



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

APARE – Associação Patense de Reciclagem – os Dilemas da Gestão no Contexto da Inovação Social

Maria Elizabeth Antunes Lima¹
Heraida Maria Caixeta Borges²

Resumo

A proposta deste artigo é apresentar os primeiros resultados de uma pesquisa de mestrado em andamento, cujo foco é a Associação Patense de Reciclagem (APARE), com sede em Patos de Minas, MG. O estudo considera a origem da associação, a fundação da Apare, bem como sua história, desafios e dilemas enfrentados ao longo de sua existência. As bases teóricas que fundamentam a pesquisa são aquelas que vêm sendo construídas pelos estudiosos no âmbito da Inovação Social, principalmente, as que abordam como este campo vem sendo construído, além dos aspectos relativos à sua relação com os processos de gestão e de transformação social. Por se tratar de uma pesquisa em andamento, não são apresentados resultados conclusivos, mas algumas reflexões iniciais a respeito dos dilemas vividos pela associação enquanto atividade de inovação social.

Palavras chave: inovação social, catadores, gestão e projeto social.

Introdução

Nosso ponto de partida será a apresentação da origem da Apare, sua fundação, bem como sua história, desafios e dilemas enfrentados ao longo de sua existência. Em seguida faremos uma análise a respeito dos processos de inovação social percebidos nesta experiência, sobretudo, no que diz respeito aos seus impactos na vida dos catadores e da sociedade em geral.

Segundo Ferreira e Silva (2014, p.2), os catadores de materiais recicláveis, “devido à pressão do meio em que vivem, são obrigados a desenvolver mecanismos de [...] sobrevivência, [...] buscando por conta própria, nos lixões e aterros sanitários, materiais que possam ser vendidos”. Eles enfrentam riscos de contaminação e de acidentes diversos, ao realizarem uma atividade que os expõe a riscos, mas lhes oferece uma fonte de renda mínima. Apesar das dificuldades que são obrigados a enfrentar, não lhes restam muitas alternativas, pois a baixa escolaridade, a vivência do desemprego e a falta de oportunidades, reforçam o cenário de exclusão em que se encontram.

Portanto, os catadores emergem de um profundo processo de desigualdade social que reduz suas oportunidades e os tornam alvos frequentes de discriminação, exploração e preconceito. Projetos sociais como o da Apare têm sua origem nessas desigualdades, sendo forjados por pessoas carentes, com baixo nível de escolaridade necessitando, portanto, alcançar de forma organizada, a inserção social e um mínimo de qualidade de vida.

A atividade de catação, afirmam Arantes e Borges (2013, p. 325), muitas vezes “representa uma alternativa possível [...], considerando a necessidade de uso intenso da mão de obra e a inexistência de exigência de escolaridade”. Ou apresenta-se, ainda, conforme pontuam Oliveira e Lima (2012, p.5), “como uma das poucas atividades de trabalho para



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

peças com capacidade física reduzida [...] (idosos, deficientes físicos, alcoolistas...), [...] consideradas pouco produtivas e inadequadas para conseguir empregos no mercado formal”.

Em suma, trata-se de pessoas carentes em todos os aspectos da existência e que necessitam de projetos que lhes permitam trabalhar de forma organizada, de modo a permitir um bem-estar coletivo. Conforme aponta Rangel (2007, p.14), “[...] a falta de acesso ao conhecimento e aos benefícios que ele traz, [...] tende a ser um dos principais fatores de exclusão”.

Foi nesse contexto que a Apare foi fundada em Outubro de 2003, a fim de retirar do lixão de Patos de Minas, as famílias que viviam do “lixo” e no “lixo”. Conforme relata a atual presidente da associação:

[...] acharam que chegavam lá iam ver só lixo né? Mas descobriram que tinham pessoas... que tinha crianças... que tinha animal [...] voltaram chocados, assustados, quando viram que tinha gente que vivia do lixo... vivia no lixo né?! E lá tinha cavalo... tinha vaca... tinha porco que o povo criava lá... e tinha criança... e tinha gente, [...] (Presidente da Apare).

Dos vinte associados fundadores, seis permanecem até os dias atuais, sendo que hoje a associação conta com um total de quatorze membros. É sobre essa experiência que nosso estudo tenta se debruçar, por meio do resgate de sua história, dos problemas de gestão que enfrenta e de sua relevância, na vida dos catadores e na sua organização.

1. Origem da Apare

A Apare teve sua origem em uma demanda social, que emergiu de um contexto mais amplo, que exigia iniciativas voltadas para o resgate da dignidade e cidadania de inúmeras pessoas que viviam das sobras e dos desperdícios, depositado nos lixões das cidades brasileiras. Assim, tornou-se urgente e fundamental uma intervenção do poder público e da sociedade em geral, na criação de projetos voltados para a melhoria das condições de vida dessas famílias, proporcionando informação, segurança e logística para o desenvolvimento das atividades cotidianas de trabalho (SILVA & MAURER, 2013).

Ademais, um fato ocorrido com várias crianças no Nordeste, com ampla divulgação pela imprensa, sensibilizou o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) que, a partir de 1994 iniciou, por meio de um programa específico, a busca por soluções para o problema das famílias que tiravam seu sustento dos lixões, conforme podemos ver no seguinte relato:

A iniciativa desse programa foi do UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância), que se envolveu com a questão do lixo a partir de 1994, por um fato que comoveu o país. Várias crianças que trabalhavam no lixão de Aguazinha em Olinda foram hospitalizadas com intoxicação por terem ingerido lixo. [...]. Iniciou-se, então a participação do UNICEF na busca de soluções para o problema de milhares de crianças que, junto com suas famílias sobrevivem do que colhem nos lixões do Brasil. Foram desenvolvidos cinco projetos em municípios do Nordeste e Norte do país. A reflexão sobre essas ricas experiências consolidou uma nova fórmula de tratar os lixos nas cidades, [...]. Essas experiências juntamente com outras iniciativas bem sucedidas em outros estados brasileiros inspiraram o Programa Nacional Lixo e Cidadania (ABREU, 2001, p.16).



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

A partir de então, foi elaborado um plano de ação envolvendo iniciativas governamentais, nos mais diferentes níveis de governo – federal/estadual/municipal - e de vários setores não governamentais – ONGs, empresas, associações profissionais e outros segmentos, na busca de soluções para resgatar a dignidade e cidadania dessas famílias, bem como dar uma destinação correta para o lixo. Conforme esclarece Mulgan (2007), estes projetos devem contar com forças compartilhadas entre cidades, governos, empresas e ONGs para acelerar sua capacidade de inovação.

A preocupação inicial foi com as crianças que viviam nos lixões de diversas cidades brasileiras, sendo que desta demanda, vieram à tona outras questões importantes, tais como o problema ambiental do lixo, a questão cultural, a discriminação e a exclusão social. Entre as ações visando a busca de soluções, foi necessário o envolvimento de diversos setores da sociedade civil e pública, com a criação de leis e de programas em níveis federal, estadual e municipal.

Tratava-se de um primeiro esforço no sentido de iniciar uma mudança de mentalidade da sociedade em geral, e dos próprios catadores. Era importante conseguir o envolvimento do maior número possível de pessoas e de parceiros para a solução dos problemas emergentes. Dessa forma, tentou-se promover uma melhoria na qualidade de vida desses sujeitos que, em busca de sobrevivência e do enfrentamento do desemprego, buscava nos lixões sua fonte de subsistência.

2. Fundação da Apare

As primeiras ações para a fundação da Apare, ocorreram em decorrência de uma intervenção realizada pela Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), ao decidir pela aplicação, no município de Patos de Minas, de uma lei que proibia a existência de lixões em municípios com população acima de cinquenta mil habitantes, bem como a permanência de pessoas trabalhando neles. Foi então que a Prefeitura Municipal tomou a iniciativa de buscar uma parceria com a Agência para o Desenvolvimento Econômico e Social de Patos de Minas (ADESP), com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG) e o Ministério Público (MP). Estas instituições, reconhecendo a necessidade de implantação de um programa que tratasse tanto do lixo, quanto do resgate da dignidade de catadores e crianças que viviam dos produtos extraídos do lixão da cidade, decidiram elaborar um Plano de Ação Estratégico Municipal para a implementação do Programa Lixo & Cidadania (ABREU, 2001).

Segundo afirma Dias (2007, p. 580), a “[...] parceria com a ASMARE/SLU, [Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Recicláveis / Serviço de Limpeza Urbana de Belo Horizonte] [...] foi uma das fontes de inspiração para a constituição do Programa Lixo & Cidadania, criado por iniciativa do UNICEF, em 1998”. Tal programa deu origem ao Fórum Nacional Lixo & Cidadania, fundamentando o planejamento e as ações para a fundação da Apare. A autora diz ainda que “uma das estratégias adotadas pelo Fórum, foi o fortalecimento de associações e cooperativas de catadores e, a Asmare foi o referencial natural nesse início”, uma vez que esta instituição, fundada em 1990, trouxe à cena “novos sujeitos sociais”, empenhados na construção de uma identidade coletiva enquanto agentes ambientais (DIAS, 2007, p. 580). A experiência e as orientações da Asmare, como a primeira cooperativa de catadores de material reciclável de MG, facilitaram e possibilitaram o planejamento das ações que levaram à fundação da Apare.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Em 2000, a Prefeitura Municipal de Patos de Minas já estava dando andamento à legalização do aterro sanitário, mas a questão social não era, ainda, seu foco de atenção apesar de se destacar como fator preocupante. A vontade de promover transformação, de fomentar mudanças e lutar contra as fraquezas locais “surgem, em um primeiro momento, de uma minoria vanguardista” (ANDRÉ e ABREU, 2006, p.125). Neste caso, uma minoria composta pelos representantes do município, da Adesp e do Sebrae que, primeiramente, buscaram apoio e parceria com o ministério público.

Para a implantação do Programa Lixo e Cidadania de Patos de Minas, foi adotado um plano de ação integrado e participativo, elaborado pela Adesp, Sebrae e Prefeitura Municipal, considerando a realidade local e a capacidade de organização da comunidade, visando maximizar os impactos positivos gerados. Para tal, seria necessário que a sociedade estivesse consciente da importância do trabalho dos catadores locais, cooperando com o poder público, os catadores e demais parceiros para a continuidade do projeto. Na sequência, foi feito um levantamento do número de catadores que trabalhavam no lixão do município, uma vez que eles eram os atores envolvidos nesta atividade. Foram cadastradas cerca de setenta famílias de catadores envolvidas no processo.

Todas essas ações tiveram origem na intervenção realizada pela Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), através da seguinte deliberação:

[...] proibição da permanência de pessoas no local para fins de catação de materiais recicláveis, devendo o Município criar alternativas técnica, sanitária e ambientalmente adequadas para a realização das atividades de triagem de recicláveis, de forma a propiciar a manutenção de renda para as pessoas que sobrevivem dessa atividade, prioritariamente, pela implantação de programa de coleta seletiva em parceria com os catadores. (Deliberação Normativa, nº 52, publicada em 14/12/2001 – Artigo 2º, Parágrafo V).

Segundo a atual presidente da associação,

[...] essa lei reza que no Brasil não ia mais ter lixão e nem pessoas trabalhando em lixão. Ia implantar os aterros e as pessoas que trabalhavam nos lixões iam formar cooperativas ou associações de catadores. Aí, devido à lei (a cima citada) a Prefeitura de Patos [...] começou a fazer um levantamento no lixão [...]. O prefeito [...] ficou de começar a implantar um trabalho para tirar as pessoas de lá. Só porque é um processo muito demorado e caro. Então, durante os três anos restante de seu mandato, ele trabalhou em cima disso e conseguiu fundar a Apare (Presidente da Apare).

Conforme exposto por associados que se encontram na Apare desde a sua fundação, na época em que foram iniciados os trabalhos de preparação para a retirada das famílias do lixão, havia cerca de duzentos catadores trabalhando no local. A maioria ficou muito resistente às possíveis mudanças, pois acreditava que teria mais renda trabalhando de forma autônoma. Isso gerou um grave conflito, provocando divisão entre eles.

Do total de catadores levantados, sessenta e sete se cadastraram aderindo ao programa. Foram realizadas diversas atividades de preparação dessas pessoas, envolvendo apoio psicológico e estrutural, informação e material sobre a organização para o trabalho cooperativo. Buscou-se também uma orientação junto à Asmare, com sede em Belo Horizonte (MG) e que já vinha atuando desde 1990.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Por orientação da Asmare, foi programada uma visita a Araguari, a fim de conhecerem uma associação já em funcionamento. Porém, somente vinte e oito catadores se interessaram em conhecer uma associação em atividade, sendo que, entre eles, apenas vinte entusiasmaram-se em dar continuidade ao projeto de fundar uma unidade em Patos de Minas.

Houve um amplo esforço no sentido de planejar a mudança, de forma a oferecer todo o amparo e estrutura necessários, para que o projeto fosse bem-sucedido. Foram realizadas parcerias com as secretarias municipais de Assistência Social, Educação, Saúde e Planejamento e atores locais, como estratégia para implantar, viabilizar e desenvolver uma associação ou uma cooperativa. Os catadores optaram por constituir uma associação, a Apare.

O principal motivo que os levaram a fazer esta escolha foi o fato de que o gerenciamento de uma associação é bem mais simples do que da uma cooperativa, além de ter uma escrituração contábil simplificada. A opção por uma cooperativa exigiria a formação de uma diretoria com conhecimento técnico e administrativo, o que inviabilizaria a formação da Apare, pois somente dois deles teriam condições de receber capacitação para tal. Estes eram os únicos com ensino fundamental completo, sendo que apenas um deles tinha o ensino médio. Os demais catadores sabiam apenas assinar o nome ou tinham, no máximo, concluído o ensino primário.

O prefeito municipal responsabilizou-se pela alocação das crianças dos catadores na Fundação Municipal de Promoção da Criança e do Adolescente (PROMAM), a fim de desenvolver e trabalhar com elas aspectos sociais, culturais, artísticos e cognitivos. Ofereceu apoio as crianças em horário integral, para que tivessem diversas atividades educativas após o horário escolar, de modo que, enquanto os pais estivessem trabalhando, elas estariam ocupadas e amparadas. Ofereceu também, às famílias, Bolsa Gás e Bolsa Escola, a fim de manterem as crianças na escola e no Promam, evitando que fossem trabalhar para ajudar no sustento de suas famílias.

Contudo, durante os três meses iniciais de atividade dos catadores na associação, eles não teriam renda suficiente para custear suas despesas, incluindo o pagamento de água, luz e medicamentos para suas famílias. Foi formado, então, o Fundo Solidário com a adesão de vários parceiros, que se comprometeram em fazer doações em dinheiro para formar o montante necessário, e compor o aporte de uma renda mínima para cada uma dessas famílias.

Este aporte foi calculado em R\$ 30,00 (trinta reais) semanais, durante o período de três meses, para cada família. O cálculo foi feito por um técnico da prefeitura na área social, junto com um professor de administração do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). Estes parceiros ajudaram o primeiro presidente da Apare nas questões administrativas e na gestão dos recursos levantados através do Fundo Solidário. Estes foram depositados em uma conta bancária da associação e eram repassados, semanalmente, aos associados. Esta ajuda financeira às famílias que aderiram à associação foi fundamental para complementar sua renda, uma vez que, durante o processo de implantação é natural que os rendimentos caiam.

A formação da rede solidária foi fundamental para a consolidação do projeto e teve a adesão de diversas empresas. Esta rede foi composta por organizações de diversos segmentos que contribuiriam cada uma à sua maneira, dentro das suas possibilidades. A Companhia Elétrica de Minas Gerais (CEMIG) contribuiu fornecendo Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), a Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas (COOPATOS) doou produtos de laticínio, para complementar uma cesta básica doada aos associados. Ademais, o Centro universitário de Patos de Minas (UNIPAM) doou um



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

computador para ajudar no setor administrativo e forneceu um estagiário do curso de Administração, a fim de fomentar a formação de uma cultura gerencial entre os associados, além de atuar, junto aos mesmos, na estruturação e organização da Apare.

Empresas do segmento de supermercados e algumas gráficas também contribuíram, fornecendo material reciclável, como matéria prima para a associação. Algumas destas instituições separam materiais recicláveis e doam a Apare até os dias de hoje. No entanto, houve um supermercado que passou a fazer a venda direta dos produtos recicláveis que gera.

3. Problemas enfrentados pela associação

Como era de se esperar, a Apare já passou por diversas crises após sua fundação. É sabido que são inúmeras as dificuldades enfrentadas por essas associações. Conforme pondera Wirth (2010, p. 119), a “oscilação dos preços dos recicláveis e a falta de incentivo para a estruturação regional do setor fazem com que os trabalhadores se encontrem em constante instabilidade financeira, ainda que eles possuam algum incentivo público”.

A associação recebe, ainda hoje, ajuda financeira da prefeitura municipal de Patos de Minas que arca com as despesas de aluguel, internet, água e luz. Conforme declara a presidente da Apare, “graças a uma lei que o Lula criou em 2005, a prefeitura é obrigada a pagar o aluguel da associação enquanto ela existir”. Portanto, enquanto a Apare permanecer como associação, a administração municipal fica legalmente responsável por essas despesas.

A lei à qual a presidente da Apare se referiu é a Lei nº 11.107 de 2005, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. O anteprojeto desta lei tramitava no Congresso Nacional há 10 anos e foi de iniciativa do Poder Executivo¹. A lei destaca diretrizes referentes à inserção social dos catadores de materiais recicláveis e, oferece amparo legal à celebração de convênios e contratos com associações e cooperativas de catadores. Ela contém diretrizes que oferecem elementos legais necessários e que podem dar amparo a legislações estaduais e municipais específicas de incorporação de catadores em projetos de coleta seletiva (DIAS, 2007).

Durante alguns anos, o presidente foi o associado que possuía o maior grau de escolaridade. Ele já havia sido funcionário dos Correios, mas devido ao alcoolismo, foi demitido e tornou-se catador no lixão. Sua presença no grupo corrobora o que apontam Crivellari, Dias e Pena (2008, p.3) ao dizer que, “muitas vezes, o catador já teve outras ocupações, trabalhou com carteira assinada e estaria, agora, na catação [...] após longo tempo desempregado, [...]”. Como o transtorno com a bebida persistiu, mesmo depois de assumir a responsabilidade de administrar a Apare, esse primeiro presidente acabou por colocar a associação envolvida em sérios problemas de ordem financeira e administrativa.

Em abril de 2012, alguns promotores de justiça, juntamente com uma equipe de liderança composta por pessoas ligadas a instituições públicas e privadas, além de voluntários da comunidade, decidiram fazer uma intervenção na Apare. O motivo principal era a baixa renda dos associados, que era de R\$380,00 mensais, correspondendo a pouco mais de meio salário mínimo, que na época, era de R\$622,00. Naquele momento, foram identificados outros problemas, como: ameaça de fechamento da associação devido a dívidas acumuladas, documentação desatualizada, desentendimentos e desconfianças presentes nas relações entre os associados, provocados por uma direção fragilizada e deficitária. Além de dificuldades na



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

compreensão da prestação de contas feitas durante as assembleias, nas raras ocasiões em que isso ocorria.

De modo geral, naquele momento, a Apare precisava repensar seus valores, modernizar sua gestão, rever seus regulamentos, colocar as contas em dia e prospectar novas oportunidades. Embora no decorrer de sua criação, os associados tenham participado de diversas ações de formação, a associação precisou contar com a parceria de algumas instituições para sua reestruturação.

Para fazer a intervenção, foi preciso adequar o estatuto, com o consentimento de todos os associados, tendo em vista a necessidade de substituir, temporariamente, o presidente por outro não associado. Foi feito um levantamento de todos os problemas financeiros, além das dificuldades e fragilidades que a associação vinha enfrentando. A partir de então, foi elaborado um plano de ação, visando efetuar o pagamento das dívidas, reforçar a rede solidária e aumentar o número de empresas que forneciam matéria-prima.

Após o pagamento de todas as dívidas, em dezembro de 2012, a associação conseguiu obter o benefício da bolsa reciclagem. Esta bolsa é um incentivo e uma forma de reconhecimento do governo de Minas Gerais pela prestação de serviços ambientais ao Estado. Ela é trimestral, e a primeira parcela foi recebida em agosto de 2013, sendo referente ao primeiro trimestre daquele ano.

A partir de setembro de 2013, os associados passaram a pagar mensalmente o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), em um esforço de garantir sua aposentadoria. Alguns jamais haviam contribuído para a previdência, sendo acolhido pelo grupo, que ajudou a bancar esta despesa.

Dos recursos obtidos por meio da bolsa reciclagem, 90% foram distribuídos aos catadores e o restante ficou como dinheiro em caixa, para a manutenção da associação. A distribuição desse recurso entre os catadores é realizada, considerando-se as horas trabalhadas, incentivando o aumento das mesmas e, conseqüentemente, da produtividade, além de reduzir as ausências.

O sistema de remuneração mensal dos associados é feito através desta mesma lógica de rateio, sendo que 90% do valor arrecadado a cada mês é distribuído conforme as horas trabalhadas e, os 10% restantes vão para um fundo destinado a pagar os custos com transporte dos produtos coletados, manutenção de equipamentos, máquinas, caminhão e demais despesas mensais. Desde que as dívidas foram quitadas, a regularização financeira e os pagamentos dos compromissos da Apare passaram a ser considerados como uma prioridade, inclusive, para que o benefício da bolsa não seja cortado.

Após a reestruturação da Apare, foi feita a eleição de uma nova diretoria, que assumiu a associação para um mandato de dois anos, 2014/2015, sendo reconduzida em 2016/2017. A esse respeito, alguns associados e a presidente contam que:

A intervenção que teve na Apare, em 2012, foi um marco para todos, pois ajudou a gente a crescer, não só financeiramente, mas em organização, em mudança do ponto de vista dos associados, que acabaram entendendo melhor como funciona um trabalho cooperativo, porque que existe um estatuto, um RI (Regulamento Interno), a importância desses documentos, o valor da gente como associado [...]. Aprendemos a valorizar o trabalho da gente, a valorizar os parceiros [...] melhoramos como ser humano [...] (Associado J.).



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

[...] às vezes, tem divergência, mais aí a gente reúne e resolve, uma fala uma coisa do outro, mas na hora de fechar o pacote, ninguém quer que ninguém fique de fora (Associada L.).

A gente aprendeu a conviver, a dividir [...]. Isso aqui é um diferencial, para as pessoas e para o mundo [...] as pessoas sabem que podem separar materiais que viram renda para outras famílias [...] (Presidente da APARE).

Considerando-se os depoimentos acima, podemos concluir que a intervenção foi bem sucedida e que, por meio dela, a associação conseguiu encontrar seu caminho. Mas nada disso impede que tenha de enfrentar algumas dificuldades e mesmo alguns dilemas típicos desse tipo de experiência.

4. Dilemas na Gestão da Apare

Vimos que a gestão da associação é feita por uma diretoria eleita para um mandato de dois anos. Mas vimos também que a diretoria atual foi reeleita para um novo mandato, sendo a responsável legal pela gestão financeira e administrativa da mesma. As decisões administrativo-financeiras, não previstas no estatuto ou no regulamento interno, são tomadas em assembleias. A gestão financeira foi definida pelos catadores de forma que, o resultado é dividido entre todos, proporcionalmente às horas trabalhadas. As decisões referentes à divisão do lucro são tomadas em assembleia e registradas em atas.

No entanto, embora tenha avançado nesses aspectos, identificamos algumas dificuldades enfrentadas pela associação, conforme vemos nos relatos abaixo:

[...] aprendemos [...] a entender que todo mundo que chega, não chega bem-intencionado [...] às vezes vem aqui só para aprender com a gente e depois vira concorrente [...] (Associado R.).

Há quase dois anos, a coleta do material reciclável é feita sob nossa responsabilidade, sem ajuda financeira do município. A maior dificuldade que temos hoje é fazer com que material reciclável chegue aqui. O que falta é o meio de fazer essa coleta, pois só temos um caminhão [...] (Associada F.).

[...] se tivermos mais materiais [...] vamos precisar de mais meios de transporte e de uma sede nossa. Quando tivermos uma sede própria, vamos poder receber todo material que for possível e a gente vai trabalhar mais e ter mais renda e poder ter mais associado [...] (Presidente da APARE).

As dificuldades mencionadas colocam empecilhos para sua gestão: em primeiro lugar, foi citada a quantidade limitada de material reciclável para comercialização, bem como a ausência de um programa de coleta seletiva no município. Além disso, falta dinheiro em caixa para pagar contas inesperadas, pois não conseguem manter uma reserva para as eventualidades. Fala-se também da ausência de uma sede própria, que possibilitaria o planejamento de ações para se conseguir ampliar a quantidade de matéria prima trabalhada. Foi mencionada a dificuldade de transporte para coleta desse material, uma vez que contam com apenas um caminhão para fazer a coleta, e este já tem um planejamento diário completo. Isto limita o número de itens recicláveis, por falta de estrutura de transporte e armazenamento. Ocorre também uma variação no valor recebido pelo material, de acordo com o preço de mercado, dificultando uma previsão dos resultados. Há, ainda, a concorrência de catadores autônomos e outros atores que participam da cadeia de reciclagem².



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Nota-se que o apoio do poder público e da comunidade é fundamental para esse tipo de organização, que enfrenta os desafios de uma atividade que procura conciliar valores e princípios de solidariedade, sendo ao mesmo tempo, regulada pelo mercado, que é regido pelo princípio da concorrência. Oliveira e Lima (2012) apontam para o fato de os catadores receberem o menor valor agregado da cadeia produtiva da reciclagem. Dessa forma, ficam sujeitos a servir de mão de obra barata e precarizada para as empresas que dominam os mercados de recicláveis. “Sem deter o controle sobre o valor do que vendem os catadores não têm garantias de melhoria dos rendimentos, ainda que aumentem sua produtividade” (ARANTES e BORGES, 2013 p.332). Oliveira e Lima (2012) nos advertem também, sobre a crescente valorização do lixo, que vem despertando interesses privados para outras destinações, provocando um aumento progressivo da concorrência.

Outra característica da cadeia produtiva de reciclagem é a determinação, pelo comprador, do valor de comercialização dos produtos, ao contrário do que acontece na maioria das relações comerciais. Desta forma, os catadores não detêm o controle sobre o valor do que vendem, ficando sem perspectiva de melhoria dos rendimentos, ainda que aumentem sua produtividade. Uma alternativa para o enfrentamento desta situação é a comercialização em conjunto, conforme é feito nas associações. Todavia, a “baixa escolaridade e uma infraestrutura deficitária, determinam as dificuldades encontradas nesta iniciativa e exigem a implantação de atividades administrativas organizadas” (ARANTES e BORGES 2013 p.329).

Pode-se concluir que o apoio oferecido pelos responsáveis pela intervenção ocorrida em 2012-2013, foi essencial para a sua continuidade, uma vez que, não só colocou as contas em dia como criou uma estrutura administrativa simples e funcional. Desta forma, facilitou o processo de gestão interna, com planilhas, documentos, regras e rotinas, que proporcionam uma visão geral das atividades a serem seguidas, facilitando as tomadas de decisão. Os conflitos e questões que extrapolam o regulamento são resolvidos em reuniões ou assembleias, a partir de um consenso entre os catadores.

Contudo, essas associações sofrem fortemente com as pressões externas do sistema econômico, que vem alimentar um dilema inevitável a ser enfrentado por estas, uma vez que são compostas por pessoas excluídas do mercado formal de trabalho e que se veem enfrentando este mesmo mercado, competindo por produtos e por clientes. Logo, devemos nos interrogar sobre a possibilidade de praticar princípios de cooperação e solidariedade sendo, ao mesmo tempo, obrigada a se adequar às regras impostas pelo mercado, que vão ao sentido oposto.

Estas questões vão de encontro ao que Jacobi *et al* (2006) apontaram como sendo os desafios enfrentados por essas associações, ameaçando sua sustentabilidade no longo prazo. Dentre os desafios destacados por eles, podemos citar: a falta de capital de giro, de organização interna, problemas de relacionamento entre os associados, falta de formação gerencial e organizacional dos catadores. Além de falta de capacitação para gestão, queda na quantidade de material coletado devido ao crescente número de atores interessados pelo mercado de reciclagem, falta de conscientização da população, falta de políticas públicas e de uma legislação que definam que, as associações ou cooperativas possam ser contratadas pelo poder público, para prestação de serviço de coleta seletiva. Todos estes fatores afetam a sustentabilidade das organizações.

5. Apare - um caminho para a inovação social?



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Tomando por base tudo o que foi exposto, consideramos pertinente interrogar sobre o caráter de inovação social de uma experiência como a Apare. Para responder a esta questão é preciso, antes de tudo, reconhecer que o conceito de inovação social ainda é relativamente novo e, portanto, não se consolidou e nem é objeto de consenso entre os autores. Bignetti (2010, p.8) observou que “os estudos teóricos sobre inovação social ainda não constituem um corpo sólido de conceitos, de teorias, de orientações epistemológicas e de metodologia”, uma vez que se trata de um conceito multidisciplinar e que, portanto, compõe um amplo campo de estudo. Logo, ao pesquisar sobre o tema deparamo-nos com certa diversidade de definições, dependendo do segmento teórico no qual o tema está sendo tratado. Entre as diversas definições encontradas, uma nos pareceu mais ampla é a oferecida pelo Centre de *Recherches sur les innovations sociales* (CRISES)³, que atua em Montreal, no Canadá. Para esse grupo,

Inovação social é um processo iniciado por atores no sentido de responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução ou beneficiar-se de uma oportunidade para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade e das condições de vida da comunidade (SOUZA, A. C. A. A. & FILHO, J. C. L. S., 2014, p.4).

Considerando esta definição, poderíamos afirmar que a experiência da Apare representa uma forma de inovação social? Esta é uma questão que nos parece interessante, mas, para respondê-la, precisamos prosseguir na compreensão do que seria uma experiência socialmente inovadora.

Bignetti (2010, pg. 10), por exemplo, afirma que ações inovadoras geram um “[...] impacto social, com pouca atenção aos critérios tradicionais de viabilidade econômica”. Ou seja, ele se alinha com o pensamento de Klein *et al.*, (2016, pg. 4) que entendem como inovadoras, “as ações coletivas que propõem soluções diferentes das práticas dominantes, colocando a economia a serviço da sociedade” e não o contrário, como ocorre comumente. Assim, na perspectiva de busca por uma sociedade melhor, “a economia solidária se baseia não na competição pura e direta, mas sim na colaboração”, como pontua Ayer (2007, pg. 30).

Seguindo a mesma ótica, Souza e Filho (2014) concluem que, mesmo não excluindo a existência de relações de mercado, os projetos de inovação social não têm uma natureza mercantil. Isso culmina na sua finalidade maior, isto é, as ações sobre as quais se baseiam esses projetos visam o “bem comum, o interesse geral, o interesse coletivo e a cooperação”, sendo que a experiência inovadora é igualmente percebida “como um processo de aprendizagem coletiva” (OLIVEIRA e LIMA, 2016, p. 11). Este processo de aprendizagem coletiva, a princípio, pode parecer assustador para o catador autônomo podendo, inclusive, ter sido o motivo pelo qual, em um universo de 200 catadores, somente vinte se animaram a formar a associação.

Nosso estudo coloca em evidência que uma associação como a Apare resulta da aplicação do conhecimento às necessidades sociais, apoiando-se na participação e na cooperação dos atores envolvidos, de modo a proporcionar novas e duradouras respostas, não apenas para o próprio grupo, como para a sociedade em geral (OLIVEIRA & LIMA, 2016). A melhoria na qualidade de vida dos catadores na Apare foi notória, pois além de todo o suporte técnico, psicológico, de logística, de informação e material sobre a organização para o trabalho cooperativo que receberam, estas pessoas saíram do ambiente hostil e inseguro do lixão, para um galpão coberto, protegidos do sol, da chuva e ainda passaram a “ter um



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

endereço de trabalho como qualquer trabalhador”, conforme realçou uma associada. No lixão, trabalhavam expostos às intempéries da natureza, ao risco de atropelamento pelos caminhões, e ainda havia uma constante disputa por material e muita briga.

Um programa de inovação social deve considerar, de acordo com Bignetti (2010, p.8), “[...] um conjunto integrado de ações que servem a uma finalidade definida [...] onde os “propósitos individuais se alinham aos propósitos coletivos”, sendo também “necessário colocar em relação movimentos sociais e sua visão emancipatória para se moldar novas normas”, como bem apontam Klein *et al* (2016, p.4). Na Apare os catadores precisaram ser preparados para trabalhar de forma coletiva, passando a ter de se alinhar a metas e regras, que eles próprios ajudaram a criar, e que deveriam ser seguidas por todos para o bem comum. Estes autores dizem, ainda, que as ações inovadoras possibilitam a promoção de sentimento de orgulho local, onde os envolvidos passam a ser responsáveis pelas ações positivas e a se sentirem realizados por pertencer a uma localidade, onde não assistem os fatos de forma passiva, mas sim possuem vontade de promover mudanças e contribuir ativamente na promoção destas iniciativas. Estes aspectos foram constatados no depoimento de um associado,

[...] a gente já fez visitas em associações de outras cidades, levando nossa experiência [...], e há uma troca, a gente já foi ajudado e a gente ajuda também. Quando eu vim pra cá, não sabia nada de coleta seletiva e nem de trabalho coletivo, mas tivemos o apoio da cooperativa de B.H. de outras associações (Associado da Apare).

Alinhados com esta visão, Bessant e Tidd (2009) explicam que a inovação social busca realizar mudanças sustentáveis e contínuas em longo prazo sendo, portanto, mais ampla do que a preocupação básica em ajudar os menos favorecidos. A intervenção ocorrida na organização em 2012-2013 foi fundamental para sua continuidade, resolvendo diversos problemas, ajudando na estruturação administrativa e traçando estratégias, visando criar condições que viabilizassem a busca constante para sua sustentabilidade. Apesar das dificuldades que os catadores enfrentam, de acordo com Oliveira e Lima,

[...] o trabalho na associação confere identidade e reconhecimento social a esses trabalhadores. Os vínculos de solidariedade desenvolvidos no trabalho coletivo asseguram um pertencimento grupal, ampliam as possibilidades de regulação do trabalho e uma relativa autonomia, que parece favorecer a permanência dos catadores na associação e no trabalho de reciclagem (OLIVEIRA & LIMA, 2012, P.18).

Corroboram essa ideia, Arantes e Borges (2013, p. 322) que consideram que associações como a Apare, além de proporcionarem “proteção contra o desemprego”, permitem também “uma nova significação da autoimagem dos catadores, melhorando a autoestima e resgatando significados do trabalho” (ARANTES & BORGES, 2013, p. 322).

Analisando tudo o que foi exposto, percebemos ser possível admitir uma resposta positiva à questão que colocamos no início deste tópico. Isto é, a origem, a fundação e o caminho percorrido pela Apare, encontra-se dentro do que é comumente caracterizado como inovação social, uma vez que transforma material reciclável em matéria-prima para ser comercializada, possibilitando o trabalho coletivo, como ressaltam Oliveira e Lima (2012),



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

além de incluir os que foram deixados do lado de fora do mercado formal de trabalho, como bem coloca Dias (2007).

Considerações finais

Ao resgatar a origem, formação e história da Apare, e constatar quais são os principais dilemas que envolvem sua gestão, observamos que desde sua criação, esta associação fundamenta-se em um projeto social, que busca resgatar uma população excluída e marginalizada, por meio de iniciativa e ações de diversos segmentos da sociedade, juntamente com seus associados, em prol de sua consolidação e continuidade.

Ferreira e Silva (2014, p.3) destacam que “a principal diferenciação entre o conceito de assistencialismo e inovação social está na metodologia de execução adotada”, uma vez que nos “projetos assistencialistas, normalmente se impõe algum tipo de condição aos beneficiados” (FERREIRA e SILVA, 2014, p.3). Já em projetos de inovação social, “os benefícios dependem da interação entre os envolvidos” (FERREIRA e SILVA, 2014, p.3). Portanto, o sucesso da ação está condicionado à eficiência na atuação dos participantes, na intenção de que a ação seja autossustentável e possa gerar renda aos envolvidos. Percebemos que tudo isso foi cuidadosamente preparado e buscado ao longo de todo o processo de existência da Apare no enfrentamento dos mais diversos desafios.

Em geral, os catadores “não conseguem visualizar seu papel na cadeia produtiva e tampouco entender a complexidade do mercado no qual estão inseridos” (OLIVEIRA, 2006, p.74). Eles compõem a base da pirâmide das atividades de reciclagem, sendo os que obtêm menos benefícios no processo (ARANTES e BORGES, 2013, p.326).

Ainda hoje, é comum este trabalhador não ser valorizado como agente ambiental, sendo vinculado pela sociedade apenas ao trato com o lixo, ficando, portanto, associado à ideia de miséria e sujeira (ARANTES e BORGES, 2013, p.331). Isso tem levado alguns autores a concluir que esses trabalhadores não alcançaram ainda uma autonomia, e que as associações de catadores “nasceram para dar errado” uma vez que o “ponto de partida de sua produção [as coloca] em desvantagem em todos os sentidos quando comparadas aos empreendimentos capitalistas” (LIMA & OLIVEIRA, 2008, p.226).

Contudo, mesmo o trabalho dos catadores ocorrendo em um ambiente repleto de dificuldades, compreende-se que o sentimento de pertencimento ao grupo é um fator decisivo para a manutenção de suas atividades. Os associados, ao se organizarem coletivamente, passam a se sentir úteis e valorizados em sua capacidade de trabalho, inseridos socialmente, gerando sua própria renda e, com direito a melhores condições de trabalho (OLIVEIRA & OLIVEIRA, 2015).

Por fim, destaca-se a contribuição potencial do trabalho da Apare em decorrência do seu impacto direto no meio socioambiental. No quesito da sustentabilidade, consideramos essencial que as cidades incentivem o desenvolvimento e a implementação de associações direcionadas para a coleta e destinação adequada de material reciclável.

Compreender como essa associação vem engendrando sua identidade é também explicitar os elementos políticos, sociais e psicossociais que interferiram no seu processo de formação, de construção e de emancipação, pois em meio a forças contraditórias, ela se destaca como um grupo de referência em reciclagem.

Notas



1º CONGRESSO

INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management

Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

1 Doutorado em Sociologia do Trabalho pela Universidade de Paris IX (Paris-Dauphine) (1992) e pós-doutorado em Clínica da Atividade pelo Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM (Paris-França). É Professora Titular aposentada pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente, é professora do quadro permanente do Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, em Belo Horizonte (MG). antuneslima15@gmail.com

2 Graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas de Patos de Minas (1992); Especialização em Administração Empresarial pela Fundação Educacional de Patos de Minas (1997). Mestranda em Administração no Centro Universitário Unihorizontes, em Belo Horizonte (MG). heraida@moldare.com.br

3 Elaborado originalmente por uma equipe técnica especialmente constituída para essa finalidade em 2004: Grupo de Trabalho Interministerial de Saneamento Ambiental.

4 Como exemplo temos o supermercado que foi parceiro e, posteriormente, passou a ver no material, que antes era dispensado, um produto a ser comercializado, passando, assim, a vender o material reciclável, diretamente aos sucateiros ou à indústria.

5 Centro de pesquisa sobre inovações sociais.

Referências bibliográficas

ABREU, M. F. **Do lixo à cidadania**: Estratégias para a Ação. Brasília: Caixa, p.94, 2001.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**: Revista portuguesa de geografia, p. 121-141, 2006.

ARANTES, B. O.; BORGES, L. O. **Catadores de materiais recicláveis**: cadeia produtiva e precariedade. Arquivos Brasileiros de Psicologia. Rio de Janeiro, 65 (3), p.319-337, 2013.

AYER, M. **Para entender tecnologia social**: Uma viagem pelo Brasil. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social, 2007.

BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais**: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BLOCK, D. *et al.* **Criança catador cidadão**: experiências de gestão participativa do lixo urbano. Recife: UNICEF, p.89,1999.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman. Porto Alegre, 2009.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. 4ª Câmara Coordenação e Revisão. **Criança no Lixo, nunca mais!** Manual do Promotor Público: Ministério Público, Projeto Lixo e Cidadania, 1999, p.56.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

CRIVELLARI, H. M. T.; DIAS, S. M.; PENA, A. S. Informação e trabalho: uma leitura sobre os catadores de material reciclável a partir das bases públicas de dados. In: Kemp, V. H.; Crivellari, H. M.T. (Org.). **Catadores na cena urbana**: construção de políticas socioambientais Belo Horizonte: Autêntica Editora, p.299-324, 2008.

DIAS, S. M. Do lixo à cidadania – catadores: de problema social à questão socioambiental. In: **Anais do II Seminário Nacional. Movimentos Sociais, Participação e Democracia em Florianópolis – SC**, p.579-594, abril, 2007.

FERREIRA, T. A. Q.; SILVA, L. M. **Inovação Social**: Método de aumento do Capital Humano através da Participação Coletiva. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014.

JACOBI, P. *et al.* **Programas Municipais de Coleta Seletiva em Parceria com Organizações de Catadores na Região Metropolitana de São Paulo – Sustentabilidade socioeconômica, sanitária e ambiental**. III Encontro da ANPPAS, Brasília, DF, 2006.

KLEIN, J. L.; Camus, A.; JETTÉ, C.; CHAMPAGNE, C.; ROY, M. **La transformation sociale par l'innovation sociale**. Presses de l'Université du Quebec, 2016.

LIMA, F. P. A.; OLIVEIRA, F. G. Produtividade técnica e social das associações de catadores: por um modelo de reciclagem solidária. In: Kemp, V.H.; Crivellari, H.M.T. (Org.). **Catadores da Cena Urbana**, construção de políticas socioambientais. Belo Horizonte/MG: Autêntica, p. 225-248, 2008.

LIMA, F. P. A.; OLIVEIRA, F. G. **Eficiência e Solidariedade nas Associações de Catadores de Material Recicláveis**. Políticas Urbanas. Mulheres no Trabalho Informal Globalizando e Organizando, WIEGO, n.22, 2012.

MULGAN, Geoff. **Social Innovation: What is why it's matter and how it can be accelerated**. The Young Foundation, 2007.

OLIVEIRA, A. R.; LIMA, M. E. A. ASMARE: uma experiência de inovação social? **Anais...** do Simpósio de Socialização da Produção Acadêmica (SSPA) e do I Colóquio em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (I Colmeia). (p. 37-44). Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2016.

OLIVEIRA, F. G.; LIMA, F. P. A. **Eficiência e solidariedade nas associações de catadores de materiais recicláveis**. Working paper, Wiego, Manchester, 2012.

OLIVEIRA, R. M. **A coleta seletiva como instrumento de construção da cidadania**: Um estudo de caso sobre os catadores do município de Timóteo/MG. 245 f.(Dissertação Mestrado em Gestão e Auditoria Ambiental). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Florianópolis, Brasil, 2006.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

OLIVEIRA, L. M. M. S. e OLIVEIRA, R. C. A inclusão social dos catadores de materiais recicláveis. **Revista Campo do Saber** v.1, n.1, p.1, jan/jun de 2015.

RANGEL, B. **Conhecimento e cidadania** - Tecnologia social. Ed. Projeto de comunicação do Instituto de Tecnologia Social, 2007.

SENNA, V. A ética da corresponsabilidade. Inclusão Social. **Revista Sebrae**: Belo Horizonte, n.5, p.30-31, Julho/Agosto 2002.

SILVA, T. N.; MAURER, A. M. Como criar uma inovação social? In: NASCIMENTO, Luis Felipe e TOMETICH, Patrícia. Sustentabilidade: resultados de pesquisas do PPGA/UFRGS. 1 ed. Porto Alegre. **Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Inovação GPS**, p.181-184, 2013.

SOUZA, T. S.; ANDRADE, R. S. **Organização e Estruturação da Associação Patense de Reciclagem Visando a Coleta Seletiva do Município de Patos de Minas – MG** (Estudo de Caso). 2014. 88f. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Ambiental e Saneamento), da Universidade Federal do Tocantins, Palmas, p. 43-49, 2014.

WIRTH, I. G. **As relações de gênero em cooperativas populares do segmento da reciclagem: um caminho para a construção da autogestão?** 2010. 96f. (Dissertação de Mestrado em Educação), Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas, SP, 2010.