

PROCEDIMENTOS COLETIVOS DE PARTICIPAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CATADORES

Maria Paula Pires de Oliveira*, Enrico Chiaradia Picarelli*, Maria Zanin*, André Martins Neves*, Bernardo Arantes do Nascimento Teixeira*. *Universidade Federal de São Carlos.
mariapaulap.oliveira@gmail.com, enricocpp@gmail.com, mariazanin55@gmail.com,
andreneves010@gmail.com, bernardo@ufscar.br

Agência financiadora: ProExt/MEC

GT 8: Desafios da autogestão

RESUMO: Métodos e procedimentos participativos podem incentivar a atuação efetiva de participantes de determinada atividade na construção coletiva e tomada de decisão. Neste sentido, o objetivo do trabalho foi identificar desafios da aplicação de alguns destes procedimentos e analisar a sua aceitação por integrantes do grupo. Para desenvolver o trabalho foi estudado a sua aplicação em uma cooperativa de catadores de recicláveis em um município do interior do Estado de São Paulo. Com estes procedimentos, em que se incentivou a participação coletiva, foram realizadas reuniões de planejamento e feitas avaliações dos encontros, tendo sido observado, nas avaliações coletivas, uma satisfação geral do uso de tais ferramentas como forma de melhorar a participação do grupo. Já em relatos individuais, apareceram, também, insatisfações com as atividades, inclusive com a própria necessidade de se fazer reuniões coletivas. Observamos que as ferramentas participativas utilizadas puderam contribuir, contudo, é necessário um trabalho mais aprofundado e contínuo para um real aumento da participação do grupo nos processos de autogestão da cooperativa.

PALAVRAS-CHAVE: desafios da autogestão, prática da autogestão, métodos participativos, identidade coletiva, tomada de decisão.

INTRODUÇÃO

O modelo de gestão e cultura organizacional dominante no atual contexto econômico hegemônico atrela-se muito à burocratização institucional, a qual historicamente tornou-se uma forma de autoridade técnica que instituiu a base para tomada de decisões e determinação do que é produtivo e eficiente (PUTNAM; MUMBY, 1993).

Sendo caracteristicamente hierárquica e onde cada pessoa possui um cargo com uma função definida, a estrutura burocrática privilegia a eliminação de relacionamentos personalizados e de considerações não racionais tais como hostilidade, ansiedade e envolvimento afetivos, o que, por sua vez, pode levar a certas tensões internas como autoalienação, despersonalização das relações e conflitos interpessoais, aspectos costumeiramente negligenciados em instituições burocráticas (MERTON, 1940).

A racionalidade burocrática é questionada em diversos trabalhos quanto às suas consequências para o bem estar individual e relações interpessoais (EMIRBAYER; GOLDBERG, 2005; GOODWIN; JASPER; POLLETTA, 2001; MERTON, 1940; PUTNAM; MUMBY, 1993; ZELIZER, 2009).

A lógica burocrática, hierárquica e individualista, sendo uma construção social, é passível de transformação. Como se encontra muito internalizada na vida das pessoas, sua superação a caminho de uma autogestão pautada em relações solidárias e cooperativas envolve transformações culturais e sociais profundas.

Os desafios para essa transição vêm sendo identificados e discutidos, tais como diminuição de participantes presentes em reuniões de tomada de decisão em coletivos autogestionários, interesse do ganho pessoal acima de um desenvolvimento crítico em relação à superação de condições de trabalho precárias, postura subordinada acostuada à crença da necessidade de alguma liderança ou chefe que dê as diretrizes do que deve ser feito, perda de identidade, relações de poder, dependência de um mercado competitivo que se caracteriza pelo individualismo e massificação do consumo, necessidade de sobrevivência imediata, desejo de acomodação (tranquilidade, garantias, conforto), falta de profissionalismo quanto à gestão (necessidade de aprendizado para gestão coletiva, compromisso e comprometimento, pró-atividade e quebra do distanciamento entre produção e gestão), dificuldade em lidar com conflitos relacionais, disputas e falta de comunicação (BENINI; SABINO; GOMES, 2015; CUNHA et al., 2015; DURES; BENINI, 2015; GUIMARÃES; MORAES; ARNS, 2015; MELO; SCOPINHO, 2017; MOURA et al., 2015, OLIVEIRA, 2015).

Esses desafios surgem uma vez que as mudanças necessárias nas organizações e nas relações de trabalho envolvem consciência de quem pratica a autogestão, no sentido de uma mudança do pensamento social e político (de perspectivas capitalistas a perspectivas solidárias), o que engloba uma (complexa) transformação na subjetividade das pessoas para que a autogestão se efetive (MOURA et al., 2015; OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015). A prática da autogestão, assim, aparece como essencial nessa transição, visto que vivenciá-la

tem se mostrado como aspecto influenciador na transformação identitária das pessoas (MOURA et al., 2015; OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015).

A construção de relações autogestionárias e solidárias é um processo cultural e social contínuo que envolve contradições, trabalho de habilidades pessoais (como comunicação e negociação) e que pode sofrer tanto avanços, quanto retrocessos (CUNHA et al., 2015). Além disso, é importante ter em mente que existem graus variados de autogestão, tanto entre diferentes cooperativas, quanto em uma mesma cooperativa, nos diversos momentos de sua história (SINGER, 2002).

Não se trata, assim, de apenas implantar a autogestão, é necessário criar condições para sua efetivação, por meio de um processo formativo onde se aprende praticando (CUNHA et al., 2015).

Nesse sentido, é essencial que haja um cuidado para que a autogestão seja entendida como processo gradual e não uma imposição. Políticas públicas, incubadoras, instituições apoiadoras de empreendimentos de economia solidária (EES) e universidades por vezes incentivam um cooperativismo, convívio social e participação em processos decisórios que não correspondem às demandas de tais grupos e pessoas apoiadas (CUNHA et al., 2015; MELO; SCOPINHO, 2017; OLIVEIRA, 2015; OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015).

Mesmo que haja todo um trabalho de apoio, este pode não ser suficiente para institucionalizar reais relações de cooperação e, ao contrário, forma-se um cooperativismo superficial constituído por exigência de políticas públicas ou sugestão de grupos exógenos ao coletivo de economia solidária em questão, ou, ainda, cria-se uma relação de dependência com tais instituições apoiadoras, o que, em ambos os casos, não condiz com a autonomia que pressupõe a autogestão (CUNHA et al., 2015; MELO; SCOPINHO, 2017; OLIVEIRA, 2015; OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015). Assim, no caso de grupos exógenos (organizados e propostos por pessoas externas), mesmo que seja reconhecida como importante a intervenção de instituições apoiadoras no processo de construção de autogestão, resolução de conflitos e formação, é essencial que esta seja feita conjuntamente com o coletivo, de forma a garantir sua autonomia (OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015).

As cooperativas endógenas (organizadas pelas próprias pessoas pertencentes ao grupo), por sua vez, mostram-se com uma maior participação, autonomia, transparência, engajamento e decisões coletivas (OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015). Entende-se assim que, para que a autogestão seja experimentada de forma autêntica e verdadeira pelo EES, é importante que tal demanda emergja do próprio grupo. Para isso, torna-se importante que tal grupo se veja como uma unidade que se identifica coletivamente.

A identidade coletiva de um grupo pode decorrer tanto de características atribuídas (nacionalidade, raça, classe, gênero e diversidade sexual) quanto de crenças e princípios. Está associada à solidariedade entre seus membros por meio da construção de laços de confiança, lealdade e afeição, da ação social coletiva e de relações de pertencimento grupal (GOODWIN; JASPER; POLLETTA, 2001, PRADO; LARA JÚNIOR, 2003).

Além da cultura política de um grupo provir do compartilhamento de valores e crenças de seus participantes, ocorre também o desenvolvimento de habilidades que favorecem práticas cooperativas e de solidariedade entre os participantes de um determinado grupo (PRADO; LARA JÚNIOR, 2003). As práticas coletivas que ajudam a definir sentimentos de pertença grupal criam e dão continuidade da experiência do “nós”. O sentimento de pertença, por sua vez, aparece na interpretação da história conjunta e das identidades sociais e por meio da criação de projetos de futuro construídos coletivamente e de práticas cotidianas do grupo (PRADO; LARA JÚNIOR, 2003).

No caso de EES, o fortalecimento da identidade da categoria de trabalho se mostra como favorecedor da consolidação de um empreendimento, visto que a estruturação grupal pode contribuir para sua autogestão (OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015; ZANIN; TEIXEIRA, 2015). Mostram-se também importantes a identificação do trabalhador ou trabalhadora com os princípios do empreendimento, a interação entre as pessoas, o estabelecimento de vínculos e a fusão de experiências individuais com significados construídos coletivamente para o fortalecimento da comunidade, da identidade coletiva, dos valores culturais das práticas solidárias e de fenômenos transpessoais como solidariedade e confiança (EMIRBAYER; GOLDBERG, 2005; GUIMARÃES; MORAES; ARNS, 2015; OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015; PUTNAM; MUMBY, 1993).

A comunicação se mostra como um fator muito importante na consolidação de uma convivência harmoniosa entre as diferentes subjetividades, identidades individuais e relações existentes em uma organização (SCHMITZ, 2015). A criação de espaços de diálogo horizontal e de partilha coletiva torna-se fundamental nesse contexto, ainda mais em um cenário onde as pessoas encontram-se acostumadas a um *modus operandi* burocrático, hierárquico e com entraves no fluxo de informações e comunicação.

A autogestão e a comunicação estão intrinsecamente ligadas. A autogestão envolve decisão, o que por sua vez envolve produção e partilha de informações. O fluxo de informação deve, nesse contexto, ser horizontal e cada participante do EES visto como um ser que cria e recria (SCHMITZ, 2015).

Existem instrumentos e métodos, reconhecidos como tecnologias sociais, que podem contribuir na formação prática, organização de trabalho, comunicação, tomada de decisão e, conseqüentemente, na coesão de um grupo autogestionário (OLIVEIRA; MACHADO; ZANIN, 2015). É importante reforçar a importância de que tais métodos tenham por base uma comunicação dialógica e de construção coletiva, extrapolando a simples aplicação de técnicas e caminhando enquanto processo de educação popular emancipatório onde o coletivo continuamente se transforma (BENINI; SABINO; GOMES, 2015; SCHMITZ, 2015).

Espera-se da prática da autogestão a consolidação do protagonismo e a superação da submissão ensinada nas escolas, que prepara o indivíduo para o mercado de trabalho (BENINI; SABINO; GOMES, 2015). A autogestão torna-se, assim, um processo educativo e de mudança de hábito, onde participar de decisões coletivas educa e torna a pessoa mais realizada, confiante e segura (BENINI; SABINO; GOMES, 2015; SINGER, 2002b).

Cada coletivo autogestionário é único e tem sua própria forma de organizar-se e superar seus desafios. Entretanto, acreditamos que a sistematização de experiências e a produção de conhecimento empírico de como ocorre na prática diferentes formas de autogestão podem contribuir na reflexão das possibilidades de sua consolidação e da superação de seus desafios.

Esse trabalho consiste em um relato de experiência de práticas realizadas a fim de compreender desafios de comunicação e tomada de decisão de uma cooperativa de catadores de recicláveis autogestionária e como alguns métodos participativos podem fortalecer a identidade coletiva e incentivar a atuação de participantes na construção coletiva de tomada de decisão.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi de identificar desafios da aplicação de procedimentos participativos em processos de autogestão em uma cooperativa de catadores e analisar a sua aceitação por integrantes do grupo.

METODOLOGIA

Caracterização da cooperativa

O trabalho foi realizado em uma cooperativa de catadoras e catadores de materiais recicláveis de um município do interior do estado de São Paulo. No período de realização desse trabalho, a cooperativa contava com quase 40 pessoas, em sua maioria mulheres e de baixa renda.

A cooperativa possui um contrato de prestação de serviços com a Prefeitura Municipal para realização da coleta porta a porta e manutenção dos ecopontos. A cooperativa realiza a triagem, prensagem e venda do material coletado.

No período que antecedeu ao trabalho, a cooperativa passou por uma série de desafios estruturais e contratuais, entre eles atraso da renovação do contrato com a Prefeitura, falta de caminhões para coleta e falta de um espaço adequado de armazenamento e triagem de resíduos. Além disso, o local onde trabalham havia sofrido um incêndio e ficado meses sem água e energia elétrica, tornando as condições de trabalho muito precárias.

A constante necessidade de suprir demandas básicas e emergenciais dificultou a realização de um planejamento estratégico e um olhar para as relações internas da cooperativa. Buscando contribuir com tal demandas, a Linha de Ação de Empreendimentos Solidários de Catadoras e Catadores de Materiais Recicláveis (LACat) do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol) da Universidade Federal de São Carlos acompanhou a cooperativa por alguns meses de forma a apoiar no desenvolvimento de seu planejamento estratégico.

Procedimentos metodológicos

O trabalho foi realizado a partir da sistematização das atividades de intervenção realizadas na cooperativa estudada pela equipe da LACat do NuMI-EcoSol.

A coleta de dados foi realizada durante as atividades na cooperativa por meio de partilha coletiva do grupo, entrevistas abertas individuais e análise dos relatos da equipe referente às intervenções. Este trabalho trata-se, assim, de um relato de experiências das ações realizadas na cooperativa, sendo necessário um aprofundamento na coleta de dados para uma análise mais detalhada dos objetivos propostos.

As atividades foram realizadas tendo os princípios da educação popular como base para construção conjunta de conhecimento e tomada de decisão. Para o planejamento e execução de cada intervenção realizada foram utilizadas ferramentas metodológicas da Investigação Apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008) e da Fluxonomia 4D (DEHEINZELIN, 2016).

A Investigação Apreciativa trata-se de uma abordagem positiva e participativa para processos de criação e desenvolvimento coletivo de projetos. A ferramenta trabalha com as visões de propósito e mundo melhor que um determinado grupo almeja. Em seu planejamento, volta-se para a organização que deve ser feita para concretizar o sonho do

grupo. Ainda, a abordagem ancora-se no passado positivo, de forma a se fundamentar no melhor que a cooperativa já vivenciou e aprendeu com sua própria experiência para elaborar “propostas provocativas que alia o melhor do ‘que dá vida’ à aspiração coletiva do ‘que pode ser’” (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2008).

Na realização do trabalho, foram utilizadas as seguintes perguntas geradoras como resgate do passado positivo e do desejo para futuro: identificar pontos altos da cooperativa, o que estava acontecendo, o que contribuiu para esses momentos acontecerem, o que mais valorizam na cooperativa e no trabalho deles, como pensamos o futuro da cooperativa, como gostariam que estivesse dali cinco anos.

A Fluxonomia 4D é um ferramenta de gestão que provém da sistematização de processos de gestão bem-sucedidos. Esta ferramenta é voltada para o desenvolvimento sustentável e tem como objetivo central “tornar possíveis, agora, os nossos futuros desejáveis” (DEHEINZELIN, 2016). A Fluxonomia 4D integra estudos de futuro com as novas economias (economia criativa, economia compartilhada, economia colaborativa e economia multimoedas). Associando a cada uma dessas economias, essa abordagem ressalta quatro dimensões para o planejamento de projetos: dimensão cultural (valores, crenças, conhecimento, história, experiências), ambiental (ambiente, ferramentas, espaços, tecnologia), social (mecanismos de gestão de um coletivo, parcerias) e financeira (diferentes tipo de moedas - inclusive solidárias - e tempo) (DEHEINZELIN, 2016).

Esses procedimentos metodológicos contribuíram no planejamento das intervenções realizadas na cooperativa, que buscavam sempre a participação coletiva na produção de informação e tomada de decisão no grupo.

As intervenções foram pensadas segundo as demandas levantadas na cooperativa. Foram realizadas intervenções durante o funcionamento normal da cooperativa e retomadas as assembleias de planejamento, que no momento, e por um longo período, não estavam sendo realizadas. Assim, as intervenções foram realizadas buscando auxiliar a elaboração do planejamento estratégico de forma participativa.

As dinâmicas realizadas nas assembleias foram anteriormente discutidas com membros da cooperativa (no caso, do conselho administrativo) a fim de cocriar tais intervenções, validar as ideias propostas e realizar possíveis adequações.

Durante o período de realização deste trabalho, foram realizadas cinco assembleias mensais além de visitas frequentes à cooperativa. Tais encontros e visitas foram realizados para levantamento de informações (individuais e em grupo) referentes às ações priorizadas coletivamente durante o desenvolvimento do planejamento.

Ao término de cada assembleia foram feitas avaliações, ou em subgrupos ou com todo o grupo reunido. Após a finalização, eram feitas conversas informais, individuais ou com poucas pessoas, para perceber o que as pessoas, individualmente, tinham achado da reunião. Nesse momento, foram coletadas informações referentes às diferentes percepções quanto às dinâmicas, comparação entre encontros em que havia dinâmicas e os que não havia, em que momentos, ou com que tipo de prática, se sentiam mais confortáveis para se expressar, dialogar e decidir, como se sentiam fisicamente após as assembleias.

A sistematização dos encontros foi organizada em quadros que explicitam as dinâmicas e avaliações realizadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No início do trabalho a cooperativa eventualmente fazia assembleias de prestação de contas e não havia assembleias de planejamento, embora estas estivessem previstas no regimento interno. Este, por sua vez, demandava há algum tempo uma alteração, ou revisão, visto que alguns combinados não estavam sendo cumpridos.

No que diz respeito à autogestão, as seguintes características foram observadas na cooperativa: coesão grupal e identidade coletiva fragilizada, baixa participação na tomada de decisão (concentrando-se em poucas pessoas), relações internas de alguma forma hierarquizadas, conflitos entre os diferentes setores da cooperativa.

A partir de tais características, foram pensadas algumas atividades de intervenção de forma a contribuir no fortalecimento do grupo e aumento da participação na elaboração do planejamento estratégico. Neste trabalho, compartilharemos algumas das dinâmicas realizadas, avaliações levantadas e resultados observados.

Uma prática frequentemente realizada foi a criação de momentos de troca em grupos menores para posterior partilha no grupo todo. Tal estratégia foi utilizada de forma a facilitar a participação e comunicação, uma vez que percebemos que, em grupos menores, as pessoas tenderam a se sentir mais confortáveis e seguras para se expressarem e, assim, mais abertas ao diálogo.

Outra prática que recorremos foi a conexão com o corpo, através de movimentos corporais ou percepção de sensações físicas. O objetivo de tal prática foi descontrair as pessoas e favorecer uma maior presença e conexão consigo mesmas

O Quadro 1 apresenta um panorama geral de cada assembleia, identificando seus principais objetivos, algumas dinâmicas realizadas e ferramentas utilizadas.

Quadro 1 - Panorama geral do que foi realizado nas assembleias de planejamento

Objetivo do encontro	Dinâmica realizada e ferramentas utilizadas
Colher percepções das cooperadas e cooperados quanto à relação com o trabalho da cooperativa por meio de resgate do passado positivo e de construção do sonho; identificação da interdependência dos membros da coopervida.	Vídeo sobre história da cooperativa, visita a exposição que participaram da elaboração, teia de barbante, perguntas geradoras da investigação apreciativa.
Definição e priorização de ações para o planejamento estratégico da cooperativa.	Movimentação do corpo, café mundial para definição e priorização de ações (divididas nas quatro dimensões da Fluxonomia 4D).
Coleta de propostas para encaminhamento das ações priorizadas.	Divisão em grupos por afinidade de tema a ser discutido, elaboração de propostas nos grupos, apresentação posterior para todo o grupo e coleta de mais sugestões.
Discussão do regimento interno.	Devido à baixa presença de participantes, foi realizada uma roda de conversa coletiva sobre as possíveis alterações do regimento interno.
Apresentação do que foi discutido na assembleia anterior para validação com todo o coletivo.	O encontro foi conduzido por membros da própria cooperativa e optou-se pela realização de uma discussão única com todo o grupo.

Durante o período deste trabalho também foram realizadas visitas à cooperativa para coleta de informações para subsidiar os encaminhamentos de ações tirados em assembleia. Foram realizadas entrevistas abertas e semiestruturadas e construção conjunta de árvore de causa e consequência (no caso de identificação de desafios a serem superados). Nas entrevistas, buscou-se sempre criar perguntas geradoras baseadas na Investigação Apreciativa.

Ao final dos encontros em que houve métodos participativos buscou-se fazer avaliações sobre a atividade realizada. Entre os mecanismos de avaliação esteve a utilização de frases geradoras para serem respondidas em subgrupos ou com todo o coletivo, sendo elas: ‘que bom...’, ‘que pena...’ e ‘que tal...’. Outra forma de avaliação realizada foi a partilha coletiva, em uma palavra, sobre como cada pessoa se sentia corporalmente após o encontro.

O quadro 2 apresenta a avaliação, registrada em papel por subgrupos e depois compartilhada no grande grupo, da assembleia de definição e priorização de ações para o planejamento estratégico.

Quadro 2 - Avaliação da assembleia, por subgrupo

Que bom...	Que pena...	Que tal...
Participação dos cooperados Pagamentos do dia certo	Faltou alguns cooperados	Precisa melhorar mais a qualidade [do material do barracão] Mais união com os cooperados
Que aconteceu esse encontro Que se esclareceu Que todos opinaram	Não teve almoço Que durou pouco tempo Que não veio os ecopontos Que faltou os que disseram que iam vir	Almoço na próxima Fazer o pagamento Nos reunir mais Mais segurança
Que foi feito café da manhã [coletivo] Foi bom a opinião da maioria	Nem todos participaram Que alguns não vieram Que pena que acabou [sic]	Fazer mais vezes Fazer um dia para todos virem (ecopontos)
Que bom que está tendo reunião de sábado Que bom está tendo a parceria para realizar as reuniões com nós	E que pena que não participou todo mundo	Que tal fazer novas reunião [sic] de sábado para aproximar os cooperados uns dos outros

De maneira geral, os encontros se mostraram momentos não apenas de trabalho conjunto, mas também de celebração das conquistas, valorização do trabalho que realizam, reconhecimento da importância do diálogo e da união do grupo para fortalecimento das relações e construção dos sonhos da cooperativa.

Os depoimentos a seguir, compartilhados ao final de algumas atividades, ilustram sensações de quem participou dos encontros:

Trabalho há quatro anos na cooperativa e não tinha ideia da importância do meu trabalho (depoimento 1).

A gente só apaga incêndio, vamos se unir, daqui pra frente deixar de brigar e vamos crescer (...) A gente precisa se conhecer, quando eram três cooperativas a gente brigava e eu nem queria ir nas reuniões. Quando fui, vi que não era nada disso (...) No episódio do barracão a gente se uniu (depoimento 2).

A gente está sempre em processo de mudança, precisamos sempre nos reunir (depoimento 3).

Seria interessante continuar atividades como essa e tentar envolver outras cooperativas (depoimento 4).

A gente precisa se encontrar num ambiente mais descontraído, sem as brigas. Hoje é um novo começo (depoimento 5).

Observamos, entretanto, que algumas pessoas não se sentiam confortáveis para se expressar em frente a todo o grupo ou não viam espaço nas rodas de conversa caso suas opiniões fossem divergentes ao que estava sendo colocado, como o depoimento a seguir, trocado entre duas pessoas que estavam na roda, sem que as demais escutassem:

Nunca vai chegar, não enquanto o pessoal ficar brincando no serviço (depoimento 6).

Momentos como esse reforçaram a importância de realizar atividades também em grupos menores e ouvir as pessoas individualmente.

Os quadros 3, 4 e 5 apresenta uma avaliação geral das atividades realizadas, por parte da equipe realizadora das atividades de intervenção. Mesmo que seja esta uma avaliação subjetiva por parte da equipe, vemos que ela pode contribuir na reflexão no tema discutido neste trabalho.

Quadro 3 - Aspectos potencializados e desafios observados quanto à realização de assembleias de planejamento, prestação de contas e regimento interno

Aspectos potencializados	Desafios
<p>A cooperativa passou a se reunir com certa periodicidade;</p> <p>As avaliações, em geral, foram positivas quanto à realização de tais encontros;</p> <p>Observamos que começou a haver encaminhamentos de aspectos da cooperativa que antes não estavam sendo discutidos;</p> <p>Das discussões de planejamento surgiram pontos que envolviam questões internas da cooperativa de forma que surgiu no grupo a demanda de alterar o regimento (anteriormente já havia sido sugerido pela equipe alterar o regimento, entretanto, este tema passou a ser pauta e prioridade do coletivo quando a demanda emergiu do próprio grupo).</p>	<p>Houve questionamentos por parte do grupo de que não foram todas as pessoas da cooperativa para as assembleias de prestação de contas e demais atividades;</p> <p>Houve a manifestação do grupo de que os encaminhamentos não ficassem apenas no papel, mas que houvesse ação;</p> <p>Em relatos individuais apareceram insatisfações com as atividades, inclusive com a própria necessidade de se fazer reuniões coletivas;</p> <p>Houve pessoas que não quiseram participar dos encontros de planejamento, por acharem que “não adianta”;</p> <p>Observamos uma fragilidade quanto à legitimidade da assembleia: pessoas não cumprem o que foi acordado em assembleia ou querem alterar o que foi deliberado pelo coletivo;</p> <p>Algumas pessoas demonstram timidez e desconforto para se colocarem nos encontros;</p> <p>Surgimento de conflitos nas discussões;</p> <p>Interdependência entre receber o pagamento e vontade de participação dos encontros por parte de algumas pessoas (sem receber o pagamento, não demonstram vontade em participar);</p>

Quadro 4 - Aspectos positivos e desafios quanto ao formato das reuniões, com e sem dinâmicas participativas

Aspectos positivos	Desafios
Com dinâmicas favorecedoras à participação do grupo	
<p>As avaliações coletivas indicaram uma satisfação geral do uso de tais ferramentas como forma de melhorar a participação do grupo; Sentimos que as dinâmicas facilitaram a comunicação e o diálogo, tornando o ambiente mais confortável para conversas; Observamos uma maior participação das pessoas quando em pequenos grupos e com ferramentas participativas do que a discussão com todo o grupo reunido;</p>	<p>Necessário cuidado para garantir o sentimento de inclusão de todas as pessoas (por exemplo, pessoas que não sabem ler em dinâmicas que envolvem de alguma forma um texto escrito);</p>
Sem dinâmicas (discussão única com todo o grupo reunido)	
<p>Preferência de algumas pessoas, que consideram esse formato de reunião mais prático para tomada de decisão.</p>	<p>Menor envolvimento e participação das pessoas; Poucas pessoas com controle da fala (sempre as mesmas pessoas se colocando no grupo); Dificuldade das pessoas se escutarem; Cansaço e desgaste mental.</p>

Quadro 5 - Aspectos positivos e desafios quanto ao apoio da instituição externa a atividades de autogestão (no caso, planejamento estratégico e mudanças no regimento interno)

Aspectos positivos	Desafios
<p>Houve relatos que indicaram ser positivo o apoio de fora para trabalhar a união do grupo e o auxiliar no encaminhamento de demandas da cooperativa; A presença de uma mediação externa em dinâmicas de planejamento pode ser positiva para permitir que todas as pessoas do coletivo estejam envolvidas nas atividades, sem preocupação com o desenvolvimento das atividades; Uma mediação externa também pode contribuir para que relações e conflitos internos não influenciem negativamente no desenvolvimento da reunião;</p>	<p>Observamos uma relação de dependência da cooperativa à instituição externa para o desenvolvimento das assembleias, principalmente no que diz respeito à realização de dinâmicas participativas; Embora as alterações do regimento interno tenham sido realizadas conjuntamente, sentimos que existe uma dependência para o encaminhamento desta demanda.</p>

Embora outros fatores possam ter influenciado, alguns resultados econômicos foram alcançados no decorrer desse período, como o aumento da quantidade de material coletado e

do número de pessoas trabalhando na cooperativa. Além disso, mesmo após o afastamento da equipe que facilitava os encontros mensais, sabe-se que a cooperativa continuou fazendo reuniões e discutindo o regimento interno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cooperativa estudada apresenta alguns entraves de comunicação que podem ter influência nos conflitos e desentendimentos existentes no grupo. A falta de momentos de diálogo e partilha, devido à sobrecarga de demandas estruturais e de logística, pode contribuir para tal fragilidade.

As atividades de intervenção realizadas com ferramentas metodológicas participativas de tecnologia social favoreceram a expressão individual e escuta entre as pessoas da cooperativa, embora tenham aparecido desafios e falhas nesse processo.

Observamos que propiciar momentos dialógicos se mostraram importantes para incentivar o trabalho participativo, a produção de informações baseada em experiências pessoais, a tomada de decisão conjunta e o fortalecimento da identidade coletiva do grupo, contudo, é necessário um trabalho mais aprofundado e contínuo para um real aumento e continuidade da participação do grupo nos processos de autogestão da cooperativa.

As práticas realizadas foram vistas não apenas como aplicação de ferramentas, mas também como processo de formação. Ou seja, não buscamos aqui indicar receitas ferramentais, mas entender como as práticas realizadas se consolidam como processo educador que contribui no fomento à participação. Entendemos ser positiva uma participação onde as pessoas se identificam como protagonistas na tomada de decisão do local onde trabalham e que esta decisão possa ser tomada construindo possibilidades conjuntamente, facilitando espaços de escuta, confortáveis e que potencializem a interação das pessoas.

Entre os desafios observados, tem-se o sentimento de dependência à instituição externa ou, ao contrário, uma resistência às atividades propostas. É importante termos aqui um olhar crítico quanto à atuação da instituição apoiadora, que, mesmo que procure fazer um trabalho de construção conjunta com membros da cooperativa, não deixa de ser externa ao coletivo. Existe, dessa forma, uma tênue linha entre as intervenções serem vistas como apoio ou como imposição de um ideal ou de uma forma de trabalho.

Esse trabalho trata-se de uma análise preliminar cujo tema de estudo deve ser aprofundado. Sugerimos como próximos passos o aprofundamento no entendimento da falta de legitimidade da assembleia e da resistência aos métodos participativos observados em

parte do grupo, identificando se esta decorre de uma resistência aos métodos em si, de terem sido propostos por uma instituição externa ou de outros fatores. Também entendemos ser interessante a continuidade da sistematização de ferramentas metodológicas que podem contribuir no fomento à participação de membros de um grupo autogestionário e de experiências de criação de dinâmicas em conjunto com tais grupos, ou por eles apenas, indo em direção a uma real autonomia em sua autogestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENINI, E. A.; SABINO, A.; GOMES, A. L. S. Organicidade socioprodutiva: metodologia construtiva de uma autogestão de caráter societal. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1, 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em <<http://www.conpes.ufscar.br/anais>>. Acesso em: 05 set 2018.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STRAVOS, J. M. **Manual da investigação apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008. 544p.

CUNHA, L. A. G.; BRASIL, M. S.; ROCHA FILHO, A. N.; VALADÃO, A. C.; BRASIL, F. S. Autogestão em análise: notas sobre a experiência da incubadora de empreendimentos solidários- IESol/UEPG. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1, 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em <<http://www.conpes.ufscar.br/anais>>. Acesso em: 05 set 2018.

DEHEINZELIN, L. **Fluxonomia 4D**: visão de futuro e novas economias aplicadas ao desenvolvimento. 2016. Disponível em: <<https://medium.com/fluxonomia4d/fluxonomia-4d-vis%C3%A3o-de-futuro-e-novas-economias-aplicadas-ao-desenvolvimento-d16f9777e28a>>. Acesso em: 14 set 2018.

EMIRBAYER, M.; GOLDBERG, C. A. Pragmatism, Bourdieu, and collective emotions in contentious politics. **Theory and Society**, New York. v. 34, n. 5, p. 469–518, 2005.

GOODWIN, J.; JASPER, J. M.; POLLETTA, F. Why Emotions Matter. In: _____. (Ed.). **Passionate politics: emotions and social movements**. Chicago: The University of Chicago Press. 2001. p. 1 -24.

GUIMARÃES, G. T. D.; MORAES, R. P.; ARNS, D. Autogestão nos espaços de representação e organização. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1, 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em <<http://www.conpes.ufscar.br/anais>>. Acesso em: 05 set 2018.

MERTON, R. K. Bureaucratic Structure and Personality. **Social Forces**, Chapel Hill, v. 18, n. 4. p. 560-568, mai. 1940.

MELO, T. G.; SCOPINHO, R. A. Cooperativismo e políticas públicas: o caso do Programa de Aquisição de Alimentos em uma cooperativa de trabalhadores rurais assentados em Ribeirão Preto. In: SOUZA, A. R., ZANIN, M. (Org.). **A Economia Solidária e os desafios globais do trabalho**. São Carlos: EdUFSCar. 2017. p. 169-177.

MOURA, M. S.; SILVA, A. C.; CAMPOS, M. M.; CANDEIAS, E. W. L. L. A autêntica autogestão: os desafios do trabalho autogestionário em uma associação de catadores de materiais recicláveis localizados em Palmeira dos Índios - Alagoas. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1, 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em <<http://www.conpes.ufscar.br/anais>>. Acesso em: 05 set 2018.

OLIVEIRA, L. P. S.; MACHADO, M. L. T.; ZANIN, M. Economia solidária e estruturação grupal: reflexões acerca de uma cooperativa de catadores. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1, 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em <<http://www.conpes.ufscar.br/anais>>. Acesso em: 05 set 2018.

PRADO, M. A. M.; LARA JÚNIOR, N. A mística e a construção da identidade política entre os participantes do movimento dos trabalhadores rurais sem terra no Brasil: um enfoque psicossociológico. **Revista Electrónica de Psicología Política**. v. 1, n. 4, 2003.

PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. Organizations, Emotions and the Myth of Rationality. In: FINEMAN, S. (Org.). **Emotions in Organizations**. London: Sage. 1993. p. 36- 57.

SCHMITZ, V. R. Comunicação e autogestão: desafios e perspectivas. In: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1, 2015, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Diagrama Editorial, 2015. Disponível em <<http://www.conpes.ufscar.br/anais>>. Acesso em: 05 set 2018.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a. Disponível em <<http://www.ceeja.ufscar.br/a-recente-ressurreicao-singer>> . Acesso em: 01 jun. 2018.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo. 2002b.

ZELIZER, V. A. Dualidades perigosas. **Mana**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 1, p. 237-256, 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132009000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul 2018.