

Existem muitos conflitos e a maior parte é por motivos pessoais: estratégias de relações humanas em uma cooperativa de reciclagem.

Resultado de Investigação Finalizada

Grupo de Trabalho 18 – Reestruturação Produtiva, Trabalho e Dominação Social

Robinson Henrique Scholz
Raissa Schmiedel Zuchetto
Gustavo Marques da Costa

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo propor estratégias de relações humanas ao trabalho em uma cooperativa de reciclagem, localizada no município de Canoas/RS, Brasil. Na cooperativa, a democracia há de preceder a decisão dos associados nas grandes linhas do planejamento e as relações humanas e de cooperação são inerentes ao clima de trabalho coletivo. A pesquisa de cunho qualitativo utilizou o método de estudo de caso, com a aplicação de entrevistas, observação direta e aplicação de questionário. A análise de conteúdo foi adotada na investigação. Os resultados apontam que a aplicação do Método da Teoria da Definição dos Objetivos, com a implantação de metas a serem atingidas pelos cooperados e líderes, pode contribuir para a motivação e comprometimento individual e coletivo.

Palavras-chave: cooperativismo; clima; relações humanas.

Introdução

A cooperativa Cooarlas (Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários) está localizada em uma região de vulnerabilidade social no município de Canoas, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Este território é fruto de um crescimento desenfreado no período de reestruturação produtiva após 1980. Os bolsões de miséria que emergem neste território geram diversas desigualdades que perpassam a questão da resignificação do e para o trabalho. Nessa interface, o trabalho com o lixo é uma alternativa e conduz aos aspectos de exclusão social e marginalização no entorno do município. Quando este sujeito catador, que sobrevive pelas ruas da cidade em busca de materiais para reciclar, encontra em uma cooperativa de catadores uma possibilidade digna de trabalho, iniciam-se os mecanismos de cooperação e relações humanas que serão aqui abordados. Este estudo pode contribuir no entendimento sobre o alto índice de *turnover*; conflitos existentes entre os cooperados; ausência de liderança na cooperativa analisada.

Uma das maiores evoluções a se esperar da administração das cooperativas é o desenvolvimento de metodologias e técnicas administrativas que, efetivamente, consolidem o comprometimento dos profissionais para com os resultados previamente estabelecidos; e, fundamentalmente, não se esqueçam dos cooperados, pois estes têm elevada responsabilidade pelos resultados da cooperativa (OLIVEIRA, 2009).

As cooperativas possuem três características básicas, são elas: a gestão, a propriedade e a repartição das sobras. Sendo assim, é indispensável que as pessoas envolvidas conheçam o cooperativismo e sigam seus princípios, de maneira livre e espontânea. Nas cooperativas, todos os sócios estão no mesmo nível hierárquico, portanto, todas as decisões são tomadas democraticamente. Uma cooperativa de catadores funciona como uma empresa: tem área administrativa, divisão de tarefas, distribuição de dividendos, entre outros.

Assim, nesse contexto que a investigação se instaura no campo das cooperativas de trabalho que atuam com a catação e a triagem de resíduos sólidos urbanos. No Brasil, calcula-se que existam de 300 mil a 1 milhão de catadores em atividade, sendo assim, é impossível falar em reciclagem sem incluir a organização cooperativa (IBGE, 2013).

Os desafios que nos colocam para desenvolver este artigo estão na esteira da compreensão de como se dão as relações humanas no trabalho de uma cooperativa de reciclagem e seus impactos (ou não) na motivação.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo propor estratégias de relações humanas para potencializar o trabalho cooperativo. Foram realizadas uma pesquisa de clima e analisados os resultados obtidos com foco nas principais necessidades dos cooperados e posteriormente, foram propostas estratégias de relações humanas para a cooperativa.

1 Princípio democrático nas cooperativas

As cooperativas vêm obtendo um reconhecimento maior a cada ano que passa. Em se tratando de cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos, as experiências de atuação nesse campo se potencializam, uma vez que é uma fonte de renda para um expressivo número de pessoas em vulnerabilidade social. Assim, buscam nesses coletivos a sua fonte de subsistência.

Em virtude desse crescimento significativo, as cooperativas precisam buscar formas de administrar seu potencial, o que é um grande desafio, seja pela estrutura, muitas vezes precária, pelos cooperativistas menos instruídos ou pelas outras diversas dificuldades em que as cooperativas de reciclagem enfrentam constantemente. Segundo Pinho (1991, p. 45),

Na cooperativa o princípio democrático há de preceder a decisão dos administradores nas grandes linhas do planejamento. E é também ele, o princípio democrático, que recomenda a mais ampla e correta distribuição de informações para análise dos resultados no âmbito do próprio quadro social. Em razão disso, temos afirmado que administrar cooperativa é algo mais delicado do que administrar empresas apenas mercantis, a fim de que sua identidade não se desfigure, como organização de pessoas que é.

Se o passado já era exigente quanto à qualificação profissional de gestores e cooperados, atualmente as cooperativas precisam ainda mais de pessoas qualificadas. Acrescenta-se que as cooperativas possuem seus próprios princípios, tais como: a gestão, a propriedade e a repartição das sobras, por isso a sua administração deve ser sempre realizada seguindo tais características (SCHNEIDER, 1999).

Embora algumas cooperativas devam permanecer grandes para atender a seus objetivos, as de menor porte podem se mostrar cada vez mais dinâmicas e voltadas aos cooperados e aos clientes em geral (OLIVEIRA, 2009). Dessa forma, o crescimento das cooperativas impacta nos aspectos de democracia, uma vez que quando há um maior número de cooperados, as práticas tendem a ser mais instrumentalizadas, diferentemente de cooperativas menores, onde a proximidade e as relações sociais são mais diretas no tocante ao trabalho, nos processos de comunicação, tomada de decisão, etc. Corroborando nesta lógica, Toth, Mertens, Makiuchi (2012, p. 125), sinalizam que “os meios de comunicação popular [...] ampliam o espectro da participação política, incrementando-a a partir da participação em nível local, das organizações populares, e contribuindo para o processo de democratização e ampliação da conquista de direitos de cidadania”. Essa compreensão reflete no sentido da necessidade de lideranças locais que participem ativamente dos processos de gerenciamento

dos empreendimentos cooperativos e suas articulações necessárias na teia social em que estão inseridas. Essas questões são debatidas na seção a seguir.

2 Das Relações Humanas à Liderança: responsabilidades e motivação no trabalho.

As organizações não existem sem as pessoas. Apesar de todos os seus recursos organizacionais – como máquinas, equipamentos, instalações, capital financeiro, tecnologia – as organizações se baseiam em pessoas para poderem operar e funcionar adequadamente em um ambiente carregado de oportunidades e ameaças (CHIAVENATO, 2005).

Conectando essa compreensão com as práticas do cooperativismo, que tem por lógica a relação dialética do trabalho (dimensão econômica e dimensão social), Borges et al. (2013, p. 104) reportam que:

O que faz o paradigma principal da economia solidária, alicerçada no cooperativismo expor o *locus* no trabalho coletivo, como forma de flexibilização do trabalho, e uma inversão nas relações, onde o cooperado se torna empregado e dono de empreendimento, se tornando responsável pela produção e o resultado desta produção no lucro coletivo do empreendimento.

Seguindo o raciocínio, com foco no cooperado, é importante sinalizar as responsabilidades individuais e coletivas. Responsabilidade é a obrigação que uma pessoa ou unidade organizacional tem para com outra pessoa ou unidade organizacional, bem como para com toda a cooperativa, incluindo-se, também, os cooperados. Outro aspecto é que permanece na responsabilidade a obrigação do indivíduo a quem ela foi atribuída, ou seja, a responsabilidade não se delega (OLIVEIRA, 2009).

Nesta interpretação, pode-se verificar que os associados são responsáveis pelas ações da cooperativa, tanto nos aspectos da gestão, como nas relações com a sociedade, uma vez que o cooperativismo tem como princípio a preocupação com a comunidade (SCHNEIDER, 1999).

As cooperativas devem respeitar a premissa de que toda e qualquer estratégia deve gerar, pelo menos, um projeto, um foco de ação e integração comunitária para ampliar as relações humanas na cooperativa e onde ela interage. Todavia, um bom projeto comunitário, como também um gerenciamento eficaz em um empreendimento, seja ele em qual contexto esteja e atue, se faz necessário a figura da liderança. Apesar de sua importância, a liderança tem provocado o surgimento de pesquisas e várias teorias a seu respeito (CHANLAT, 2000; CARREIRA, 2001; GARDNER, 2006; GRAMSCI, 2004; SENGE, 2004).

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da cooperativa (OLIVEIRA, 2009).

De um modo geral, a liderança é um tipo de poder pessoal. Pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A liderança, a partir de vários autores, é aqui compreendida como um atributo do âmbito coletivo, produzido por um imaginário simbólico de um determinado grupo social, um espírito da coletividade que faz compreender a melhor direção a ser seguida naquele momento histórico (GRAMSCI, 2004; GARDNER, 1996; KERNBERG, 2000).

Assim, a atuação da liderança é fator primordial na condução de processos de relações humanas que podem propiciar a cooperação e a interação dos associados. O líder é, antes de tudo, um tomador de decisões, independentemente de seu nível hierárquico na cooperativa. Sendo assim, esse executivo ou tomador de decisões precisa de elementos que lhe permitam caracterizar e compreender o problema

que está exigindo uma ou mais decisões para sua solução; compreender o ambiente que cerca as decisões, bem como identificar os impactos que essas decisões poderão provocar na cooperativa (OLIVEIRA, 2009).

Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades. A motivação é fundamental para a satisfação pessoal e interpessoal da equipe. Para compreensão do que é equipe, Moscovici (2003, p. 05), descreve:

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção, Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Contudo, não se faz motivação de forma isolada. Segundo Robbins (2008), as ações de liderança englobam processos que dependem de uma sustentação motivacional e do comprometimento dos funcionários com a organização. Essa conjunção pode conduzir ao desenvolvimento de uma força de trabalho engajada na criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho para seus recursos humanos. Outrossim, a motivação induz, incentiva, estimula as ações humanas, se caracteriza como um fenômeno individual e intencional. Para Robbins (2008) a motivação não é um traço pessoal e sim a maneira com que o indivíduo interage com a situação, ou seja, como a pessoa persiste em seus esforços para o alcance de suas metas. Sabe-se que cada pessoa é atraída por um conjunto de metas. Se a organização pretende prever o comportamento com alguma precisão, é preciso que se conheça algo sobre esse conjunto de metas e sobre o que cada pessoa fará para alcançá-lo à sua maneira (CHIAVENATO, 2005).

Frente a essa interpretação, Bergamini (1997) salienta que nas múltiplas transformações que tem atingido as organizações, no que tange administração de pessoas, é vital investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso. Chiavenato (2005) refere-se ao clima organizacional como ambiente interno existente entre os membros da organização estando intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, pois quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva, gerando animação, interesse, colaboração, etc.

Portanto, proporcionar aos cooperados da Coarlas um bom ambiente de trabalho com elos de confiança sólidos estimula os associados a produzirem mais e melhor. Por este ponto de vista, o clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação dos indivíduos nas organizações, e este está interiorizado no psicológico dos indivíduos.

3 Caminhos Metodológicos

Esta investigação parte de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, tendo como campo empírico a Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários – Coarlas, atuante no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos. O empreendimento está localizado no município de Canoas, região metropolitana de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Segundo Bem et al. (2012, p. 154),

Canoas, município limítrofe de Porto Alegre, apresenta uma economia pujante: abrigava 3,0 % da população do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2010, produzindo mais de 250 mil toneladas de resíduos sólidos por dia, o que provocou a exaustão da capacidade do aterro sanitário, devido à quantidade de

toneladas diárias de lixo ali depositadas. Apesar de indicar o segundo maior PIB do Estado, no ano de 2008, deparava-se assim como os demais municípios, com problemas de geração e destinação do lixo recolhido.

A Coarlas surgiu em 1999 com um grupo de mulheres preocupadas com a inserção de jovens no mercado de trabalho juntamente com a necessidade de qualificar os processos de gestão e produção e ampliar as possibilidades de comercialização dos produtos da ARLAS - da qual se origina e hoje conta com o apoio de aproximadamente 29 cooperados.

Em maio de 2000, iniciaram um projeto piloto e começaram a catar o lixo da comunidade, puxando carrinhos em um raio de 500 metros. As mulheres mobilizaram a comunidade e parceiros e conquistaram recursos como um galpão de 570 m² e realizaram curso de Reciclagem de Resíduos Sólidos preparando para o trabalho no galpão. Os equipamentos como balança e prensa foram adquiridos por meio de projetos sociais. Entre 2002 e 2009, o número de trabalhadores da ARLAS variou dos 12 iniciais chegando a 30, sendo sua maioria mulheres. Atualmente, a Coarlas constituída como cooperativa, trabalha com a coleta seletiva compartilhada realizada em algumas rotas no município de Canoas por meio de caminhões próprios.

A partir do método de um estudo de caso, pode-se buscar a compreensão do fenômeno das relações humanas existentes na cooperativa. Para a coleta de dados, utilizaram-se quinze questionários aplicados, duas entrevistas semiestruturadas e a observação direta realizada (MARCONI e LAKATOS, 2008; YIN, 2010).

A técnica de análise de dados aplicada na pesquisa foi a análise de conteúdo (BAUER; GASKELL, 2004), a qual é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo e toda classe de documentos e textos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível.

4 Análise dos Dados

Nesta seção são discutidos os dados coletados e as análises a luz da temática da pesquisa. A observação direta, os questionários aplicados e as entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa contribuem para a caracterização metodológica do estudo de caso aqui proposto. Os resultados encontrados buscam atender ao problema de pesquisa: Como melhorar as práticas cooperativas com base em ações de relações humanas?

Metodologicamente, para se buscar respostas à problemática da pesquisa, buscou-se, primeiramente, responder os objetivos do trabalho para que se possa, posteriormente, propor estratégias de relações humanas para potencializar o trabalho cooperativo.

4.1 Clima entre os cooperados

Por meio de observação direta, pode-se descrever que a cooperativa funciona da seguinte forma: em parceria com a Prefeitura Municipal de Canoas, os caminhões coletam o material por todo o município. Quando chegam e descarregam na cooperativa, os cooperativados já iniciam o trabalho de separação. É realizada uma triagem simples e os materiais são postos em “gaiolas”. Do pátio, as gaiolas são levadas para dentro do pavilhão, ficando uma na ponta de cada mesa. Esse momento é onde ocorre a separação dos resíduos recebidos. Após o material estar devidamente separado, é levado para as prensas, e de lá sai diretamente para a comercialização.

Segundo informação obtida através de entrevista, a entrevistada A afirma “A cooperativa conta atualmente com o trabalho de aproximadamente 29 pessoas, já tivemos mais pessoas, mas já tivemos menos também”. Os cooperados estão distribuídos entre funções diversas. Há um motorista, os

triadores, que se localizam nas mesas de separação de materiais, os cooperados que trabalham com a prensagem de materiais, entre outros que atuam na gestão da cooperativa.

Os cooperados variam muito de idade, dos 18 aos 65 anos. Quanto ao sexo, a grande maioria são mulheres, 18 mulheres para 11 homens. Os homens geralmente trabalham na prensa de materiais ou são motoristas. As mulheres desenvolvem seu trabalho no processo de organização dos materiais e na triagem dos resíduos que seguem depois para a prensagem. A maioria das famílias são compostas por até 3 pessoas.

O clima de uma cooperativa é de muito trabalho e democracia. Praticamente todas as decisões são tomadas por método de votação, todos os cooperados participam. Conforme nos conta uma das cooperadas em uma entrevista: *“A democracia sempre deverá ser mantida na Cooperativa, a grande maioria fala. Funciona muito bem para solucionar os problemas”* (ENTREVISTADA A).

Em contrapartida, a entrevistada B diz: *“Em algumas oportunidades em que não há tempo hábil para a decisão ser tomada em forma democrática, é realizada uma reunião com o Conselho Fiscal, conselho que é eleito pelos demais componentes da cooperativa”*.

O questionário apontou que a maioria dos cooperados, entre os quinze que colaboraram com a pesquisa, quatorze responderam “sim” estão satisfeitas com o ambiente de trabalho. Ambiente esse, que inclui diretamente, a questão clima organizacional.

Por outro lado, em uma entrevista realizada com a Entrevistada B, que atua na administração da cooperativa, ela relata que: *“Há muitos conflitos, a grande maioria é envolvendo a vida pessoal dos cooperados e que normalmente são as mesmas pessoas que estão envolvidas nos conflitos”*.

A entrevistada B, reporta que: *“O certo é ocorrer uma eleição para decidir se o “não adaptado” deve continuar prestando serviços para a cooperativa ou não, mas normalmente a coordenação da cooperativa consegue solucionar os problemas, sem precisar realizar a eleição”*. Em outra entrevista, por sua vez, respondida por outra cooperada, a entrevistada A, é afirmado que: *“Ainda existem conflitos, mas já diminuiu muito, pois os próprios cooperados querem um ambiente melhor para se trabalhar, porém ainda existem”*.

Apesar da análise dos questionários ter apontado satisfação, quase que, total dos cooperados com o clima organizacional da cooperativa, 14, em uma amostra de 15, afirmaram que estão satisfeitos com o clima da cooperativa, já os dados obtidos pelas entrevistas não foram os mesmos, apontando que ainda existem muitos conflitos no ambiente de trabalho, conforme nos conta a Entrevistada B: *“Existem muitos conflitos, a maior parte são por motivos pessoais, é bem difícil ser por motivo de trabalho mesmo.”* Esse fator é crucial para o crescimento da cooperativa como um todo.

A cooperação entre as pessoas e entre as organizações, além de ambas entre si, é fortalecida como estratégia de valorização humana e participação na sociedade, ampliando as capacidades humanas para se relacionarem melhor e enfrentarem os desafios da vida (BÜTTENBENDER, 2011).

4.2 Foco nas necessidades

Durante as coletas de dados foram mencionadas e identificadas diversas necessidades dos cooperados da Coarlas. Um dos principais problemas que a cooperativa enfrenta hoje e que foi evidenciado durante as visitas e nas conversas, seja pelos cooperados relatando ou até mesmo identificado durante as observações diretas é a pouca mão de obra e a dificuldade de encontrar novas pessoas que se interessem pelo trabalho cooperativo. A Coarlas tem muito trabalho e não está conseguindo o número de cooperados que seria o suficiente para suprir a quantidade de resíduos que chegam à cooperativa, gerando gargalos de produção. As cooperativas têm desenvolvido e adotado novas estratégias e incorporado novas competências para atuar em ambientes de competitividade crescente (BÜTTENBENDER, 2011). Durante a pesquisa, identificou-se a necessidade de que cada cooperado se sinta parte fundamental dos processos existentes na Coarlas. O sentimento de pertença a

um grupo é tão importante ao ser humano que ele pode se desajustar psicologicamente quando não consegue construí-lo (ROBBINS, 2008).

Outro ponto sinalizado, inclusive em entrevista, é que os cooperados estão fazendo muito esforço físico durante a realização do serviço, e isso acaba prejudicando tanto a saúde deles quanto o rendimento no período de trabalho, por ficarem mais cansados rapidamente. Em entrevista uma cooperada, entrevistada A, nos diz que: *“Uma das coisas que potencializaria o trabalho na cooperativa é diminuir o esforço físico dos cooperados”*. De acordo com Marras (2007) enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

Conforme os dados coletados, identificou-se que há grande dificuldade para captar líderes para o grupo de cooperados. Em entrevista é afirmado, pela entrevistada B, que: *“A cooperativa tenta dar mais poder as pessoas, mas é difícil encontrar um líder.”* Analisando este dado, Oliveira (2009, p. 245), contribui que *“a ausência do líder num grupo equivale ao inconsciente funcionando”*. Corroborando, McCool (2010, p. 14), aponta que *“decidir acertadamente nesse quesito (escolha da liderança) significará manter viva e saudável a organização”*.

A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples: o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. Sem liderança, as organizações correm o risco de vagar sem foco e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações (CHIAVENATO, 2009).

Continuando a análise dos dados, nota-se que, apesar da cooperativa ser muito bem estruturada, se comparada, com outras cooperativas do ramo da reciclagem em Canoas, ainda há avanços a serem superados, no que tange com a infraestrutura física, logística interna de produção, organização produtiva, entre outros.

Os cooperados demonstram, por meio das questões: *“Você gosta do seu trabalho?”* e *“Você está satisfeito com o ambiente da cooperativa?”*, que as respostas foram praticamente iguais. Catorze cooperados responderam *“sim”*, que gostam do que fazem, gostam do ambiente e apenas um cooperado disse que *“não”*. Segundo a Entrevistada A, as principais necessidades que as cooperadas identificam hoje são: falta de mão de obra para trabalhar na cooperativa, realização de muito esforço físico e embora, a cooperativa tenha uma estrutura superior à das demais cooperativas de reciclagem de Canoas, no questionário é evidenciado, com 10 votos, que a estrutura física ainda precisa melhorar muito. Esses fatores são de suma importância para o sucesso de uma cooperativa.

4.3 Estratégias de relações humanas

As relações humanas ultrapassam as características de seus componentes e se manifestam não só na relação de um grupo com outro, mas também, nas relações que os membros de um grupo mantêm entre si.

O comportamento organizacional é *“um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”* (ROBBINS, 2008).

Para Dubrin (2006, p. 88), comportamento organizacional é *“o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento”*.

A grande maioria dos cooperados acredita que o trabalho em equipe é muito importante. Ao serem questionados, dentre os 15 cooperados que responderam o questionário, 12 acham que é muito

importante e 3 acreditam que é importante, apenas. De forma geral, percebe-se que os cooperados possuem a percepção da necessidade da cooperação e ajuda mútua no trabalho, o que pode favorecer os laços de relações humanas no trabalho.

A partir das informações obtidas até o momento, foi evidenciado as necessidades de algumas mudanças para que os cooperados possam desenvolver com mais qualificação suas práticas na Coarlas e que possam estar, cada vez mais, satisfeitos e comprometidos com o ambiente de trabalho.

As principais estratégias de relações humanas a serem trabalhadas na Coarlas são: Motivação pessoal e interpessoal, comprometimento com a cooperativa e integração do grupo (trabalho em equipe).

A teoria que será utilizada como uma das estratégias para potencializar as relações humanas dentro da cooperativa é a Teoria da Definição dos Objetivos, segundo Locke e Latham (1990), existem quatro métodos básicos de motivar pessoas:

1. Dinheiro. O dinheiro não deve ser o único motivador, mas aplicado juntamente com os outros três métodos a seguir.
2. Definição de objetivos.
3. Participação na tomada de decisões e na definição de objetivos.
4. Redesenho de cargos e tarefas para proporcionar maior desafio e responsabilidade das pessoas.

Após o alinhamento da estratégia acima, ela trará benefícios à cooperativa, tais como: todos saberão aonde precisarão chegar, pois os objetivos da cooperativa estarão bem claros e evidentes à todos. A equipe estará mais unida, pois a cooperação de todos fará com que os objetivos sejam alcançados. A participação na tomada de decisão e na definição dos objetivos motivará os cooperados, isso, auxiliará diretamente no relacionamento entre a equipe e nos resultados da cooperativa. Com maiores responsabilidades os cooperados se sentirão parte fundamental do grande grupo, buscando cada vez mais o reconhecimento dos colegas e o e seu (auto)reconhecimento. Melhorando todos os fatores citados, suas rendas, automaticamente, aumentarão. É necessário que os cooperados estejam motivados para se sentirem capazes de realizarem o seu melhor, diariamente.

Hoje a cooperativa não possui metas a serem atingidas. Os cooperados serão motivados através de metas que serão estabelecidas pelos gestores da Coarlas. Essas metas auxiliarão tanto na motivação dos cooperados quanto ao comprometimento e união do grupo, pois necessitarão da cooperação do outro para o atingimento da mesma.

A equipe atingirá um nível de satisfação elevado, tanto pessoal quanto interpessoal, isso motivará a equipe, unirá o grupo e aumentará significativamente a integração da equipe. Para poder proporcionar resultados, o talento humano precisa estar envolvido em um ambiente de trabalho baseado em um desenho organizacional favorável e em uma cultura organizacional participativa e democrática. E, de quebra, requer a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2009).

O comprometimento é fundamental para que a Coarlas consiga obter bons resultados de forma sistêmica. Sendo assim, a sugestão é de que os cooperados comprometam-se com a cooperativa e potencializem a política fundamental do marketing boca a boca, a fim de conseguir mão de obra para atuar conjuntamente, uma vez que foi identificado que há a ausência de pessoas interessadas no trabalho cooperado. A Coarlas deverá investir em capacitação dos cooperados, e deste modo, conseguirá manter sua equipe satisfeita e manterá uma baixa rotatividade, trazendo benefícios significativos para a cooperativa.

Como última das principais estratégias que devem ser aprimoradas na Coarlas, é o trabalho em equipe, o qual foi identificado como muito importante na pesquisa realizada. Para que isso possa potencializar ações duradouras e significativas, os objetivos da Coarlas devem estar bem definidos para todos componentes da equipe, para que, desta forma, todos possam se comprometer a alcançar os objetivos almejados. A comunicação é um fator crucial para o desenvolvimento de uma equipe.

Outro fator importante para o desenvolvimento e o sucesso de qualquer tipo de organização é a liderança. A Coarlas tenta dar poder às pessoas, porém, os líderes não estão plenamente treinados e capacitados para tomarem iniciativas e decisões importantes dentro da cooperativa, por isso essas lideranças não estão obtendo sucesso.

A Coarlas deve ter cinco pontos, muito bem alinhados, para conseguir ter uma equipe de alto desempenho:

- 1- Quem somos nós?
- 2- Onde estamos agora?
- 3- Para onde estamos indo?
- 4- Como chegar lá?
- 5- Qual reconhecimento desejamos?

Respondendo esses questionamentos, os objetivos ficam bem explícitos para toda equipe se comprometer cada vez mais a obter resultados significativos. Hoje, é mais importante juntar do que separar pessoas. O trabalho em equipe – com participação e envolvimento – tem um efeito multiplicador de talentos e competências (MOSCOVICI, 2003).

Concluindo, sugere-se que seja seguida a Teoria da Definição dos Objetivos, com a implantação de um sistema de metas a ser alcançada. Isso motivará, integrará e comprometerá a equipe como um todo. É necessário que a cooperativa invista em treinamento para que haja líderes capacitados para tomarem iniciativas e decisões que beneficiem o grupo e a cooperativa. Todos devem trabalhar juntos e comprometidos em prol de ótimos resultados para a cooperativa e para a satisfação pessoal de cada cooperado, e, deste modo, as relações humanas dentro da cooperativa serão satisfatórias.

5 Considerações Finais

A escolha do tema deste trabalho foi, principalmente, por ainda não existir uma pesquisa de clima realizada em cooperativas de reciclagem, pelos conflitos existentes na Coarlas, alto índice de *turnover* entre os cooperados, falta de comprometimento com a cooperativa de reciclagem e falta de liderança entre a equipe.

Após o desenvolvimento da pesquisa, pode-se evidenciar alguns pontos a serem melhorados na cooperativa para que se possa aprimorar as relações humanas dentro da Coarlas, respondendo assim, a questão problema da pesquisa. Desta forma, conclui-se que a estratégia de aplicação do Método da Teoria da Definição dos Objetivos, o qual orienta a implantação de metas a serem atingidas, pode ser uma forma de motivar e promover relações humanas saudáveis de cooperação. O método da Teoria da Definição dos Objetivos apontou muito bem o que deve ser feito para que a pesquisa possa ser aplicada e com isso obter sucesso nas relações humanas da Coarlas.

Alinhando a definição dos objetivos, a Coarlas pode trabalhar nas metas a serem alcançadas pela equipe, construindo-as de forma coletiva. Essas metas serão fundamentais para o desenvolvimento dos cooperados, pois elas auxiliarão em vários objetivos propostos por esta pesquisa, dentre eles: trabalho em equipe, comprometimento com a cooperativa e com o grupo, aumento na própria renda dos cooperados, redução de conflitos entre outros.

É necessário que haja líderes que busquem o melhor para a cooperativa e para os cooperados, com participação efetiva dos cooperados com suas responsabilidades e comprometidos em entrarem no cooperativismo e permanecerem buscando sempre o melhor. Desta maneira, pode ocorrer a liderança solidária compartilhada (SCHOLZ, 2009) que irá (re)distribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais. Claro que essa emergência é uma possibilidade, que vai efetivar-se em graus muito variáveis, mas a sua presença é claramente observável em alguns momentos. As relações humanas envolvem muito mais elementos

subjetivos do que se imagina e a partir dessa pesquisa, percebe-se o quão são fundamentais para qualquer tipo de organização.

Referências

- BAUER, M.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BEM, Judite Sanson; GIACOMINI, Nelci Richter; SCHUTZ, Fernanda. A nova política pública de resíduos sólidos no Brasil e a perspectiva de adequação do município de Canoas, RS, Resíduos sólidos. Diálogo, nº 21, jul-dez, 2012, p. 151-172.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1997.
- BORGES, Maria de Lourdes; SCHOLZ, Robinson Henrique; SOUZA, Nathália Pereira Amaral de; CHRISTMANN, Inge dos Santos. Interações e Ações dos Sujeitos na Cultura da Gestão de Resíduos. Mouseion, n.14, abr, 2013, p. 99-120.
- BUTTENBENDER, Pedro Luis. Gestão de cooperativas. Ijuí: Unijuí, 2011.
- CARREIRA, Denise. Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Thomson, 2006.
- GRAMSCI, A. Escritos políticos. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- GARDNER, H. Mentas que lideram: uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1996.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Cidades. Brasil. Item População 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=430770>>. Acesso em: 12 janeiro. 2013.
- KERNBERG, O. Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel. American Psychological Society, V.1 n. 4, July 1990.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12. Ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCOOL, Joseph Daniel. Escolhendo líderes: como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam na busca global por talentos. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOSCOVICI, Fela. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, Diva B. As grandes coordenadas da memória do cooperativismo brasileiro. Brasília: OCB/Cooperultura, 1991.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2008.

SCHNEIDER, José Odelso. Democracia, participação e autonomia cooperativa. 2.ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHOLZ, Robinson Henrique. Uma Andorinha Sozinha Não Faz Verão: relações de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada. São Leopoldo: UNISINOS, 2009. 187f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2009.

SENGE, P.M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

TOTH, Mariann; MERTENS, Frédéric; MAKIUCHI, Maria de Fátima Rodrigues. Novos espaços de participação no contexto do desenvolvimento sustentável – As contribuições da Educomunicação. Ambiente & Sociedade. São Paulo, v. XV, n. 2, p. 113-132, mai-ago, 2012.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.