

---

## A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

---

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

*Beatriz Centenaro Hellwig*  
Bacharel em Administração pela EA/UFRGS  
E-mail: [bhellwig@yahoo.com.br](mailto:bhellwig@yahoo.com.br)

Recebido em: 16/02/2006

Aprovado em: 18/09/2007

*Rosinha Machado Carrion*  
Professora no Programa de Pós Graduação em Gestão/PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Vice-Presidente da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho/ABET. Pesquisadora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Brasileiro/CNPq  
E-mail: [rsmcarrion@ea.ufrgs.br](mailto:rsmcarrion@ea.ufrgs.br)

### 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, além das 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 uma das treze associações responsáveis pela triagem de resíduos sólidos do Sistema Integrado de Resíduos Sólidos (GIRS), implantado pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre em 1989, conforme o princípio da EPS. A análise dos dados revelou, entretanto, um modelo autocrático de gestão e baixo comprometimento dos associados, assim como o fato de que o trabalho é vivenciado como um meio de sobrevivência como outro qualquer. Já as relações entre os trabalhadores são pautadas pela desconfiança e pela competição, fatores que podem estar na origem das elevadas taxas de *turnover* e do baixo índice de produtividade constatados. Entre as conclusões deste estudo está o reconhecimento da complexidade de reconstruir o laço social.

**Palavras-chave:** Participação, Processo Decisório, Economia Popular e Solidária, Relações de Trabalho, Autogestão.

### *PARTICIPATION IN THE DECISION MAKING PROCESS: A STUDY IN A SOLIDARITY-BASED ECONOMY ASSOCIATION*

### ABSTRACT

*Participation in the decision making process was studied in the scenario of a solidarity-based economy association where work is valued above capital; work relations are anchored in self-management and solidarity is cultivated as a fundamental principle. Exploratory research was done in one of the thirteen associations responsible for solid waste salvage in the Integrated Solid Waste System implemented by the Porto Alegre City Hall in 1989 according to the solidarity-based economy principle. However analysis disclosed an autocratic model of management and limited commitment by associates. Work was considered to be a means of survival, no different from any other. Since relations among the workers are characterized by mistrust and competition, these may be the origin of the high turnover and low productivity evident. Conclusions cite an awareness of the complexity involved in recovering social relations.*

**Key words:** *Participation, Decision Making Process, Solidarity-based Economy, Work Relations, Self Management.*

## **1. 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, mais que os 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, uma vez que todos são proprietários dos meios de produção, passa assim a ser antes um compromisso de cada um e de todos com a realização do projeto coletivo do que uma escolha.

## **2. 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 – um conjunto de fatores que corrobora o agravamento das desigualdades e da exclusão social (CATTANI, 2003).

É nesse contexto, de acirramento da questão social e de empresas que entram em processo falimentar, que começa a se formar, no início dos anos 90, uma proposta alternativa, de base econômico-social, fundamentada em valores como a solidariedade, a autogestão, a distribuição igualitária de excedente. Ancorada no Movimento Sindical, que 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. O popular refere-se às origens de seus trabalhadores, e o qualificativo de 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. Ele ressalta seu conteúdo político. Essas dimensões estariam fortemente ligadas e articuladas, de modo que é necessário considerá-las em sua totalidade para analisar iniciativas de Economia Popular e Solidária.

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, uma vez que estão voltados para a solução de problemas sociais específicos por meio 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. Daí atribuir-se-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, criadoras de autonomia de um “coletivo” no qual o poder é compartilhado, refletindo-se 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, as quais enriquecem, dessa forma, o processo participativo.

### **3. PROBLEMÁTICA DAS PRÁTICAS DE AUTOGESTÃO NA ES**

Diversos autores (CARRION *et al.*, 2003; MOURA e MEIRA, 2002), entretanto, apontam problemas na implementação de processos participativos nesses empreendimentos e afirmam que existem limites nos discursos democráticos e participativos, já que aparecem hierarquias e privilégios nas relações entre os trabalhadores dos empreendimentos ditos solidários.

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

Carrion e Costa (2003) defendem 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 desses autores, exige também a qualificação dos trabalhadores, tanto na esfera técnica como na administrativa e gerencial. Ainda conforme esses autores, essa 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 pelo individualismo, em um sistema econômico de natureza capitalista como o nosso.

### **4. 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, 1987:136), que identifica quatro escolas de pensamento sobre as formas de participação e suas conseqüências. Essas escolas são: Escola Gerencial, os Psicólogos Humanistas, os Democratas Clássicos e a Esquerda Participatória.

A Escola Gerencial caracteriza a participação dos trabalhadores como um meio para melhorar o desempenho organizacional, em termos de aumento de produtividade ou de maior capacidade de adaptação às mudanças. Nessa escola, a participação não apenas se volta para reduzir a alienação, mas também abre caminhos para que o trabalhador expresse sua criatividade. O modelo 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 e afirmam que os trabalhadores necessitam de oportunidades para a auto-realização no trabalho, pois, na ausência destas, eles se sentirão alienados. Esta escola parte da 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 naquelas 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 ambíguo e passível de diversos significados, que dependem do contexto específico no qual se desenvolve a participação. De acordo com o autor, não se trata de assumir um poder, mas de ter, de alguma forma, uma proximidade com o poder, proximidade 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, uma vez 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. Dessa 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 os trabalhadores sobre as decisões já tomadas. Quando há a divulgação da decisão, pode ocorrer uma reação dos membros, que pode influenciar a decisão já formada e até mesmo fazer com que ela seja reconsiderada.
- Consulta facultativa: há consulta esporádica sobre a opinião dos trabalhadores quando a direção considera necessário, 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 predeterminadas. No entanto, a decisão final pertence aos dirigentes.
- Elaboração/Recomendação: os trabalhadores elaboram propostas e recomendações de medidas que podem, ou não, ser 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. 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. Neste caso, ocorre a auto-administração, desaparecendo a diferença entre administradores e administrados e inexistindo dirigentes.

Há, também, uma classificação de acordo com o modo pelo qual 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, o que revela um tipo de participação que está relacionado com o estilo de liderança. Já na participação indireta, os trabalhadores são representados coletivamente; neste caso, a participação está relacionada 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 correspondendo às decisões mais importantes e o último, às 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, 1987:147) 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. 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, entre 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.

## **5. 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 (1978), que abordam a dificuldade de construção de um sistema participativo em nível organizacional quando a maioria das instituições sociais – a família, a escola e o governo, por exemplo – são baseadas em princípios autocráticos.

## **6. 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, dois dos quais 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 trabalhadores com menos de sete meses de empresa. 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 de atuação na ACMDMR, em função do Programa de “Residência Solidária”<sup>1</sup> da Escola de Administração da

<sup>1</sup> Parte integrante da metodologia de desenvolvimento do Projeto Interinstitucional de Pesquisa “Inovações em Economia Popular e Solidária”, realizado pelo Núcleo Interdisciplinar de

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS).

Por meio do referido Programa, alunos de graduação e de 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>2</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 esse 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.

Por meio das visitas de campo, que faziam parte da metodologia da Residência, foi possível realizar um aprofundamento do conhecimento e da compreensão dos fenômenos da associação, obter a confiança dos trabalhadores e estabelecer uma certa liberdade de interação com eles. 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.

### **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 e

Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor da EA/UFRGS, com o apoio do Conselho Nacional de Pesquisa/CNPq.

<sup>2</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 Vinicius Lima Valentim.

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, evidenciado pelo fato de que 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. Dentre estes, alguns saem da associação e retornam de tempo em tempo, conforme suas situações e dificuldades individuais. O restante são trabalhadores novos e, entre estes, há muita rotatividade.

A comercialização dos materiais triados é feita com intermediários, os quais geralmente são 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 essas 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 meio de 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 por cada associado.

Há, no entanto, uma diferenciação no valor da hora de trabalho para aqueles que tiveram faltas não justificadas. Esse sistema visa valorizar a responsabilidade e tem o objetivo de lidar com um problema que é identificado, pela coordenação da associação, como um dos principais: a falta de comprometimento dos associados. A par 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 esse 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 de seis pessoas, distribuídas nos seguintes cargos: coordenador geral, secretário, tesoureiro e seus respectivos vices. O conselho fiscal é constituído por três pessoas. As eleições ocorrem a cada três anos, conforme o estatuto social da associação, e qualquer trabalhador pode candidatar-se à coordenação por meio da formação de chapas. Em virtude da alta rotatividade de trabalhadores, porém, 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, exercendo um papel importante de auxílio à coordenação da associação, e 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.

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

Uma das principais dificuldades apontadas pela coordenação é o fato de a 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. Esses indivíduos encontram grandes dificuldades em adequar-se a regras tanto de convivência em grupo quanto de trabalho, como também em se comprometer como membros de uma associação. Da mesma forma, apresentam dificuldade na realização de planejamentos, o que se reflete seja em suas vidas pessoais, seja na gestão da própria organização, fato observado 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 tanto para articulação e organização da associação, quanto para tratar 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 por meio de um relatório que contém o fechamento do valor total da receita e das horas trabalhadas por cada membro. Esse relatório, além de apresentado na assembléia geral, fica disponível para livre conferência.

As assembléias, com exceção da assembléia para prestação de contas, realizada quinzenalmente, não possuem periodicidade constante, uma vez que acontecem de acordo com o surgimento de situações consideradas problemáticas e que necessitam da participação de todos os trabalhadores para serem resolvidas.

As assembléias, além de organizadas pela coordenação, podem ser convocadas pelos próprios associados, quando referentes a questões para as quais é tida como necessária a discussão com todos os integrantes. Dessa forma, as assembléias também constituem um 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

observar, 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 de o grupo realizar encontros freqüentes e ser informado de praticamente todas as questões decididas, as decisões que afetam diretamente os trabalhadores, bem como as decisões de natureza estratégica, em sua maioria, 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, para os quais a decisão da coordenação prevalece, após a consulta aos membros.

Partindo-se do conceito de Motta (1984), segundo o qual participação não é assumir um poder, mas ter proximidade com o poder nas decisões de natureza técnica, organizacional e econômica, observa-se que, no caso da ACMDMR, essa relação de influência nas decisões concentra-se nas questões técnicas, ainda que possa se estender a outras instâncias por meio do envolvimento dos membros nos cargos da coordenação.

Destaca-se que essa coordenação foi constituída mediante um processo eleitoral aberto a todos os membros da associação, e, portanto, presume-se que os representantes, escolhidos pelos próprios trabalhadores, expressem a vontade da maioria.

Entretanto, apesar da centralização das decisões, que os próprios associados não consideram um problema, mas uma necessidade para ordenar o ambiente, há uma sensação geral de participação. Isso se dá pela existência de um canal de comunicação direta entre trabalhadores e coordenação. Além da interação nas assembléias, 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, ainda que não em sua totalidade, a participação sociotécnica, uma vez que o grupo pode opinar sobre 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 dos membros nas decisões e seu controle sobre elas (BORDENAVE, 1994), a ACMDMR caracteriza-se por ser uma estrutura baseada na co-gestão, porque sua administração é realizada pela coordenação, eleita e formada por membros trabalhadores da associação, e os demais trabalhadores podem expressar suas opiniões livremente.

Quanto à forma pela qual se realiza a participação, pode-se caracterizá-la 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 de que existe um limite para as decisões conjuntas e que algumas questões são somente informadas e outras decididas exclusivamente pela coordenação. A sensação que se tem é que isso acontece por falta de condições dos trabalhadores, que necessitam do apoio da coordenação para ordenar as reuniões em grupo, assim como para decidir os rumos mais estratégicos da associação.

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

Há também um sentimento de não pertencer à associação como membro, com direitos e deveres, mas sim como trabalhadores que executam tarefas específicas. Essa percepção permite 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. Isso nos leva a concluir que os associados não percebem a unidade de triagem como uma organização de convivência e construção de cidadania, mas como uma forma de subsistência. Ou seja, não se vê a associação como um empreendimento social, mas, numa visão restrita, como uma atividade de geração de trabalho e renda.

Percebe-se, além do fato de que os trabalhadores pensam no trabalho de uma forma individual, 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 de trabalho 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 dessa 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.

Essa ausência de desejo de ser integrante da coordenação e, assim, obter mais influência nos rumos da associação, é expressa na recusa de envolvimento com problemas e intrigas, e do conseqüente aumento de suas preocupações. Também não se verifica a percepção, por parte dos trabalhadores, de que um envolvimento maior com a associação poderia trazer 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 grava essas informações.

Entretanto, observa-se que há um sentimento de orgulho e satisfação pelo espaço conquistado. Esse 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 dessa luta, simbolizada no espaço de moradia e na possibilidade de geração de renda.

Apesar de o ambiente de trabalho ser considerado amigável, foi possível constatar um forte sentimento de individualismo nas relações. Esse sentimento 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 na ausência de uma visão da associação como fruto do trabalho conjunto de membros com direitos e deveres compartilhados.

Em relação à divisão dos turnos (dia e noite), é possível encontrar um clima de desunião. As metas a serem alcançadas são estipuladas por turno, cujos supervisores têm abordagens diferentes de controle,



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 pela produtividade. Assim, o trabalho do grupo é considerado separado por turnos, e o resultado final não está sendo encarado como um produto da união e trabalho de todos para o mesmo fim.

Observou-se que, quando questionados sobre suas preocupações com o futuro da associação, os entrevistados têm uma certa dificuldade de imaginar os possíveis desafios que poderiam ser enfrentados. Esse fato pode ser um reflexo da condição de existência anterior desses indivíduos – moradores de rua –, que vivenciaram muitos obstáculos para conseguir sobreviver e que, talvez por isso, busquem satisfações mais imediatas, apresentando dificuldades para construir uma visão de longo prazo e desenvolver estratégias para o futuro.

Talvez o trabalho da coordenação, que vem se concentrando em questões mais técnicas e operacionais e, muitas vezes, não divide com o grupo assuntos mais estratégicos, seja um empecilho para que os trabalhadores visualizem o futuro, ainda que os membros da coordenação já se mostrem preocupados com as possíveis mudanças no relacionamento com o novo governo municipal. A preocupação com o futuro é um fator facilitador, no sentido de que sensibiliza todos 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 sobre pequenas questões do cotidiano.

### **6.3.3. Dificuldades do processo participativo**

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

O sentimento de não querer 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 essa apatia ao fato de que algumas decisões tomadas não expressam a opinião da maioria.

A sensação de controle, decorrente da existência de supervisores de produção, se por um lado causa desconforto aos trabalhadores, por outro é ampliada, uma vez 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. Esse clima torna as relações interpessoais mais sensíveis. Há muita cobrança por parte de todos e, até mesmo, 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 amplo conhecimento do processo, assim como um certo nível de desenvolvimento de consciência crítica.

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

Não é difícil compreender, também, por todos os obstáculos já enfrentados por esses indivíduos, que eles priorizem a arrecadação de bens materiais, que possibilitam o bem-estar próprio e de suas famílias, em detrimento do desenvolvimento de uma consciência participativa. Não se pode também esquecer que eles apresentam dificuldades para entender o significado real desse 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, percebem-se muitos obstáculos para o desenvolvimento de uma participação política e social desses trabalhadores, bem como para sua formação como cidadãos.

Se se resgatarmos as raízes conceituais dos objetivos da participação, verificar-se-á 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.

Bordenave (1994) conceitua participação como um processo natural, que integra o desenvolvimento do indivíduo e constitui uma necessidade do homem social. No caso da ACMDMR, questiona-se até que ponto esse homem social está 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 de participação pleno dos homens. Ao se depararem com uma estrutura mais participativa, na qual há espaço para a livre expressão, os indivíduos encontram dificuldades e desconhecem formas de inserção, por nunca terem sido estimulados a isso.

Uma questão importante de ser destacada é que, mesmo não expressando objetivamente o desejo de participar ativamente, os membros da associação se sentem participativos no processo e estão presentes em todas as assembleias, talvez pelo fato de esses encontros acontecerem no local de trabalho e eles se sentirem “obrigados” a participar deles. Pode ser também que a presença nesses encontros constitua uma 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.

## 7. CONCLUSÃO

Podem-se observar na ACMDMR várias das deficiências e dificuldades encontradas em empreendimentos de Economia Solidária, definida por Singer (2003) como uma organização que estimula a solidariedade e a igualdade entre os membros por meio da prática de autogestão, na qual não se observam hierarquias e o trabalho é vivenciado como um fim, não como meio,

conforme ocorre na maioria das empresas capitalistas.

Problemas internos, como 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.

Esse sentimento simplificado em relação ao trabalho, como forma exclusiva de obtenção de recursos materiais para a sobrevivência, é um dos grandes desafios de iniciativas de Economia Solidária, conforme Cattani (2003). Esse 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 esta estiver acompanhada de um trabalho alienado, desprovido de sentido.

A Economia Solidária, de acordo com sua fundamentação teórica, surge com o intuito de desenvolver um indivíduo cidadão, assim como a idéia de coletividade. Esses ideais lutam para coexistir com 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 do trabalho e de relações entre capital e trabalho diferentes das que existem hoje entre trabalhadores inseridos no contexto capitalista.

Dando continuidade ao desafio de desenvolvimento dos indivíduos, a busca de autonomia revela-se, também, uma grande dificuldade, sendo necessárias profundas mudanças para seu alcance. Conforme assinalado por Carrion e Costa (2003), não é suficiente a divisão igualitária dos meios de produção e dos resultados; são necessários 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 uma “anomia” da sociedade, conforme apontado por Durkheim (*apud*

STORCH, 1987) em seu estudo do conceito de alienação.

A participação, de acordo com a visão marxista, é a solução para o problema da alienação. Neste estudo, pôde-se observar que a participação se depara com sujeitos alienados do significado do trabalho e com dificuldades 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. Esse é um outro desafio a ser enfrentado pela associação.

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 desse sentimento é, também, o alto índice de rotatividade dos trabalhadores.

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

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003. p. 20-26.

BORDENAVE, J. E. D. *O que é a participação*. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos, 95).

CARRION, R. S. M.; CARLEIAL, L.; CARVALHO NETO, A.; COSTA, P. A.; CARDOSO, M. B. R. *Economia popular e solidária*

e luta contra a exclusão no Brasil: políticas públicas e experiências empíricas. In: CONFERENCE INTERNATIONAL LE SUD ET LE NORD DANS LA MONDIALISATION: QUELLES ALTERNATIVES?, 2003, Ottawa. Ottawa, Canadá: Université de Quebec à Houl, 2003. p. 2-24.

\_\_\_\_\_; COSTA, P. A. C. A gestão da Economia Solidária como uma Política de Geração de Trabalho e Renda: o caso do município de Cachoeirinha – RS. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 12., 2003, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2003.

CATTANI, A. D. (Org.). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003. p. 306.

DACHLER, H.; WILPERT, B. Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 1-39, 1978.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_; LAVILLE, J. L. *A Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, L. I. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003.

LAVILLE, J. L. 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, jun. 2002.

MENDONÇA, L. C. *Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1987.

MOTTA, F. C. P.. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MOURA, M. S.; MEIRA, L. 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, jun. 2002.

SINGER, P. Economia Solidária. In: CATTANI, A. D. (Org.). *A Outra Economia*. São Paulo: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R.

(Orgs.). *A Economia Solidária no Brasil, a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

STORCH, S. Discussão da Participação dos Trabalhadores na Empresa. In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. *Processos e Relações de Trabalho no Brasil*. 2. 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 (ACDMR)	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  Indireta	10. Como é formada a coordenação? 11. Existem questões que só a coordenação pode decidir? 12. Com que frequência 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
Investigar a participação dos trabalhadores no processo decisório da Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Movimento dos Direitos dos Moradores de Rua (ACMDMR)	Caracterizar a natureza das decisões que são tomadas conjuntamente	Escopo da participação (Storch)	Sociotécnica  Política	17. Quantas toneladas de material são vendidas por mês? 18. Essa quantidade tem aumentado ou diminuído? Como você sabe? 19. Você está a par do processo de partilha? Considera-o justo?
	Identificar as dificuldades que se interpoem no processo de tomada de decisão de forma participativa	Condicionantes da participação (Storch)	Fatores psicossociais e estrutura da organização	15. Quais as situações que você considera mais difíceis de resolver? 16. E como se chega a 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?
	Analisar se o sistema de tomada de decisão praticado nessa organização reflete os princípios da autogestão que se encontram na base da proposta de Economia Solidária	Conceito de autogestão	Criação de autonomia de um "coletivo" (Albuquerque) Trabalho livre e de forma criativa, controle do processo produtivo (Mendonça)	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?

Fonte: HELLWIG, 2004.