

# **A Participação no Processo Decisório: um Estudo na Economia Solidária**

Beatriz Centenaro Hellwig<sup>1</sup>  
Prof. Dra. Rosinha Machado Carrion<sup>2</sup>

## **Resumo**

O presente artigo tem por objeto de estudo a participação. E, por cenário, a Economia Popular e Solidária, essa forma de fazer econômico que tem por essência a valorização do trabalho sobre o capital; relações de trabalho ancoradas na autogestão e que cultiva como princípio fundamental a solidariedade. Trata-se de uma pesquisa exploratória, baseada em estudo de caso único. A organização onde foi realizado o estudo é a Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Movimento dos Direitos dos Moradores de Rua (ACMDMR) - uma das treze integrantes do Sistema Integrado de Resíduos Sólidos (GIRS), implantado pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, em 1989. A análise dos dados revelou centralização das decisões na coordenação, bem como sua associação. Identificou-se, ainda, que o trabalho representa um meio de sobrevivência como outro qualquer, e que as relações entre os trabalhadores são pautadas pela desconfiança e pela competição. Esse conjunto de fatores pode estar na origem das elevadas taxas de turnover e do baixo índice de produtividade constatado. Donde a hipótese de se estar diante de um círculo vicioso, que nada coopera para a realização dos princípios e objetivos teoricamente associados a empreendimentos de Economia Popular e Solidária.

## **I - Introdução**

A importância da participação e envolvimento dos trabalhadores nas decisões é um tema que vem ganhando destaque na literatura de gestão, situação que se reveste de particular importância quando se aborda o universo da chamada Economia Popular e Solidária.

Aqui, antes dos benefícios para o desempenho econômico da organização, o que está em jogo é a essência de uma proposta que se apresenta como emancipadora e como caminho possível para o enfrentamento da questão social.

Participar, na medida em todos são proprietários dos meios de produção, passa a ser, antes de uma escolha, um compromisso de cada um e de todos com a realização do projeto coletivo.

## **II - Proposta da Economia Solidária**

O modelo econômico capitalista, de base neoliberal, conforme praticado no Brasil, tem por conseqüências: concentração da renda, desemprego, redução do valor nominal dos salários e riscos para o meio ambiente, conjunto de fatores que contribui para o agravamento das desigualdades e exclusão social (CATTANI, 2003).

É nesse contexto, de acirramento da questão social e do colapso de empresas que entram em processo falimentar, que começa a se formar, no início dos anos 90, uma proposta alternativa, de base econômico-social, ancorada em valores como a solidariedade, a autogestão e a distribuição igualitária de excedente. Ancorada no Movimento Sindical, que

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela EA/UFRGS.

<sup>2</sup> Professora Doutora do PPGA/EA/UFRGS e coordenadora do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre o Terceiro Setor.

investe na criação de estruturas de apoio à formação de coletivos de trabalhadores, organizados de modo associativo, essa proposta recebe a denominação de Economia Popular e Solidária. Nessa denominação o termo popular reporta-se às origens de seus trabalhadores, e o qualificativo solidária ao padrão que seus idealizadores propõem para as relações sociais de produção.

Singer (2003) reúne sob a denominação de Economia Popular e Solidária o conjunto dos empreendimentos que apresentam duas características específicas: a solidariedade entre seus integrantes mediante a prática da autogestão e a solidariedade com os trabalhadores em geral, favorecendo os mais necessitados.

Para Laville (2002), as dimensões sociais e econômicas não esgotariam, entretanto, a proposta da Economia Popular e Solidária, ressalta seu conteúdo político. Dimensões fortemente ligadas e articuladas, de modo que é necessário considerá-las em sua totalidade para analisar iniciativas de Economia Popular e Solidária (doravante EPS).

Também França Filho (2002) destaca o caráter político dos empreendimentos de EPS, os quais, em conjunto, corresponderiam a um movimento social de luta pelo estabelecimento de uma nova relação com o econômico que, de fim, passaria à condição de meio, a serviço da realização de objetivos sociais. Ele salienta, ainda, o caráter comunitário dos empreendimentos de trabalho e renda, estruturados conforme os princípios da EPS, os quais difeririam das formas abstratas de solidariedade propostas historicamente pelo Estado, na medida em que estão voltados para a solução de problemas sociais específicos, através do exercício de práticas econômicas solidárias.

Para França Filho e Laville (2004), a EPS corresponde a uma tentativa inédita de fazer valer os princípios do associativismo e do cooperativismo, calcados na solidariedade, sob o modo de produção capitalista. Donde atribuir-lhe o qualificativo de Economia “plural”.

Ao analisar empreendimentos de EPS, Gaiger (2003) aponta oito características: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, viabilidade, responsabilidade social e desenvolvimento humano.

Referindo-se à autogestão, Albuquerque (2003) a define como um conjunto de práticas sociais com características democráticas de tomada de decisão, criando a autonomia de um “coletivo”, onde o poder é compartilhado, refletindo em um modo de agir coletivo.

Com relação à autogestão, Singer (2000) aponta como vantagens dessa forma de gestão: a diminuição de divergência de interesses entre os participantes; a disposição para a resolução de conflitos; maior riqueza de opiniões e experiências dos envolvidos, enriquecendo, desta forma, o processo participativo.

### **III - Problemática das práticas de autogestão na ES**

Entretanto, diversos autores (CARRION et al.,2003; MOURA; MEIRA, 2002) apontam problemas na implementação de processos participativos nestes empreendimentos; apontam também, limites nos discursos democráticos e participativos, na medida em que aparecem hierarquias e privilégios nas relações entre os trabalhadores dos empreendimentos ditos solidários.

O desafio de instituir a participação nestas iniciativas constitui-se na dificuldade de “romper com a divisão do trabalho manual e intelectual que se expressa na dicotomia entre produção e gestão”, assim, os que produzem não se encarregam da gestão e não se sentem preparados para isto (MOURA; MEIRA, 2002).

Carrion e Costa (2003) apontam que a autonomia é uma construção, que vai além da posse dos meios de produção e da distribuição equitativa dos resultados. A autonomia, na visão dos autores, exige também a qualificação dos trabalhadores, tanto na esfera técnica como na administrativa e gerencial. Ainda conforme os autores, esta nova organização

interna, centrada em torno da autogestão, da responsabilidade social e do desenvolvimento humano, vai exigir a construção coletiva de uma nova ética do trabalho e de relações entre capital e trabalho, estruturadas em um modelo distinto daquele que habita o imaginário coletivo, que é marcado pela competição e individualismo, em um sistema econômico de natureza capitalista como o nosso.

#### **IV - Conceitos e Formas de Participação**

Para uma melhor compreensão do processo participativo, é interessante identificar as raízes conceituais das principais correntes de pensamento sobre participação.

Há uma tipologia, referente aos objetivos da participação, originária do trabalho de Greenberg (apud STORCH, 1987, p.136), que identifica quatro escolas de pensamento quanto às formas de participação e suas conseqüências. Estas escolas são as seguintes: Gerencial, dos Psicólogos Humanistas, dos Democratas Clássicos e da Esquerda Participatória.

A Escola Gerencial caracteriza a participação dos trabalhadores como um meio para melhorar o desempenho organizacional, seja em termos de aumento de produtividade, seja através da maior capacidade de adaptação às mudanças. Nesta escola, a participação deixa de ser voltada apenas para reduzir a alienação, e abrindo caminhos para que o trabalhador expresse sua criatividade. O modelo de gerenciamento japonês enquadra-se nesta concepção de participação.

Os Psicólogos Humanistas preocupam-se com os efeitos do trabalho sobre o desenvolvimento pessoal e a saúde mental do trabalhador. Afirmam que os trabalhadores necessitam de oportunidades para a auto-realização no trabalho, pois, na ausência destas, eles se sentirão alienados. Esta escola tem a premissa de que os indivíduos menos alienados são trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos.

A Escola dos Democratas Clássicos define que a participação no local de trabalho exerce um papel político num regime democrático. Assim, as pessoas somente adquirem comportamentos democráticos se os viverem em todos os níveis e em todas as esferas de atividade, especialmente aquelas mais centrais em sua vida cotidiana, tais como a escola e o local de trabalho.

A corrente da Esquerda Participatória percebe a participação no ambiente de trabalho como uma forma de educação dos trabalhadores para formarem lideranças de uma sociedade socialista. A participação deve englobar questões mais amplas da empresa e de economia e não somente questões ligadas à situação de trabalho.

Em relação à conceituação do termo participação, Motta (1984) o define como um conceito ambíguo e que apresenta diversos significados que dependem do contexto específico no qual se desenvolve. De acordo com o autor, na participação não se trata de assumir um poder, mas de ter de alguma forma uma proximidade com relação ao poder, proximidade essa que se refere à participação em decisões de natureza técnica, organizacional e econômica.

Já para Bordenave (1994), a participação revela-se um processo natural para o homem, na medida em que lhe possibilita exprimir sua tendência inata de realizar, afirmar a si mesmo e dominar a natureza e o mundo, contemplando, também, necessidades importantes como a interação entre os indivíduos, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas, a valorização de si mesmo pelos outros. Desta forma, a participação mostra-se inerente à natureza social do homem e por isso não exercê-la seria uma mutilação do homem social. Sendo assim, o homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos.

Ainda segundo Bordenave (1994), em relação aos graus e níveis de participação, é importante analisar tanto o grau de controle dos membros sobre as decisões, como o quão

importantes são as decisões das quais participam. Podem ser definidos os seguintes graus de participação, citados em uma ordem de importância crescente:

- Informação: os dirigentes informam aos trabalhadores sobre as decisões já tomadas. Quando há a divulgação da decisão, pode ocorrer uma reação dos membros, influenciando a decisão já formada, que pode, inclusive, ser reconsiderada.

- Consulta facultativa: Há consulta esporádica sobre a opinião dos trabalhadores quando a direção considera necessária, com a solicitação de críticas, sugestões, dados para resolução de problemas.

- Consulta obrigatória: quando há a obrigatoriedade formal de consulta aos trabalhadores em ocasiões específicas e pré-determinadas. No entanto, a decisão final cabe aos dirigentes.

- Elaboração/Recomendação: os trabalhadores elaboram propostas e recomendações de medidas que podem ou não serem aceitas pelos dirigentes, mas sempre há necessidade de justificativa de seu posicionamento.

- Co-gestão: a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade, portanto existe uma influência dos trabalhadores na tomada de decisão através de comitês, conselhos e outras formas colegiadas.

- Delegação: existe autonomia em certos campos ou jurisdições e são definidos limites dentro dos quais os membros têm autonomia decisória.

- Autogestão: grau mais alto de participação; o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Nesse caso, ocorre a auto-administração, desaparecendo a diferença entre administradores e administrados, inexistindo dirigentes.

Há, também, uma classificação de acordo com o modo como se dá a participação. Mendonça (1987) cita Lammers ao descrever a participação direta e indireta. Na primeira, o trabalhador é individualmente considerado e pode comunicar-se diretamente com a diretoria; este é um tipo de participação que está relacionado com o estilo de liderança. Já na participação indireta, os trabalhadores são representados coletivamente, o que relaciona este tipo de participação com o sistema de governo da organização.

No que se refere à importância das decisões, Bordenave (1994) caracteriza seis níveis em que ocorre a participação; o primeiro corresponde às decisões mais importantes e o último, as de menos importância:

- Nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição.
- Nível 2 – Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias.
- Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos.
- Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações.
- Nível 5 – Execução das ações
- Nível 6 – Avaliação dos resultados

Bernstein (apud STORCH, 1987, p. 147) identifica três dimensões da participação: o escopo da participação, o grau de influência e os níveis organizacionais da participação.

O escopo da participação refere-se a dois tipos de participação: a sociotécnica e a política. A primeira diz respeito às decisões que influenciam diretamente os trabalhadores e suas tarefas como, por exemplo, questões referentes às condições de trabalho, remuneração, seleção de supervisores. Já a participação política refere-se às decisões mais amplas que influenciam indiretamente os trabalhadores, como questões que se relacionam com a linha de produtos, estratégias de crescimento da organização, dentre outras.

O grau de influência varia de acordo com a capacidade dos trabalhadores de influenciar as decisões, enquanto os níveis organizacionais indicam as instâncias em que os trabalhadores participam das decisões.

## **V – Condicionantes da Participação**

Segundo Mendonça (1987), há alguns fatores condicionantes do processo de participação, que podem ser classificados em fatores psicossociais e estrutura da organização.

Os fatores psicossociais referem-se à ligação da estrutura social com a participação no meio organizacional. O autor cita Dachler e Wilpert, os quais abordam a dificuldade de construção de um sistema participativo em nível organizacional quando a maioria das instituições sociais – como exemplo a família, a escola e o governo – são baseadas em princípios autocráticos.

## **VI – A Pesquisa**

### **6.1 Metodologia**

O método utilizado foi uma pesquisa-diagnóstico, de natureza qualitativa, na forma de um estudo de caso único. A coleta de dados foi baseada nos seguintes instrumentos: entrevistas semi-estruturadas, observação participante e consulta de documentos.

As entrevistas foram realizadas com dez trabalhadores, sendo dois membros da coordenação. A escolha dos participantes foi resultado de um recorte da população-alvo, que dividiu os entrevistados em dois grupos: os que acompanham a trajetória da ACMDMR desde sua criação e os com menos de sete meses de trabalho. Paralelamente, foram realizadas entrevistas informais, registradas em diário de campo, com a secretária da associação e com a assistente social responsável pela coordenação da entidade. Utilizou-se, ainda, a técnica de observação participante durante os cinco meses em que se atuou na ACMDMR em função do Programa de “Residência Solidária”<sup>3</sup> da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS).

Através do referido Programa, alunos de graduação e Pós-Graduação prestaram assessoria em Gestão Social, no período de maio a dezembro de 2004, a empreendimentos de Economia Popular e Solidária.

Na qualidade de “Residente Solidária”, a primeira autora<sup>4</sup> do presente artigo esteve em contato direto, durante cinco meses, com a ACMDMR, para a qual desenvolveu um projeto de captação de recursos para a construção de um centro educacional destinado aos filhos dos trabalhadores da associação.

Durante este período, foi possível realizar diversas anotações de campo, sob a forma de relatos das visitas ocorridas, sobre as características e o funcionamento da associação, o que permitiu o enriquecimento do estudo.

Através das visitas de campo, que faziam parte da metodologia da Residência, foi possível realizar um aprofundamento no conhecimento e na compreensão dos fenômenos da associação, obter a confiança dos trabalhadores e uma certa liberdade de interação com os mesmos. As reflexões decorrentes desse processo nos permitiram formular hipóteses que contribuíram para o desenvolvimento integral deste estudo, bem como apontar necessidades de aprofundamento do referencial teórico e formular questões relativas à coleta e análise dos dados.

Os dados secundários utilizados para a análise e enriquecimento deste estudo foram o estatuto social vigente e a ata de eleição da coordenação atual.

---

<sup>3</sup> Parte integrante da metodologia de desenvolvimento do Projeto Interinstitucional de Pesquisa “Inovações em Economia Popular e Solidária”, realizado pelo Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor da EA/UFRGS, em realização com o apoio do Conselho Nacional de Pesquisa/CNPq.

<sup>4</sup> O Programa da Residência Solidária teve a atuação de estudantes em duplas, e no caso da associação, a autora contou com a participação do colega Igor Vinícius Lima Valentim.

## 6.2 Realidade Pesquisada

A investigação foi realizada na Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Movimento dos Direitos dos Moradores de Rua (ACMDMR).

A ACMDMR é uma das 13 Unidades de Triagem na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPOA), conveniada com a Prefeitura local, como parte do Sistema de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos (GIRS), que tem sob sua responsabilidade o processo de triagem de resíduos sólidos.

A associação é resultado da conquista de antigos moradores de rua, integrantes do Movimento dos Moradores de Rua (MDM), que lutavam em busca de um espaço de moradia, e que, em julho de 2001, finalmente obtiveram do Poder Público um espaço para a realização coletiva da atividade que desenvolviam, até então, de modo independente.

Atualmente a associação é constituída por trinta e nove associados, 24 homens e 15 mulheres. Treze deles habitam o conjunto de moradias existente junto ao galpão, no qual é efetuada a triagem de materiais. Os demais trabalhadores provêm de bairros mais distantes ou de cidades vizinhas.

A associação apresenta um alto índice de rotatividade, 20% dos novos trabalhadores não chegam a completar uma quinzena. Há um certo número de associados, aproximadamente um terço dos integrantes atuais, que estão na associação desde sua fundação. Há, dentre estes, alguns que saem da associação e retornam de tempo em tempo, conforme suas situações e dificuldades individuais. O restante são trabalhadores novos, e, dentre estes, há muita rotatividade.

A comercialização dos materiais triados é feita para intermediários, os quais geralmente foram os investidores iniciais dos empreendimentos de triagem, emprestando capital de giro e, muitas vezes, os principais equipamentos, tais como prensa e balança. Em razão de estas ferramentas serem emprestadas, são também esses compradores que determinam o valor de venda dos materiais e possuem a fidelidade da associação.

A remuneração é quinzenal e realizada por um sistema que leva em consideração a receita total e a quantidade de horas trabalhadas. Assim, a remuneração individual é resultado do número de horas trabalhadas individualmente.

Há, no entanto, uma diferenciação do valor da hora de trabalho para aqueles que tiveram faltas não justificadas. Este sistema visa valorizar a responsabilidade e tem o objetivo de lidar com aquele que é identificado, pela coordenação da associação, como um de seus principais problemas: a falta de comprometimento dos associados. Além da diferenciação na remuneração, existem algumas punições para aqueles que faltam ao trabalho sem justificativa, os quais, por ocasião do retorno, devem ficar cinco dias sem trabalhar, e, portanto, sem receber o pagamento referente a este período.

Verifica-se, igualmente, que os próprios trabalhadores tendem a cobrar o comprometimento dos colegas, dada a relação que se estabelece entre a dedicação e a remuneração individual dos associados. Dessa forma, há um controle intenso sobre o trabalho de cada um, assim como uma certa incompreensão em relação a atrasos e faltas.

A associação é representada formalmente por uma coordenação e um conselho fiscal, eleitos através de voto em assembléia. A coordenação é composta por seis pessoas, distribuídas nos seguintes cargos: coordenador geral, secretário e tesoureiro, com respectivos vices. O conselho fiscal é constituído por três pessoas. As eleições ocorrem a cada três anos, conforme estatuto social da associação, e qualquer trabalhador pode candidatar-se à coordenação por meio da formação de chapas.

Porém, em virtude da alta rotatividade de trabalhadores, atualmente somente três dos representantes eleitos para a coordenação ainda estão presentes na associação.

Outro papel importante de liderança é desenvolvido pela assistente social, que acompanha o grupo desde sua origem, auxiliando a coordenação da associação; ela procura assessorar tecnicamente a produção, embora não tenha formação específica para tal.

Pela importância de sua participação na tomada de decisão do grupo, este estudo a considera como participante da coordenação.

Também existem, informalmente, dois supervisores de produção, um para cada turno de trabalho. Eles são indicados pela coordenação e responsáveis pelo acompanhamento das atividades de produção e resolução de pequenos conflitos. Estes supervisores realizam o controle das horas trabalhadas por cada associado, registram as ausências e acompanham o atingimento das metas de produtividade.

Uma das principais dificuldades apontadas pela coordenação é o fato da associação ser constituída, em sua maioria, por ex-moradores de rua, que se encontravam inseridos em um contexto no qual preocupações com o futuro e o cumprimento de normas quase inexistem. Estes indivíduos encontram grandes dificuldades em adequarem-se a regras, tanto de convivência em grupo quanto de trabalho, como também em comprometerem-se como membros de uma associação. Da mesma forma, apresentam dificuldade na realização de planejamentos, que refletem tanto em suas vidas pessoais como na gestão da própria organização. Essas dificuldades podem ser ocasionadas pela ausência de visão de futuro.

### **6.3 Resultados da Análise**

Conforme o quadro conceitual e operacional de variáveis (em anexo), foi realizada uma análise com o objetivo de investigar a participação dos trabalhadores no processo decisório da ACMDMR.

#### **6.3.1 A participação no processo decisório na ACMDMR**

A coordenação realiza reuniões internas para articulação e organização da associação, tratando de questões da produção, comercialização e da rotina dos associados. Convoca, igualmente, assembléias gerais para a tomada de decisões, prestação de contas e discussão de assuntos considerados pertinentes.

O cálculo da divisão dos lucros é realizado pela coordenação e divulgado através de um relatório que contém o fechamento do valor total da receita e das horas trabalhadas individualmente. Este relatório, além de apresentado na assembléia geral, fica disponível para livre conferência.

As assembléias, além de organizadas pela coordenação, podem ser convocadas pelos próprios associados, quando referentes a questões nas quais é tida como necessária a discussão com todos os integrantes. Desta forma, as assembléias também se constituem como meio de resolver ou atenuar conflitos e reivindicações, revelando-se um espaço aberto e livre para discussão e debate.

Em relação à participação dos membros da associação na tomada de decisão, foi possível classificar, quanto aos níveis de importância das decisões, de acordo com a tipologia de Bordenave (1994), que os trabalhadores só participam em decisões dos níveis cinco e seis, referentes à execução das tarefas e à avaliação dos resultados.

Apesar do grupo possuir encontros frequentes, e de ser informado de praticamente todas as questões, a maioria das decisões que afetam diretamente os trabalhadores, bem como as decisões de natureza estratégica, são tomadas pela coordenação.

As assembléias concentram-se na discussão de questões internas, que se tornam problemáticas, e que estão diretamente relacionadas com as tarefas de produção e com o relacionamento interpessoal. Ou seja, trata-se de assuntos referentes ao cotidiano dos

trabalhadores, sendo que a decisão da coordenação prevalece, após a consulta entre os membros.

Partindo-se do conceito de Motta (1984), em que participação não é assumir um poder, mas a proximidade com este poder em relação a decisões de natureza técnicas, organizacionais e econômicas, observa-se que, no caso da ACMDMR, esta relação de influência nas decisões concentra-se em questões técnicas, ainda que possa se estender a outras instâncias por meio do envolvimento dos membros nos cargos da coordenação.

Destaca-se que esta coordenação foi constituída através de um processo eleitoral aberto a todos os membros da associação, e, portanto, presume-se que os representantes, escolhidos pelos próprios trabalhadores, sejam um reflexo da vontade da maioria.

Entretanto, apesar da centralização das decisões, o que para os próprios associados não é considerado um problema, mas uma necessidade para ordenar o ambiente, há a sensação geral de participação. Isto se dá pela existência de um canal de comunicação direta entre trabalhadores e coordenação, sendo que, além da interação nas assembleias, há também um sentimento de liberdade, por parte dos trabalhadores, para expressão de suas dificuldades e preocupações.

De acordo com a tipologia de Bernstein (apud STORCH, 1987), existe na associação, mesmo que não em sua totalidade, a participação sociotécnica, na medida em que o grupo pode opinar em assuntos que se relacionam diretamente com eles e com suas tarefas. Já a participação política, referente a questões mais amplas, que influenciam indiretamente os trabalhadores, é exclusiva da coordenação.

Em relação aos graus de envolvimento e controle dos membros sobre as decisões (BORDENAVE, 1994), a ACMDMR caracteriza-se como uma estrutura baseada na co-gestão, na medida em que sua administração é realizada pela coordenação, eleita e formada por membros trabalhadores da associação, e os demais trabalhadores podem expressar suas opiniões livremente.

Quanto ao modo como é realizada a participação, pode-se caracterizar como direta (MENDONÇA, 1987), pois o trabalhador é individualmente considerado, e pode comunicar-se diretamente com a coordenação.

### **6.3.2 Sentimento de participação e trabalho**

Apesar do sentimento geral de participação, percebeu-se entre os trabalhadores entrevistados a consciência da existência de um limite para as decisões conjuntas, e que algumas questões são somente informadas, enquanto outras decisões são exclusivas da coordenação. A sensação que se tem é que isso acontece pela falta de condições dos trabalhadores, os quais necessitam do apoio da coordenação para ordenar as reuniões em grupo, assim como para decidir os rumos mais estratégicos da associação.

Da mesma forma, esta dificuldade de criação de autonomia do grupo também está presente na relação de dependência do apoio da assistente social, apoio este que se demonstra essencial tanto para a tomada de decisões como para a própria continuidade da associação.

Existe também um certo sentimento de não fazer parte da associação como um membro, com direitos e deveres, mas sim como trabalhadores que executam tarefas específicas. Dentro desta idéia, está a representação de que se cada um fizer a “sua parte”, ou seja, desempenhar adequadamente sua função, a unidade de triagem vai funcionar sem nenhum problema e eles poderão ter o retorno financeiro esperado para seu sustento.

O que nos leva a concluir que os associados não têm consciência da unidade de triagem como uma organização de convivência e construção de cidadania, mas como uma forma de subsistência. Ou seja, não há uma visão da associação como um empreendimento social, mas uma visão restrita de uma atividade de geração de trabalho e renda.

Além do fato de pensarem no trabalho de uma forma individual, percebe-se o desconhecimento de algumas regras da associação, presentes no estatuto social. Neste ponto, é possível distinguir uma diferença no grau de informação de acordo com o tempo em que estão trabalhando na associação.

No caso dos trabalhadores mais novos, eles desconhecem como a coordenação é formada e se organiza internamente, e também a existência das eleições, e não manifestam interesse em saber ou mesmo em participar mais ativamente desta estrutura. Os mais antigos sabem do processo de eleições por já terem acompanhado alguns, mas não têm conhecimento de sua frequência, assim como não se imaginam participando como membros da coordenação.

Esta ausência de desejo de ser integrante da coordenação e, assim, obter mais influência nos rumos da associação, é expressa na vontade de não ter envolvimento com problemas e intrigas, e conseqüente aumento de suas preocupações. Também não se percebe a visualização, por parte dos trabalhadores, de que através de um envolvimento maior com a associação poderia haver um crescimento e aprendizado pessoal. Outro fato é que o grupo, de um modo geral, mesmo sendo informado de dados da produção e valores da comercialização dos materiais, não grave estas informações.

Entretanto, observa-se que há um sentimento de orgulho e satisfação pelo espaço conquistado. Este sentimento aparece especificamente naqueles que residem na comunidade que se localiza atrás do galpão, pois eles acompanharam a origem e o crescimento da associação, e podem ver os frutos desta luta, simbolizado pelo espaço de moradia e pela possibilidade de geração de renda.

Apesar do ambiente de trabalho ser considerado amigável, foi possível constatar um forte sentimento de individualismo entre as relações. Sentimento que se manifesta tanto na maneira individual de encarar o trabalho, que é percebido como o resultado da realização por cada um de sua tarefa específica, como, também, pela ausência de uma visão da associação como fruto do trabalho conjunto de membros, com direitos e deveres compartilhados.

Na divisão dos turnos (dia e noite), é possível encontrar uma sensação de desunião. As metas a serem alcançadas são estipuladas por turno, os supervisores apresentam abordagens bem distintas, e após o término de cada turno deve haver uma limpeza das mesas e sacos, mesmo que estes estejam ainda pela metade, para a contabilidade exata do material. Observa-se, também, que existe uma certa competição em relação à produtividade. Assim, o trabalho do grupo é considerado separado pelos turnos, e o resultado final não está sendo encarado como um produto da união e trabalho de todos para o mesmo fim.

Quando questionados sobre suas preocupações com o futuro da associação, foi possível observar entre os entrevistados uma certa dificuldade de imaginar os possíveis desafios que poderiam ser enfrentados. Este fato pode ser um reflexo da condição de existência anterior desses indivíduos, no caso, moradores de rua, que vivenciaram muitos obstáculos para conseguir sobreviver e que, talvez por isso, busquem satisfações mais imediatas, apresentando dificuldades de construir uma visão de longo prazo e de desenvolver estratégias para o futuro.

Talvez o trabalho da coordenação, que vem se concentrando em questões mais técnicas e operacionais, e que, muitas vezes, não divide com o grupo assuntos mais estratégicos, seja um impasse para que os trabalhadores visualizem o futuro. Ainda que os membros da coordenação já se apresentem preocupados com as possíveis mudanças de relacionamento com o novo governo municipal. A preocupação com o futuro age como um fator facilitador, no sentido de que sensibiliza para a incorporação de ferramentas de gestão que possam contribuir para a viabilidade econômica e social do futuro do empreendimento.

Entretanto, a inexistência de um sentimento profundo e significativo de pertencer à associação como membro e “dono” também contribui para que a atenção com o futuro seja substituída pela disputa de pequenas questões do cotidiano.

### 6.3.3 Dificuldades do processo participativo

Uma das principais barreiras que se interpõe no processo participativo é o elevado índice de rotatividade que, de certa forma, se constitui num empecilho para a criação de um vínculo significativo, não só com a associação como, também, com os demais membros. Este fato dificulta o estabelecimento de uma relação de confiança entre os membros e que seria essencial para o sucesso das relações interpessoais e do próprio empreendimento.

O sentimento de desejo de não participar ativamente dos rumos da associação contribui para tornar mais difícil o processo de tomada de decisões conjuntas e, conseqüentemente, dificulta a própria vida da associação. Pode-se também atribuir a esta apatia o fato de que algumas decisões tomadas não expressam a opinião da maioria.

A sensação de controle, decorrente da existência dos supervisores de produção, se por um lado causa desconforto aos trabalhadores, por outro é ampliada na medida em que cada um passa a controlar o desempenho do outro no trabalho e a exigir maior dedicação, como forma de aumentar a produtividade coletiva e, conseqüentemente, a renda individual. Gera-se, assim, um clima de controle mútuo para o alcance do resultado mais positivo possível em termos de produtividade. Este clima torna as relações interpessoais mais sensíveis, havendo muita cobrança por parte de todos, ocasionando, inclusive, uma certa incompreensão em relação a atrasos, ausências e desatenções no trabalho.

A participação não é um instrumento simples, um mecanismo participativo exige um elevado grau de envolvimento e conhecimento do processo de maneira mais ampla, assim como um certo nível de desenvolvimento de consciência crítica.

Se observada a caminhada histórica da população estudada, composta por pessoas de baixa renda e nível sócio-cultural, e que viviam à margem da sociedade, é possível entender a dificuldade de inserção na vida da associação, como membros ativos, participativos e comprometidos com o trabalho e o futuro da instituição.

Não é difícil de compreender, também, por todos os obstáculos já enfrentados por esses indivíduos, que eles priorizem a arrecadação de bens materiais, que possibilitem o bem-estar próprio e de suas famílias, ao desenvolvimento de uma consciência participativa. Pois não se pode também esquecer que eles apresentam dificuldades para entender o significado real deste crescimento e aprendizado.

Trata-se, portanto, de uma população marcada por deficiências na auto-estima e com grande dificuldade de assumir responsabilidades e adequar-se a regras. Como conseqüência, percebe-se muitos obstáculos no desenvolvimento de uma participação política e social, assim como na formação de cidadãos.

Neste momento torna-se essencial trazer um dos condicionantes do processo de participação citados por Mendonça (1987). O autor traz Dachler e Wilpert, abordando a dificuldade de construção de um sistema participativo a nível organizacional quando a maioria das instituições sociais são baseadas em princípios autocráticos.

Em um resgate das raízes conceituais dos objetivos da participação, verifica-se que a Escola de pensamento dos Democratas Clássicos já definia que as pessoas só desenvolvem comportamento democrático se o presenciarem em todos os níveis e esferas de atividades.

Em relação ao conceito de participação de Bordenave (1994), que a trata como um processo natural, um desenvolvimento do indivíduo, conceituando-a como uma necessidade do homem social, com base no exemplo do caso estudado, questiona-se até que ponto este homem social encontra-se preparado para fazer parte de um processo participativo.

Nossa sociedade, que praticamente não estimula a participação em nenhuma instância social, torna-se um obstáculo para o desenvolvimento do potencial pleno dos homens em relação à necessidade natural de participação. Ao deparar-se com uma estrutura mais

participativa, na qual há espaço para exercer a livre expressão, os indivíduos encontram dificuldades e desconhecem formas de inserção, por nunca terem sido estimulados a este processo.

Uma questão importante de ser destacada é que mesmo não expressando objetivamente o desejo de participar ativamente, os membros da associação sentem-se participativos no processo e estão presentes em todas as assembleias. Pode ser o fato de que estes encontros aconteçam no local de trabalho e eles se sintam “obrigados” a acompanharem. Ou, juntamente com o sentimento de fazer parte da tomada de decisão, a presença nestes encontros pode instituir-se enquanto oportunidade de satisfação da necessidade natural e inerente ao homem de participação, referida por Bordenave (1994).

Um desafio, não só para a ACMDMR, mas para todas as instituições que objetivam desenvolver indivíduos cidadãos, é conciliar a necessidade de membros participativos com uma sociedade autocrática e não estimuladora de uma consciência crítica.

#### **6.3.4 Desafios da ACMDMR como empreendimento de economia solidária**

É possível observar várias deficiências e dificuldades encontradas em empreendimentos de Economia Solidária, que se revelam também presentes na ACMDMR.

Problemas internos, como por exemplo, a ausência do espírito de solidariedade e coletividade, citados por Cattani (2003), são visíveis na associação. O sentimento de não comprometimento com os rumos da organização e a visualização do trabalho de forma individual refletem negativamente nas relações do grupo e são obstáculos para a compreensão do sentido de um coletivo.

Este sentimento simplificado em relação ao trabalho, como exclusiva forma de obtenção de recursos materiais para sobrevivência, vai ao encontro de um dos grandes desafios de iniciativas de Economia Solidária, conforme Cattani (2003), em relação ao significado do trabalho. Este desafio refere-se à necessidade de reafirmar a importância fundamental do trabalho para os indivíduos, pois não basta existir uma situação de democracia formal, se estiver acompanhada de um trabalho alienado, desprovido de sentido.

A Economia Solidária, de acordo com sua fundamentação teórica, vem com o intuito de desenvolver um indivíduo cidadão, assim como a idéia de coletividade. Estes ideais lutam para co-existirem em um sistema econômico capitalista baseado no individualismo e na competição.

Como Gaiger (2003) já define, para acompanhar o funcionamento dessas organizações baseadas na participação e no desenvolvimento humano, será necessária a construção coletiva de uma ética de trabalho e das relações capital e trabalho diferente das que existem hoje nos trabalhadores inseridos no contexto capitalista.

Dando continuidade ao desafio de desenvolvimento dos indivíduos, a busca de autonomia revela-se, também, uma grande dificuldade e observa-se que serão necessárias profundas mudanças para seu atingimento. Conforme colocado por Carrion e Costa (2003), não é suficiente apenas a divisão igualitária dos meios de produção e dos resultados, mas investimentos em qualificação, tanto na esfera técnica como na administrativa e gerencial, bem como o desenvolvimento da auto-estima dos trabalhadores.

De certa maneira, as iniciativas de Economia Solidária objetivam trazer para a organização um significado social e suprir o isolamento e a ruptura de valores, considerados como uma “anomalia” da sociedade, conforme apontado por Durkheim (apud STORCH, 1987) ao estudar o conceito de alienação.

A participação, de acordo com a visão marxista, é encarada como a solução para o problema da alienação. Neste estudo, pode ser observado que a participação depara-se com sujeitos alienados em relação ao significado do trabalho e com dificuldade de inserção em um

ambiente social. Assim, a participação, considerada uma solução para a alienação, encontra na própria alienação um obstáculo para superá-la.

A ACMDMR, enquadrada como um empreendimento de Economia Solidária, prega formas participativas e coletivas, mas, ao mesmo tempo, depara-se com problemas da sociedade atual, tais como o excesso de individualismo e a ruptura de coesão social. Esta questão revela-se um outro ponto desafiador a ser enfrentado pela associação.

### 6.3.5 Os princípios da autogestão na ACMDMR

A partir do conceito de Economia Solidária, defendido por Singer (2003), que a caracteriza como uma organização que estimula a solidariedade e a igualdade entre os membros através da prática de autogestão, observa-se alguns conflitos com a consolidação destas práticas no ambiente de trabalho da ACMDMR.

A autogestão, que, de acordo com o conceito apresentado por Mendonça (1987), é a possibilidade de realização do trabalho de forma livre e criativa, com total controle do produto e do processo de trabalho, vai enfrentar a dificuldade dos trabalhadores da ACMDMR de se comprometerem com o trabalho e se sentirem “donos” da associação. Um dos obstáculos para a construção deste sentimento é, também, o alto índice de rotatividade dos trabalhadores.

Da mesma forma, a centralização e a predominância das decisões por parte da coordenação não refletem um sistema de democracia organizacional, nem mesmo um modo de agir coletivo, conforme o conceito de autogestão de Albuquerque (2003). O autor a caracteriza por um conjunto de práticas com características democráticas de tomada de decisão, com a criação de uma autonomia de um “coletivo”.

### Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (Org). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003. p. 20-26.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é a participação*. São Paulo: Brasiliense, 1994 (Coleção Primeiros Passos; 95).
- CARRION, Rosinha da Silva Machado; COSTA, Pedro de Almeida Costa. A Gestão da Economia Solidária como uma Política de Geração de Trabalho e Renda: O Caso do Município de Cachoeirinha – RS. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 12., 2003. Salvador, BA. *Anais...* Salvador, Universidade Federal da Bahia, 2003, 14p.
- \_\_\_\_\_; CARLEIAL, Liana; CARVALHO NETO, Antonio; COSTA, Pedro de Almeida; CARDOSO, Maria Beatriz Rocha. Economia Popular e Solidária e Luta contra a Exclusão no Brasil: políticas públicas e experiências empíricas. In: CONFERENCE INTERNACIONAL LE SUD ET LE NORD DANS LA MONDIALISATION: QUELLES ALTERNATIVES?, 2003, Ottawa. *Anales de la Conference International le Sud Et Le Nord dans la Mondialisation: Quelles Alternatives*. Ottawa, Canada, Université de Quebec à Houl, 2003. p. 2-24
- CATTANI, Antonio David (Org). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003. p. 306.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? Encontro Anual da ANPAD (24:2002. Salvador). *Anais. ENANPAD 2002*, Rio de Janeiro, 2002, 14 p.
- \_\_\_\_\_; LAVILLE, Jean-Louis. *A Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GAIGER, Luiz Inácio. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, Antonio David (Org). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003.

- LAVILLE, Jean-Louis. Fato associativo e economia solidária. In: *BAHIA: Análise e Dados*. Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v.12, n.1, p.25-33, junho 2002.
- MENDONÇA, Luis Carvalheira de. *Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo, Atlas, 1987. 143p.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo: Brasiliense, 1984. 81 p.
- MOURA, Maria Suzana; MEIRA, Ludmila. Desafios da gestão de empreendimentos solidários. In: *BAHIA: Análise e Dados*. Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v.12, n.1, p.25-33, junho 2002.
- SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (Org). *A Economia Solidária no Brasil, a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003.
- STORCH, Sérgio. Discussão da Participação dos Trabalhadores na Empresa. In: FLEURY, M. T. E FISHER, R. M. *Processos e Relações de Trabalho no Brasil*. 2<sup>a</sup>. Ed. São Paulo, Atlas. 1987. Cap. 7. p. 132-160.

**Definição conceitual e operacional de variáveis (continua)**

OBJ. GERAL	OBJ. ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	INDICADORES	ROTEIRO DE QUESTÕES
Investigar a participação dos trabalhadores no processo decisório da Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Movimento dos Direitos dos Moradores de Rua (ACMDMR).	Investigar as formas de participação na Associação	Graus de envolvimento (Bordenave)	Informação Consulta facultativa Consulta obrigatória Elaboração/ recomendação Co-gestão Delegação Autogestão	1. Como são tomadas as decisões na associação? 2. Você participa das assembleias? 3. Com que frequência ocorrem? 4. Em que situações acontecem? 6. Como se dá essa participação?
		Modo de participação (Mendonça)	Direta	10. Como é formada a coordenação? 11. Existem questões que só a coordenação pode decidir?
		Indireta	12. Qual a frequência que a coordenação se reúne? 14. Como foram escolhidos os supervisores?	
	Caracterizar a natureza das decisões que são tomadas conjuntamente	Níveis quanto à importância das decisões (Bordenave)	# Formulação da doutrina e da política da instituição # Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias # Elaboração de planos, programas e projetos # Alocação de recursos e administração de operações # Execução das ações # Avaliação dos resultados	5. Em quais destas decisões você participa? ( ) preço do produto  ( ) jornada de trabalho  ( ) entrada de novos trabalhadores ( ) saída de trabalhadores ( ) definição das tarefas ( ) definição das metas de produtividade  ( ) avaliação dos resultados obtidos ( ) ambiente de trabalho ( ) destino dos recursos ( ) definição da partilha ( ) ampliação do galpão ( ) escolha dos parceiros ( ) futuro da associação

**Definição conceitual e operacional de variáveis (conclusão)**

OBJ. GERAL	OBJ. ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	INDICADORES	ROTEIRO DE QUESTÕES
<p>Investigar a participação dos trabalhadores no processo decisório da Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Movimento dos Direitos dos Moradores de Rua (ACMDMR).</p>	<p>Caracterizar a natureza das decisões que são tomadas conjuntamente</p>	<p>Escopo da participação (Storch)</p>	<p>Sociotécnica  Política</p>	<p>17. Quantas toneladas de material é vendido por mês? 18. Essa quantidade tem aumentado ou diminuído? Como vocês sabe? 19. Você está a par do processo de partilha? Considera justo?</p>
	<p>Identificar as dificuldades que se interpõem no processo de tomada de decisão de forma participativa</p>	<p>Condicionantes da participação (Storch)</p>	<p>Fatores psicossociais e estrutura da organização</p>	<p>15. Quais as situações que você considera mais difíceis de resolver? 16. E como se chega em um acordo? 7. Você se sente à vontade para expressar sua opinião? 9. Você gostaria de participar mais da vida da associação? Por quê? 10. Você pensa em se tornar membro da coordenação?</p>
	<p>Analisar se o sistema de tomada de decisão praticado nessa organização reflete os princípios da autogestão que encontram-se na base da proposta de Economia Solidária</p>	<p>Conceito de autogestão</p>	<p>Criação de autonomia de um "coletivo" (Albuquerque) Trabalho livre e de forma criativa, controle do processo produtivo (Mendonça)</p>	<p>8. Você acha que as decisões são tomadas em conjunto? 20. Você acha o ambiente de trabalho amigável? 21. Como membro da associação você sente que tem deveres a cumprir? Quais são eles? 22. Quais as suas preocupações em relação ao futuro da associação?</p>