas do poder público , e destas com o setor empresarial, com vistas à cooperação técnica e financeira para a gestão integrada de resíduos sólidos;	Geral
X - regularidade, continuidade, funcionalidade e universalização da prestação dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos, com adoção de mecanismos gerenciais e econômicos que assegurem a recuperação dos custos dos serviços prestados, como forma de garantir sua sustentabilidade operacional e financeira, observada a Lei nº 11.445, de 2007;	Geral
IX - capacitação técnica continuada na área de resíduos sólidos;	Geral
III- estímulo à adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços;	Organização da Produção
IV - adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais;	Organização da Produção
XIV - incentivo ao desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental e empresarial voltados para a melhoria dos processos produtivos e ao reaproveitamento dos resíduos sólidos, incluídos a recuperação e o aproveitamento energético;	Organização da Produção
XIII- estímulo à implementação da avaliação do ciclo de vida do produto ;	Organização da Produção
VI- incentivo à indústria da reciclagem , tendo em vista fomentar o uso de matérias-primas e insumos derivados de materiais recicláveis e reciclados;	Cooperativas
XII- integração dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis nas ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos;	Cooperativas
XI- prioridade, nas aquisições e contratações governamentais, para: a) produtos reciclados e recicláveis ; b) bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis ;	Produtos e comercialização
XV - estímulo à rotulagem ambiental e ao consumo sustentável.	Produtos e comercialização

Quadro 7. Objetivos específicos da PNRS e relações com a organização da produção e comercialização de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os princípios que norteiam os meios pelos quais se devem alcançar os objetivos da lei, também constituem parte relevante para sua compreensão, dos quais se destacam: “[...] a prevenção e precaução; [...] o poluidor-pagador e o protetor recebedor; [...] a visão sistêmica, na gestão dos resíduos sólidos [...] a ecoeficiência [...] a responsabilidade compartilhada [...] o reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico [...]” (BRASIL 2010a, art. 6º).

Destacadamente, no art. 33º há os produtos para os quais seus fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes precisam implantar a logística reversa (LR) e no § 1º do mesmo artigo estende-se a obrigação da implantação da logística reversa a todos os produtos “comercializados em embalagens plásticas, metálicas ou de vidro, e aos demais produtos e embalagens, considerando, prioritariamente, o grau e a extensão do impacto à saúde pública e ao meio ambiente dos resíduos gerados.” (BRASIL 2010a, art. 33º § 1º).

Para alcançar seus objetivos a lei traz em seu art. 8º dezenove instrumentos que devem ser implementados, dos quais se destacam, por sua importância, conforme (MMA, 2013), e por sua relação mais direta com a operação e gestão das empresas e das cooperativas de catadores de materiais recicláveis, os seguintes:

- “ [...] I – Os planos de resíduos sólidos; [...]
 - III- a coleta seletiva, os sistemas de logística reversa e outras ferramentas relacionadas à implementação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos;
 - IV – O incentivo a criação e ao desenvolvimento de cooperativas ou outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis; [...]
 - VI - A cooperação técnica e financeira entre setores público e privado [...]
 - IX – os incentivos fiscais, financeiros e creditícios; [...]
 - XI – o Sistema de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos – (Sinir);[...]
 - XVI – acordos setoriais; [...]
 - XVIII – os termos de compromisso e os termos de ajustamento de conduta; [...]
- (BRASIL 2010a, art 8º)

Os Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), os acordos setoriais e os regulamentos são os instrumentos concretos e complementares, pelos quais serão definidas, contratualmente, as soluções (sistemas de ações) para alcance dos objetivos da lei. A logística reversa, a coleta seletiva, a reciclagem, a cooperação técnica e outros, são soluções que devem constar nestes documentos, de forma integrada para a efetiva gestão dos resíduos, observando os princípios e a hierarquia definida na lei (BRASIL 2010a).

Assim, a lei institui que a União, os estados e os municípios são obrigados a criar os Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS). Institui ainda que todos os geradores de resíduos sólidos (empresas) são obrigados a criar um PGRS, exceto as micro e pequenas empresas (conforme disposto no art. 60 do decreto). Para os setores em que a logística reversa é exigida, o documento contratual é o acordo setorial assinado por todos os participantes e submetido ao MMA para aprovação.

O Quadro 8 apresenta o resumo das responsabilidades de cada um dos setores empresariais, nos termos da lei.

Agente econômico	Tipo de resíduo / produto	Ação necessária
Poder público	Para todos os tipo de resíduos e produtos abarcados pela lei	Criar Plano integrado de gestão de resíduos sólidos com vistas á gestão integrada dos resíduos sólidos
Os geradores de resíduos sólidos;	resíduos de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços;	Elaboração de plano de gerenciamento de resíduos sólidos (Art. 20).
	resíduos industriais	
	resíduos de serviços de saúde	
	resíduos da construção civil	
	resíduos agrossilvopastoris	
Os responsáveis pelos terminais e outras instalações	resíduos de mineração	
	resíduos de serviços de transportes	
Gerador do resíduo perigoso (inclui estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços)	esíduos perigosos	
Fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes.	agrotóxicos	Elaboração de acordo setorial a fim de estruturar e implementar sistemas de logística reversa.(Art. 33)
	pilhas e baterias;	
	pneus;	
	óleos lubrificantes;	
	Lâmpadas fluorescentes (de vapor de sódio, mercúrio e luz mista);	
Fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes.	Produtos eletrônicos e seus componentes.	
	Produtos comercializados em embalagens plásticas, metálicas ou de vidro, e aos demais produtos e embalagens [...]	
Indústrias que manufaturam, fornecem materiais para a fabricação, colocam em circulação embalagens ou materiais para fabricação de embalagens ou produtos embalados, em qualquer fase da cadeia de comércio	Embalagens em geral	Implementar ações com vistas à cumprir os dispositivos do art. 32º da PNRS.

Quadro 8. Responsabilidades das empresas nos termos da PNRS.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de BRASIL (2010) e BRASIL (2010b)

Além dos instrumentos de coleta e destinação dos resíduos sólidos, a lei também impõe responsabilidades quanto às características dos produtos e de sua fabricação. Conforme disposto no art. 31º, os produtos devem ser reutilizáveis e recicláveis, precisam ser fabricados gerando a menor quantidade de resíduos possível, e ainda devem trazer instruções sobre como podem ser reciclados ou descartados corretamente.

Quanto às embalagens dos produtos, o art. 32º §3º da lei institui que elas devem ser feitas com materiais propícios à reutilização e/ou reciclagem, e seu tamanho deve se restringir em volume e peso requerido para a proteção do conteúdo. Devem observação a esse dispositivo as indústrias que manufaturam ou fornecem materiais para a fabricação de embalagens e aquelas que colocam em circulação embalagens ou materiais para fabricação.

Para as empresas que não são obrigadas à implantação da logística reversa, os PGRS devem ser apresentados e aprovados no órgão competente municipal, conforme art. 23º da lei, a fim de conseguir o licenciamento ambiental do empreendimento. O conteúdo mínimo dos PGRS é definido no art. 21 da lei.

Para as empresas obrigadas à logística reversa, o acordo setorial ou regulamento são os documentos que registram a solução proposta e acordada entre as diversas entidades que participam do setor.

Quanto à implantação da LR para os produtos e embalagens, o decreto afirma que o Comitê Orientador⁷ será responsável por definir quais produtos e embalagens serão obrigados a implementar a LR, considerando viabilidade técnica e econômica da ação. Há ainda a definição de que cada fabricante, importador, distribuidor e comerciante fica responsável pela realização da LR na proporção dos produtos que colocam em circulação no mercado interno.

Assim, cabe à iniciativa privada criar seus acordos setoriais e submetê-los à aprovação do Ministério do Meio Ambiente (MMA). Este os enviará ao Comitê Orientador, para disponibilizá-los para consulta pública e depois aprovar, solicitar complementação ou arquivar os acordos, no caso de não existir consenso ou viabilidade técnica ou econômica. O art. 23º do decreto define o conteúdo mínimo dos acordos setoriais, e o art. 25º os documentos que o compõem.

No caso da não iniciativa privada na confecção de um acordo setorial, o Comitê Orientador fará chamada pública para propostas de acordo setorial e, na falta destes, constituirá grupo de trabalho composto por técnicos e demais representantes interessados, a fim de definir o sistema a ser implantado.

A lei prevê ainda, no §7 do art. 33º, o pagamento pelo setor privado ao setor público, pelos serviços prestados, no caso de utilização dos serviços públicos para compor o sistema de LR dos setores.

Dessa forma este é um importante artefato que deve influenciar grandemente a organização produtiva de diversos setores da economia no Brasil nos próximos anos.

⁷ O decreto 7.404/10 institui no art. 33º o Comitê Orientador para Implantação de Sistemas de Logística Reversa (Comitê Orientador), composto por alguns Ministros de Estado e cuja atribuição é prover orientação na implementação de sistemas de logística reversa.

3.4.3 Implicações da PNRS para as Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis

Para o CEMPRE (2011), a PNRS é uma visão moderna na luta contra um dos maiores problemas da atualidade, o lixo urbano, e consagra ainda o viés social da reciclagem com a participação formal dos catadores organizados em cooperativas.

Esse viés social caracteriza-se pela presença de dispositivos que tentam defender espaços de atuação para as cooperativas de catadores (CCMR) em novo arranjo produtivo e de mercado que se forma. O primeiro dispositivo da lei neste sentido é o objetivo de “[...] integração dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis nas ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto; [...]” (BRASIL 2010a, art. 7º-XII). Têm-se ainda dentre seus instrumentos “[...] o incentivo à criação e ao desenvolvimento de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis;” (BRASIL 2010a, art.8º-IV).

Conforme se pode ler na lei, cooperativas e associações de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis são parte integrante do sistema de gerenciamento e de manejo dos resíduos sólidos, e sua participação nas soluções para a correta gestão dos resíduos sólidos deve constar nos planos de gestão de resíduos sólidos (PGRS).

Com essa imposição, a lei busca “defender” um espaço comercial para as CCMR. Cabe destacar, nesse sentido, que o Plano Nacional e os Planos Estaduais de Resíduos Sólidos devem apresentar metas para “a inclusão social e à emancipação econômica de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis;” (BRASIL 2010a art.15º-V). O decreto obriga a União a “criar, por meio de regulamento específico, programa com finalidade de melhorar as condições de trabalho e as oportunidades de inclusão social e econômica dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis.” (BRASIL 2010b, art. 43º).

Para os Planos Municipais de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, o artigo 18º da lei institui que os municípios que implantarem a coleta seletiva, com a participação de CCMR, terão prioridade ao acesso de recursos da União. O art. 44 do decreto institui a possibilidade de dispensa de licitação para a contratação de CCMR e ainda institui que as políticas públicas devem estimular a capacitação, a incubação e o fortalecimento institucional de cooperativas (BRASIL 2010b, art. 44). O art. 42º da lei diz que o poder público poderá criar linhas de financiamento para

atender prioritariamente, entre outras, as iniciativas de “[...] implantação de infraestrutura física e aquisição de equipamentos para cooperativas ou outras formas de associação de catadores [...]” (BRASIL 2010a, art. 42-III), embora a lei não diga qual será a origem destes recursos (LAGARINHOS 2011).

O art. 36º obriga os titulares de serviço público de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos a: “I - adotar procedimentos para reaproveitar os resíduos sólidos reutilizáveis e recicláveis [...]; II - estabelecer sistema de coleta seletiva; III - articular com os agentes econômicos e sociais medidas para viabilizar o retorno ao ciclo produtivo dos resíduos sólidos reutilizáveis e recicláveis [...]” (BRASIL 2010a art. 36º) e para implantar tais mecanismos, consta no §1º do mesmo artigo, que o poder público deve priorizar a organização e o funcionamento de cooperativas ou associação de catadores de materiais recicláveis. Consta ainda que a contratação de cooperativas ou associações pode ser feita sem licitação. Cabe destaque para a presença, nesse inciso, da possibilidade de as cooperativas serem remuneradas pelo poder público pelo serviço prestado. O decreto prioriza ainda a participação de cooperativas e associações nos sistemas de coleta seletiva e de logística reversa (art. 40).

Contudo, cabe salientar que embora esses instrumentos estimulem a integração dos catadores nas soluções que serão desenvolvidas, essa participação não é obrigatória e está condicionada à formalização dos catadores em cooperativas ou associações.

Conforme CEMPRE (2011, p. 2), os catadores, organizados em cooperativas, foram reconhecidos como agentes de gestão do lixo. Além disso, conforme apresenta Bonduki (2010, p. 28), a participação das cooperativas de catadores de materiais recicláveis nos PGRS dos empreendimentos está sujeita ao casos em que:

- “I - houver cooperativas ou associações de catadores **capazes técnica e operacionalmente** de realizar o gerenciamento dos resíduos sólidos [...]
 - II - utilização de cooperativas e associações de catadores no gerenciamento dos resíduos sólidos for **economicamente viável**;
 - III – **não houver conflito com a segurança operacional** do empreendimento.”
- (BRASIL 2010b, art. 58, grifo nosso).

Portanto, conforme CEMPRE (2012), é primordial a capacitação dos catadores para desempenho de suas funções, o que engloba desde o conhecimento da separação dos materiais, “até praticas para aumentar a eficiência da produção, reduzir custos e garantir viabilidade econômica”.

Quanto aos planos (PGRS) que cabem às empresas, consta que será definido por regulamento a exigibilidade “relativo à atuação de cooperativas ou de

outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis;” (BRASIL 2010a, art. 21º§3-I). O art. 50º da PNRS estabelece que na falta de tal regulamento as cooperativas podem participar dos planos, contudo, não há exigência da participação delas nos planos das empresas.

No que se refere aos sistemas de logística reversa, o art. 33º §3º dá às empresas a opção (o termo da lei é “podendo”), de incluírem parceria com as cooperativas ou com outras formas de associação de catadores para cumprirem seus objetivos.

Assim, é importante salientar que na lei está explícito que a participação das CCMR nas soluções integradas está condicionada à apacitação técnica e de viabilidade econômica, aspectos esses que, portanto, precisam ser desenvolvidos e implementados pelas cooperativas.

Por fim, cabe destaque de que na lei há “[...] o reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania;” (BRASIL 2010a, art.6º), o que é relevante para o contexto das cooperativas, pois coloca o insumo de sua atividade, muitas vezes referenciado como lixo, na posição de bem econômico, equiparado aos demais insumos produtivos de outros setores da economia.

Capítulo 4. Casos estudados

Este capítulo apresenta a descrição dos objetos de estudo. O trabalho foi estruturado a partir da participação do pesquisador nas cooperativas ao longo de três meses e a investigação seguiu os tópicos estruturados no guia de pesquisa (anexo 1).

Além da participação direta do pesquisador no dia a dia das cooperativas, acompanhando os trabalhos operacionais e principalmente o trabalho administrativo e assembleias, foram estudados diversos documentos, tais como: atas de reunião, estatutos e planilhas de controle financeiro e operacional.

Cada caso é descrito quanto aos seguintes aspectos de organização do trabalho, de planejamento e de gestão:

- **Planejamento e tomada de decisão** que apresentam as rotinas e a estrutura existente para o processo de planejamento e tomada de decisão.
- **Organização do trabalho e processos de produção** que descreve os processos produtivos, tecnologias empregadas e organização geral da produção e também como se dá o controle produtivo.
- **Formalização do comportamento e controle do trabalho** que descreve o processo de treinamento e doutrinação (MINTZBEG 2003).
- **Considerações sobre o caso estudado** onde apresentam as principais características organizacionais e gerenciais do empreendimento.

Todas as cooperativas têm um processo de trabalho semelhante: coleta e triagem de materiais recicláveis, advindos principalmente de residências, comércio e Pontos de Entrega Voluntária (PEVs). Há pouca variedade no material comercializado.

Outro ponto que vale destacar é que no período em que se passou a pesquisa o mercado estava comprador, ou seja, a demanda pelos materiais era constante e em nenhuma das cooperativas existia problema para comercializar a produção, e por conta disso a atenção estava concentrada na operação de coleta.

Quanto ao grau de organização das cooperativas, foi possível averiguar diferenças significativas tanto organizacionais como de dependência de órgãos de fomento externo, tais como prefeituras e ONGs. As seções seguintes resumem as principais características dos empreendimentos e por fim há uma sessão dedicada ao sumário das principais características identificadas.

4.1 Estudo de Caso 1: A Cooper-x

A Cooper-x - está localizada na área oeste da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), fundada em 2004, atualmente possui aproximadamente 70 cooperados.

A Cooper-x está instalada em terreno cedido pela prefeitura e atualmente processa entre 160 e 200 toneladas de material reciclável por mês, o que garante receita mensal suficiente para arcar com todas as despesas e ter sobra equivalente a 1,5 salários mínimos, em média, para cada cooperado, além da contribuição à previdência social e férias anuais remuneradas.

O Gráfico 2 apresenta uma caracterização dos cooperados em sexo, idade e grau de escolaridade.

Gráfico 2. Distribuição de gênero, faixa etária e escolaridade - Cooper-x.

A maioria da equipe é constituída de mulheres, 50% dos cooperados têm entre 42 e 62 anos. De modo geral, o grau de instrução formal é baixo, com quase 50% que chegou até o ensino fundamental completo e uma grande soma que não quis declarar a escolaridade, o que foi entendido como baixo grau de escolaridade.

A cooperativa está alicerçada sobre os princípios cooperativistas e de autogestão. A organização é democrática e transparente e cada cooperado tem igual peso nas decisões (uma pessoa, um voto), condição essa definida no estatuto. Observou-se que há acesso às informações de qualquer teor, sempre que solicitado por algum cooperado. Há assembleias gerais, no mínimo uma vez por mês. De maneira geral a pauta dessa reunião trata de prestação de contas e discussões sobre administração e operação da cooperativa. Assuntos como despesas não previstas, valores de retiradas, descontos que serão feitos em folha, faltas, organização do trabalho e comercialização dos produtos são os mais corriqueiros. Qualquer assunto pode ser colocado em pauta, por qualquer cooperado.

A única restrição prevista no estatuto para participação na assembleia é a de que os novos membros somente podem votar ou se candidatar a cargos na cooperativa após três meses de filiação.

Sobre o objetivo da existência da cooperativa, o estatuto registra: “[...] prestação de serviços e desenvolvimento de atividades de coleta, triagem, reciclagem, processamento, beneficiamento, e comercialização de sucatas e resíduos sólidos urbanos [...]” (COOPER-X 2004, art. 2º). No mesmo artigo há ainda o objetivo: “[...] promover, desenvolver, defender e assegurar os interesses econômicos e o bem estar dos cooperados” (ibid.).

Dentre as ações previstas como objetivo e razão da existência da cooperativa destaca-se a seguinte:

- “Reintegrar ao mercado de trabalho os que dele foram excluídos” (COOPER-X 2004, art. 2).

Assim, constatou-se que a cooperativa se propõe a ser um local de trabalho para as pessoas que estão ou estiveram em situação de exclusão social. Como apresentado no Gráfico 2, mais de 50% dos cooperados têm mais de 42 anos e a maioria (60%) chegou até o ensino médio.

De forma geral, a operação da cooperativa não exige alto grau de instrução dos cooperados para a realização das tarefas, pois depende mais da capacidade física do que de conhecimentos técnicos. Contudo vale destacar que, sob a ótica jurídica, cada cooperado é sócio do empreendimento, portanto responsável por ele e por suas decisões. Dessa forma, um cooperado que tenha dificuldades para ler ou escrever terá maior dificuldade para exercer plenamente seu papel de sócio proprietário.

Não há “adesão livre” como preconizado na filosofia cooperativista. A adesão de novos cooperados se dá através da inscrição dos candidatos e esses são chamados quando há vagas disponíveis. Além disso, sempre que surge uma vaga, primeiro os cooperados são consultados sobre a intenção de ocupar a vaga, e se não houver interessado ou se no final das mudanças de posição ainda existir a necessidade de chamar novos membros, os candidatos são convocados para a posição que permanecer aberta.

Para realizar sua atividade a cooperativa tem forte apoio da prefeitura municipal que, além de ter cedido o galpão equipado, destina dez caminhões com motoristas para a coleta de materiais na rua, sem custo, cabendo à cooperativa gerir o trabalho desses caminhões. Além desse equipamento, há também o fornecimento de uniformes e Equipamento de Proteção Individual (EPIs). Em contrapartida, a

cooperativa deve informar à prefeitura, mensalmente, através de relatório, alguns dados operacionais, tais como a quantidade de material coletado.

Aparentemente, a prefeitura deste município não interfere na organização e na gestão da cooperativa, restringindo-se a fiscalizar e exigindo que as cooperativas se mantenham dentro das regras estabelecidas no contrato de parceria: uso dos uniformes e EPIs, recolhimento de impostos e obrigações legais, coleta de materiais nos circuitos. Contudo, a ameaça de rompimento de contrato por parte da prefeitura, no caso de não cumprimento das regras, é constante, o que acarretaria a inviabilização da operação do empreendimento no curto prazo. Fato esse que demonstra uma afirmação de poder constante, como destaca Morgan (1996) quando diz da analogia das organizações como sistemas políticos.

A cooperativa é assistida também por outras Organizações Não Governamentais (ONGs), que buscam aprimorar os processos produtivos e de gestão, além de apoiar a formação dos cooperados, criar ações de divulgação e de conscientização ambiental. Entretanto, vale destacar que esses parceiros agem de forma paralela, definindo novos modelos e métodos ou equipamentos a serem utilizados, embasados na argumentação de que suas soluções são amplamente utilizadas no mercado e que de certa forma, sem muita participação dos cooperados nas suas definições.

Um acontecimento que ilustra essa situação foi a aquisição, por parte de uma ONG, de um par de empilhadeiras elétricas (pequenas), doadas à cooperativa. Estas foram usadas por algumas semanas pelos cooperados e depois abandonadas por um motivo: carregar o fardo nessa empilhadeira exige o trabalho conjunto de duas pessoas, o que não acontece com uma empilhadeira manual, que custa 10% do valor da elétrica, e pode ser usada por um cooperado sozinho.

Além dos órgãos de apoio e fomento, a cooperativa se relaciona com os compradores dos materiais, ou seja, seus clientes. Em sua maioria são indústrias recicladoras, mas existe forte presença de intermediários e atravessadores para materiais, que a cooperativa não gera em grande volume, tais como resíduos eletroeletrônicos (REEEs), chapas de raio-x e alguns tipos de plástico.

4.1.1 Planejamento e tomada de decisão

A estrutura de organização interna pode ser entendida sob duas óticas: uma estrutura de planejamento e tomada de decisão coletiva, e outra de gestão e

controle operacional da cooperativa. A Figura 6 ilustra esses esquemas representativos.

Figura 6. Hierarquia das decisões e hierarquia funcional – Cooper-x.

Na primeira estrutura (Figura 6A) há a assembleia geral, o comitê de ética e o conselho fiscal, sendo esses, na prática e no estatuto, “hierarquicamente superior” ao Conselho Administrativo da Figura 6B. Na Figura 6B está representada a estrutura funcional da cooperativa, composta pelo Conselho Administrativo e demais equipes que executam o trabalho. O Conselho Administrativo é chamado de Diretoria na cooperativa e doravante será referida assim.

Fazendo uma analogia aos três poderes que compõem o Estado brasileiro, a Assembleia Ggeral assume os poderes legislativo e judiciário; a Diretoria, com as demais equipes, compõem o poder executivo; e os comitês de ética e o conselho fiscal são os órgãos fiscalizadores.

A Assembleia Geral é a instância máxima de tomada de decisão dentro da cooperativa, e todos os sócios têm o dever de participar. Ela consiste na reunião de todos os cooperados para comunicação e tomada de decisões de todos os assuntos da cooperativa. Ela acontece mensalmente e pode ser convocada, extraordinariamente, se ao menos um quinto dos cooperados a solicitarem à diretoria. Essa estrutura está prevista no Estatuto da cooperativa e as decisões nela tomadas têm validade jurídica. Estão previstas ainda no estatuto, punições para aqueles que faltam em assembleias.

O Comitê de Ética é composto por três membros, com mandato de um ano. Essa estrutura é responsável por discutir e dirimir situações cotidianas que infrinjam o código de ética da cooperativa ou seu estatuto. Embora seja uma instância autônoma, na prática é uma instância adjunta à diretoria, pois suas decisões são sempre comunicadas e divididas com ela.

O Conselho Fiscal, segundo o estatuto, é composto por três membros e três suplentes, com mandato de dois anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos um terço do quadro a cada ano. Tem um papel fiscalizador das contas da cooperativa, assim, cabe a seus membros analisar e cobrar explicações do conselho administrativo. Esse papel é reforçado pela advogada da cooperativa em reuniões de assembleia.

O Conselho Administrativo é composto por cinco membros: presidente, tesoureiro, secretário e dois conselheiros. O conselho tem mandato de dois anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos um terço alternado de seus membros a cada eleição, de tal forma que nenhum membro permaneça mais do que três mandatos. Cabe a essa diretoria tomar as providências para que o que foi decidido na assembleia geral seja executado.

Pelo que foi observado, todas as regras de eleição, mandatos e renovação dos quadros diretivos são cumpridas.

Averiguou-se, na prática, que as Assembleias Gerais são de fato o momento em que as decisões são tomadas coletivamente, e as diretrizes de trabalho definidas para todas as instâncias: Diretoria, Comitê de Ética e Equipes Operacionais. Fica implícito no comportamento de todos que, quando a assembleia se encerra, a diretoria é responsável por cobrar e controlar os resultados operacionais, conforme o definido na assembleia.

Assim é possível entender que o poder reside na assembleia geral e, depois, há uma passagem do poder, implicitamente, para os membros da diretoria, mais concentradamente nas figuras do presidente e do secretário.

Dessa forma, a gestão se dá em dois momentos distintos e complementares: um coletivo que legisla, e outro, hierárquico, que executa. No primeiro, as assembleias, as decisões e discussões são coletivas e todos participam. No segundo, após a assembleia, tacitamente todos esperam que a diretoria assuma e cumpra papel de “chefia”, de comando, exigindo e mantendo a postura de todos os cooperados em linha com o que foi decidido na instância superior. Dessa forma é possível concluir que a democracia na Cooper-x se dá com grande participação dos cooperados, que cobram de seus dirigentes eleitos o cumprimento das definições.

Fica evidente que, mesmo acontecendo de forma involuntária, o fato de existirem dois momentos muito bem definidos, um de legislar e outro de executar,

cria uma capacidade operacional eficiente, sem perda da autonomia ou da equidade dos cooperados.

Um possível motivo para que não haja perda de equidade no momento da execução – mesmo com a existência de hierarquia e autocracia – é o fato de essa situação ter sido criada antecipadamente de forma coletiva. Ou seja, foi o coletivo que definiu a melhor forma de organizar a execução das tarefas que os levarão ao objetivo (também definido coletivamente).

Essa situação leva à constatação de um aspecto distintivo na gestão de EES: o poder hierárquico é essencialmente validado e passado do coletivo para o grupo eleito, mas o poder do grupo eleito reside apenas naquilo que o coletivo definiu e durante o tempo que o coletivo decidir. Não há autonomia de decisão do grupo eleito, além do definido pelo coletivo.

O estatuto prevê uma série de responsabilidades à diretoria, sobre comercialização, compras e pagamentos, validando assim burocraticamente o seu poder. Se a diretoria não cumpre o papel de supervisionar, exercendo poder de controle diretamente, isso é entendido como se ela não estivesse fazendo seu papel dentro da estrutura, e os cooperados acabam exigindo explicações dela, principalmente quando indicadores operacionais não vão bem, tais como baixo fluxo de materiais, aumento das despesas ou baixas vendas. Eid e Chiariello (2009) referem-se a essa dinâmica como “dinâmica da democracia interna”.

Em linha com o preconizado pela teoria de gestão de EES (ANDION, 2005; LIMA, 2004; SINGER e SOUZA, 2000; RUFINO, 2005), nesta cooperativa foi possível averiguar que o fluxo de informação é contínuo e aberto, entre todas as instâncias e equipes. Embora exista uma centralização de informação na diretoria, esta não age como instância máxima de decisão e não há um único canal de comunicação, podendo a informação permear diversos caminhos. De forma geral, se um assunto já foi definido pelo coletivo, a diretoria apenas cumpre, ou manda cumprir, o que foi acordado previamente. Caso os assuntos ou solicitações não tenham passado pela decisão coletiva, a diretoria organiza reuniões extraordinárias, geralmente no início ou no fim do expediente, para tratar deles. Contudo, no caso desta cooperativa, averiguou-se que nem todos os cooperados gostam dessa dinâmica, reclamando da frequência das reuniões. Por outro lado, quando isso não é

feito e uma decisão é tomada de forma autoritária, a diretoria é cobrada por outros membros de que as decisões aconteçam coletivamente.

A diretoria assume seu papel de executor e a responsabilidade fica fortemente concentrada no presidente. Contudo, a abordagem utilizada por eles, em especial pelo presidente, que concentra bastante confiança dos cooperados sempre que é preciso corrigir desvios de resultado ou de conduta, é a de relembrar os cooperados das decisões tomadas coletivamente. Ou seja, a abordagem utilizada pela diretoria, embora muitas vezes enfática e sem deixar a outra parte argumentar, é de cobrar a responsabilidade do cooperado perante o coletivo, trazendo à tona o senso de responsabilidade. Pode-se entender que essa ação chama à tona o papel social assumido perante o coletivo, o que tem grande valor psicológico, conforme explica Dahrendorf (1991). Segundo este autor, todos os membros de um grupo, para serem aceitos e permanecerem no grupo, assumem papéis cujas regras e obrigações foram definidas pelo grupo e não pelo indivíduo; assim, comportar-se dentro das regras garante a aceitação dentro do grupo e o contrário, ou seja, não cumprir as regras faz com que o grupo retalhe o comportamento e, no limite, exclua o indivíduo. Essa retaliação e a situação de exclusão, o autor explica que é um dos mais terríveis castigos psicológicos da sociedade para com um indivíduo.

Quanto a planejar o empreendimento, o que se observou foi que não existe um plano explícito para a cooperativa nem a utilização de uma ferramenta ou metodologia. As decisões e o trabalho estão orientados para o curto e curtíssimo prazo, geralmente abrangendo poucos dias e limitando-se à perspectiva do mês corrente.

Conforme conversas realizadas com a presidente e com a ex-presidente da Cooper-x, confirmou-se que não há um sistema de planejamento instaurado. Nas palavras da presidente “[...] faz falta para a cooperativa não existir um planejamento trimestral, semestral ou anual, como existem nas empresas⁸ [...] aqui o planejamento ocorre quando as coisas acontecem”(informação verbal)⁹. Ou seja, não há um planejamento operacional nem estratégico. A resolução de problemas ocorre conforme eles surgem e conforme a disponibilidade de recursos.

⁸ Neste relato, quando o presidente se referiu “nas empresas”, estava se referindo a outra empresa que trabalhou.

⁹ Presidente da COOPER-X em conversa com o pesquisador em abril de 2013.

De acordo com levantamento feito no início do ano de 2014 houve um planejamento de horizonte maior, mas que não ficou documentado e nem foi desdobrado em metas ou objetivos. Pelo que foi relatado, concentrou-se em decisão de quanto seria necessário produzir mensalmente para que os cooperados alcançassem determinado nível de retirada. Averiguou-se ainda que desse estudo criou-se uma meta de produção de seis toneladas de material triado por mês por cooperado da esteira.

A visão de curto prazo predomina, seja por problemas operacionais diários, seja pela visão dos cooperados que focam no montante de sua retirada naquele mês. Nas assembleias, o assunto do valor comercializado e da retirada dos cooperados é uma constante e com grande dedicação de tempo. Durante o estudo, foram presenciadas quatro assembleias, e em nenhuma reunião abordou-se o tema de investimentos, ampliação ou melhorias da própria cooperativa. Quando esse assunto surgia nas reuniões era para comunicar o recebimento de algum equipamento proveniente de algum agente externo. Enfim, sempre eram situações exógenas à organização, e que eram recebidas de forma passiva e reativa.

4.1.2 Organização do trabalho e processos de produção

A atividade produtiva da cooperativa pode ser resumida em coletar materiais recicláveis em diversos pontos da cidade, fazer a triagem deste material e disponibiliza-lo para a comercialização. Na Figura 7 vê-se o diagrama do processo produtivo da cooperativa.

Figura 7. Processo produtivo Cooper-x. Elaborado pelo autor.

Segundo a classificação proposta por Wild (1977) o processo pode ser entendido como uma estrutura “SOS” (*Stock To Stock*), composta por subprocessos do mesmo tipo.

O processo inicia-se com a coleta do material em casas, condomínios residenciais e comerciais, supermercados, hospitais, prédios públicos e em Pontos de Entrega Voluntária (PEVs). Após a coleta, o caminhão segue para balança da prefeitura onde é pesado e liberado para a cooperativa. Na cooperativa, o caminhão é descarregado pela mesma equipe de coleta e há uma pré-triagem dos materiais com a separação daqueles de maior volume, tais como cadeiras, mesas e sucatas, dispostas nas respectivas caçambas Figura 8[a]. O material coletado é amontoado num setor no início das esteiras de triagem Figura 8[b].

Figura 8. Fotos Cooper-x - entrada e pré-triagem.

Em seguida, a equipe de triagem alimenta as esteiras de triagem, onde trabalham cerca de 30 cooperados, a grande maioria mulheres (Figura 9[c]). O material triado é colocado em *bags* (Figura 9[d]) e cada bag possui a identificação do cooperado que triou o material. A equipe de triagem é composta por um coordenador, por pessoas que fazem a triagem propriamente dita e por pessoas que são 'apoio'. Os 'apoios' são responsáveis por alimentar as esteiras com material, movimentar os *bags* cheios, fazer a pesagem, e retirar o rejeito do fim da esteira.

Figura 9. Fotos Cooper-x – triagem do material.

Há rotas alternativas para alguns materiais. Os vidros são encaminhados para a equipe do vidro que fará a seleção por cor e a quebra, deixando os cacos em containers (Figura 10[e]). O papel branco também é enviado para um setor de triagem fina do material (Figura 10[f]); o mesmo acontece com alguns tipos de plástico, tais como o PP e PEAD. O “isopor”, também é amontoado em setor específico (Figura 11[g]) até que atinja montante suficiente para se utilizar uma máquina que aumenta significativamente sua densidade (Figura 11[h]).

Figura 10. Fotos Cooper-x – vidro e triagem fina.

Figura 11. Fotos Cooper-x - isopor.

Após a triagem, todo material triado é pesado e há o controle de produção por cooperado (medido em quilogramas), em duas vias: uma fica com o cooperado e a outra segue para o secretário adjunto, responsável por compilar toda a produção. Todo material fica num estoque intermediário até juntar volume suficiente para formar um fardo e então segue para a prensa (Figura 12[i]). Após prensados, os materiais são estocados na área externa do galpão para serem comercializados (Figura 12[j]).

Figura 12. Fotos Cooper-x - prensa e fardos.

Como de destaca na Figura 7, há diversos estoques intermediários ao longo do processo. Em alguns casos, eles são feitos propositamente valendo-se da estratégia de regulação do uso de recursos (WILD, 1977), como é o caso do estoque e1, garantia de continuidade da esteira, e do estoque e4, que garante o uso ininterrupto das prensas. O estoque e2 é um caso especial, pois a cooperativa não tem volume suficiente de material para manter o recurso da etapa 4C operando. Os estoques e3, e5 e e6 (Figura 7) são materiais acabados. De modo geral, os materiais acabados não permanecem estocados por mais de uma semana, apenas materiais como isopor, eletrônicos e alguns tipos de plástico (PVC) podem ali

permanecer diversas semanas ou meses até formar um montante que justifique sua retirada pelo comprador.

Para realizar seu trabalho, a cooperativa conta com um bom conjunto de equipamentos, quase todos eles cedidos pela prefeitura municipal, com exceção de um caminhão Hyundai – HR e um Volkswagen Kombi, que pertencem à cooperativa. Dentre os equipamentos utilizados estão: caminhões para a coleta, esteiras para movimentar o material, prensas, empilhadeiras, caçambas, uma máquina que reduz o volume do isopor, e uma mini-escavadeira.

Todos esses equipamentos estão dispostos e organizados de modo a criar um leiaute produtivo orientado ao produto (DAVIS, AQUILANO e CHASE 2001), ou seja, cria-se um fluxo de produção, em que cada etapa é especializada, mas o trabalho provê grande flexibilidade para tratar diversos tipos materiais.

Todas essas atividades são executadas pelas equipes apresentadas previamente na Figura 6B e no Quadro 9 são descritas as atribuições de cada uma das equipes e a forma como cada atividade é remunerada.

Há sete equipes de trabalho na cooperativa, contando a diretoria, compostas por um total de dezesseis cargos mais a cozinheira. Cada equipe possui uma atribuição e existem formatos de remuneração específicos. O Quadro 9 ilustra cada uma das funções, suas atribuições e forma de remuneração.

A divisão de tarefas é bem clara, com forte especialização do trabalho. Não há um plano para mudanças de cargos nem de rotação ou de ascensão dentro da hierarquia da cooperativa. Todos os cargos de coordenação ou de diretoria são definidos por eleição; para os demais cargos somente há mudança de função quando há vacância da posição e, nesse caso, os cooperados são consultados sobre o desejo de ocupar o cargo vago. Cabe destacar ainda que há diferença na retirada para cargos de coordenação, como se explica mais à frente.

Quanto ao trabalho em si, embora haja especialização horizontal (MINTZBERG 2003), a dimensão vertical (administração) é grandemente ampliada, pois todos os trabalhadores são responsáveis por definir e coordenar seu trabalho e também por controlar o resultado e o desempenho do trabalho de seus pares e das etapas adjacentes. Não cabe ao coordenador controlar e definir, ele assume um papel de facilitador e de apoio operacional, garantindo que o processo de produção não pare.

Equipe	Cargos	Núm. Pessoas	Responsabilidade (no âmbito operacional):	Forma de Remuneração
Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Tesoureiro • Secretário • Adjunto 	1 1 1 1	Vender, faturar, controlar a produção e o roteiro de coleta.	Horas trabalhadas ou fixo.
Roteiro	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador • Roteirista 	1 11	Coletar o material nos locais pré-definidos e gerir os caminhões da prefeitura.	Produção (Kg)
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador • Ajudantes 	1 2	Locomover os fardos e materiais mais pesados dentro e fora do galpão. Auxiliar o descarregamento e o carregamento de caminhões.	Horas trabalhadas
Triagem	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Galpão • Triagem (Esteira) • Papel Branco • Plástico • Apoio 	1 31 2 2 4	Triar o material recebido, segregando conforme definições dos clientes.	Produção (Kg) (Apoio e Coordenação: horas trabalhadas)
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Prensista 	4	Criar os fardos dos materiais	Produção (Kg)
Isopor	<ul style="list-style-type: none"> • Isopor 	2	Fazer seleção fina do isopor que chega da esteira.	Produção (Kg)
Vidro	<ul style="list-style-type: none"> • Vidro 	3	Fazer seleção fina do vidro que chega da esteira, classificar e quebrar o vidro.	Produção (Kg)
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha e Limpeza 	1	Arrumação e limpeza dos espaços comuns da cooperativa.	Horas trabalhadas

Quadro 9. Cooper-x - equipes, funções e forma de remuneração.

Assim, tomando como referência as estruturas organizacionais propostas por Mintzberg (2003), essa cooperativa possuiu estrutura simples, em que predomina o núcleo operacional, com ínfima linha intermediária, e uma cúpula estratégica (diretoria) muito enxuta. A tecnoestrutura e a assessoria de apoio são totalmente externas à organização, executadas por ONGs, poder público, empresas parceiras e prestadores de serviços esporádicos.

Como se pode observar no Quadro 9, há diferença na forma com que cada um dos trabalhos é remunerado. É importante destacar que todos os formatos de remuneração e suas diferenças foram sugeridos pelos cooperados e, ao longo dos anos, discutidas e aprovadas em assembleias. Conforme relata os cooperados mais

antigos, no início da cooperativa, todos eram remunerados igualmente, por horas de trabalho, e o controle era exclusivamente a presença do trabalhador na cooperativa. Nessa situação, a cooperativa produzia pouco material e ainda havia aqueles que não se dedicavam ao trabalho. Assim, aqueles que estavam mais comprometidos, e eram mais dedicados começaram a reclamar e propuseram a mudança de controle da produção.

Conforme levantamento, o objetivo das mudanças sempre foi o de aumentar a retirada do final do mês, ou seja, aumentar a produção, e privilegiar aqueles com maior dedicação ao trabalho. Tais diferenças de formatos de remuneração também são apontadas em outros trabalhos (cf. SEVERINO; EID; CHIARIELLO, 2013). Cabe destacar ainda que conforme estudo sobre as retiradas individuais, a diferença entre aqueles com maior e menor retirada não ultrapassa três vezes.

Na equipe de “Roteiro”, os cooperados são remunerados em função da quantidade de material, medida em quilogramas, trazido para a cooperativa, o que incita a coleta.

As equipes de triagem, vidro, isopor e prensa também são remuneradas em função da sua produção mensal (medida em quilogramas), e a equipe de triagem também conta com membros que são remunerados por hora: a coordenação e quatro pessoas denominadas “apoios”.

A equipe ‘externa’ é remunerada por hora de trabalho.

Todos os trabalhadores estão sujeitos ao controle de presença em início e fim do dia, devendo avisar a saída antecipada a seus respectivos coordenadores.

A remuneração da diretoria é diferenciada e cada cargo tem um valor fixo mensal. Essa diferenciação foi aprovada em assembleia geral, com o argumento de que presidente e tesoureiro têm grande responsabilidade perante a cooperativa, pois podem responder judicialmente por seus atos. Contudo, vale destacar que essa remuneração diferenciada está atrelada a um grau desejado de desempenho operacional e financeiro da cooperativa (sobre as quais o presidente e o tesoureiro têm grande influência, pois superior ao pagamento “por hora” padrão (enquanto o indicador estiver positivo comercializam o material, decidem sobre despesas e recebem o dinheiro das vendas). Assim, há um índice de resultado operacional considerado muito bom pelos cooperados. Se esse índice for alcançando e mantido, o presidente e tesoureiro têm direito a um salário fixo mensal). Cabe ressaltar ainda que, dentro desse nível de desempenho, a diferença da retirada do presidente

(maior salário fixo) e de um cooperado que ganha por hora (que tenha trabalhado adequadamente todos os dias), não supera o triplo do salário do cooperado horista.

Dentro do esquema de remuneração, está previsto um bônus de 40 horas mensais para os coordenadores que mostram bom desempenho em suas funções. Esse bônus funciona como compensatório de custo de oportunidade, pois geralmente os coordenadores são os que têm melhor formação, desenvoltura na execução das atividades ou conhecimento técnico sobre os materiais, sendo assim, muitas vezes são convidados por agentes externos, tais como ONGs e clientes para trabalhar nessas empresas parceiras e clientes. Conforme relato dos cooperados, o bônus de 40 horas mensais surgiu porque os cooperados atribuem uma responsabilidade adicional aos coordenadores: o de organizar o trabalho, cobrar desempenho dos trabalhadores, manter o fluxo operacional e resolver conflitos internos. Ainda assim, para conseguir o bônus, há a votação em assembleia, mensalmente, para decidir se o coordenador merece o pagamento adicional.

O cálculo da sobra a ser repartida entre os cooperados segue a mecânica ilustrada na Tabela 1. É importante notar que, após a subtração das despesas e do fundo de reserva para o mês seguinte, é feita uma “conta de chegada”, que busca equilibrar a remuneração dos cooperados remunerados por hora, e dos cooperados remunerados por produção, para que não haja grandes diferenças. O objetivo é igualar a retirada de um cooperado “médio” horista com um cooperado “médio” da produção. Diferenças acontecem apenas para aqueles que se destacarem na produtividade ou na dedicação em horas.

A	Comercialização	11.739,24
B	(-) Despesas	1.112,59
C	= TOTAL	10.626,65
D	(-) Fundo (10%)	1.062,67
E	= Receita Líquida	9.563,99
F	(-) Produção	5.820,66
G	(-) Sub-total	3.740,15
H	Total	3,18

Tabela 1. Cálculo da sobra - Cooper-x.

A lógica do cálculo é a que segue: calcula-se a receita total e a disponibilidade de caixa (A), subtraindo a despesa total do período (B). O resultado (C) é a receita líquida, de onde são descontados 10% para o fundo da cooperativa,

que serve como disponibilidade de caixa para o próximo período. Chega-se a um novo resultado líquido da receita (E) que será distribuído entre os cooperados.

Para calcular as linhas F e G, que são os montantes pagos para os trabalhadores de produção e horistas, respectivamente, a tesoureira parte do valor padrão para cada material e do valor padrão para a hora trabalhada, tendo como referência o mês anterior. Esses valores iniciais são multiplicados pela produção e pelo total de horas do período. Caso os valores iniciais excedam o montante da linha E, a linha H mostra um resultado negativo, e a tesoureira diminui os coeficientes iniciais. Caso haja sobra na linha H, a tesoureira aumenta os coeficientes de produção e hora, de forma a chegar o mais próximo de zero.

É importante notar que a cooperativa pratica a divisão de todo o valor, mês a mês, contando apenas com o dinheiro provisionado no fundo (linha D) para arcar com as despesas do mês seguinte. Essa prática deixa pouca margem para situações de despesas não previstas e é comum ter de usar o dinheiro da receita que entra no mês para arcar com despesas do mês corrente.

A cooperativa recolhe também o INSS e IRPF de cada cooperado. Esses valores são calculados pelo contador, após envio da planilha com o cálculo do valor bruto de cada cooperado.

Por fim, ainda no que se refere à organização do trabalho, o estatuto da cooperativa, no capítulo dos objetivos, estabelece que a cooperativa deve: “Providenciar e organizar os serviços de modo a aproveitar a capacidade dos associados, sempre os distribuindo conforme suas aptidões e interesses coletivos dos mesmos” (Estatuto Art. 2º, item ‘h’).

Aqui reside mais uma hipótese de distinção na gestão de uma cooperativa em relação a uma empresa convencional. A decisão sobre o método de trabalho está subordinada às necessidades, aptidões e objetivos do trabalhador e deve tomar prioritariamente suas capacidades e interesses como critério primário para construir o método de trabalho. Diferentemente de uma empresa convencional, onde primeiro se pensa o processo e competências necessárias, e depois se contrata alguém com o perfil “adequado”.

Portanto, a característica de “aproveitar as capacidades dos associados” sugere que nesse tipo de empreendimento as condições laborais das pessoas precedem a organização produtiva, ou seja, segundo o estatuto, a organização deve

ser pensada de forma a incluir as pessoas, e não o contrário, que é tradicional das empresas, onde primeiro se pensam os processos e sua eficiência e depois se verifica quais habilidades são necessárias. Essa constatação está em linha com a proposta de Coraggio (2006, apud CHIARIELLO; EID 2010) já que um dos objetivos da cooperativa é a adequação dos elementos da cooperativa às vontades dos cooperados.

Contudo há duas situações que precisam ser analisadas sobre esse assunto de existir uma precedência do bem estar do cooperado à eficiência operacional.

No primeiro caso, há de se notar que a estrutura produtiva e a definição dos processos, máquinas e funções foram entregues prontas para as cooperativas, e seus membros não tiveram alternativas a não ser aceitar tal organização imposta. Dessa situação nasce uma segunda, que mesmo herdando tal tecnologia e leiaute, propôs uma evolução organizacional que, em busca de um modo de produção igualitário, limitado pela tecnologia instalada, os cooperados criaram uma rotação no uso dos equipamentos, de modo que todos os cooperados de uma função tivessem a mesma oportunidade de produzir, com menor influência da tecnologia sobre os resultados individuais. Isso se observou em dois casos: o primeiro com a rotação no uso das prensas, uma vez que cada prensa tem uma eficiência diferenciada; a segunda, na organização da esteira, onde embora não haja a rotação da função, os cooperados alternam diariamente o material a ser coletado e, a cada dia, cada cooperado tem a função de coletar três tipos distintos de materiais, igualando assim as oportunidades de produção de materiais com maior ou menor valor.

Dessa situação de organização identificada há de se notar uma terceira hipótese de situação distintiva em relação à organização do trabalho em organizações convencionais. O método de trabalho, ao empregar tecnologias com diferentes rendimentos e que influenciem no resultado do trabalho dos cooperados, deve ser democrático no uso das tecnologias, obedecendo a uma organização que, por exemplo, faça o intercâmbio das máquinas entre os cooperados, implantando assim um método democrático de produção.

Essa situação não é necessária numa empresa padrão uma vez que nesta não há alteração no resultado final, com o intercâmbio de equipamentos entre funcionários, pois nela se busca maximizar a saída e minimizar o uso de recursos. Ao contrário, principalmente se a rotação no uso dos equipamentos acarretar em

diminuição da eficiência e da destreza do trabalhador, essa situação será evitada ao máximo.

Já na empresa cooperativa, que adote métodos de remuneração diferenciada por cooperado, as condições de trabalho e o acesso aos equipamentos e insumos devem ser igualitários.

4.1.3 Formalização do Comportamento e controle do trabalho

Durante o estudo, houve diversos momentos em que os dirigentes relataram a dificuldade que os novos membros têm de associar e aprender as regras, as dinâmicas e principalmente as responsabilidades e o tipo de vínculo empregatício que existe numa cooperativa.

O que se averiguou foi que no início da cooperativa, os órgãos de fomento ofereceram formação em cooperativismo para os cooperados fundadores, e então toda a parte da doutrina cooperativista foi ensinada e os aspectos jurídicos trabalhistas também esclarecidos. Atualmente há falta dessa formação para os cooperados mais novos e é no dia a dia que esses aspectos são ensinados e passados. Não raro um trabalhador deixa a cooperativa e move ação judicial requerendo seus direitos trabalhistas, acreditando que tem direitos iguais à relação regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o que é um engano.

Assim, a formalização do comportamento esperado e seu controle se dão de duas formas principais: uma formal, explícita em estatuto, em regimento interno e/ou termo de conduta; e outra informal, no dia a dia da cooperativa.

Dessa forma, há um processo tácito de doutrinação (MINTZBERG 2003) dos novos membros. Esse se dá a partir do engajamento do cooperado em uma função. Há uma primeira explicação para cada novo cooperado sobre a doutrina e os princípios do cooperativismo. Contudo, é no trabalho diário, dentro de uma equipe que os novos cooperados aprendem a dinâmica do trabalho e da operação da cooperativa.

O controle de comportamento ou engajamento cabe ao comitê de ética. Esse fiscaliza e julga se as definições dos regimentos estão sendo cumpridas pelos cooperados. Além desse grupo, todos têm a obrigação de, ao presenciarem situações que desrespeitem o termo de conduta, convocar, a qualquer hora, uma reunião com a presença do comitê de ética e demais envolvidos para discutir e

resolver a situação. Essa é uma dinâmica que funciona com eficiência na cooperativa.

As regras de conduta, em sua maioria, preveem punições para aqueles que faltam ao trabalho sem justificativa ou que não participam das reuniões de assembleia ou que não se relacionam obedecendo à ética e aos princípios estabelecidos. Como todos os cooperados ganham por produção ou por hora trabalhada a principal punição é o chamado “gancho” que consiste na suspensão por alguns dias de trabalho, impedindo o cooperado de produzir.

Sobre delegação e concentração de poder, o constatou-se foi que os coordenadores têm o poder de decidir situações corriqueiras do dia a dia. No âmbito operacional, o fazem dentro de suas equipes, mas, quando se trata de relações ou de comportamento de outras pessoas ou equipes, essa responsabilidade está concentrada na figura da presidente que detém grande poder de decidir e de influenciar decisões. A presidente é constantemente demandada para resolver questões de ordem comportamental, operacional e até pessoal. Em resposta, ela assume postura firme nas situações que aparecem, e, embora as decisões estejam concentradas nela, essa assume a responsabilidade de manter os cooperados informados de todas as situações e sempre chamar a responsabilidade individual que cada um tem com o bom funcionamento da organização.

No âmbito operacional, a mensuração da produtividade individual, em cada etapa do processo, constitui o principal método de controle da atividade produtiva, criando um sistema de ajustamento mútuo entre pares e equipes.

Ao longo do estudo nesta cooperativa, pôde-se notar que diversos cooperados defendem e preferem o método de controle de produtividade individual como critério para controle do trabalho, pois, conforme eles mesmos argumentam, esse critério valoriza aqueles que se dedicam ao trabalho e dá espaço para ganhos extras quando necessário¹⁰. Não foram poucos os casos observados de reclamações de cooperados remunerados por produtividade sobre os cooperados horistas que faltavam ou sumiam durante o expediente, incluindo um caso em que dois cooperados foram desligados da cooperativa, após votação, por recorrência de não prestarem esclarecimentos sobre sua ausência durante determinados dias de trabalho.

¹⁰ Os cooperados, independente de sua função habitual, são autorizados a entrar na cooperativa nos finais de semana para triar qualquer tipo de material, a fim de conseguir renda extra.

Outra forma de controlar o comportamento dos trabalhadores na operação produtiva é através do valor que é pago para cada material. A remuneração diferenciada por tipo de material constitui mecanismo de controle do comportamento dos trabalhadores na operação produtiva. É necessário ressaltar que esse método está totalmente em linha com a filosofia da escola clássica de gestão.

Esse mecanismo foi implementado como uma evolução quando se pensou em medir a produtividade individual: uma vez que os materiais têm diferentes pesos, surge então um custo de oportunidade na escolha de materiais mais pesados ou mais leves tanto na coleta como na triagem; dessa forma, os cooperados concorriam na triagem apenas dos mais pesados, deixando passar os mais leves, que acabavam como rejeito. Para solucionar esta situação, foram atribuídos valores diferentes para os materiais no processo de triagem. A Tabela 2 traz um exemplo de valores pagos para cada quilograma de material coletado ou triado.

Remuneração da produção	R\$/kg
Coleta	0,07
Vidro - Misto	0,08
Papel Branco	0,25
Papel Misto	0,18
Papelão	0,28
Tetrapak	0,17
Latinhas	0,42
Isopor	0,48
Sacolinha	0,42
Plásticos	0,42
Sucata	0,22

Tabela 2. Valores pagos por material coletado e triado.

Cabe destacar ainda que esses valores não guardam correspondência direta com o valor de comercialização dos materiais. Esses valores são os parâmetros de uma equação com o difícil objetivo de igualar a remuneração do trabalho.

Tomando como exemplo materiais extremos em termos de peso, o isopor e o vidro, a produtividade, mediada em quilogramas dos respectivos trabalhadores precisava ser compensada. Assim, esses coeficientes têm a função de, tomando como referência um trabalho bem feito, ao longo de um mês, uma pessoa produz em torno de duas toneladas de isopor ou 12 toneladas de vidro, portanto, usando os coeficientes da Tabela 2, ambos os trabalhadores teriam a mesma receita no final do mês.

Extraí-se dessa situação uma outra hipótese distintiva de gestão dos EES. A definição do valor de remuneração do trabalho cooperado considera como aspecto principal a dedicação da pessoa para alcançar o resultado, ou seja, o trabalho. Assim, dois trabalhadores que produzem produtos diferentes, com preços de mercado diferentes, mas que têm dedicação laboral semelhantes receberão valores monetários semelhantes pelo trabalho.

Não há dúvida de que os trabalhos requerem esforços diferentes e que equacionar esse problema é muito complexo, contudo, o que se observou é que há um bom equilíbrio nesse sentido. Como reflexo disso, as pessoas não buscam mudar de posição, com exceção dos trabalhadores da equipe “externa” que demonstram preferir deixar essa função para entrar na equipe de roteiro, pois essa última geralmente tem as maiores retiradas mensais.

Dessa forma, quanto aos controles operacionais produtivos, segundo a classificação proposta por (MINTZBERG 2003), a cooperativa se apoia principalmente no modelo de ajustamento mútuo, e também o controle por supervisão direta, que está presente, principalmente na figura dos coordenadores e do presidente.

Quanto à forma de garantir a qualidade do resultado do trabalho, essa está alicerçada na padronização do produto e novamente no ajustamento mútuo, em que várias pessoas controlam essa qualidade, tais como: os pares que fazem a mesma função supervisionando-se, os prensistas controlam o material triado para fazer fardos homogêneos e, os próprios clientes, que frequentemente circulam pelo galpão, e comentam problemas de mistura de materiais ou segregações que poderiam ser aprimorados.

4.1.4 Considerações sobre o caso estudado

Em resumo, essa cooperativa conta com satisfatória estrutura organizacional, tecnológica e organização produtiva. Sua tomada de decisão centra-se no modelo autogestionário e sua organização para tomada de decisão, tem forte presença da doutrina cooperativista. Há boa comunicação, fluidez de informação e transparência nas decisões e prestações de conta, em linha com as ideias de Barbieri e Rufino 2007 e também de Mascarenhas (2007). Não obstante, a preocupação com eficiência e produtividade estão presentes e a cooperativa se vale de técnicas de

organização produtiva que enfatizam esses aspectos, como a divisão horizontal de tarefas, mas sem descaracterizar os preceitos de equidade.

O acesso à informação é bem estabelecido e transparente. Os cooperados conhecem as regras de funcionamento e as respeitam, uma vez que são eles próprios que as mantêm. Sempre que há dúvidas ou problemas, as discussões tendem a ser coletivas, muito embora a figura do presidente atual seja muito influente na condução das reuniões e na tomada de decisão.

No dia a dia, o poder está concentrado na diretoria, em especial na figura da presidente, contudo, ela sempre tem uma postura de chamar a responsabilidade de todos perante o coletivo e de tomar as decisões importantes coletivamente. Ficou claro que há credibilidade e validade das decisões tomadas em assembleias, e os cooperados não hesitam em invocar as decisões tomadas coletivamente. Portanto, constatou-se o que, conforme propõe Lima (2004), a consolidação do sistema autogestionário vem da prática diária.

A cooperativa herdou uma tecnologia produtiva que requer a especialização horizontal do trabalho, com segregação e especialização das tarefas. Além disso, os cooperados usam um método de gestão – a produtividade – que corrobora com esse modelo clássico de organização, fazendo com que surjam situações de disputa em detrimento do trabalho coletivo. Contudo, observou-se que esse modelo funciona bem nesse coletivo, uma vez que eles apresentam bons resultados operacionais e econômicos, comparativamente a outros casos estudados. Assim, embora a organização produtiva esteja configurada para um processo orientado ao produto, quase uma linha de montagem, e se valha dos métodos clássicos de gestão, a tomada de decisão, a resolução de conflitos e a divisão dos ganhos ocorrem na forma preconizada pela economia solidária: equitativa e coletiva, baseada no trabalho. Neste caso em especial, não há indícios de presença de poder relacionado com capital, prevalecendo a negociação e a política como instrumentos para dirimir os problemas enfrentados.

Portanto, embora à primeira vista possa se entender que a estrutura organizacional está alicerçada sob os conceitos da escola clássica de administração – estrutura de comando e controle, divisão de tarefas com especialização horizontal do trabalho, baixa mobilidade, remuneração atrelada à produção, rígidas regras de horário e punição para os que faltam sem justificativa – existe um histórico

compartilhado de construção e de manutenção dessa estrutura que a justifica, e há características que a distinguem de uma estrutura de empresa convencional.

Como constatado por Severino, Eid e Chiariello (2013), os EES não rompem totalmente com as práticas de exploração do trabalho dos modelos clássicos, uma vez que estão inseridos em mercado capitalista e almejam ganhos econômicos para cada um dos membros. Contudo, há uma distinção clara da forma de como pensar, decidir e explorar o trabalho. Os motivadores de seu uso são distintos da expropriação do trabalho, pois almejam aumentar a retirada de todos, ao mesmo tempo em que constitui um método que privilegia o trabalho, e não a posição hierárquica.

Verificou-se também que a organização preocupa-se com a capacidade de equiparar as condições de todos para alcançar resultados positivos e, não obstante, os próprios trabalhadores se apropriam de todo o resultado econômico alcançado pela organização, o que não tem par em uma empresa capitalista tradicional.

Contudo, o fato dos membros utilizarem um critério de controle individual do trabalho, a produtividade, e sendo esse critério o único determinante da retirada de cada um, ele implica problemas operacionais para a cooperativa, infringindo até mesmo os princípios cooperativistas, em situações isoladas. A seguinte situação ilustra o conflito que se estabeleceu, motivado principalmente pelo formato do controle e da divisão das sobras.

Por um período de tempo, houve falta de papel branco para triagem. Com isso, os trabalhadores incumbidos da triagem desse material eram liberados mais cedo do trabalho, ao invés de integrarem outra equipe. Isso ocorreu porque como todos os demais cooperados da triagem ganham por produtividade, eles não permitiram que as duas cooperadas ociosas trabalhassem na separação de outros materiais, pois para eles não é interessante ter mais pessoas triando, pois a produtividade diminuiria com o aumento da concorrência por material.

Situações como essa talvez pudessem ser evitadas com o uso de métricas que considerassem além do parâmetro individual, parâmetros de desempenho coletivo, como acontece na Cooper-y, a ser descrita a seguir, onde a triagem é remunerada pela produtividade da equipe e não individual.

Outro ponto importante é o fato de a cooperativa não deter os meios de produção, que pertencem ao poder público. Isso caracteriza um fator de grande fragilidade da cooperativa. Além disso, não há um planejamento com o objetivo de

se tornar menos dependente da prefeitura e, caso houvesse a perda dessa parceria, influenciaria negativamente e de forma decisiva na perpetuidade do empreendimento.

O Quadro 10 faz um resumo dos principais aspectos investigados na cooperativa concernentes à gestão.

A despeito das imposições tecnológicas produtivas e das deficiências de instrução formal que diversos cooperados apresentam, a filosofia cooperativista está presente e em funcionamento, organizando um empreendimento onde as decisões e o trabalho são compartilhados, onde há oportunidade para acomodar grande variedade de capacidades e aptidões, é prestado um serviço fundamental para toda a sociedade, e diversas pessoas têm ganho monetário possivelmente superior ao que receberia em trabalho tradicional.

Em resumo trata-se de um EES que mantém os princípios cooperativistas. Ao mesmo tempo busca alcançar resultados econômicos consistentes para seus cooperados, valendo-se de técnicas tradicionais de produção e incorporando nesse modelo tradicional dinâmicas para participação do coletivo. Para tanto, tem em sua hierarquia de critérios para tomada de decisão, além dos tradicionais (econômico-financeiro), outros, como a oportunidade e a igualdade para trabalhar.

Característica	A	B	C	Formato predominante ou presente.
Grau de independência e autonomia.		X		Médio. Possui autonomia operacional, mas são fortemente dependentes de recursos públicos para a continuidade da operação.
Formato predominante de gestão.	X			Autogestão com igualdade de poder.
Estruturas de decisão.	X			Coletiva, formal e com credibilidade.
Hierarquia	X			Mínima, relacionada à execução. Estrutura simples.
Especialização vertical do trabalho e concentração de poder.	X			Baixa, com tomada de decisão coletiva.
Fluxo e acesso à informação.	X			Fluxo de informação bem estabelecido, definido e transparente.
Estrutura de comando e controle.	X			Decisões coletivas, controle baseado no ajustamento mútuo e padronização do resultado. Principal mecanismo de controle é a produtividade individual.
Planejamento			X	Não estruturado e horizonte de curto prazo.
Adesão e contratação de novos membros.		N A		Adesão de novos membros apenas quando necessário. Não se utilizam de relações assalariadas.
Remuneração e divisão das sobras;				Igualitária, baseada no trabalho.
Organização produtiva predominante.		N A		Processo baseado no produto, com especialização horizontal do trabalho. Não há rotação de cargos.
Equipamentos e tecnologia.	X			Muito adequado.
Imagem da organização.		N A		Mecanicista, com práticas que lhe conferem características da metáfora do cérebro, pois há uma prática intensiva de comunicação e troca de informações, denotando que muitos membros dominam o conhecimento necessário de seu trabalho e de outras áreas da empresa.
Legenda: (A) Característica plenamente presente e estruturado; (B) Característica parcialmente presente ou com baixa maturidade de implantação; (C) Característica inexistente, ou com estruturação muito precária; (NA) Não se aplica avaliação para a característica.				

Quadro 10. Aspectos do sistema de planejamento, gestão e controle - Cooper-x.

4.2 Estudo de Caso 2: A Cooper-y

A Cooper-y - foi fundada em 1998 a partir de um projeto da prefeitura da cidade de São Paulo, sobre o “lixão” que existia num bairro de São Paulo.

Instalada em um terreno cedido pela prefeitura, atualmente possui 49 cooperados e um funcionário. Além da cooperativa, no mesmo local existe uma associação que leva o mesmo nome da cooperativa - Associação-y. Esta associação representa a cooperativa e trabalha junto dela. Conforme as visitas de campo, não é possível entender a existência e a operação da cooperativa separadamente da associação.

Um ponto distintivo inicial na organização é a presença da associação, que atua na promoção dos serviços prestados pela cooperativa junto do poder público e de empresas privadas. Dessa forma, embora a cooperativa seja independente da associação, tem forte vínculo com ela.

Atualmente a cooperativa processa entre 150 e 220 toneladas de material reciclável por mês, e cada cooperado ganha em média 1,5 salários mínimos mensais com direito a férias anuais.

O Gráfico 3 apresenta a distribuição por idade, sexo e escolaridade das cinquenta pessoas que trabalham na cooperativa.

Gráfico 3. Distribuição de gênero, faixa etária e escolaridade - Cooper-y.

Assim como os demais casos estudados, a maior parte dos cooperados é do sexo feminino. Contudo, nessa cooperativa observa-se a presença de maior número de pessoas com faixa etária entre 18 e 27 anos. O grau de escolaridade também é um pouco mais elevado, havendo uma pessoa com ensino superior (atual presidente) e quase metade das pessoas com ensino fundamental ou médio concluído.

De forma geral a cooperativa busca seguir os princípios de equidade preconizados pela filosofia cooperativista em sua organização. Os cooperados têm iguais direito e peso nas votações, independência para a organização e tomada de decisão. Contudo essas decisões estão muito relacionadas ao âmbito operacional,

deixando o estratégico e de relacionamento concentrados em poucos cooperados e na associação.

Dentre os objetivos descritos no estatuto da cooperativa destacam-se:

- Promover a difusão da doutrina cooperativista e seus princípios ao quadro social, técnico e funcional da cooperativa.
- Promover assistência social e educacional aos associados e respectivos familiares (COOPER-Y, 2011).

Percebe-se assim que já no estatuto há a segregação de grupos de pessoas que podem fazer parte da cooperativa. O segundo tópico destaca um caráter de assistência da cooperativa perante seus associados.

Nesse empreendimento a adesão de novos membros se dá a partir da necessidade operacional, adicionando-se pessoas às equipes quando surgem vagas. A cooperativa está, na maioria das vezes, aberta a novos membros pois geralmente faltam cooperados para trabalhar na triagem. A chegada de novos membros se dá predominantemente por indicação de outros cooperados atuais, mas qualquer pessoa pode preencher uma ficha de candidatura.

Dentre as cooperativas estudadas essa apresentou o menor grau de dependência do fomento da prefeitura para conseguir parceiros e realizar seu negócio. Essa cooperativa é a mais bem articulada com a iniciativa privada, participando de projetos de logística reversa na cadeia do vidro e de peças automotivas. Possui caminhões e carros próprios e está presente em diversos projetos públicos e privados que fomentam a atividade de coleta seletiva.

Pelo que foi observado, grande parte dessa característica se deve à presença da Associação-y cujo diretor tem grande engajamento na promoção dos serviços da cooperativa. A presença dessa pessoa, ao firmar novas parcerias, inscrições em editais e articulação de redes de comercialização, cria novas oportunidades de negócio para a cooperativa. Em contrapartida, mesmo que não explícito ou documentado, exerce grande influência sobre as decisões tomadas na cooperativa.

A relação com o poder público municipal consta do contrato que a cooperativa tem para receber caminhões da prefeitura para fazer a coleta e também para receber das concessionárias municipais de coleta de lixo urbano outros caminhões que fazem coleta seletiva e levam o material reciclável para a cooperativa. Em

contrapartida, a cooperativa deve prestar contas para a prefeitura dos montantes coletados.

4.2.1 Planejamento e tomada de decisão

A estrutura interna para a tomada de decisão divide-se em três instâncias: Diretoria Eletiva, Conselho Fiscal e Assembleia Geral. Não se verificou uma hierarquia relevante entre estas instâncias, sendo todas elas corresponsáveis pela gestão do empreendimento, cada qual com sua função. Além destas instâncias, a presença da Associação-y não pode ser ignorada no aspecto tomada de decisão.

A Diretoria Eletiva é composta pelo presidente, tesoureiro e secretário. Os membros dessa diretoria são eleitos em assembleia, onde todos os cooperados votam com igualdade. Cabe aos membros da diretoria organizar administrativamente a operação da cooperativa sendo as tarefas mais comuns aquelas de administração da produção, faturamento de clientes, controle de pagamentos e cálculo das retiradas dos cooperados. Segundo o estatuto, pelo menos um terço dos membros deve ser renovado a cada ano, de forma que nenhum dos membros permaneça mais de três mandatos na diretoria.

O Conselho Fiscal é composto por três cooperados, cada qual com seu suplente. O papel desse conselho é monitorar e auditar as operações feitas pela diretoria. Também existe a mesma regra de renovação de, no mínimo, um terço dos membros a cada dois anos.

A Assembleia Geral é a reunião de todos os cooperados em uma instância onde são tomadas as decisões. Constatou-se que nesta cooperativa a assembleia é chamada em dois momentos principais: o mais corriqueiro é para comunicar aos cooperados algum assunto importante, ou prestação de contas; o segundo é para deliberar sobre decisões em que não houve consenso em instâncias menores (equipes de trabalho).

No âmbito operacional, averiguou-se que a maior parte das decisões é tomada pelas próprias equipes. Há autonomia de organização e tomada de decisão das equipes, e elas decidem sobre todos os assuntos que lhes dizem respeito: inclusão e exclusão de membros, definição da forma de remuneração do trabalho e organização das tarefas. Conforme relatou a presidente, muitas vezes a diretoria só é informada das decisões já tomadas pelas equipes. A diretoria entra em cena somente quando as equipes não conseguem convergir sozinhas para uma solução,

recorrendo a um terceiro para ajudar na decisão. Além dessa situação, a diretoria também é acionada quando há questões graves de comportamento, em que os cooperados exigem o cumprimento das regras do estatuto, tais como punição ou expulsão de cooperado.

Em âmbito mais estratégico e de relacionamento além das fronteiras operacionais, a Associação-y concentra o poder de decisão. Assim, entende-se que em primeira instância estratégico-tática as decisões são tomadas na associação e comunicadas à cooperativa, depois, no âmbito operacional, a cooperativa detém o poder de se organizar.

Quanto ao planejamento, conforme relatado pela presidente, não há um plano formal para a cooperativa. As decisões são tomadas conforme os acontecimentos. A postura geral da cooperativa é reativa, orientada para o curto prazo. Isso se reforça com a presença da associação que, de forma independente, busca parcerias e projetos para a participação da cooperativa, e depois comunica os acontecimentos a ela.

Portanto, de modo geral nessa cooperativa, o poder de tomada de decisão está dividido em dois: primeiro concentrado na associação, que representa a cooperativa além das fronteiras organizacionais e exerce influencia nas decisões internas; segundo, na base operacional, que tem autonomia para decidir sobre a organização produtiva interna da cooperativa (mesmo que decorrente das decisões e situações externas).

4.2.2 Organização do trabalho e processo de produção

O processo produtivo dessa cooperativa se assemelha com as demais estudadas, contudo, nela há a maior presença do uso da tecnologia no trabalho. Isso é averiguado pela utilização de equipamentos específicos para quebra e disposição do vidro moído, com a presença de prensas específicas para tratar sucatas de maior porte e com o uso da esteira de triagem como mecanismo para controlar o ritmo do trabalho.

A Figura 13 ilustra o esquema da organização produtiva, que conforme definida por Wild (1977) é classificada como um *Stock-To-Stock (SOS)*.

Figura 13. Processo produtivo Cooper-y. Elaborado pelo autor.

A cooperativa coleta materiais em casas, condomínios, escritórios, supermercados e prédios públicos e privados. Além desses canais, há uma parceria com a indústria de envase de bebidas que coleta garrafas de vidro em dezenas de bares e restaurantes, a fim de cumprir o disposto na PNRS. Também há parceria com uma grande seguradora nacional para recolher sucatas de peças automotivas das oficinas que prestam serviço à seguradora. Constatou-se assim que a cooperativa mantém uma estrutura de coleta e de parceria com empresas muito bem organizada e consolidada. Também a comercialização do material se dá predominantemente para indústrias de reciclagem e não para intermediários, embora estes também existam.

A coleta é feita em caminhões que seguem para o centro de transbordo da prefeitura para pesagem, de lá seguem para a cooperativa. O descarregamento prevê três possibilidades: o material mais misturado, coletado em residências, supermercados e escritórios é descarregado no galpão em área próxima à esteira de triagem, conforme ilustrado na Figura 14 [a] e [b]; a coleta de sucatas, proveniente de mecânicas automotivas, é descarregada mais próxima da entrada para evitar o transporte desse material pesado (Figura 15 [c]); o vidro também é descarregado em área específica, logo na entrada do galpão, onde estão as máquinas de triturar (Figura 15 [d]). O papelão, que chega em grande quantidade, também é descarregado em local específico, como mostra a Figura 16 [e]. Há uma visão geral das entradas do galpão na Figura 16 [f].

Figura 14. Fotos Cooper-y - galpão.

Figura 15. Fotos Cooper-y - sucata e vidro.

Figura 16. Fotos Cooper-y – entrada.

A esteira é organizada em duas equipes que concorrem pelo material, uma de cada lado da esteira. Essas equipes são remuneradas em função da produtividade (media em quilogramas de material) e embora o material seja sempre abundante, percebe-se uma rivalidade entre as equipes na catação do material.

Depois da triagem os *bags* de materiais são pesados e há o controle de produção por pessoa (depois traduzida para equipe). Da balança, seguem para a prensa, cuja operação também é controlada por produção. O vidro é quebrado em

máquinas (Figura 17 [g]) e depois disposto em caçambas (Figura 17 [h]). As sucatas também são prensadas e disponibilizadas para a indústria em fardos ou, em alguns casos à granel.

Figura 17. Fotos Cooper-y - vidro.

Nesse processo, existem diversos estoques intermediários inerentes ao processo uma vez que a chegada de material é descompassada com o trabalho de triagem e prensa dos materiais.

Diferentemente dos demais casos estudados, observou-se a existência de materiais de pouco volume, como eletrônicos e plástico PVC, o que pode ser indício de que essa cooperativa é mais seletiva em sua coleta. Observou-se que ela trabalha muito focada em coletar o material acordado com os parceiros, o que diminui a diversidade de materiais trabalhados e otimiza o trabalho e o espaço de produção.

Figura 18. Fotos Cooper-y - esteira de triagem manual.

Quanto aos equipamentos utilizados, observou-se que eles estão organizados dentro do galpão de forma a minimizar o deslocamento de materiais mais pesados

num leiaute predominantemente de processo (*job-shop*) (DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2001).

A cooperativa conta com caminhões do tipo gaiola e também recebe caminhões compactadores das concessionárias de coleta de lixo da prefeitura e uma série de caçambas que pertencem aos compradores. Além desses, há um furgão para a coleta de vidro, uma empilhadeira a gás, prensas, duas máquinas para quebrar o vidro, uma esteira de triagem e uma mesa de triagem manual (destacada na Figura 18[i]).

No aspecto de controles operacionais, a cooperativa está muito bem estruturada. Possui um processo de registro dos dados da produção muito bem definido e sua mecânica funciona muito bem, embora utilize sistema de computador apenas no final do processo (registro). Há controle da produção por cooperado e por material. Esse mecanismo é o principal sistema de gestão da cooperativa, pois dele é possível determinar a produtividade individual, por equipe e por material, com granulometria diária das informações.

Tomando como referência as classificações apresentadas por Mintzberg (2003) quanto ao controle operacional, nessa cooperativa o sistema mais presente é o de ajustamento mútuo, seguido da supervisão direta, exercida por uma cooperada que coordena o galpão. O resultado do trabalho é garantido com a padronização do produto (*output*) e ajustamento mútuo.

O Quadro 11 traz a lista das equipes da cooperativa e seus integrantes. Existem seis equipes, mais o pessoal de serviços gerais. No total existem quatorze cargos na cooperativa, contudo, a rotação entre os cargo é quase nula.

A cooperativa demonstra organização produtiva madura e coerente com o trabalho que desempenham. Essa organização foi alcançada pela auto-organização dos cooperados. Similarmente a outro caso estudado, foi relatado pelos trabalhadores que, inicialmente, todos ganhavam por hora. Nessa situação, os materiais se acumulavam no galpão e a produção da cooperativa era baixa. Após a mudança da organização, atrelando a retirada à produção, houve aumento significativo da eficiência do empreendimento.

Na dimensão da organização do trabalho, há especialização horizontal e baixíssima rotatividade de funções. A dimensão vertical restringe-se ao escopo das atividades da equipe.

Equipe	Cargos	Núm. Pessoas	Responsabilidade (no âmbito operacional):	Forma de Remuneração
Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Secretária • Tesoureiro / Comercialização 	1 1 1	Faturar clientes, controlar a produção. Vender produtos e relacionamento com clientes.	Salário fixo.
Coleta	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta 	12	Coletar o material nos locais pré-definidos e gerir os caminhões da prefeitura.	Produção (Kg)
Triagem	<ul style="list-style-type: none"> • Triagem • Abastecimento • Mesa de triagem 	16 2 4	Auxiliar no descarregamento e carregamento de caminhões. Triar material coletado.	Produção (Kg); Horas de trabalho (Abastecimento)
Galpão	<ul style="list-style-type: none"> • Empilhadeira • Balança 	1 1	Locomover os fardos e materiais mais pesados dentro e fora do galpão e carregar os materiais em caminhões de clientes. Controlar a produção da esteira e prensas.	Salário Fixo / Horas de trabalho.
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Prensista 	3	Fazer os fardos dos materiais.	Produção (Kg).
Vidro	<ul style="list-style-type: none"> • Vidro 	4	Classificar e quebrar o vidro.	Produção (Kg).
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza • Segurança • Motorista 	2 1 1	Segurança, serviços gerais da cooperativa. Arrumação limpeza dos espaços comuns da cooperativa.	Salário fixo.

Quadro 11. Cooper-y - Equipes, funções e forma de remuneração.

Faz-se supervisão direta do trabalho, exercida por uma pessoa (atual vice-presidente). Conforme se observou, essa pessoa exerce grande influência sobre as demais que trabalham no galpão e concentra em si muitas decisões operacionais produtivas. Por esse motivo, poucas decisões desse gênero chegam à diretoria ou são levadas para a assembleia.

Fazendo analogia com as estruturas organizacionais propostas por Mintzberg (2003) essa cooperativa possui estrutura simples, porém necessário destacar a forte presença do núcleo de assessoria de apoio, executada pela associação.

Cada um dos cargos existentes na cooperativa tem formato de remuneração específico, de foram definidos coletivamente ao longo dos anos e aprovados em

assembleias. Existe uma funcionária com salário fixo. A presidente também tem retirada fixa. Todos os demais cargos são assumidos por cooperados, que podem receber retirada fixa pré-estabelecida, como no caso da cozinheira, do segurança e do motorista, ou remuneração por hora trabalhada, ou remuneração em função da produção mensal (mais comum).

Dentre os aspectos de organização do trabalho desse empreendimento, destacam-se as seguintes situações: há divisão nas equipes de triagem, duas que utilizam a esteira mecânica e outra que utiliza a mesa de triagem. A construção dessa mesa se deve ao fato de alguns cooperados não gostarem de trabalhar comandados pelo ritmo da esteira. Essa situação ilustra um aspecto que distingue a gestão do empreendimento cooperativo de uma empresa convencional.

Uma vez que a esteira de triagem impõe um ritmo de trabalho devido a sua mecânica, os cooperados que nela trabalham são obrigados a acompanhar esse ritmo. Além disso, os cooperados organizaram a esteira em duas equipes, uma de cada lado da esteira, ambas competindo pelo material. Essa situação exige uma condição física e ritmo maior de trabalho e nem todos os cooperados gostavam dessa situação. Assim, eles decidiram construir uma “mesa de triagem”, conforme ilustrado na Figura 18[i], onde o material é disposto e os trabalhadores podem respeitar seu próprio ritmo. Essa situação está muito alinhada com a segunda hipótese distintiva cuja decisão sobre o método de trabalho propõe que ele deve estar subordinado às necessidades e objetivos do trabalhador.

Uma segunda situação na organização é a de que os cooperados que trabalham na triagem ou na coleta têm flexibilidade para revezar a função. Como o trabalho de coleta exige esforço físico maior, os cooperados podem revezar as funções, dividindo o resultado do trabalho diário, pois em compensação, a produção conseguida na coleta é superior à da triagem.

Uma terceira situação que também chama a atenção é o fato de que, caso seja necessário solicitar ajuda do pessoal da coleta (externo) para alguma função extraordinária (manutenção, limpeza ou organização do galpão), eles recebem adicional, por hora trabalhada no galpão. O entendimento que se tem é que uma vez que o cooperado já cumpriu suas obrigações dentro do dia, caso lhe seja exigido trabalho adicional, ele merece remuneração adicional pelo serviço prestado. Isso também configura aspecto distintivo na organização do trabalho do empreendimento.

Esse ponto corrobora com o proposto pela quarta hipótese de característica distintiva, que sugere que, nas cooperativas, a remuneração do trabalhador se faz na proporção do trabalho previamente acordado e, portanto, todo trabalho excedente, deve ser também remunerado.

Por fim, cabe enfatizar que na equipe de triagem que trabalha na esteira mecânica, há uma regra de que quando um cooperado falta ao trabalho, ele paga “multa” em dinheiro, subtraída de sua retirada mensal e dividida entre os demais membros da equipe.

Partindo para o entendimento do cálculo da sobra, este se faz da maneira que segue, ilustrada na Tabela 3.

A	Comercialização	14.043,21
B	(-) Despesas	1.112,59
C	= TOTAL	12.930,62
D	(-) Fundo (3%)	387,92
E	= Receita Líquida	12.542,70
F	(-)Produção	8.802,55
G	(-)horas	3.740,15
H	Total	0,00

Tabela 3. Cálculo da sobra - Cooper-y.

A partir das receitas totais (A), são subtraídas as despesas(B) e também 3% para o fundo de reserva (D) como “caixa” para o próximo período. Do montante resultante (E), é feito um cálculo para se definir o valor a ser pago por material para as pessoas que ganham por produtividade e valor da hora trabalhada (Itens F e G respectivamente). A Tabela 4 mostra os valores praticados pela cooperativa para cada material no mês de maio de 2014, e o valor/hora praticado foi de sete reais.

Valores praticados	mai/14	unidade
Coleta	0,07	R\$/ Kg
Vidro - Branco	0,12	R\$/ Kg
Vidro - Misto	0,07	R\$/ Kg
Papel Branco	0,25	R\$/ Kg
Papel Misto	0,18	R\$/ Kg
Papelão	0,28	R\$/ Kg
Tetrapak	0,17	R\$/ Kg
Latinhas	0,42	R\$/ Kg
Sacolinha	0,42	R\$/ Kg
Plasticos	0,42	R\$/ Kg
Sucata	0,22	R\$/ Kg

Tabela 4. Valores pagos por material coletado e triado - Cooper-y.

Uma vez definidos os valores da hora e dos materiais, encontra-se o valor bruto de cada cooperado. Desse valor é subtraído INSS e do resultado são descontados mais 7% como fundo de descanso. Esse fundo funciona como um décimo terceiro salário e só pode ser retirado ao final do ano, no mês de dezembro. Existe ainda uma regra de bonificação de cem reais no mês para todos aqueles cooperados que não tiveram faltas.

A cooperativa apresenta boa estrutura de organização financeira e distribuição das sobras, em que todos os cooperados podem contar no meio do mês com um adiantamento de retirada equivalente a 40% da retirada do mês anterior, férias remuneradas (retirada fixa) e retirada extraordinária no final do ano. Salienta-se, porém que essa cooperativa também pratica a distribuição de toda a sobra, não reservando fundos para despesas não previstas.

4.2.3 Formalização do Comportamento

Quanto ao assunto de treinamento e formalização do comportamento, observou-se que o treinamento formal é quase inexistente.

Quando há entrada de novos membros, na primeira semana de trabalho, eles recebem treinamento sobre o funcionamento da cooperativa, do trabalho, das regras trabalhistas e de INSS, que são diferentes da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), e sobre a comercialização dos materiais. Não há formação sobre cooperativismo e seus princípios. A presidente relatou que existia um processo de formação inicial dos novos cooperados que abordava mais os aspectos do cooperativismo, porém esse caiu em desuso com o passar do tempo.

Dessa forma, o aprendizado e a doutrinação ocorrem no processo de troca e experimentação diários, no relacionamento com os outros membros. Um aspecto que ficou claro nessa cooperativa é que, comparativamente com os demais empreendimentos analisados, há menos espaço para a não aceitação das dinâmicas e da ordem que existe na cooperativa.

Isso significa que os novos cooperados passam por um processo não declarado de provação, principalmente se adentrarem nas equipes da esteira (que competem pelo material).

4.2.4 Considerações sobre o caso estudado

O primeiro ponto que merece destaque nessa cooperativa é a habilidade de se relacionar com os agentes externos e fazer parcerias com a iniciativa privada. Há ainda a presença diminuta de intermediários para a comercialização dos materiais.

Esse bom relacionamento com os agentes externos se deve, contudo, mais pela ação da associação-y, ou seja, está concentrada numa pessoa externa à cooperativa, que busca os relacionamentos e os projetos para incluir a cooperativa, do que por ações internas dos próprios cooperados.

Vale ressaltar que, embora à luz da doutrina cooperativista essa concentração de poder não esteja alinhada com a doutrina, tomando o ponto de vista da produção – perpetuidade da organização, organização, geração de trabalho e renda para os cooperados – constata-se que o relacionamento da pessoa da associação com a cooperativa traz resultados positivos para a cooperativa.

Dentre os aspectos relevantes que esse relacionamento aporta para a cooperativa está o suprimento de conhecimento técnico (MORGAM 1996). Como afirmam Mascarenhas (2007) e Barbieri e Rufino (2007), é um conhecimento fundamental para o pleno funcionamento da organização e que diversos cooperados não têm e ainda evitam.

Não obstante, isto confere à associação-y um alto grau de poder que advém do conhecimento da tecnologia, das fronteiras e de outras fontes (MORGAN 1996). Embora não tenham sido observadas situações abusivas do uso desse poder, inclusive reforçado por alguns cooperados, questiona-se até que ponto essa é uma situação perpétua de dependência, já que também não foram constatados locais de aproximação dos cooperados com o conhecimento técnico, como propõem Mascarenhas e Rufino (2007).

Dentre as cooperativas estudadas, esta é a que se destaca quanto ao grau de independência aos subsídios do setor público e de verbas externas de fomento, embora se beneficie deles. O Quadro 12 faz um resumo dos principais aspectos investigados.

Característica	A	B	C	Formato predominante ou presente.
Grau de independência e autonomia.		X		Bom. Possui autonomia operacional e tem diversas parcerias com iniciativa privada e articulação com redes de comercialização.
Formato predominante de gestão.		X		Co-gestão. Há distinção entre as decisões operacionais, concentradas nos cooperados, e decisões estratégicas e de negócio, concentradas em poucas pessoas.
Estruturas de decisão.	X			Definida, predominantemente informal, porém com credibilidade.
Hierarquia	X			Forte. Bem definida e com poucas possibilidades de mobilidade, mesmo para os cargos eletivos que exigem formação escolar e domínio de tecnologia.
Especialização vertical do trabalho (decisão) e concentração de poder.	X			Média. Há especialização horizontal e as decisões estão restritas ao grupo de trabalho. Todas as decisões que fogem da atividade operacional concentram-se em outras pessoas.
Fluxo e acesso à informação.	X			Fluxo de informação bem estabelecido, definido e transparente.
Estrutura de comando e controle.	X			Decisões concentradas. Controle baseado no ajustamento mútuo e padronização do resultado. Principal mecanismo de controle é a produtividade individual.
Planejamento			X	Não estruturado, horizonte de curto prazo. Organização predominantemente reativa.
Adesão e contratação de novos membros.		N A		Adesão de novos membros apenas quando necessário. Há funcionários assalariados.
Remuneração e divisão das sobras;	X			Igualitária baseada no trabalho.
Organização produtiva predominante.		N A		Processo baseado no produto, com especialização horizontal do trabalho. Não há rotação de cargos.
Equipamentos e tecnologia.	X			Muito adequado.
Imagem da organização.		N A		Organização mecanicista, com práticas que lhe conferem características da metáfora de instrumentos de dominação, pois há a presença de uma cúpula que se perpetua no poder.
Legenda: (A) Característica plenamente presente e estruturado; (B) Característica parcialmente presente ou com baixa maturidade de implantação; (C) Característica inexistente, ou com estruturação muito precária; (NA) Não se aplica avaliação para a característica.				

Quadro 12. Quadro resumo - Cooper-y.

Por fim há de se considerar duas visões para a compreensão do funcionamento dessa cooperativa: a primeira, um pouco mais crítica e negativa, pode-se entender que embora compreenda todas as fases produtivas de uma cooperativa de catadores, pelo fato da comercialização e do relacionamento externo estarem concentrados em poucas pessoas, essa cooperativa existe mais para a prestação de serviços de triagem a outrem, do que como empreendimento independente pleno.

A segunda visão, mais positiva e otimista, interpreta a concentração de poder em poucas pessoas pelo fato de elas se destacarem dentre os demais cooperados como mais preparadas para as atividades de gestão e condução estratégica da cooperativa, ou seja, assumem tal papel por mérito e necessidade da cooperativa, oferecendo resultados concretos que beneficiam todos os trabalhadores.

4.3 Estudo de Caso 3: A Cooper-z

A Cooper-z foi fundada em 2008, depois de um programa de incubação de empreendimentos econômico-solidários, promovido pela Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários (IPEPS), em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Trabalho e Inclusão (SDTI) da prefeitura.

A origem da cooperativa remonta ao projeto de inclusão organizado pela SDTI, que selecionou no banco de dados de trabalhadores desempregados todos aqueles que se autodeclararam “catadores de materiais recicláveis”. Essas pessoas foram convidadas para uma palestra sobre economia solidária e cooperativismo. Depois disso, as pessoas interessadas participaram de formação, promovida pela IPEPS, sobre esses assuntos. A formação durou 18 meses. No final do curso, duas cooperativas foram construídas pela prefeitura e constituídas juridicamente, cada uma contendo cerca de 20 cooperados. Até hoje, as cooperativas tem grande apoio e assistência da incubadora tecnológica municipal, que oferece assistência jurídica, contábil e técnica.

Desde sua formação, a cooperativa enfrenta problemas para manter sua operação e gerar renda suficiente a seus cooperados. Atualmente existem cerca de 30 trabalhadores na cooperativa, e desses, somente onze são cooperados e os demais pertencem a um novo programa de geração de renda e trabalho da prefeitura e recebem bolsa mensal pelo trabalho. Há um plano para que no final do programa, aqueles que se interessarem, tornem-se cooperados. Contudo, devido às dificuldades operacionais para a coleta dos materiais, segundo a presidente da cooperativa, novos cooperados somente serão aceitos caso haja capacidade operacional para tanto.

O Gráfico 4 ilustra a distribuição por idade, sexo e escolaridade dos trinta trabalhadores.

Gráfico 4. Distribuição de gênero, faixa etária e escolaridade - Cooper-z.

Como se viu, a grande maioria dos trabalhadores é do sexo feminino e não completaram o ensino fundamental. Já a distribuição etária é ampla e equilibrada entre as diversas faixas.

Devido à formação que os sócios fundadores receberam na origem da cooperativa e pela presença constante dos técnicos da incubadora pública, a filosofia cooperativista está presente. As decisões são tomadas em conjunto, com igualdade de voto, contudo, há de se pôr em relevo dois aspectos dessa organização: o primeiro, refere-se ao maior poder de influência das cooperadas sobre os demais trabalhadores na tomada de decisão; o segundo, refere-se ao fato de aqueles trabalhadores que não são cooperados terem menor grau de interesse para participar das decisões e, além disso, não conhecerem, com maiores detalhes, a doutrina cooperativista.

As reuniões que concentram todos os cooperados são esporádicas e acontecem principalmente uma vez ao mês, para informe sobre retirada e horas trabalhadas.

O acesso à informação é livre. Todos os dados sobre comercialização, produção e reuniões estão disponíveis para os cooperados.

O atual estatuto da cooperativa será substituído em breve por um novo, para abarcar as novas definições da lei do cooperativismo de trabalho (a lei 12.690 de 2012).

No atual estatuto, o objetivo da cooperativa está definido como “[...] organizar a ação solidária de seus cooperados [...] proporcionando viabilidade econômica de suas tarefas de coleta, triagem, reciclagem, processamento, beneficiamento e comercialização das sucatas e resíduos sólidos urbanos [...]” (COOPER-Z 2008, art. 2º).

Além dessa definição geral, há ainda objetivos específicos, dos quais se destacam os seguintes que tratam sobre o assunto de trabalho em formato cooperativo (COOPER-Z 2008, art. 2º):

- “Defender o interesse social e econômico de seus cooperados, objetivando a autossuficiência na cadeia de comercialização de materiais recicláveis [...]”;
- “Reunir e aglutinar sob o ideal comum do cooperativismo os profissionais e triadores de materiais recicláveis [...]”;

- “Promover os meios que permitam o mais livre e completo desempenho técnico/profissional e pessoal, sempre aprimorando (sic) pelo sistema cooperativo, de forma a jamais permitir a exploração do homem pelo homem”.

Nesses textos, percebe-se íntima relação com o ideário cooperativista definido nos princípios de Rochdale, principalmente no que se refere ao fortalecimento comum de uma classe e promoção de meio para trabalho igualitário. Destaca-se ainda o objetivo da promoção do sistema cooperativista.

No Gráfico 4 consta que 70% dos trabalhadores não completaram o ensino fundamental. Se por um lado isso pode demonstrar o caráter de inclusão que o empreendimento representa para pessoas que estão à margem do sistema de emprego tradicional, por outro, pode caracterizar uma barreira para o desenvolvimento e alcance de independência do empreendimento perante outros órgãos de fomento, como o poder público municipal e as incubadoras tecnológicas. Assim, muito embora o trabalho dependa fortemente da capacidade física dos trabalhadores, não se pode ignorar essa ameaça à capacidade de gestão e independência dessa cooperativa.

Em tese, a adesão de novos cooperados é livre, porém, acontece somente diante de necessidade operacional de novos trabalhadores, como se verifica em todos os empreendimentos estudados. Contudo, a situação atual do empreendimento apresenta característica diversa a esta.

Atualmente a adesão de trabalhadores é feita de forma singular e não corresponde aos preceitos previstos pela filosofia cooperativista, da adesão livre e voluntária e tão pouco corresponde às regras criadas pela cooperativa.

Atualmente, dois terços dos trabalhadores estão na cooperativa, após serem contemplados em um programa municipal de geração de renda e inclusão chamado “operação trabalho”.

Esse programa seleciona pessoas desempregadas cadastradas no banco de dados da secretaria municipal de desenvolvimento, trabalho e inclusão para receber uma bolsa-auxílio, no valor de R\$ 680,00 (seiscentos e oitenta reais). Essas pessoas contempladas foram enviadas para trabalhar na cooperativa.

Dessa forma, pode-se presumir que algumas pessoas, atualmente na cooperativa, aderiram ao trabalho de coleta seletiva e triagem devido a outro motivo

que não a identificação com o objetivo ou o princípio do empreendimento, ou seja, não vieram de forma estritamente espontânea.

Quanto a estrutura operacional, a cooperativa conta com grande apoio do poder municipal. A incubadora pública (IPEPS) aporta conhecimento e assessoria técnica para a cooperativa: contador, advogado e profissionais de comunicação e marketing. A secretaria de trabalho e inclusão ajuda a encontrar novos trabalhadores interessados em aderir à cooperativa. A secretaria de obras define rotas de coleta, centros de entrega voluntária e provê dois caminhões com motorista para realização da coleta seletiva, além de coordenar o trabalho de coleta seletiva da empresa licitada de limpeza urbana.

Além desses, há ainda uma ONG que presta serviço de assessoria técnica geral no âmbito da relação com a prefeitura e também de relações com outras cooperativas e redes de comercialização, inscrevendo a cooperativa em projetos e editais de fomento à coleta seletiva.

Nesse cenário, há grande interferência dos diversos agentes públicos em gestão e operação da cooperativa. Muito embora a assessoria técnica, recebida através da IPEPS, ajude a execução de trabalhos burocráticos e de ordem administrativa (notas fiscais, certidões, estatuto, registros etc), atualmente a incubadora realiza esse trabalho quase de forma independente das decisões tomadas pela diretoria da cooperativa, muitas vezes comunicando os cooperados sobre recentes mudanças e acontecimentos decididos pela prefeitura.

A dependência frente à secretaria de obras para realizar a coleta também é grande. Essa secretaria concentra o poder de decisão sobre rotas, horários e funcionamento dos caminhões para a coleta seletiva. Não é rara a situação em que a cooperativa é informada sobre a indisponibilidade de um caminhão para coleta, seja porque a prefeitura precisou usar o caminhão para outro fim, ou porque o motorista (funcionário da prefeitura) não compareceu ao trabalho.

Nesse cenário, a cooperativa encerra em si baixa capacidade de decisão sobre a operação de coleta de materiais no município. Dois pontos fortalecem esta situação: primeiro a inexistência de caminhão próprio para a coleta; segundo, a concentração de poder numa única pessoa da secretaria de obras, sobre a forma de utilização de dois caminhões disponíveis para a cooperativa.

Cabe destacar, contudo, que a diretoria da cooperativa já tem ciência dessa situação e busca ativamente o estabelecimento de parceria com outras ONGs ou instituições para conseguir caminhões próprios para a coleta.

4.3.1 Planejamento e tomada de decisão

No âmbito interno, a organização para tomada de decisão se estrutura principalmente na diretoria e nas cooperadas. A diretoria é composta pela presidente, pelo administrativo e tesoureiro.

Na prática, a decisão é tomada dentro desse círculo e com participação mais forte das cooperadas mais antigas. O normal é a presidente tomar uma decisão e consultar as cooperadas para ratificar a decisão. O contrário também acontece, as cooperadas se reúnem (em maior ou menor número) e levam as questões para decisão junto com a presidente e o administrativo. Os demais trabalhadores, que de fato não são cooperados, algumas vezes são consultados, mas geralmente são informados das decisões.

As assembleias não são frequentes e servem principalmente para prestação de contas e comunicação dos resultados mensais.

O estatuto prevê três instâncias administrativas: assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal. Segundo esse documento, a assembleia geral é o órgão máximo de decisão dentro da cooperativa, conforme definem os preceitos cooperativistas. O Conselho de administração é composto por um Diretor-Presidente (Presidente), um Diretor-Administrativo (Administrativo) e um Diretor-Financeiro (Tesoureiro) que devem deliberar sobre o planejamento, execução e controle da operação, assim como controle dos resultados operacionais e financeiros do empreendimento. Já o conselho fiscal, composto por outros três cooperados, tem como finalidade exercer assídua fiscalização.

Com o exposto, conclui-se que, no dia a dia, embora a cooperativa realize todas as assembleias, eleições e disposições definidas em seu estatuto, a “dinâmica da democracia” (EID e CHIARELLO 2009), acontece com a tomada de decisão concentrada na figura da presidente e das cooperadas com maior tempo de casa.

Isso não significa que uma pessoa tome decisão sozinha, mas que esse grupo concentra e mantém em si o poder de tomada de decisão. Vale destacar, contudo, que conforme se averiguou no dia a dia da cooperativa aparentemente os

Figura 20. Fotos Cooper-z - coleta e triagem.

Os materiais de maior volume como papelão, caixas e canos são descarregados e dispostos do lado de fora do galpão. Na triagem, os diversos tipos de materiais são separados e acondicionados em bags e ficam dentro do galpão até serem prensados e vendidos.

Essa cooperativa tem um local específico para o desmonte dos resíduos eletroeletrônicos, conforme Figura 21[c]; o objetivo é separar os metais nobres, como alumínio, cobre e também os circuitos eletrônicos. Essa etapa do processo foi adicionada após um curso de capacitação oferecido pelo CEDIR/USP¹¹.

Papel misto e papelão seguem para as caçambas, assim como as sucatas (Figura 21[d]).

Figura 21. Fotos Cooper-z - eletrônicos e caçambas.

Os diferentes tipos de plástico e as latas de alumínio são prensados. O vidro é quebrado e disponibilizado em containers¹². A cooperativa atualmente trabalha

¹¹ Centro de Descarte e Reuso de Resíduos de Informática da Universidade de São Paulo. <http://www.cedir.usp.br/>

¹² Um pouco antes de se iniciar a pesquisa uma pessoa havia se acidentado no trabalho do vidro, assim na época em que foi realizada a pesquisa o vidro estava acumulado inteiro.

apenas com a retirada dos produtos pelos clientes, pois não dispõe de caminhão para fazer a entrega dos materiais.

Figura 22. Fotos Cooper-z - vidro e fardos.

O controle da produção é feito com a pesagem dos caminhões que entram na cooperativa, a partir do tíquete de peso proveniente da balança da prefeitura. Outro ponto de controle é a pesagem dos fardos no momento em que os caminhões dos clientes são carregados. Para o caso dos materiais amontoados em caçambas, não há controle prévio, ficando a aferição do peso a cargo do comprador, que depois informa a quantidade à cooperativa.

Com essas informações, a cooperativa pode confrontar o montante de entrada e o montante de saída e vale destacar que, invariavelmente, o montante comercializado nunca alcança o montante auferido nas balanças da prefeitura, mesmo descontando o peso de todo o rejeito, mais um percentual de perda. O peso líquido dos caminhões de coleta é sempre relevantemente superior.

Neste município, além das cooperativas de catadores existem ainda núcleos, que são agrupamento de catadores que ainda não estão formalizados. A produção dos núcleos é comercializada em conjunto com a cooperativa. O processo é o seguinte: os núcleos coletam e triam, acondicionando o material em *bags*. Estes são encaminhados para a cooperativa e pesados na entrada. Quando os materiais são comercializados pela cooperativa, ela repassa aos núcleos o montante financeiro correspondente dos materiais recebidos de lá.

Além dos materiais recicláveis, também há uma fonte de receitas de dentro da própria cooperativa, proveniente do comércio de produtos doados pelos munícipes, tais como sapatos, roupas, brinquedos, carrinho de bebê, eletrodomésticos usados e outros. Esses materiais são coletados e trazidos para a cooperativa. Caso algum cooperado tenha interesse em ficar com algum objeto, ele paga valores pré-

definidos para cada tipo de utensílio, caso contrário, as doações acabam com material reciclável ou rejeito. A Tabela 5 traz o preço praticado pelos cooperados para diversos tipos de utensílios negociados.

Material	Preço (R\$)	
	Funcionando	Quebrado
Panela Grande	3,00	1,00
Panela Pequena	2,00	1,00
Televisão	5,00	2,00
Microondas	5,00	2,00
Impressora	5,00	1,00
Monitor	5,00	1,00
Fogão	10,00	5,00
Geladeira	30,00	10,00
Brinquedo Grande	5,00	2,00
Brinquedo Pequeno	3,00	1,00

Tabela 5. Preços dos utensílios praticado entre cooperados – Cooper-z.

Embora esses valores pareçam irrisórios, sob a ótica da cooperativa, são muito superiores aos valores conseguidos, caso o utensílio fosse vendido por seu peso.

Essa dinâmica foi desenvolvida pelos cooperados para evitar duas situações: conflitos entre cooperados, na disputa na rua por doações, e para otimizar o espaço do caminhão, pois houve uma época em que muito espaço estava sendo utilizado para transportar doações em detrimento da coleta do material, pois os cooperados aceitavam geladeiras, fogões, armários, sofás etc.

O processo, que se configura como “de estoque para estoque” (SOS) (WILD 1977), conta com um bom conjunto de equipamentos, mas opera bem abaixo da capacidade instalada. É comum que a equipe de triagem inicie seu expediente por volta das nove horas da manhã, pare para almoço por uma hora e tenha alguns intervalos intermediários para encerrar sua atividade por volta das quinze horas; é comum que dentro deste expediente haja intervalos por falta de material.

A configuração produtiva foi herdada, ou seja, foi provida por outros que não os cooperados. No caso deste empreendimento, a prefeitura construiu e equipou os galpões. Dentre os equipamentos disponíveis para o trabalho, a cooperativa tem uma esteira mecânica, uma prensa e uma empilhadeira, além de caçambas das empresas parceiras. Esses equipamentos estão dispostos de forma a configurar um leiaute predominantemente de processo (*job-shop*) (DAVIS; AQUILANO; CHASE

2001), e há pouca movimentação do material, pois os equipamentos estão próximos. A empilhadeira é utilizada esporadicamente para movimentar *bags* muito grandes ou para carregar fardos nos caminhões de clientes.

Há seis equipes de trabalho contando a diretoria, mais a equipe da cozinha, totalizando doze funções dentro da cooperativa. O Quadro 13 traz as funções existentes, o número de trabalhadores em cada função e a forma de remuneração de cada função, que nessa cooperativa é igual para todos.

Equipe	Cargos	Núm. Pessoas	Responsabilidade (no âmbito operacional):	Forma de Remuneração
Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Tesoureiro • Secretário 	1 1 1	Vender, faturar, controlar a produção e o roteiro de coleta.	Horas trabalhadas (fixo).
Coleta	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador • Coleta 	1 7	Coletar o material nos locais pré-definidos e gerir os caminhões da prefeitura.	
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudantes 	2	Locomover os fardos e materiais mais pesados dentro e fora do galpão. Auxiliar o descarregamento e carregamento de caminhões.	
Triagem	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Galpão • Triagem (Esteira) • Apoio 	1 11 2	Triar o material recebido, segregando conforme definições dos clientes.	
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Prensista 	1	Criar os fardos dos materiais	
Eletrônicos	<ul style="list-style-type: none"> • Eletrônico 	1	Fazer seleção fina dos eletrônicos.	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Cozinha 	1	Cozinhar o almoço, arrumação e limpeza dos espaços comuns da cooperativa.	

Quadro 13. Cooper-z - Equipes, funções e forma de remuneração.

A divisão de tarefas é bem clara e predomina a especialização horizontal do trabalho. Não existe um plano de rotação de cargos e isso só ocorre quando alguém apresenta baixo desempenho numa função. A dimensão vertical do trabalho não é grandemente ampliada (MINTZBERG 2003), pois a decisão sobre tarefas, horários e planos está concentrada nas coordenadoras de galpão e de coleta. A ascensão

dentro da hierarquia somente é possível para os cargos de diretoria, mas a falta de instrução formal dentre os trabalhadores diminui muito o número de candidatos a essa posição, principalmente ao de tesoureiro e administrativo, que precisam usar o computador e fazer contas.

Os dias são repetitivos, os únicos trabalhadores com um pouco mais de autonomia para definir seu ritmo e dinâmica são os que trabalham na prensa e no desmonte de aparelhos eletrônicos.

Tomando as estruturas organizacionais propostas por Mintzberg (2003) é possível traçar um parêntese desta organização com o que o autor chama de estrutura simples, principalmente pela ausência de estrutura hierárquica complexa, poucos assessores e pouco planejamento antes da execução. A supervisão direta é o principal mecanismo de coordenação das tarefas, exercida pela coordenadora de galpão, de coleta e pela presidente. A qualidade do resultado é garantida através da supervisão e do ajustamento mútuo dos cooperados.

Esse empreendimento foi o único que apresentou critério de remuneração igual para todos os cargos. Todos os cooperados têm remuneração mensal fixada em R\$ 880,00 (oitocentos e oitenta reais).

Essa organização advém da necessidade de fazer caixa para comprar um caminhão para poder fazer sua coleta com menos dependência do poder municipal. Assim, o valor da retirada foi estipulado pelos cooperados, a fim de formar um fundo de reserva para o investimento.

O cálculo da sobra mensal é ilustrado na Tabela 6 e é resultado da seguinte mecânica: há a comercialização dos materiais (linha A) e deste valor descontam-se as despesas do mês (contador, comida, gás etc). Do valor que sobra, separam-se 10% para o fundo de reserva (D) e 5% para o FAT (E) (fundo de formação e amparo ao trabalhador). Do valor líquido, é calculado o valor hora, cujo teto é de R\$ 5,24¹³ e o restante ficará para o caixa da cooperativa. Cada cooperado tem seu valor bruto calculado dos quais são retirados os 11% de INSS.

O valor apresentado na linha G é resultante da retirada de oitocentos e oitenta reais de onze cooperados. O valor restante (linha H) fica em caixa para os investimentos futuros.

¹³ O valor de R\$ 5,24 foi calculado com base em uma retirada de R\$ 880,00 por mês dividido por 168h de trabalho no mês.

A	Comercialização	20.000,00
B	(-) Despesas	1.200,00
C	= TOTAL	18.800,00
D	(-) Fundo Reserva (10%)	1.880,00
E	(-) Fundo FAT (5%)	5.640,00
F	= Receita líquida	11.280,00
G	(-) horas	9.680,00
H	Total	1.600,00

Tabela 6. Cálculo da sobra - Cooper-z.

Conforme os relatos conseguidos em campo, historicamente a cooperativa tem dificuldade em prover retirada mensal acima de um salário mínimo mensal para os cooperados. Atualmente, isso é possível graças à bolsa que os demais trabalhadores recebem da prefeitura, criando assim excedente de trabalho que não é remunerado com a operação da cooperativa. Na atual circunstância de volume e preços praticados, se o auxílio da prefeitura deixasse de existir, a retirada seria muito inferior a um salário mínimo por mês para cada trabalhador.

Esse fato agrava muito a situação da cooperativa criando um círculo vicioso onde o baixo volume de coleta não consegue remunerar os cooperados, que acabam abandonando o trabalho, diminuindo ainda mais a capacidade de coleta e triagem. E essa situação constitui o principal desafio operacional da cooperativa.

4.3.3 Formalização do comportamento e controle do trabalho

A primeira característica quanto à formalização do comportamento refere-se ao fato de existirem tanto trabalhadores recrutados externamente como cooperados trabalhando juntos dentro da cooperativa. Os primeiros não aderiram ao trabalho cooperado por uma identificação com os princípios cooperativistas ou do propósito da cooperativa e tão pouco receberam alguma instrução ou informação sobre o que é e como funciona um empreendimento cooperativista (o que também não significa que eles não possam aderir e se identificar). Isso cria uma dificuldade para a gestão, primeiramente por existir identificação menor entre o trabalhador e a cooperativa, com um horizonte de tempo de um ano para esses trabalhadores e, em segundo lugar, pelas peculiaridades das relações trabalhistas que se instauraram, pois esses trabalhadores não são nem de cooperados e nem funcionários (relação tradicional).

Nesta situação, o processo de formalização do comportamento é realizado diariamente com a passagem das normas dos mais antigos para os mais novos. A

instituição dos horários de trabalho e a capacitação técnica (triagem) não constituem dificuldade, mas peculiaridades da relação trabalhista de uma cooperativa que é fruto de constantes dúvidas, como por exemplo, a inexistência de vínculo empregatício, de 13º salário, férias¹⁴, vale-transporte, FGTS e salário-desemprego no caso de desligamento.

Nesse sentido, o papel da incubadora pública e de seus técnicos é o de prestar importante assessoria ao esclarecer as dúvidas dos trabalhadores, reforçando o que a diretoria e os demais cooperados explicam quando um novo trabalhador chega ao empreendimento.

Dessa forma, o processo de inserção dos novos trabalhadores na rotina de trabalho e no aprendizado sobre as particularidades de um EES se dá diariamente, com o reforço das rotinas, com a formação e a capacitação do trabalho e com o esclarecimento sobre as relações trabalhistas, geralmente desconhecidas pelos entrantes.

O controle das horas de trabalho é o mecanismo de controle estabelecido e todos ganham igualmente em função das horas trabalhadas. Não é permitido fazer horas extras. Todos são obrigados a chegar à cooperativa às oito horas da manhã e sair às dezessete, salvo quando há falta de material. Essa regra é válida para todos os trabalhadores.

Cabe destacar, contudo, que essa situação em que convivem cooperados e outros trabalhadores, que não necessariamente compartilham da visão do empreendimento e que têm perspectiva de curto prazo para continuar recebendo suas bolsas (um ano), gera uma situação singular, em que se misturam sentimentos de pertencimento e ao mesmo tempo de não-pertencimento, o que é reforçado pelo fato de que atualmente a cooperativa não poderia arcar com uma retirada equivalente à atual para todos os trabalhadores.

4.3.4 Considerações sobre o caso estudado

Essa cooperativa apresenta boa organização e infraestrutura técnica. Seus membros (cooperados) destacadamente apresentaram o conhecimento e aplicação da doutrina cooperativista. Contudo, isso não é o suficiente para a boa operação produtiva do empreendimento, que atualmente sofre com o baixo volume de material

¹⁴ Até o momento desta pesquisa a cooperativa não havia instituído todas as normas definidas na nova lei do cooperativismo de trabalho – Lei 12690/12.

coletado e forte interferência externa em sua operação, sobretudo advinda da prefeitura.

O desafio enfrentado por esse empreendimento é a emancipação operacional frente ao poder público. Conseguir se desvencilhar da tutela do poder municipal que tem grande poder de mando nos rumos do trabalho da cooperativa, detendo todo o controle sobre uma função principal de sua operação (coleta), é imperativo.

Como a cooperativa depende muito operacionalmente da prefeitura, tanto na questão dos caminhões, como na concessão do espaço (renovado a cada dois anos) ela não consegue também responder a editais e firmar parcerias, pois tudo esbarra em entraves burocráticos da prefeitura, que demora a conceder certidões e concessões¹⁵. Há um sentimento de que a cooperativa é uma extensão da prefeitura, como se fosse um departamento de serviço municipal.

Essa situação reforça a necessidade de um planejamento que foque essas questões e trace uma rota rumo ao objetivo da emancipação.

É fato que sem a iniciativa do poder público, nenhuma das cooperativas estudadas teria surgido, mas nesse caso a tutela e o controle exercido é muito forte e presente, o que faz com que a cooperativa também perca em velocidade para resolver problemas administrativos, pois sempre precisa contar com o auxílio dos técnicos municipais para sanar seus problemas.

Sobre a organização do trabalho, fazendo um paralelo com o que Severino (2013) expõe sobre os EES não romperem com as práticas de exploração de trabalho dos modelos clássicos, nesse caso estudado há de se ressaltar que essa situação também está presente, pois a cooperativa, ao contar com vinte trabalhadores remunerados por um agente externo, é capaz de prover retirada para seus cooperados e, ao mesmo tempo, guardar um excedente, ou seja, se apropriar-se assim do valor aportado pela prefeitura em benefício da cooperativa.

O Quadro 14 mostra um resumo dos principais aspectos investigados na cooperativa concernentes à gestão.

Dessa forma, o caso estudado caracteriza-se pela presença e compartilhamento da doutrina cooperativista, cujo principal desafio é conseguir maior autonomia operacional e menor nível de interferência da tutela exercida pelo poder público.

¹⁵ Geralmente os editais solicitam que os EES estabelecidos em locais públicos, tenham uma concessão de 20 anos de uso do espaço.

Característica	A	B	C	Formato predominante ou presente.
Grau de independência e autonomia.			X	Baixo. Não possui autonomia operacional, é fortemente dependente de recursos públicos para a continuidade da operação.
Formato predominante de gestão.	X			Autogestão com igualdade de poder.
Estruturas de decisão.	X			Coletiva, formal e com credibilidade.
Hierarquia	X			Mínima, relacionada com a execução. Estrutura simples.
Especialização vertical do trabalho e concentração de poder.	X			Média. O poder está concentrado nos cooperados (e não nos demais trabalhadores).
Fluxo e acesso à informação.	X			Livre acesso a informação.
Estrutura de comando e controle.	X			Decisões coletivas, controle baseado no ajustamento mútuo e padronização do resultado. Principal mecanismo de controle é a supervisão direta.
Planejamento			X	Não estruturado, e horizonte de curto prazo.
Adesão e contratação de novos membros.		N A		Adesão de novos membros apenas quando necessário.
Remuneração e divisão das sobras;	X			Igualitária baseada no trabalho.
Organização produtiva predominante.		N A		Processo baseado no produto, com especialização horizontal do trabalho. Não há rotação de cargos.
Equipamentos e tecnologia.	X			Muito adequado.
Imagem da organização.		N A		Mecanicista, com práticas que lhe conferem aspectos da metáfora da cultura, pois o comportamento dos membros carrega uma crença de dependência e subordinação às decisões da prefeitura.
Legenda: (A) Característica plenamente presente e estruturado; (B) Característica parcialmente presente ou com baixa maturidade de implantação; (C) Característica inexistente, ou com estruturação muito precária; (NA) Não se aplica avaliação para a característica.				

Quadro 14. Quadro resumo - Cooper-z.

4.4 Resumo e considerações sobre os casos estudados

O objetivo desta seção é sumarizar os principais aspectos de organização e gestão dos empreendimentos, destacando suas similaridades e diferenças.

O primeiro aspecto presente na organização dos três empreendimentos é o fato de que sempre há uma pessoa, ou poucas, que concentram em si um maior grau de responsabilidade frente ao empreendimento. Estas não ocupam necessariamente o cargo de direção ou presidência do empreendimento, mas de alguma forma são o ponto focal para a tomada de decisão e de direcionamento das ações. Dessa forma, embora a tomada de decisão sobre diversos assuntos aconteça de forma coletiva e democrática, há a necessidade de o grupo definir uma figura que tome a frente do empreendimento.

Quando essa pessoa é democraticamente eleita ou se destaca como liderança natural, essas situações não parecem desconfigurar a organização preconizada pelos princípios cooperativistas, pois nos empreendimentos estudados as pessoas que assumem essa responsabilidade o fazem com a exata noção de que o resultado do empreendimento é para todos. Por outro lado, quando essa concentração de poder se dá por outros meios, tais como, a capacitação técnica ou concentração de poderes que não advêm da validação coletiva, é instituída uma situação potencial de degeneração do modelo autogestionário.

Outro aspecto importante é a elevada dependência dos empreendimentos quanto ao apoio do poder público. Mesmo os empreendimentos mais antigos, que já podem vislumbrar um futuro de autonomia, poderiam sofrer grande perda no curto prazo, se esse apoio viesse a faltar, pelo fato de a estrutura física, os equipamentos de triagem e os caminhões pertencerem à prefeitura.

A forte dependência das cooperativas perante o poder municipal para a continuidade da operação leva a uma relação em que a prefeitura intervém na definição de metas das cooperativas, obrigadas a executar tarefas que nem sempre estão alinhadas com seus objetivos, como por exemplo, cobrir nova área de coleta na cidade, participar de eventos políticos, aumentar o quadro de cooperados ou o volume de material triado.

Por esses motivos, destaca-se a importância de que as cooperativas tenham um plano de emancipação ou contingência, caso o suporte público venha a faltar.

Sobre a prática da gestão, em dois casos constatou-se a execução do processo decisório, conforme preconizado pelos princípios cooperativistas: a autogestão. Os formatos instituídos são distintos, variando principalmente no grau de participação dos cooperados, mas ambos praticam a decisão coletiva e solidária sobre os objetivos estratégicos e operacionais do empreendimento.

Esse aspecto – participação – foi destaque durante todo o estudo empírico. Ele constitui fator muito importante para a plena gestão dos empreendimentos e averiguou-se que há a necessidade de se aprimorar a participação dos cooperados em todos os empreendimentos, sob o risco de concentração de poder em um grupo cada vez menor. O que se constatou foi que somente aqueles cooperados mais antigos, geralmente fundadores da cooperativa e os mais desinibidos, são os que efetivamente participam das discussões e se candidatam a cargos da cooperativa, havendo tendência à permanência dos mesmos grupos nos cargos diretivos.

Quanto aos formatos de remuneração o que se pôde constatar foi que não existe um padrão ou uma forma definitiva de estruturar este quesito. Os empreendimentos apresentaram formas diferentes de remunerar seus cooperados, porém o fator trabalho (dedicação) é variável fortemente presente nos critérios de divisão das sobras, como preconizado por alguns autores (GAIGER 2003; SINGER 2004). Pode-se concluir que o que varia nas formas de distribuição é a unidade de medida da variável trabalho, sendo as unidades 'horas' e 'produtividade' os mais presentes. Há ainda que se destacar que ao se empregar unidades de medida diferentes num mesmo empreendimento, existe a preocupação de equalizar o valor monetário das unidades, de modo que os resultados financeiros dos cooperados, cujo trabalho é medido por unidade diferente, tenham retiradas equivalentes.

Ainda concernente à variável trabalho ressalta-se que os empreendimentos trazem dentro de si um espaço maior para acomodar as diferenças de capacidades laborais dos trabalhadores. Esse aspecto somente se tornou real pela direta participação dos cooperados na tomada de decisão, exigindo métodos e condições de trabalho diferentes, como se verificou na rotação das prensas entre os trabalhadores na Cooper-x, e na construção de uma mesa de triagem, como opção à esteira, na Cooper-y.

Principalmente a partir das constatações sobre o formato da tomada de decisão, da organização do trabalho e dos critérios de distribuição das sobras, foi

possível identificar aspectos distintivos de gestão e de organização, conforme apresentados anteriormente ao longo do capítulo e sumarizadas no Quadro 15.

Dimensão da Gestão	Aspectos distintivos de gestão identificados no estudo empírico.
Estrutura de poder	(1) O poder hierárquico é essencialmente validado e passado do coletivo para o grupo eleito, mas o poder do grupo eleito reside apenas naquilo que o coletivo definiu e durante o tempo que o coletivo decidir. Não há autonomia de decisão do grupo eleito, além do definido pelo coletivo.
Processo decisório	(2) A organização do serviço e do modo de produzir deve aproveitar prioritariamente a capacidade dos associados e, a partir deles, construir o método de trabalho. Em outras palavras, a decisão sobre o método e sobre a carga de trabalho está subordinada às capacidades, às necessidades e aos objetivos do cooperado.
Método e organização do trabalho	(3) O método de trabalho, ao empregar tecnologias com diferentes rendimentos e que influenciem no resultado do trabalho dos cooperados, deve ser democrático no uso das tecnologias, obedecendo a uma organização de trabalho que, por exemplo, contemple o rodízio entre os trabalhadores na operação das máquinas, implantando assim um método democrático de produção.
Resultados do trabalho	(4) A remuneração do trabalho considera como aspecto primário para determinação de seu valor, a dedicação da pessoa para alcançar o resultado. Assim, dois cooperados que produzem produtos diferentes, com preços de mercado diferentes, mas que têm dedicação laboral semelhantes, receberão valores monetários semelhantes.
	(5) A remuneração do cooperado se dá na proporção do trabalho previamente acordado e todo trabalho ou resultado excedente deve ser remunerado. Ou seja, técnicas de aumento de eficiência devem levar obrigatoriamente a um aumento da remuneração do cooperado. Além disso, todo ganho auferido pela cooperativa deve ser distribuído para os cooperados.

Quadro 15. Aspectos distintivos de gestão a partir do estudo empírico

Todos esses aspectos são coerentes aos princípios e à doutrina cooperativista e são exemplos importantes de como efetivamente esses princípios de igualdade, solidariedade e cooperação tomam forma num empreendimento que busca alinhar essas diretrizes com uma operação inserida num mercado concorrencial.

Como descrito nos exemplos de prática distintiva 2 e 3, as cooperativas buscam sempre priorizar uma organização produtiva que primeiramente valorize as capacidades de cada membro e nunca o inverso (valorização da produção, subordinando o trabalhador à técnica), e que permita um trabalho igualitário em termos de produção com uso de tecnologias com diferentes rendimentos.

Constatou-se assim que a organização produtiva é pensada de forma a criar condições para todos alcançarem os resultados esperados e são os próprios trabalhadores que se apropriam de todo o resultado econômico alcançado pela organização, o que não tem par em uma empresa capitalista tradicional.

Assim, a organização do empreendimento, ao mesmo tempo em que é pensada para trazer o resultado operacional esperado, deve também trazer aspecto de igualdade na remuneração dos cooperados, e isso implica uma forma mais justa de organizar e distribuir os meios de produção. Houve dois exemplos que ilustram esse aspecto: a rotação na triagem de materiais diferentes nas esteiras e a rotação das prensas entre os prensistas. No primeiro caso, como as cooperadas da esteira são remuneradas por produtividade de cada material, há a necessidade que todas tenham a oportunidade de triar todos os materiais. No segundo caso, como os rendimentos das prensas são diferentes e os cooperados também são remunerados em função da produtividade individual, há a necessidade de rodizio das prensas entre os trabalhadores.

O Quadro 16 faz o resumo dos principais aspectos da gestão de cada cooperativa.

Dimensão analisada	Cooper X	Cooper Y	Cooper Z
Processo de Planejamento	Inexistente.	Inexistente ou não divulgado.	Inexistente.
Tomada de decisão	Coletiva. Horizonte de curto prazo.	Individual. Horizonte de curto prazo.	Coletiva. Horizonte de curto prazo.
Estrutura de poder (concentração)	Descentralizada. Administração feita na Assembleia Geral.	Concentrada em um grupo pequeno de pessoas.	Concentrada em Assembleia de Cooperados.
Hierarquia	Formalmente instituída conforme estatuto. Ascensão por votação.	Informal. Rígida.	Formalmente instituída conforme estatuto. Ascensão por votação.
Formato de participação e voto	Igualitário e estimulado. Decisões em assembleias gerais.	Igualitário mas não estimulado. Decisões em assembleia para ratificar decisões tomadas.	Igualitário. Não estimulado. Decisões em assembleia concentradas em um grupo de cooperados.
Vínculos trabalhistas	Cooperados.	Cooperados e CLT.	Cooperados e outro.
Organização do trabalho	Especialização do trabalho, com ampliação da capacidade de tomada de decisão.	Forte especialização e baixa capacidade de tomada de decisão.	Especialização do trabalho e baixa capacidade de tomada de decisão.
Mecanismo de controle operacional	Produção individual, ajuste mútuo.	Produção individual, supervisão direta.	Supervisão direta e ajustamento mútuo.
Formato de remuneração	Produção individual ou horas trabalhadas.	Produção individual, horas trabalhadas ou retirada fixa.	Horas trabalhadas.

Quadro 16. Resumo dos aspectos de gestão das cooperativas.

Conclui-se a partir dos casos analisados que as principais variáveis presentes para tornar o empreendimento coeso e sua gestão válida, são:

1. O trabalho como fator de mensuração do resultado individual ou coletivo.
2. O livre acesso às informações do empreendimento.
3. A participação ativa dos membros.
4. O valor de remuneração alcançado pelos membros.

A primeira variável aparece como critério amplamente aceito para justificar retiradas diferentes entre os trabalhadores. O livre acesso à informação e à

participação são as variáveis que trazem coesão ao grupo e transparência à gestão. Em última análise são fatores determinantes para que não haja a degeneração do empreendimento.

O montante da retirada recebe imensa atenção em todos os empreendimentos e é analisado de forma individual e também coletiva. Como montante individual serve para balizar a decisão sobre a continuidade ou não da realização do trabalho; como montante coletivo, é fator de controle e validação da ideia de que o empreendimento é realmente coletivo, ou seja, os cooperados esperam que a distribuição do resultado seja total, de forma justa, sendo frequentes as inquietudes quando novos fundos de reserva são criados.

Conclui-se então que nos casos estudados, a filosofia do cooperativismo e as técnicas de gestão operacional, sobretudo com o controle da produtividade, formam o conjunto estrutural das cooperativas de catadores. A filosofia cooperativista é o cerne da organização instituindo os limites e o norte da tomada de decisão; já o controle da produção é utilizado tanto para controlar o trabalho, garantindo que ele fique alinhado ao rumo e padrões estabelecidos coletivamente, quanto para remunerar a dedicação de cada cooperado no empreendimento. Assim, as organizações estudadas apresentaram características distintivas em sua organização onde, mesmo se valendo de métodos e organização e controle historicamente advindos da escola clássica de gestão, seu uso e implantação se dão a partir de critérios e objetivos distintos daqueles utilizados nas empresas capitalistas tradicionais.

Capítulo 5. Análise e conclusão

Este capítulo apresenta a análise dos casos estudados e as conclusões do trabalho. Também se destacam as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 Análise dos casos

5.1.1 Organização do trabalho

Uma característica de fundamental importância que se constatou a partir dos casos estudados está relacionada com a organização do trabalho. Uma observação superficial e externa tende a constatar apenas que a organização da produção se utiliza predominantemente das práticas da escola clássica, em que predominam a especialização horizontal, a baixa mobilidade entre funções e uma tecnologia orientada para a eficiência do processo. Nesse sentido, há concordância com o exposto por Severino, Eid e Chiariello (2013, p.158), quando afirmam que do mesmo modo que os modelos flexíveis são utilizados pelas empresas capitalistas, os EES não rompem com as práticas dos modelos clássicos. Contudo, uma observação mais detalhada permite perceber a inclusão de outras práticas e critérios decisórios que conseguem romper esse paradigma, sobretudo seus resultados alienantes, individualizantes e excludentes.

Dentre as práticas observadas que permitem essa ruptura destacam-se duas: a tomada de decisão em conjunto sobre a organização e o objetivo do trabalho, mesmo que ainda nem todos tenham conhecimento de causa; e a utilização de critérios que priorizam as necessidades e as expectativas do trabalhador e que aproveitam suas habilidades, frente aos objetivos de eficiência operacional, embora esta última também esteja presente e seja importante.

As três cooperativas serviram para ilustrar bem o primeiro aspecto que se destacou. Na Cooper-x a tomada de decisão em conjunto era presente e fortemente instituída e nesta cooperativa os cooperados mostraram maior interesse nos resultados da cooperativa e na resolução dos problemas, ainda que existissem casos de omissão. Na Cooper-y, onde não existia esse espaço de decisão, foi possível observar uma atmosfera de resignação, frente ao trabalho e à estrutura de comando e controle; a especialização do trabalho estava focada na eficiência operacional para alcançar maior resultado individual, inclusive com mecanismos de expulsão e punição dos membros que não cumpriam as metas nesta cooperativa. Contudo, vale lembrar que foi nesta cooperativa que foi criado um meio de produção

alternativo, para permitir o trabalho daqueles que não se adaptaram ao ritmo de trabalho dos grupos competitivos. Na Cooper-z, onde existia um sistema de tomada de decisão com apenas parte do coletivo, foi possível perceber a presença do sentimento de não pertencimento por parte dos não cooperados, enfatizando a ideia da passagem temporária, como descrita por alguns autores da literatura.

Assim conclui-se que a tomada de decisão em conjunto cria sentimento de união e pertencimento ao empreendimento, portanto é aspecto central para coesão e fortalecimento do empreendimento econômico-solidário como afirmado por alguns autores (cf. SINGER 2004; RUFINO 2005; SEVERINO, EID e CHIARIELLO 2013).

O segundo aspecto, em que as necessidades e objetivos dos cooperados são colocadas como critério para tomada de decisão, verificou-se em duas cooperativas, onde houve a alteração dos métodos produtivos para manter o trabalho de cooperados que não se adaptaram à configuração pré-existente. Como foi descrito no caso da construção da mesa de triagem na Cooper-y e na divisão das equipes de triagem em grupos mais homogêneos, em termos de ritmo de trabalho, na Cooper-x.

5.1.2 Planejamento e tomada de decisão

A dinâmica das cooperativas está fortemente relacionada à prática da gestão. Em dois casos constatou-se a execução do processo decisório, conforme preconizado pelos princípios cooperativistas: a autogestão. Os formatos instituídos são distintos, variando principalmente o grau de participação dos cooperados, mas ambos praticam a decisão coletiva e solidária dos objetivos estratégicos e operacionais do empreendimento. No empreendimento em que não há a autogestão, embora esteja desconfigurada a organização dentro dos termos da doutrina cooperativista, não se percebeu qualquer sentimento de insatisfação de seus membros, pois existiam no grupo diversos trabalhadores com vários anos de participação no empreendimento.

Conclui-se, portanto, como preconizado pela teoria, que o aspecto participação apresenta-se como fator fundamental para a plena gestão dos empreendimentos dentro da doutrina cooperativista. Sobre esse aspecto, averiguou-se que há a necessidade de se aprimorar a participação dos cooperados em todos os empreendimentos, sob o risco de concentração de poder num grupo cada vez menor. Esse aprimoramento é tanto no estímulo à participação ativa, como na qualificação da participação. Percebeu-se que, principalmente os trabalhadores mais

antigos, geralmente fundadores da cooperativa, ou os mais desinibidos, são os que efetivamente participam das discussões e se candidatam a cargos da cooperativa, tendendo a permanecer no poder por mandatos consecutivos. Constatou-se ainda que muitas das discussões desviam para o assunto da retirada e divisão das sobras e poucas abordam questões de planejamento de médio ou longo prazo.

Dentro do processo de tomada de decisão há ainda a variável do resultado operacional. Observou-se que quanto o resultado é positivo (principalmente boa distribuição das sobras), há uma tendência por parte dos cooperados de delegar mais suas funções administrativas ao corpo diretivo e, quando os resultados são negativos, exigir esclarecimentos e mudanças na condução, geralmente trocando a diretoria.

Outro aspecto observado foi que a especialização horizontal do trabalho, não diminui a capacidade de autogestão ou de democracia nas cooperativas. Nos empreendimentos, os cooperados fazem clara distinção de dois momentos de trabalho: o operacional (produção diária) e o decisório. Constatou-se, em linha com o que é descrito na literatura, que a existência de um processo decisório com maior ou menor grau de igualdade está mais atrelado à participação dos cooperados do que aos cargos das pessoas, e ainda, a participação está mais atrelada ao conhecimento dos assuntos em pauta e aos interesses dos cooperados, do que seus cargos.

5.1.3 Especialização do trabalho

A especialização de tarefas, que é tema controverso devido a sua origem na escola clássica de gestão, amplamente utilizada para explorar ao máximo o trabalho de um recurso, também mostra um viés diferente dentro dos empreendimentos estudados.

Nestes, a especialização acaba se tornando solução natural num contexto de tomada de decisão coletiva e de controle coletivo do trabalho. Uma vez que cada cooperado é responsável por uma parte do trabalho, é necessário que as partes estejam definidas, caso contrário, não é possível controlar e auferir o resultado do trabalho individual.

Há de se destacar ainda que a força mais presente que atua para intensificar o trabalho é a vontade dos próprios cooperados em aumentar sua retirada mensal. Não se constatou em nenhum momento, a intensificação do trabalho decorrente de

uma mudança exógena à organização, ou de algum outro local que não os próprios cooperados em conjunto. Verificou-se ainda que em todas as cooperativas existiam metas mínimas de produção mensal, definidas coletivamente frente a um mínimo necessário para subsistência do empreendimento, sendo rotineiramente superadas.

Quanto à configuração do trabalho não se pode ignorar que existem poucas opções de tecnologia disponível para sua execução. Assim, as cooperativas, frente ao imediatismo dos cooperados, copiam as práticas produtivas vigentes na indústria, ou seja, a linha de montagem e a especialização de tarefas.

Um aspecto distintivo que aparece e traz harmonia para a situação de especialização do trabalho e da existência de relações de comando-controle é o fato de que tanto o poder de comando, como a solução tecnológica, e as responsabilidades de cada trabalhador, serem decididas em ambiente coletivo e, portanto, não advindas de imposições sem discussão e debate.

Neste contexto reside uma resposta para a pergunta deste trabalho: embora os cooperados busquem seus resultados econômicos coletivos e individuais através de uma ação produtiva eficiente, os empreendimentos alinhados aos preceitos cooperativistas não deixam que esse critério (eficiência), se sobreponha demasiadamente às necessidades, às expectativas e às limitações individuais dos cooperados. Verificou-se que quanto mais alinhado à doutrina, mais esse aspecto do respeito individual está presente e quanto mais afastado da doutrina, mais surgem arranjos e justificativas para maximizar os resultados individuais daqueles que têm maior capacidade laboral ou poder.

5.1.4 Relações de Poder

Com o trabalho, foi possível constatar que a compreensão das dinâmicas da cooperativa só pode ser completa com o entendimento de que o exercício e a disputa do poder estão presentes na gestão de cooperativas autogestionárias. O poder exercido por critérios autocráticos ou validado apenas por aspectos materiais (posses ou burocracia) é rechaçado pelos estudos de autogestão. Embora essas formas de poder não estejam presentes nos casos estudados, não se pode ignorar que há a aquisição do poder por outras formas. Nos casos estudados uma fonte notória de poder é o conhecimento técnico, ou seja, o domínio dos assuntos administrativos. Outra fonte também é a capacidade de articulação política dentro da organização. Nota-se contudo que esse poder, de certa maneira, é validado de

forma democrática (coletivamente), ou seja, o conhecimento técnico ou a habilidade deve ser reconhecida pelo coletivo e aprovado por ele.

Assim há de se destacar que na organização dos três empreendimentos existe a figura de uma pessoa (ou poucas), que concentram em si um maior grau de responsabilidade frente ao empreendimento. Essas não ocupam necessariamente o cargo de diretoria ou presidência, mas de alguma forma são o ponto focal para a tomada de decisão e de direcionamento das ações. Dessa forma, embora a tomada de decisão sobre diversos assuntos possa acontecer de forma coletiva e democrática, a partir do voto igualitário, há a necessidade de alguém que tome a frente do empreendimento e essas pessoas destacam-se por exercerem ou porque possuem algum tipo de poder (predominantemente técnico nos casos estudados).

O que se quer destacar é que as relações de poder e de conflitos estão presentes e geralmente há a perpetuação no poder daqueles que estão mais tecnicamente preparados e que exercem influencia sobre os demais. De qualquer maneira, exceto em um caso, isso não parece desconfigurar a organização preconizada pelos princípios cooperativistas. Primeiro porque, pelo menos nos empreendimentos estudados, as pessoas que assumem essa responsabilidade o fazem com a exata noção de que o resultado do empreendimento é coletivo; em segundo lugar, não existe na doutrina a prerrogativa da homogeneidade de capacidades e saberes entre os cooperados. Ao contrário, espera-se mesmo que o empreendimento seja capaz de utilizar potencialidades advindas das diferenças.

Constata-se assim que as cooperativas, além de sua função econômica, operam em ambiente marcadamente político, na forma que descreve Morgan (1996), onde seu processo de decisão é consideravelmente mais complexo em termos de número de variáveis, de interesses e de consequências das decisões. Enquanto numa empresa convencional pode-se listar alguns interessados centrais, tais como proprietários, funcionários, clientes e governo, e o primeiro concentra quase que a totalidade do poder para a tomada de decisão e orienta suas ações para satisfazer sobretudo os clientes e donos, as cooperativas lidam com uma situação em que o poder de influencia no processo de tomada de decisão está difuso e suas ações devem ser tomadas buscando satisfazer um número grande de agentes.

5.1.5 Controle Operacional

O controle operacional dos empreendimentos também mereceu atenção especial. Esse deve, ao mesmo tempo em que garante os padrões de qualidade, contribuir para uma métrica justa de aferição do trabalho aplicado de cada trabalhador. Ao mesmo tempo, as métricas e controles não devem ser exclusivamente para controle do trabalho individual, pois isso estimula uma competição individualista que, a longo prazo, pode distorcer os princípios cooperativistas. Assim é preciso que as técnicas de controle meçam o resultado do trabalho coletivo por equipe, estimulando o trabalho em conjunto e a cooperação.

5.2 Conclusão

O trabalho partiu do pressuposto de que existe uma tensão entre as práticas de gestão preconizadas pela escola clássica e as preconizadas pelo cooperativismo. Segundo os dados empíricos, as cooperativas se utilizam largamente das diretrizes da escola clássica e ainda assim se organizam de forma distinta a esta. Desta forma, em linha com a afirmação de Gaiger (1999, p.5), esse êxito se deve a uma capacidade de articular a lógica empresarial, com a lógica cooperativista, incluindo elementos adicionais na organização, nos critérios de tomada de decisão e na prática da gestão.

A observação constatou diversas características da doutrina cooperativista nos empreendimentos e sugere que a distinção na organização provém, sobretudo, dos seguintes aspectos:

1. **A decisão coletiva sobre a configuração do trabalho.** Dahrendorf (1991) discorre sobre como os indivíduos em uma sociedade, ao assumirem um papel social, buscam sua aceitação dentro do grupo e se esforçam por reproduzir dentro do grupo o que já foi definido pelo coletivo, mesmo tendo de abrir mão de parte de suas próprias vontades. A observação sugere que a construção coletiva das soluções cria vínculos do indivíduo com o grupo, assim como aquelas decorrentes de um papel social assumido. Há de se considerar ainda a questão de que muitos trabalhadores que estão nas cooperativas vieram de situações de exclusão e não possuem amplas opções de reinserção produtiva e econômica além da provida pela cooperativa, o que reforça ainda mais o vínculo e a necessidade de participação no grupo.

Portanto, esse aspecto sugere que a construção coletiva da solução dos problemas, da configuração de trabalho e da definição de metas nas cooperativas, confere ao empreendimento uma característica bem diferente da existente em empresas convencionais. Isso porque não é apenas a solução técnica da configuração que se discute, mas também o propósito, as metas, os meios de controle e principalmente a forma e os critérios com que o resultado do trabalho será distribuído entre os trabalhadores. Essa configuração não tem par com empresas privadas convencionais.

2. Organização do trabalho que considera as necessidades dos indivíduos.

Embora os casos estudados se alicercem numa estrutura produtiva que privilegia a eficiência operacional e utiliza práticas tidas como alienantes (DAGNINO 2002; WELLS 1981), quando o trabalho não atende algum requisito do trabalhador (ex: método, esforço, ritmo, expectativa de resultado), há um espaço aberto para discussão e busca de soluções alternativas, que respeitam os desejos e as competências do trabalhador, ao mesmo tempo em que respeitam os objetivos coletivos.

Dessa forma, um aspecto distintivo da organização cooperativa é que a produtividade do trabalho pode ser negociada. Sendo a produtividade a variável que vai influenciar o ritmo e o método de trabalho, ao existir espaço para negociação em que o trabalhador tem efetivo poder de decisão, modifica-se substancialmente a forma de pensar e executar a organização produtiva. Sobre esse assunto cabe salientar que as soluções encontradas nas cooperativas geralmente partem de uma definição sobre a produtividade mínima, a qual é coletivamente validada. Mas observou-se em dois dos casos estudados, que coexistiam na negociação, tanto situações para diminuir a produtividade, quanto principalmente de regras para aumentar a produtividade individual. Nesses casos, a solução encontrada para aumentar a produtividade de um trabalhador (que assim desejasse), foi permitir o trabalho aos sábados e/ou domingos para triar material e essa produção contava como excedente individual do trabalhador. Em uma das cooperativas era permitido até mesmo trazer parentes (não cooperados) para realizar o trabalho de triagem e o resultado desse trabalho era revertido para o cooperado.

3. Amplo acesso a informação. Conforme os casos estudados e em linha com a literatura existente no assunto (cf. SINGER 2004; GAIGER 1999; RUFINO 2005;

ANDION 2005), esse aspecto é um dos mais importantes para a coesão do grupo. Há duas vertentes desse aspecto: a primeira refere-se ao grau de abertura e de acesso aos dados (operacionais, financeiros, comerciais etc.), de forma que todos saibam como cada parte funciona e quais são os resultados que estão sendo alcançados. A outra vertente é o conhecimento técnico, que precisa ser apreendido pelos cooperados e não pode ser negligenciado pelo empreendimento. A literatura, como apresentado por alguns autores (cf. ANDION 2005; MASCARENHAS 2007; RUFINO 2005), e a observação empírica desse trabalho mostram que esses dois aspectos têm reflexos no grau e na qualidade da participação nas decisões. Nas cooperativas onde os dados eram centralizados ou eram fornecidos de forma seletiva, observou-se configuração mais individualista em que os trabalhadores se preocupavam mais com o seu resultado do trabalho e nem tanto com o coletivo; já na cooperativa onde os dados eram amplamente abertos observou-se maior grau de interesse coletivo e intervenções e discussões eram mais qualificadas (embasadas nos dados).

Dessa forma, é possível argumentar que a tensão entre as práticas de gestão, na forma preconizada pela escola clássica, e a organização do trabalho preconizado pelos preceitos cooperativistas, reside no grau em que os EES se utilizam de técnicas da primeira, para a organização do empreendimento. Quanto mais há a especialização vertical do trabalho, quanto mais seletivo é o acesso à informação e quanto maior o peso da produtividade como práticas e critérios para tomada de decisão, menor é a consolidação de um empreendimento cooperativo e solidário. Contudo, não há um índice balizador sobre o grau de cada prática que defina até que ponto é certo ou errado. Conclui-se que, em linha com a sugestão de Lima (2004), que a prática autogestionária é um processo que deve ser construído em cada coletivo, que vai decidir o que mais bem atende seus objetivos. Os casos estudados mostraram que tanto a configuração com a prática autogestionária (Cooper-x), como a configuração com práticas mais próximas de uma empresa convencional (Cooper-y), satisfaziam cada um dos coletivos em suas expectativas individuais, e traziam bons resultados operacionais e financeiros. Da mesma forma, a prática autogestionária da Cooper-z não trazia bons resultados nem para a coesão do grupo nem em termos operacionais.

Retomando o objetivo do trabalho, foram apresentados os aspectos distintivos da gestão, como ilustram os quadros 4, 6 e 15.

Aspecto distintivo de gestão	Fonte	Observado empiricamente?
1. Igualdade de direitos de todos os membros e a propriedade comum do capital.	Singer (2002) Lima (2004) Rufino (2005)	Em duas cooperativas.
2. Espaço coletivo de reflexão e negociação. Espaços formais para manifestação, integração e negociação entre os atores.	Lima (2004) Andion (2005) Mascarenhas (2007)	Sim. Porém com graus diferentes de manifestação e participação.
3. O poder hierárquico é validado e passado do coletivo para o grupo eleito e o poder do grupo eleito reside estritamente no âmbito que o coletivo definiu.	Observação empírica.	Sim.
4. Tomada de decisão com conhecimento de causa: espaço para aquisição de conhecimento sobre gestão e livre acesso a informação do empreendimento.	Andion (2005) Barbieri e Rufino (2007) Mascarenhas (2007)	Sim. Com variações no grau de acesso à informação.
5. Formação dos sócios e não sócios quanto aos valores que regem o empreendimento.	Pinho (1966) Singer (2002) ICA (2012)	Não.
6. Orientação dos integrantes à solidariedade em seus diversos relacionamentos.	Singer (2002) Gaiger (1999, 2006)	Sim.
7. Mundo da vida: os motivos à participação vão além das relações e dos interesses mercantis. Estão relacionados às experiências de vida e ao compartilhamento dessas com o grupo.	Andion (2005)	Sim. Aspecto muito presente em todas as cooperativas.
8. Caráter de vínculo associativo, indissolúvelmente ligado à socialização e à partilha do trabalho, onde a cooperação é o cerne do empreendimento.	Gaiger (1999)	
9. Múltiplas fontes de recursos: a prática da ajuda mútua está no centro das relações do empreendimento onde a reciprocidade é uma das principais fontes de recurso.	Andion (2005)	Sim. Há grande cooperação entre cooperativas e parceiros com favores mútuos.
10. A organização do modo de produzir deve aproveitar prioritariamente a capacidade dos associados e, a partir deles, construir um método de trabalho. Os critérios de decisão consideram as necessidades e objetivos do cooperado.	Observação empírica.	Sim.
11. Perda da hegemonia do capital como fator para organização do trabalho, da gestão e da divisão dos resultados.	Singer e Souza (2000)	Sim.
12. Uma empresa baseada no trabalho, na atividade realizada em comum, na pessoa.	Rufino (2005)	Sim.
13. Resultados múltiplos: ao mesmo tempo que tomam ações para satisfazer seus clientes, devem satisfazer as necessidades de seus cooperados e também de outros interessados.	Lima (2004) Andion (2005) Ignácio e Souza (2008)	Sim.
14. A remuneração do trabalhador se dá na proporção do trabalho previamente acordado e todo trabalho ou resultado excedente dever ser remunerado.	Observação empírica.	Sim.

Quadro 17. Resumo dos aspectos distintivos de gestão.
Elaborado pelo autor.

É possível concluir que as gestão e organização das cooperativas se distinguem principalmente por três características: pela configuração do processo de tomada de decisão e gestão, o que pressupõe uma série de outras características

(acesso informação, conhecimento de causa etc.); pelos critérios utilizados na tomada de decisão (que priorizam o objetivo do trabalhador ao objetivo de desempenho); e pela negociação da produtividade do trabalho.

Sobre a gestão e os critérios utilizados na tomada de decisão, observou-se que a tomada de decisão é mais holística, pois busca a satisfação de um maior número de variáveis e essas variáveis possuem um peso mais homogêneo no processo de tomada de decisão. Diferentemente de um empreendimento convencional, onde as variáveis econômicas têm grande peso e são definidas por um grupo pequeno de pessoas, no EES os critérios são criados coletivamente e o peso das variáveis, tais como, a satisfação do trabalhador, a remuneração e técnica de trabalho têm um peso relevante. Novamente cabe ressaltar que o peso de cada variável é definido por e para cada coletivo.

Esse assunto relaciona-se com o segundo objetivo do trabalho que era entender como os empreendimentos conciliam os princípios cooperativistas com as necessidades de competitividade do mercado. Compreende-se que as necessidades de mercado são traduzidas em termos que devem ser satisfeitos pelo empreendimento, de modo que ele possa atuar no mercado a que se propõe. A forma de decidir sobre o atendimento, ou não, dessas necessidades é dentro de um processo coletivo de decisão, guiado por princípios e critérios particulares, em que há a negociação das melhores formas de atender essas necessidades concomitantemente com as demais existentes no empreendimento. A partir dessa discussão e negociação, há a decisão sobre a forma da organização do trabalho, respeitando os valores do empreendimento.

Esse argumento parte do pressuposto de que a existência do mercado antecede a organização produtiva que deve buscar meios de suprir as tanto as necessidades do mercado, como todas as demais que se apresentem (sociais, ambientais, dos trabalhadores etc.).

Pode-se argumentar ainda, em linha com o pensamento de Barbieri e Rufino (2007), que um empreendimento organizado pelas práticas cooperativistas e guiado por seus princípios está mais bem qualificado para oferecer um resultado esperado. Esse argumento advém da proposição de que o EES traz em seu cerne, além das preocupações econômicas, também as sociais e, além disso, a característica de que a tomada de decisão coletiva é um instrumento que aparece nas atuais abordagens de gestão, preconizadas pela teoria da administração, como ferramenta para as

organizações responderem melhor aos complexos desafios impostos pelo ambiente. Dessa forma, o que se apresenta como desafio para empresas capitalistas hierárquicas (tomada de decisão que considere diversos pontos de vista e objetivos), é inerente ao empreendimento autogestionário.

Cabe destacar ainda que nos EES existem meios de controle e de cobrança que agem independentemente do desejo individual de cada trabalhador, compostos por cada uma das expectativas dos demais indivíduos e interessados. Quando uma destas expectativas não é atendida, age uma força no sentido de mudança da configuração produtiva que impele o empreendimento a um patamar mais eficaz.

Assim, podem-se reafirmar as conclusões de Andion (2005), de que o aspecto distintivo de um EES, e também um grande desafio, é a criação e o desenvolvimento de um espaço essencialmente político, onde diversos interesses, lógicas, omissões etc. se defrontam e onde é construído, com a prática, um sistema de ação comum.

Destaca-se, portanto, que em busca do fortalecimento e da independência é de fundamental importância que as cooperativas desenvolvam estruturas internas para a formação de seus cooperados, tanto na doutrina que rege o empreendimento, como nos assuntos denominados “técnicos” (contabilidade, direito, finanças, marketing, logística etc.), pois é o conhecimento de causa dessas tantas variáveis internas e externas que permite a consolidação do empreendimento equilibrado e equitativo. As cooperativas não antecedem as técnicas de trabalho e podem se valer delas para melhor gestão de seus empreendimentos, apropriando-se e modificando-as sempre que for de seu interesse. Nesse aspecto, o conhecimento amplo, assim como o acesso amplo à informação, somente tem a contribuir para o desempenho dos empreendimentos.

5.2.1 Limitações e trabalhos futuros

Quanto às limitações do trabalho destaca-se o número de empreendimentos e o fato de todos os empreendimentos estudados serem de um mesmo ramo de atividade, o que confere certa homogeneidade dos agentes estudados e isso pode implicar um viés analítico. Destaca-se ainda que durante a pesquisa o mercado dos produtos das cooperativas estava “comprador” e tudo o que era produzido era facilmente comercializado; talvez por essa situação não se percebam conflitos entre equidade e eficiência operacional.

No campo dos empreendimentos econômicos solidários é carente literatura que analise e explique suas peculiaridades e potenciais, sobretudo como formato de empreendimento produtivo, substituto aos atuais formatos. Isso pode se configurar uma área promissora de estudos sobre gestão e organização da produção.

Além destes, os assuntos liderança e relações de poder também precisam ser aprofundados, pois estão no cerne do empreendimento econômico solidário. Há de se entender por que existe a presença de pessoas que exercem a liderança de um grupo que propõe criar empreendimento, por pressuposto, horizontal, equitativo e solidário e quais são os aspectos que o líder tem que apresentar e reforçar dentro deste distinto modo de produção. O entendimento de quais são as variáveis presentes na seleção desse líder e por que é utilizada essa configuração hierárquica, mesmo que mínima, é algo a se investigar. Será que há ganhos para o coletivo ou se trata de um paradigma de organização social que ainda não rompeu totalmente com o modelo hierárquico de comando e controle?

No bojo desses empreendimentos está uma situação social. A literatura aponta que geralmente eles são formados por pessoas excluídas e sem alternativas no mercado formal. Não foram identificados trabalhos que respondam quais são os impactos no indivíduo após ele aderir ao empreendimento e quais são os fatores que o fazem permanecer ou abandonar esses locais. Estudos sobre cultura organizacional e motivações especificamente em EES poderiam contribuir para adicionar variáveis à gestão e configuração desses empreendimentos.

Por fim, destaca-se a situação operacional em que as cooperativas de catadores estão inseridas. Há atualmente a presença de diversos intermediários na comercialização dos produtos e isso pode sugerir que as cooperativas não estejam abarcando em sua operação as atividades que lhe confeririam melhor apropriação do valor de seu trabalho. Um estudo sobre a atuação das cooperativas dentro das cadeias produtivas dos diversos materiais seria de grande valia, não apenas para as cooperativas, mas também para o sistema de reciclagem como um todo, pois pode melhorar a eficiência das operações e promover um crescimento mais rápido desse novo mercado.

Referências

ABRAMOVAY, Ricardo. Anticapitalismo e inserção social dos mercados. **Tempo Social**, v.21, n. 1, p.65–87, 2009..

AMATO NETO, João. (Org.). **Sustentabilidade & Produção**: teoria e prática para uma gestão sustentável. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 272p.

AMATO NETO, João. As formas japonesas de gerenciamento da produção e de organização do trabalho. In: CONTADOR, J. C. (Org). **Gestão de Operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3ª ed. São Paulo: Blucher, 2010.

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de administração contemporânea**, v.9, n.1, p.79–101, 2005.

AQUINO, I. F; Castilho Jr., A. B.; PIRES, T. S. L. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p.15–24, 2009.

ATHANASSIOU, M.; ZABANIOTOU, A. Techno-economic assessment of recycling practices of municipal solid wastes in Cyprus. **Journal of Cleaner Production**, v.16, n.14, p.1474–1483, set. 2008.

BARBIERI, Luciana; RUFINO, Sandra. A gestão da autogestão nas cooperativas. In: **A gestão da Autogestão na Economia Solidária**: contribuição iniciais. 1a ed. Porto Alegre: Cálibra, 2007. 114p.

BEAMON, Benedita M. Designing the green supply chain. **Logistics Information Management**, v.12, n.4, p.332–342, 1999.

BONDUKI, Nabil. Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/eventos/2011/residuos11072011/NabilBonduki.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Distrito Federal: [s.n.], 1971.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 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. Distrito Federal: [s.n.], 2010.

BRASIL. LEI nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das L. [S.l: s.n.], 2012.

CALDERONI, Sabetai. **Os Bilhões Perdidos no Lixo**. 4ª ed. São Paulo: Humanitas, 2003. 346p.

CEMPRE, Compromisso Empresarial para a Reciclagem. São Paulo. Política Nacional de Resíduos Sólidos: a lei na prática. Disponível em: <http://cempre.tecnologia.ws/download/pnrs_leinapratica.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2013.

CEMPRE, Compromisso Empresarial para a Reciclagem. São Paulo. Política Nacional de Resíduos Sólidos: Novos desafios para poder público, empresas, catadores e população. Disponível em: <http://cempre.tecnologia.ws/download/pnrs_002.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2013.

CHIARIELLO, Carlos Luís; EID, Farid. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais** v.12, n.1, p.98–112, 2010.

CONCEIÇÃO SILVA, Eni Leide. **Construir e compartilhar o conhecimento: a experiência da Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente**. 2007. 255p. Tese. Universidade de São Paulo.

COOPER-X. Estatuto da cooperativa de trabalhadores. 2004

COOPER-Y. Estatuto da cooperativa de trabalhadores. 2011

COOPER-Z. Estatuto da cooperativa de trabalhadores . 2008

CORNELIUS, N. et al. Corporate social responsibility and the social enterprise. **Journal of Business Ethics**, v.81, p.355–370, 2008.

COSTA, Antônio Luís M. da. A questão da Produtividade. In: Fleury; N. Vargas. (Org.). Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1983.

COSTA, E. et al. Exploring the efficiency of Italian social cooperatives by descriptive and principal component analysis. **Service Business**, v.6, n.1, p.117–136, 2012.

CÔTÉ, R. P.; COHEN-ROSENTHAL, E. Designing eco-industrial parks: a synthesis of some experiences. **Journal of Cleaner Production**, v.6, n.3-4, p.181–188, 1998.

DACIN, M T; DACIN, P. A; TRACEY, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science** v.22, n.5, p.1203–1213, 2011.

DACIN, P. A; DACIN, M. T; MATEAR, M. Social Entrepreneurship : Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. **Academy of Management Perspectives** v.22, n.5, p.37–58, 2010.

DAGNINO, Renato. Em direção a uma estratégia para a redução da pobreza: a economia solidária e a adequação sócio-técnica. [S.l.], 2002. Disponível em: <<http://www.campus-oei.org/salactsi/index.html>>.

DAGNINO, Renato; BRANDAO, FC; NOVAES, HT. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento. 2004. p. 1–50. Disponível em: <[http://www.ige.unicamp.br/site/publicacoes/138/Sobre o marco anal%EDtico-conceitual da TC.pdf](http://www.ige.unicamp.br/site/publicacoes/138/Sobre_o_marco_anal%EDtico-conceitual_da_TC.pdf)>. Acesso em: 7 out. 2014.

DAHRENDORF, R. **Homo sociologicus – Ensaio sobre a história, o significado e a crítica da categoria de papel social**, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, p.35-115. 1991.

DART, R. The Legitimacy of Social Enterprise. **Nonprofit management & Leadership**, v.14, n.4, p.411–424, 2004.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EID, Farid.; CHIARIELLO, Carlos Luís Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. **Revista de Economia**, v.35, n.2, p.61–81, 2009.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532–550, 1989.

ELKINTON, John. Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. **Environmental Quality Management**, p. 37–51, 1998.

FLEURY, Afonso; SILVA, Fernando Belcorso da. Organização do trabalho na produção: a abordagem sociotécnica. In: CONTADOR, J. C. (org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2010.

FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton. Aspectos Conceituais. In: _____ Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1983.

FORCADELL, Francisco Javier. Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. **Journal of Business Ethics**, v.56, p.255–274, 2005.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, n. 39, p.181–211, 2003.

_____. A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização. **DADOS, Revista de Ciências Sociais**, v.47, n.4, p.799–834, 2004.

_____. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. *Sociedade e Estado* v. 21, n. 2, p. 513–545 , 2006.

_____. O Trabalho no centro da economia solidária. XXIII Encontro nacional da AMPOCS: Caxambu, p.1–21, 1999.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. **Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem**. 2009. 298p. Tese. Universidade de São Paulo.

GORZ, André. **Metamorfoses do Trabalho**. 2 ed. São Paulo: Annablume, 2007. 248p.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American journal of sociology**, v.91, n.3, p.481–510, 1985.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. 10^a ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 224p.

ICA. International Cooperative Alliance. Homepage oficial da organização. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op>> Acessado em Novembro de 2013.

IGNÁCIO, Olímpia Maria de Carvalho; SOUZA, Elaine Moreira de Sá. Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 4, n. 4, p. 54–79, 2008.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Evolução da Gestão Ambiental na Empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2011. 272p.

JORGENSEN, Danny L. Participant observation. 1^a ed. Newbury Park: Sage Publications, 1989. v. 15.

LAGARINHOS, Carlos Alberto Ferreira. Reciclagem de Pneus: análise do impacto da legislação ambiental através da logística reversa. 2011. Tese. Universidade de São Paulo.

LIMA, Jacob Carlos. O TRABALHO AUTOGESTIONÁRIO EM COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO: o paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.19, n.56, p.45–62, 2004.

_____. Workers' Cooperatives in Brazil: Autonomy vs Precariousness. **Economic and Industrial Democracy**, v.28, n.4, 2007.

MARTINS, Roberto Antonio. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: Cauchick, P. M. (Org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de produção e Gestão de Operações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009, 248p.

MASCARENHAS, Tais Silva. Os conhecimentos de gestão e seus mitos. In: **A gestão da Autogestão na Economia Solidária: contribuição iniciais**. 1^a ed. Porto Alegre: Cálibra, 2007. 114p.

MEADOWS, Maureen; PIKE, Matthew. Performance Management for Social Enterprises. **Systemic Practice and Action Research**, v.23, n.2, p.127–141, 2010.

MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. **Journal of Operations Management**, v.16, n.4, p.441–454, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003. 334p.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. 306p.

MMA, Ministério do Meio Ambiente. Brasília. PNRS - Contexto e Principais Aspectos. Disponível em: <www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/politica-nacional-de-residuos-solidos/contextos-e-principais-aspectos>. Acesso em: 3 nov. 2013.

MNCR, Movimetno Nacional dos Caradores de Materiais Recicláveis. São Paulo. Página institucional. Disponível em: <http://www.mncr.org.br/box_2/noticias-regionais/cataforte-formara-2-mil-em-sao-paulo>. Acesso em: 7 dez. 2013.

MOIZER, Jonathan; TRACEY, Paul. Strategy Making in Social Enterprise : The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 27, p.252–266, 2010.

MONDRAGON. Corporate Profile 2012. Disponível em: <<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Magnitudes-Económicas/Perfil-Corporativo.aspx>>. 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 422p.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal do Brasil. Brasília. Site institucional. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/a-economia-solidaria/>>. Acesso em: 30 out. 2013.

NOVAES, Henrique; DAGNINO, Renato. A participação do trabalhador na fábrica: contrastes entre as propostas do modelo japonês e as propostas autogestionárias. **Sociologias**, v.24, p.242–267, 2010.

ONU. Solid waste management in the world's cities. London Washington: 2010. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=REPIDISCA&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=162138&indexSearch=ID>>. Acesso em: 19 set. 2013.9781849711692.

PINHO, Diva Benevides. **Que é Cooperativismo**. São Paulo: São Paulo Editora S.A., 1966. 154p.

_____. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PIRVU, Daniela; UNGUREANU, Emilia; HAGIU, Alina. Evaluation of the need for development of social enterprises. Case study in the Arges County. **Revista de Cercetare Si Interventie Sociala**, v. 27, p.51–65, 2009.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano. Relatório de Desenvolvimento Humano 2010. 20. ed. Nova Iorque: [s.n.], 2010. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_PT_Complete_reprint.pdf>.

POCHMANN, Marcio. Economia solidária no brasil: possibilidades e limites. **Mercado de Trabalho – IPEA**, v.24 nota técnica, p. 23–34, 2004.

PORTER, ME; LINDE, Claas Van Der. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard business review**, v.73, n.5, p.120–134, 1995.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Economia ou Economia Política da Sustentabilidade. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília; VINHA, Valéria Da (Orgs.). **Economia do Meio Ambiente: Teoria e Prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2010. p. 3–28.

RUFINO, Sandra. **(RE) FAZER, (RE) MODELAR, (RE) CRIAR: A autogestão no processo produtivo**. 2005. Tese. Universidade de São Paulo.

SACHS, I; LOPES, C; DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança. **Fórum Social Mundial Temático**, Bahia: 2010.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 514.

SANTOS, L. C; **A questão do lixo urbano e a geografia**. Primeiro SIMPGEO. Rio Claro: 2008.

SELIGER, Gunther; KERNBAUM, Sebastian; ZETTL, Marco. RemanufactuRing approaches contributing to sustainable engineering. **Gestão e Produção**, v.13, n.3, p.367–384, 2006.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (SENAES). Atlas da Economia Solidária. 2007. Disponível em: <<http://consulta.mte.gov.br/atlas/AtlasES.html>>. Acesso em: 21 ago. 2013.

SEVERINO, Maico Roris; EID, Farid; CHIARIELLO, Carlos Luis. Organização do Trabalho na Economia Solidária: desafios e limites na construção de modelo alternativo ao taylorismo. **Revista Pegada**, v.14, n.2, p.143–162, 2013.

SILVA, Marcia Terra da. A empresa moderna. In: CONTADOR, J. C. (org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2010a.

_____. Correntes do Pensamento administrativo. In: CONTADOR, J. C. (org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2010b.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo. **Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. 360p.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 128p.

SINGER, Paul. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos Avançados**, v.18, n.51, p.7–22, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLIVNIK, A.; FALVO, J. F.; SATO, N.K. Cooperativas de Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos: apontamentos para uma política de geração de trabalho e de renda. **Revista da ABET**, p.98–113, 2012. Disponível em:

<<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/view/15594>>. Acesso em: 4 dez. 2013.

SOUZA, André Ricardo De; CUNHA, Gabriela Cavalcanti; DAKUZAKU, Regina Yoneko. **Uma Outra Economia Possível**. São Paulo: Contexto, 2003.

TAUILE, José Ricardo. Do socialismo de mercado à economia solidária. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 107–122, 2002.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13^a ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TRIVEDI, C.; STOKOLS, D. Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. **Journal of Entrepreneurship**. v.20, n.1, p. 1-31, 2011.

WELLS, MJ. Alienation, work structure, and the quality of life: can cooperatives make a difference? **Social Problems**, v. 28, n. 5, p. 548–562, 1981.

WILD, Ray. **Concepts for Operations Management**. 1^a ed. London, Beccles and Colchester: John Wiley & Sons, 1977.

WORLD BANK. World Bank Report: Long-term unemployment (% of total unemployment). Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.LTRM.ZS>>. Acesso em: 21 dez. 2012.

WREN, Daniel A.; VOICH JR., Dan. **Management: Process, Structure, and Behavior**. 3^a ed. [S.l.]: Wiley, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

Anexo 1 – Guia de levantamento de dados

Este guia de entrevista e levantamento de dados tem como objetivo nortear os trabalhos de levantamento que será realizado nas cooperativas e foi elaborado pelo autor, tomando como referência o trabalho de Rufino (2005).

Parte 1 – Caracterização das Cooperativas

1.1 Nome da Cooperativa: _____

1.2 Local(cidade/ Estado): _____

1.3 Data de fundação: ____; Número de cooperados na fundação: _____

1.4 Número de Cooperados (atual): _____ Homes: _____ Mulheres: _____

1.5 Volume de produção mensal (T): _____

1.6 Retirada média mensal (R\$): _____

1.7 É constituído apenas por cooperados ou tem funcionários? Número de funcionários: _____ Outros (especificar).

1.8 Quais produtos e serviços oferecem? Para quem?

1.9 Faixa etária dos sócios trabalhadores:

Faixa etária	Homens	Mulheres
Até 17 anos		
18-20		
20 – 30		
31 – 40		
41 – 50		
51 – 60		
61 - 65		
mais de 65		

1.10 Escolaridade dos sócios trabalhadores:

Instrução	Homens	Mulheres
sem instrução		
alfabetizado		
Fundamental incompleto		
Fundamental completo		
Médio Incompleto		
Médio completo		
Superior incompleto		
Superior completo		
Outros (especificar)		

1.11 O que levou a decisão de participar da cooperativa?

- a. alternativa ao desemprego;
- b. possibilidade de obter maiores ganhos;
- c. fonte complementar de renda;
- d. possibilidade de “ser dono” do empreendimento;
- e. recuperação de empresa falida;
- f. engajamento ao propósito da cooperativa;
- g. Outros (especificar).

1.12: Documentos fonte: estatuto social; relatórios da contabilidade.

Parte 2 – Estrutura e tecnologia das cooperativas

2.1 Constituição física do espaço:

- a. Área total;
- b. Área construída;
- c. Equipamentos (lista);
- d. Processo produtivo (descrição);
- e. Tecnologia empregada no processo;

2.2 Quais são os departamentos / setores que compõem o empreendimento?

2.3 Existe uma hierarquia ou divisão funcional de tarefas?

Se sim:

- a. especificar como ela é feita e distribuída.
- b. existe rodízio das atividades?

Se não:

- 1. Como é feita a organização produtiva?

2.4 Existem fixas de remuneração diferenciadas? Discriminar.

Parte 3 – Organização do trabalho, processos gerenciais e

3.1 Quais são instâncias de decisão (direção / coordenação / resolução de problemas) que existem?

- a. Assembléias/reuniões do coletivo;
- b. Diretoria/conselho diretor/coordenação;
- c. Conselho Consultivo;
- d. Conselho Administrativo;
- e. Conselho Fiscal;
- f. Conselho de Ética;
- g. Grupos de Trabalho/ Comissões;
- h. Outros (especificar);

3.2 Qual o objetivo de cada instância de decisão? Quem participa e qual a periodicidade?

Nome da instância de decisão	Objetivo	Participantes	Periodicidade	Formato de decisão: voto, consenso ou outro?

3.3 Quais são as instâncias de participação dos cooperados?

- a. Decisão sobre repartição de sobras e fundos;
- b. Eleição de diretorias e conselhos;
- c. Contratação e remuneração de cooperados / empregados;
- d. Plano de trabalho (metas de produção);
- e. Organização do trabalho (distribuição de tarefas);
- f. Participação de decisões cotidianas. (Especificar como);
- g. Não existe. (Explicar);
- h. Outras instâncias de participação (especificar): _____;

3.4 Qual o “peso” de cada cooperado nos processos de decisão?

- a. “Um homem um voto”;
- b. Representativo por quota;
- c. Representativo por produção;
- c. Representativo por tempo de cooperativa;
- d. Representativo – outro (especificar): _____;

3.5 Como se dá o acesso às informações da cooperativa pelos cooperados?

- a. Há fixação de dados operacionais em local público;
- b. Os cooperados tem livre acesso aos registros de produção e comercialização quando solicitado;
- c. Há prestação de contas aos cooperados com periodicidade definida;
- d. Os cooperados podem solicitar uma reunião extraordinária para esclarecimentos sempre que quiserem. (identificar restrições).
- e. Outros (especificar) _____;

3.6 Os cooperados são motivados a participar das decisões e no desenvolvimento de novos produtos e/ou novas técnicas e processos?

- a. Se sim, como? _____;
- b. Se não por quê? _____;

3.7 Quais foram as principais mudanças no modo de produzir (técnicas / processo), a partir do trabalho coletivo?

3.8 Sobre o planejamento da cooperativa:

- a. Qual a instância de decisão?

- b. Qual a periodicidade?
- c. Qual o horizonte de tempo do planejamento?
- d. O que é definido no planejamento? Há registro?
- e. Como o planejamento é comunicado e aprovado?

3.9 Sobre o controle da operação. Como se dá o controle operacional das atividades, frente ao planejado?

3.10 No caso de haver controles formais instituídos:

1. Quais são os controles?
2. Como eles foram criados?
3. Quem é responsável por controlar? Por quê?
4. Como é feita a comunicação dos resultados?
5. Como é feita a decisão sobre problemas e desvios?

3.11 No caso de não haverem controles formais instituídos:

1. Como é feita a gestão da operação?
2. Quem é responsável por controlar? Por quê?
3. Como é feita a comunicação dos resultados?
4. Como é feita a decisão sobre problemas e desvios?

3.12 Sobre a repartição dos ganhos:

- a. Qual é o critério de repartição dos ganhos?
- b. Há fundos de reserva? Quais são e para que servem?

3.13 Quais são as principais dificuldades gerenciais ou operacionais enfrentadas pela cooperativa:

1. Atrair cooperados;
2. Organizar cooperados na participação;
3. Organizar operação e distribuição de tarefas;
4. Estrutura financeira;
5. Falta de bens para os processos produtivos;
6. Comercialização; Especificar:
7. Coleta de materiais;
8. Articulação com outras cooperativas;
9. Articulação com outros órgão externos;
10. Outros. Especificar.

3.14 Documentos fonte: atas de reunião;

Parte 4 – Fronteiras das cooperativas

4.1 Com quais empresas e órgãos a cooperativa se relaciona diretamente?

(pode ser mais de uma alternativa); Com qual objetivo e frequência?

1. Prefeitura do município; _____;
2. Incubadoras tecnológicas públicas ou privadas; _____;
3. Universidades e faculdades; _____;

4. Pequenas empresas (sucateiros intermediários); _____;
5. Médias empresas (sucateiros intermediários); _____;
6. Grandes empresas (sucateiros intermediários); _____;
7. Grandes empresas (indústria de transformação); _____;
8. Outras cooperativas? _____;
9. Movimento nacionais e órgãos de representação;
10. Outros (especificar)? _____;

4.2 Quem é responsável por este relacionamento? _____;

4.3 Como a informação é transmitida para dentro da cooperativa? Como funciona este mecanismo?

4.4 Qual a área geográfica de atuação da cooperativa?

4.5 Qual o procedimento para definição da área de atuação?

Parte 5 – Cultura

Para o entendimento deste aspecto da organização, muito mais sutil e não objetivo, será empregada a técnica de observação *in loco* do empreendimento e, quanto permitido, conversas informais com os cooperados.

Anexo 2 – Guia de avaliação da organização e gestão da produção.

Instrumento de avaliação *in loco* dos elementos de gestão e estrutura dos empreendimentos.

Elemento avaliado	Classificação				
	A	B	C	D	E
Estrutura e tecnologia das cooperativas					
Organização do arranjo físico e fluxo de materiais					
Escolha da tecnologia de processo					
Estado de manutenção dos equipamentos					
Higiene e segurança no trabalho (uso de EPIs)					
Organização do trabalho, processos gerenciais e estratégia					
Execução do Processo Planejamento					
Previsão e gestão da demanda					
Gestão da capacidade					
Gestão de estoque					
Distribuição e organização das tarefas					
Rotação de tarefas					
Controle das atividades					
Participação dos cooperados na tomada de decisão das tarefas					
Participação dos cooperados nas assembleias					
Gerenciamento da Qualidade					
Gestão Financeira e de Custos					
Disponibilidade e acesso a informações					
Legenda: A (Existente e muito bem executado ou adequado); B (Existente, não é adequado ou é precário); C (Parcialmente presente; em processo de implementação); D (Não é implementado; <i>ad hoc</i> ; ou é inadequado); E (inexistente).					

Tabela 7. MODELO - Avaliação de adequação dos itens estruturais e de gestão na cooperativa.
Fonte: Adaptado de Rufino (2005) e elaboração própria.