

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**  
**Linha de Pesquisa: Estudos Sociais do Trabalho, Tecnologia e Expertise**

Viviane da Silva Serafim

**APRENDENDO A AUTOGESTÃO: reconhecimento do trabalho e conflitos  
distributivos em uma cooperativa de catadores**

Belo Horizonte

2021

Viviane da Silva Serafim

**APRENDENDO A AUTOGESTÃO: reconhecimento do trabalho e conflitos  
distributivos em uma cooperativa de catadores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Linha de pesquisa: Estudos Sociais do Trabalho, Tecnologia e Expertise – ESTTE.

Orientador: Professor Doutor Francisco de Paula Antunes Lima

Belo Horizonte

2021

S481a                      Serafim, Viviane da Silva.  
                                  Aprendendo a autogestão [recurso eletrônico] : reconhecimento do  
trabalho e conflitos distributivos em uma cooperativa de catadores /  
Viviane da Silva Serafim. - 2021.  
                                  1 recurso online (107 f. : il., color.) : pdf.

                                  Orientador: Francisco de Paula Antunes Lima.

                                  Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais,  
Escola de Engenharia.

                                  Bibliografia: f. 104-107.  
                                  Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

                                  1. Engenharia de produção - Teses. 2. Catadores de lixo - Teses. 3.  
Salários - Teses. I. Lima, Francisco de Paula Antunes. II. Universidade  
Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

                                  CDU: 621.3(043)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**APRENDENDO A AUTOGESTÃO: RECONHECIMENTO DO  
TRABALHO E CONFLITOS DISTRIBUTIVOS EM UMA  
COOPERATIVA DE CATADORES**

**VIVIANE DA SILVA SERAFIM**

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, área de concentração PESQUISA OPERACIONAL E INTERVENÇÃO EM SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS, linha de pesquisa Estudos Sociais da Tecnologia, Trabalho e Expertise.

Aprovada em 26 de março de 2021, pela banca constituída pelos membros:

  
Prof(a). Francisco de Paula Antunes Lima - Orientador  
UFMG

  
Prof(a). Fabiana Goulart de Oliveira  
UNA

  
Prof(a). Jean Carlos Machado Alves  
UFOP

Belo Horizonte, 26 de março de 2021.

A minha mãe Joana e a minha tia Maria  
Geralda, meus alicerces.  
A todos os catadores da ASMARE que são  
exemplos de luta, coragem e militância.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por nunca ter me abandonado, por ter me amparado nos momentos de atribulações e por estar sempre comigo ao longo dessa caminhada.

A minha mãe, Joana, e minha tia, Maria Geralda, que sempre me apoiaram e me incentivaram a estudar. Muito obrigada pelas orações e por sempre me ampararem nas dúvidas e nas aflições. Vocês sempre foram fundamentais na minha vida, tudo o que eu sou devo infinitamente a vocês! Obrigada por tanto carinho, amor e dedicação!

Ao meu pai Manoel pela vida, pelo apoio e pelos conselhos durante essa trajetória! Por ter me ajudado nessa etapa do Mestrado!

Agradeço também a minha madrinha, Ninha, que me acolheu em sua casa como uma filha. Obrigada por toda a ajuda e por suas orações. A minha Prima Francislene e Brenda que me acolheram e me ajudaram inúmeras vezes nesse processo de adaptação a rotina e a cidade de Belo Horizonte!

A tia Vanda que sempre me acompanhou durante toda a minha vida, torceu por mim, vibrou com cada uma das minhas conquistas! Obrigada por me consolar durante as dúvidas e incertezas que apareceram durante o caminho, e por cada oração prece feita! Muito obrigada por tanto carinho!

Ao meu namorado, Dener, pelo companheirismo, pela parceria e por entender minhas aflições, meus sumiços e me incentivar em cada momento a desenvolver esse trabalho. Obrigada por estar ao meu lado, acreditar nos meus sonhos e sempre com sua positividade trazer alegria e esperança na minha vida!

Aos catadores da ASMARE e, especialmente, aos catadores do Galpão B que me acolheram com muito carinho e me deram a honra de poder ouvir suas histórias e suas experiências de vida. Muito obrigada pelo aprendizado! Vocês são pessoas incríveis e foram fundamentais na minha vida e na minha formação pessoal e profissional!

Ao Professor Doutor Francisco de Paula Antunes Lima, por ter acreditado no meu pré-projeto. Muito obrigada por todo auxílio, atenção e delicadeza comigo durante esta jornada. Muito Obrigada por ouvir meus desabafos e entender as minhas crises.

Ao Professor Doutor Rodrigo Magalhães Ribeiro por cada conselho e observação que contribuíram muito para a realização do meu trabalho.

A CAPES pela bolsa oferecida, que, sem dúvidas, foi essencial para que eu pudesse ter condições de realizar esta pesquisa.

Ao professor Jean Carlos Machado Alves, pela amizade, orientações e contribuições neste trabalho e na minha vida. Muito obrigada por me acompanhar desde a graduação.

À Professora Fabiana Goulart Oliveira por me acolher, me orientar e me apresentar a ASMARE. Muito obrigada!

À Maria Alice que me escolheu como colega de quarto. Obrigada pela amizade, pelo apoio, pela cumplicidade e pelas conversas que muito enriqueceram a minha visão do mundo!

A Carla Costa e Anna Carolina Pereira, minhas “irmãs” de Mestrado. Muito obrigada por dividirem comigo esse caminho e esse desafio. Obrigada também ao Adilson Ramos por todas as dicas e conselhos durante os estudos e a pesquisa de campo. Obrigada pelos desabafos, pelas trocas de experiências, pelos choros coletivos e pela amizade.

Ao Diego Alexander por dividir comigo, diariamente, os desafios da ASMARE. Obrigada por ouvir minhas lamúrias, auxiliar-me nas visitas, apoiar-me nas atividades e por enriquecer meu trabalho com as suas contribuições.

Ao Núcleo Alter-Nativas de Produção da UFMG que me acolheu com muito carinho. Obrigada por cada ajuda, cada conversa, por dividirem os medos comigo e por sempre me auxiliarem com as demandas da ASMARE.

A Mônica do Amaral, que mais do que uma professora e ex-colega de trabalho, foi minha confidente durante todo o mestrado. Obrigada pelas conversas, pelas caronas para João Monlevade e pelos inúmeros conselhos em momentos que foram delicados na minha vida.

Aos professores e técnicos do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto (DEENP) localizado no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA - JM) pela oportunidade de ter sido professora substituta durante 8 meses. Obrigada pela confiança e pela flexibilidade de horários, que me permitiram conciliar o Mestrado com as aulas.

Agradeço, também, a todos os alunos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFMG pelo apoio, pelos grupos de estudos, pelas contribuições e pela amizade. Foram momentos de grande troca de experiências e que enriqueceram muito o meu trabalho!

A todos os meus amigos de João Monlevade, em especial a Geralda Maria Cabral, que sempre me incentivou a continuar nos estudos e nunca desistir dos meus projetos. Agradeço a Gabriela Moreira que sonhou esse projeto de Mestrado junto comigo, compartilhando das minhas alegrias e incertezas durante toda a jornada!

Agradeço ao Thiago Santos e a Aline Alves, que desde a graduação na Universidade Federal de Ouro Preto, sempre foram grandes amigos e parceiros de estudos! Obrigada pela

amizade! Agradeço a Rosiane Costa e a Damile Freitas, minhas amigas queridas! Vocês sempre foram confidentes e me deram sábios conselhos!

Por fim, agradeço a todos os meus parentes e amigos que torceram por mim! Muito obrigada pelas orações e pelo apoio! Essa caminhada foi muito mais leve por ter a ajuda de todos vocês! Obrigada.



“(...) temos o direito a ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito a ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades”

(Boaventura de Sousa Santos, 2003, p. 56).

## RESUMO

A forma de remuneração para o trabalho pode ser concebida a partir de vários parâmetros e critérios que são inerentes à trajetória de uma organização ou empreendimento econômico. Dentre os modelos mais clássicos na literatura sobre processos de remuneração, tem-se o registro de experiências capitalistas, socialistas, comunistas e da Economia Solidária que demonstram, por sua vez, a complexidade dos critérios, normas e acordos coletivos que são estabelecidos pelas organizações para se chegar ao valor de remuneração final. Com base nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi investigar os elementos que contribuíram para o estabelecimento dos critérios para a remuneração dos catadores do Galpão B da Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Reaproveitáveis de Belo Horizonte (ASMARE) para compreender quais os efeitos que a forma de remuneração causa nas relações dos catadores dentro da Associação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa sob o método de estudo de caso para tentar compreender como esses elementos aparecem inseridos na gestão do Galpão B e quais transformações resultam desse processo. Para se ter uma análise mais aprofundada da situação de trabalho, foram feitas entrevistas e observações de campo durante a jornada de trabalho dos catadores, as quais foram guiadas pela Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Uma vez coletados os dados, esses foram transcritos e revisados, para que fosse possível realizar as autoconfrontações das informações com os catadores, conforme propõe a Teoria do Curso da Ação. Dessa forma, este trabalho apresenta um resgate tanto da trajetória da Associação quanto do processo de formação do Galpão B, com a finalidade de demonstrar como o processo histórico contribuiu para a forma da remuneração ali praticada e observada durante a realização da pesquisa. Como resultados, são apresentados os avanços e os limites de cada uma das formas de remuneração já praticadas no Galpão e como os efeitos dessas formas condicionaram a jornada de trabalho e as relações interpessoais dos catadores.

**Palavras-Chave:** Catadores de Materiais Recicláveis. Remuneração. Gestão.

## ABSTRACT

The form of remuneration for work can be conceived based on several parameters and criteria that are inherent to the trajectory of an organization or economic enterprise. Among the most classic models in the literature on remuneration processes, there is a record of capitalist, socialist, communist and Solidarity Economy experiences, which in turn demonstrate the complexity of the criteria, norms and collective agreements that are established by organizations to reach the final remuneration amount. Based on this context, the objective of this work is to investigate the elements that contributed to the establishment of the criteria for the remuneration of the pickers of Shed B of the Association of Pickers of Paper, Cardboard and Reusable Materials of Belo Horizonte (ASMARE) and understand the effects that the form of remuneration causes in the relationships of waste pickers within the association. To this end, a qualitative research was carried out under the case study method to try to understand how these elements appear within the management of Shed B and what transformations result from this process. In order to have a more in-depth analysis of the work situation, interviews and field observations were made during the workday of the pickers guided by the Ergonomic Analysis of Work (AET). Once the data were collected, they were transcribed and revised so that it was possible to carry out the self-confrontations of the information with the collectors, as proposed by the Theory of the Course of Action. Thus, this work presents a rescue of the association's trajectory and the process of formation of Shed B demonstrating how the historical process contributed to the form of remuneration practiced during the research. As a result, the advances and limits of each of the forms of remuneration already practiced by Shed are presented, and the effects that these end up affecting in the workday and in the interpersonal relationships of the collectors.

**Keywords:** Waste Pickers. Remuneration. Management.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1. Histórico da Gestão do Galpão B.....	23
Figura 2. Organograma da ASMARE- GALPÃO B.....	27
Figura 3 - Evolução do Método de Remuneração no Galpão B.....	73
Figura 4 - Esboço do Layout do Galpão B.....	77
Figura 5. Processo Decisório Teórico para a Remuneração por Rateio.....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AET	Análise Ergonômica do Trabalho
ANCAT	Associação Nacional dos Catadores
ASCAMP	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Pará de Minas
ASMARE	Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Reaproveitáveis de Belo Horizonte
CECOSESOLA	Central de Cooperativas do Estado de Lara
CMR's	Catadores de Materiais Recicláveis
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
COOPESOL LESTE	Cooperativa Solidária de Trabalhadores e Grupos Produtivos da Região Leste
CS	Coleta Seletiva
D	Doações
ECOSOL	Economia Solidária
GT	Grounded Theory
INCOP UFOP	Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto
INSEA	Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
MNCR	Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis
OCT	Organização Científica do Trabalho
PMBH	Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 A TRAJETÓRIA DA ASMARE: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Breve Histórico da ASMARE .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Galpão B: processo de criação, desafios e oportunidades.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1 Trajetória das Funções Hierárquicas dentro do galpão .....</b>	<b>26</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.1 Salários e Formas de Remuneração.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 – Modelo Socialista/Comunista .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 O Socialismo Realmente Existente: Socialismo Burocrático e engajamento no trabalho .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2 Modelo de Remuneração no Socialismo: Desafios e Limites .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Economia Solidária .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.1 Modelo de Remuneração na ECOSOL.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.2 CECOSOLA: regras de gestão, participação e remuneração .....</b>	<b>61</b>
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Demanda Inicial.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2 Delimitação da Pesquisa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 Objetivo da Pesquisa .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 Inserção no Campo: acordos e desafios para a coleta de dados.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.1 Coleta e Análise de Dados .....</b>	<b>70</b>
<b>5 A CONSTRUÇÃO DOS PROCESSOS DE REMUNERAÇÃO: NORMAS, REGRAS E SEUS USOS.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 O Processo Histórico sobre o Modelo de Remuneração .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2 Remuneração por Rateio: na teoria ou na prática? .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2.1 Processo de Pesagem .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2.2 Remuneração por Rateio na Teoria: normas e procedimentos.....</b>	<b>78</b>

<b>5.3 Remuneração por Rateio na Prática: Combatendo a Injustiça .....</b>	<b>85</b>
<b>6 REFLEXÕES SOBRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO .....</b>	<b>88</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: QUAL FORMA DE REMUNERAÇÃO É MAIS JUSTA? .....</b>	<b>95</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerada como um contraponto ao sistema capitalista, a Economia Solidária (ECOSOL) surge como “um modo de produção alternativo ao capitalismo, ao mesmo tempo em que se revela como um movimento social” (LEAL & RODRIGUES, 2018, p. 210). Assim, a ECOSOL, “não tem os resultados financeiros como único fim, mas por buscar, principalmente, um desenvolvimento humano, mantendo em harmonia o social, o político e o econômico” (LEAL & RODRIGUES, 2018, p. 210). Baseados na tentativa da harmonia entre o social, o político e o econômico, vários empreendimentos pautados na ECOSOL foram criados por meio da formalização em associações e cooperativas. Esses empreendimentos passaram, então, a adotar como valores a “solidariedade, a autogestão, a cooperação e a democracia” (LEAL & RODRIGUES, 2018, p. 212), para o estabelecimento do próprio sistema de produção e de remuneração de seus associados e ou cooperados.

Dentro desse contexto, encontra-se o grupo dos Catadores de Materiais Recicláveis (CMR's). Por CMR's pode-se compreender como “trabalhadores que vivem da catação, ou seja, do trabalho de catar, separar e comercializar materiais recicláveis. (BORTOLI, 2013, p. 249). Nos últimos 30 anos, e com mais força a partir da criação do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), os catadores tornaram eixo central de seu movimento a organização em associações e cooperativas, pautadas na lógica da ECOSOL como forma de aumentarem sua força nas relações com o poder público e com o mercado da reciclagem. Assim, de modo geral, as organizações tendem a adotam o mesmo princípio da autogestão, cada associado um voto, rodízio nas funções de direção, definição de regras em assembleias, mas, por diversas circunstâncias, acabam dotando formas organizativas diferenciadas, em especial, quanto a forma de distribuição dos ganhos obtidos.

Com a adesão às associações e cooperativas, a lógica do trabalho, da venda do material e da divisão dos rendimentos passa a ser diferente se comparada ao modo de trabalho como catador autônomo. Para o catador autônomo (isto é, para o catador que realiza suas atividades individualmente e não está associado a algum grupo), a sua remuneração é baseada na quantidade de material coletado, ou seja, os quilos coletados e triados, que é multiplicado pelo preço de venda negociado com o sucateiro. Dentro das associações e cooperativas, a lógica de trabalho deixa de ser individualizada (mesmo que a triagem dos materiais ainda possa ser feita de forma individual), na medida em que se estabelece a estratégia de venda coletiva, isto é, da



soma de todo o material coletado por todos os membros da associação ou cooperativa e a posterior distribuição do valor arrecadado entre os membros.

No que tange o processo da venda coletiva, tem-se, então, a discussão dentro das associações e cooperativas, sobre o valor/reconhecimento do trabalho de cada catador, que se materializa no processo de construção coletiva do que seria uma “remuneração justa”. Do sistema capitalista, “Sabemos que o valor de toda mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho materializado em seu valor de uso, pelo tempo de trabalho socialmente necessário para a sua produção” (MARX, 1883, p. 263-264). Em outras palavras, “o valor da força de trabalho é determinado, como o de qualquer outra mercadoria, pelo tempo de trabalho abstrato socialmente necessário para a sua produção (e reprodução)” (DONÁRIO & SANTOS, 2016, p. 14). Assim, se apresenta como questão, ainda que se saiba, em tese, o que seja o valor da força de trabalho, como se deve mensurar a mesma de modo a considerar as especificidades de cada trabalhador e a realidade das associações e cooperativas pautadas na ECOSOL?

Nesse sentido, o princípio da igualdade da ECOSOL não ajuda muito nesse processo de mensuração. “A igualdade serve para justificar, tanto o direito e o dever da participação e o comprometimento de todos com a cooperativa, quanto para justificar um sistema de remuneração igualitário” (AZAMBUJA, 2009, p. 304). O desafio desse princípio se dá pelo fato de que, embora a associação ou a cooperativa sejam da ECOSOL e todos os associados e cooperados sejam “iguais” (possuam o mesmo direito), isto não significa que, de fato, o coletivo entenda que todos os membros devam receber a mesma remuneração dadas as formas como se engajam na realização de suas atividades e os resultados obtidos.

A forma de remuneração do trabalho nas cooperativas populares é tema delicado, pois mesmo sendo determinada coletivamente, a remuneração, o controle e a mensuração do trabalho têm se revelado um problema para as cooperativas. Nas cooperativas populares, a remuneração do trabalho pode se dar conforme os ditames do mercado de trabalho, segundo os critérios de qualificação, posição hierárquica, desempenho e produtividade, com diferenças de remuneração para atividades distintas ou mesmo para atividades similares (CHIARIELLO, 2012, p. 48).

Porém, desde que a propriedade coletiva rompa com a relação de assalariamento, colocam-se várias questões sobre a forma de realizar a distribuição dos ganhos: como estabelecer o valor da remuneração dentro da realidade de uma associação ou cooperativa? O que é concebido como “justo” dentro da organização? A saída seria o uso do pagamento por tarefa – produção individual? Ou seja, o trabalhador recebe por cada atividade realizada e receberá pela produção excedente (o que, porventura, acaba motivando o trabalhador a acelerar as atividades na busca de aumentar a remuneração e leva a um maior desgaste físico)

(TAYLOR, 1995; DOBB, 1977). O caminho seria estabelecer a produtividade por meio do desempenho do trabalhador médio (TAYLOR, 1995) ou a solução seria se espelhar em algum modelo alternativo de pagamento, pautado na ótica do Socialismo ou da Economia Solidária?

Em alguns casos, tenta-se fundar as regras de divisão dos ganhos em avaliações da dedicação e esforço dos cooperados. Nesse caso, torna-se importante analisar e compreender como ocorre o reconhecimento do trabalho e como esse reconhecimento se manifesta por meio do valor da remuneração, ou seja, compreender como os critérios são estabelecidos. Nesse sentido, pretende-se compreender como se dá o processo de valoração do trabalho invisível dentro da associação. Como será apresentado ao longo do texto, a divisão dos ganhos e as regras de remuneração são fonte de conflitos intensos nas cooperativas, problema esse já discutido por vários autores, entre eles, Chiariello (2012), Oliveira (2010), Oliveira (2017), mas ainda pouco explorado.

Em suma, diante de todos esses aspectos, coloca-se a questão: É possível construir um método justo de remuneração? Subjacente a ela, pode-se perguntar: Se, sim, como operacionalizá-lo? Para tentar responder as reflexões aqui colocadas, tomou-se como exemplo o estudo de caso da Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte (ASMARE). A ASMARE é uma associação pioneira no Brasil no setor da reciclagem, é a associação mais antiga da cidade de Belo Horizonte, fundada em 01/05/1990. Atualmente, a cooperativa ocupa dois galpões: um mais antigo (aqui denominado de galpão A), que existe desde a fundação, onde se faz a triagem de materiais de doação e da coleta de rua, e o Galpão B, que é mais recente, funcionando a partir de 2002. Nesse último galpão, existe somente a triagem de materiais oriundos da coleta seletiva e de doações. No primeiro galpão, permanece ainda a forma de organização adotada desde a fundação, na qual cada catador organiza sua própria coleta e triagem, sendo coletiva apenas a comercialização. Assim, o problema da remuneração se resolve na proporção da produção de cada um, deduzidas as despesas gerais da administração e manutenção do espaço. No Galpão B, onde não existe coleta individual, a organização da triagem e as regras de remuneração colocam-se diferentemente e de forma bem mais conflituosa visto que se faz necessário estabelecer critérios de remuneração coletivos.

Na tentativa de compreender o processo de distribuição dos ganhos e da remuneração dentro da cooperativa, especificamente no Galpão B, utilizou-se como metodologia de pesquisa, a *Grounded Theory* (GT), isto é, a Pesquisa Fundamentada nos Dados. Sob essa ótica,

os dados foram coletados por meio de entrevistas abertas, observações e entrevistas em autoconfrontação, com base na Teoria do Curso da Ação.

Além desta introdução, o texto está organizado em mais seis capítulos. O capítulo 2 tem como objetivo apresentar a trajetória da associação e o histórico do Galpão B, objeto deste estudo. No capítulo 3, apresenta-se uma revisão de literatura, abordando os temas: teoria de salários, socialismo/comunismo, e processo de remuneração nos sistemas capitalistas, socialistas/comunistas, na Economia Solidária e na CECOSOLA, uma experiência bem-sucedida da Venezuela. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho é apresentada no capítulo 4. A fim de embasar as reflexões sobre o processo de distribuição de ganho, o capítulo 5 apresenta os casos empíricos coletados. No capítulo 6, tem-se a análise crítica sobre os casos empíricos obtidos com base na literatura discutida. Por fim, o capítulo 7 contém as conclusões obtidas neste trabalho, apresentando os limites da ECOSOL e o processo de normas/estratégias criadas pela associação para resolver a questão da remuneração no Galpão B, bem como apresenta os limites deste trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 A TRAJETÓRIA DA ASMARE: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar, em linhas gerais, a história da ASMARE desde seu surgimento e, especificamente, a do galpão B, ressaltando aspectos da organização e gestão dele, os quais constituem o pano de fundo dos procedimentos de distribuição dos ganhos e das tentativas de resolver os conflitos que aparecem em relação à remuneração.

### 2.1 Breve Histórico da ASMARE

“No começo da década de 1980, observou-se um crescimento da população de rua devido ao desemprego” (OLIVEIRA, 2017, p. 27). Esse aumento, por sua vez, contribuiu para o “surgimento de iniciativas, como as de instituições religiosas, que passaram a atuar junto a esse segmento social e que se diferenciava da forma como as administrações públicas e parte da população se relacionavam com esses sujeitos nas ruas” (OLIVEIRA, 2017, p. 28).

Dentro das instituições que surgiram para apoiar as demandas da população de rua, pode-se citar a Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte. “Num primeiro momento, foi a Pastoral de Rua que se encarregou de organizar os catadores de papel que viviam dispersos pela cidade. Estes, até então, estavam sujeitos a um tratamento de acordo com a vontade política de quem estivesse à frente da Prefeitura do município” (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p. 14).

O papel da Pastoral de Rua assumiu, então, dada a demanda emergente dos catadores, o papel de se tornar um mobilizador dos próprios catadores. Mas, para tanto, era necessário conhecer a realidade dos catadores. O grande desafio era que “a carência absoluta da população se traduzia na rejeição de qualquer contato externo, reagindo de forma agressiva e arredia à aproximação de terceiros, o que de início criou certa dificuldade no processo de organização” (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p. 16).

Portanto, por meio de conversas informais, a Pastoral identificou entre a população de rua em Belo Horizonte, dois grupos distintos, como apresentado por Jacobi e Teixeira (1997).

A primeira realidade referia-se à população que estava nas ruas por depender da catação de materiais recicláveis para prover renda para o sustento de suas famílias. A segunda referia-se à existência de mendigos que tiravam sua sobrevivência daquilo que a cidade lhes dava (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p.16).

Mediante necessidades tão distintas, a Pastoral concluiu que seriam necessárias abordagens diferentes para lidar com cada grupo, dada as suas especificidades. Dessa maneira, para o primeiro grupo, isto é, para o grupo de trabalhadores que dependiam da catação para a

sobrevivência, decidiu-se que “a relação se daria com uma população de trabalhadores marginalizados socialmente e que tinham algum tipo de engajamento numa atividade econômica, mesmo que marginalizada” (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p.16). Por outro lado, com o grupo dos intitulados “mendigos”, na época em estudo, resolveu-se que “o trabalho teria de ser de natureza assistencial, já que esta população não desenvolvia nenhum tipo de atividade econômica e se encontrava numa situação de total dependência” (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p.16).

Dada essa estratificação, o projeto de ação vislumbrado pela Pastoral para realizar com a população de trabalhadores foi voltado para a criação de um empreendimento que permitisse uma renda para os trabalhadores no médio e longo prazo. “O objetivo era de inseri-los enquanto trabalhadores que contribuem com a limpeza da cidade, e que sobrevivem de uma atividade econômica que precisa ser valorizada por todo o conjunto da sociedade” (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p.16).

Entre várias lutas, disputas e “processos de higienização” por parte da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PMBH), em 1990, foi fundada a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável – ASMARE. A assembleia de fundação ocorreu dia 27 de abril de 1990, no salão do Círculo dos Trabalhadores Cristãos, localizado no centro da capital. Nesse dia, dezoito catadores deliberaram pela fundação e aprovaram o estatuto social que vinha sendo discutido há vários meses, além disso, elegeram a diretoria. (OLIVEIRA, 2017, p. 38). Todavia, a oficialização da ASMARE ocorreu em Primeiro de Maio de 1990, data esta escolhida por simbolizar o Dia do Trabalhador.

O processo de criação da associação deu-se por meio de vários debates entre a Pastoral de Rua e os catadores e catadoras, foram muitas lutas e embates com o poder público municipal da época. Assim, a associação surge como uma oportunidade de geração de trabalho e renda para os catadores e também como um mecanismo de defesa contra a prática do Poder Público Municipal das chamadas “Operações de Limpezas”. “As Operações de Limpeza eram organizadas pela prefeitura e sempre tiveram como objetivo retirar das ruas o lixo e também quem do lixo tirasse o seu sustento” (JACOBI & TEIXEIRA, 1997, p. 18).

A relação com o Poder Público Municipal só começa a mudar, quando, em 1993, assume a prefeitura um partido de esquerda. Desse modo, naquele ano, “com a mudança de governo municipal, uma nova equipe da prefeitura e o próprio Prefeito, Patrus Ananias, que sempre se mostrou favorável à valorização do trabalho realizado pelos catadores, materializaram o convênio entre a Asmare, a Pastoral e a Prefeitura” (OLIVEIRA, 2017, p. 43).

O objetivo do convênio era promover capacitação e infraestrutura à Asmare, aprimorando o seu trabalho por meio do repasse de recursos para pagamento de funcionários, transporte para a coleta nos grandes geradores, fornecimento de uniformes e vale transporte para os associados. O convênio contemplava ainda o aluguel de dois galpões de triagem equipados com balanças e prensas (OLIVEIRA, 2017, p. 43).

Com o advento deste convênio, a ASMARE conseguiu ampliar sua visibilidade na cidade e, assim, o que aumentou, por sua vez, o número de empresas parceiras. De modo geral, a partir de 1993, a ASMARE passa a ganhar ainda mais notoriedade, à medida que consegue firmar o convênio com a prefeitura e começa a realizar a coleta seletiva pelos catadores. Registre-se, também, que, ao longo dos anos, para facilitar o acesso da ASMARE às políticas públicas, a associação optou por trocar seu regime contábil de associação para cooperativa, mas preservou o nome de associação em seu nome social.

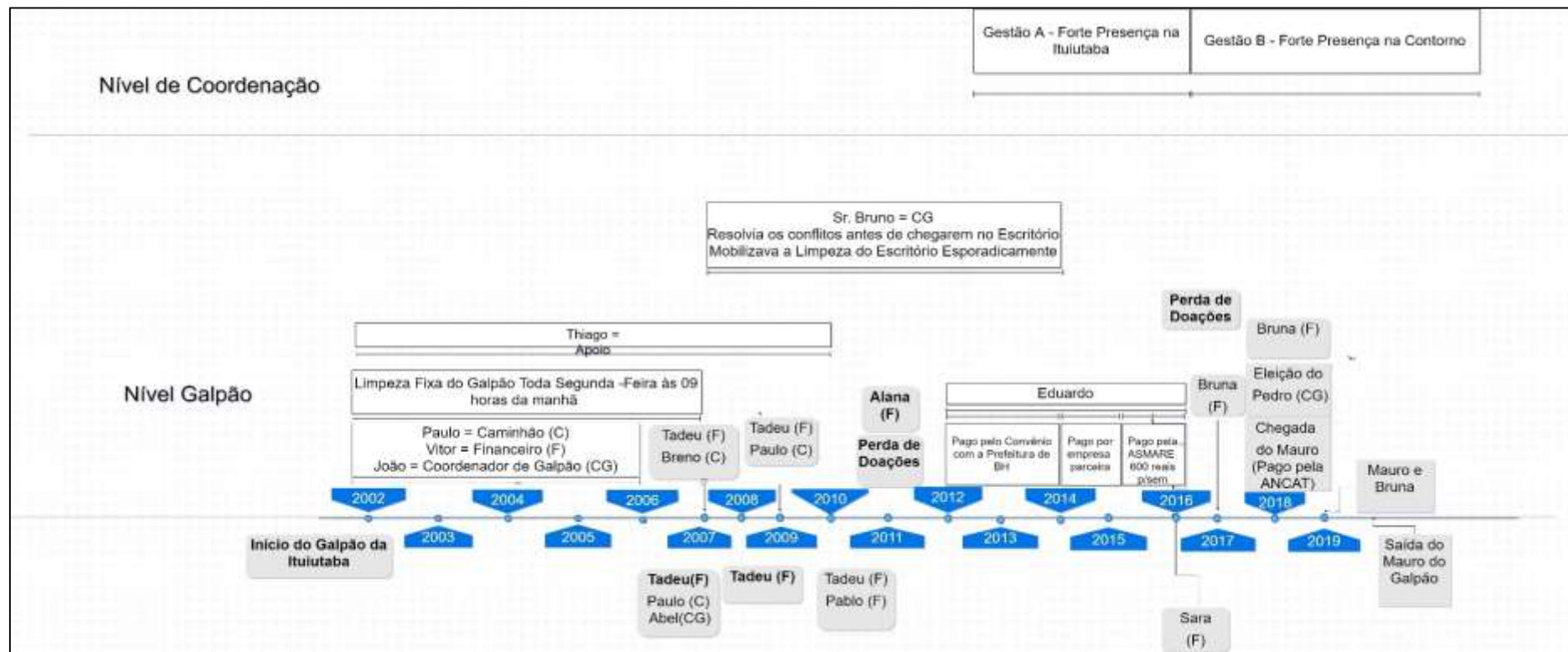
No momento da realização desse estudo, durante os anos de 2019 e 2020, a ASMARE possui 2 galpões para a triagem dos materiais. O primeiro galpão, chamado Galpão A, foi o primeiro galpão construído a partir da firmação do convênio. Esse Galpão é considerado a matriz da associação, ou seja, é onde a diretoria da associação se encontra e onde são realizadas as assembleias gerais. O segundo galpão, denominado de Galpão B, possui uma dinâmica de trabalho bem diferente da rotina do Galpão A. Como o objeto deste estudo é o Galpão B, na sequência, apresenta-se a trajetória de utilização desse galpão.

Esclareça-se, em tempo, a terminologia utilizada neste trabalho; sempre que o registro do termo galpão estiver em letra minúscula se refere ao espaço físico, já o termo Galpão, em maiúsculo, significa os catadores e seus processos de gestão.

## **2.2 Galpão B: processo de criação, desafios e oportunidades**

O primeiro passo para se conhecer a realidade do Galpão em estudo é compreender, com ajuda dos próprios catadores, a história de ocupação e organização do galpão. Este resgate histórico é necessário na medida em que, por meio da análise da trajetória, podem-se compreender pontos importantes que contribuíram para a formação dos critérios e do processo de pagamento utilizado no galpão. Para tanto, a Figura 1, apresenta uma linha do tempo com os marcos mais importantes na trajetória do galpão.

Figura 1. Histórico da Gestão do Galpão B



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme visto na Figura 1, em 2002, se iniciam os trabalhos no galpão B.

*“(...) a questão é que a prefeitura (PMBH) chegou na gente e falou...a gente precisa de um galpão de triagem...e a gente não tinha espaço na sede (galpão A) pra fazer isso...porque aqui tinha outro jeito: a gente buscava na rua e vinha triar...aí o único jeito pra ter o galpão, seria ter um novo espaço e a gente também não tinha dinheiro pra comprar e nem local pra ir...então, o que que a gente fez...eles ofereceram pra gente um galpão, reformaram ele e a gente mandou um pessoal daqui pra lá....e aí começou a ter gente lá no outro galpão e gente aqui...foi assim que começou a história.” (Catadora, uma das fundadoras da ASMARE).*

O galpão B é criado a partir de uma demanda da própria prefeitura, que tinha necessidade de instalar um galpão para ampliar a triagem da coleta seletiva. Dessa forma, ainda em 2002, após várias reuniões, uma nova sede foi adquirida, reformada e disponibilizada pela PMBH para a associação, cujo contrato de tempo de uso tinha que ser renovado a cada 10 anos.

Com a expansão das atividades e com a nova sede, alguns catadores que antes trabalhavam no galpão A foram remanejados para o novo galpão, adotando-se um novo formato de trabalho, com novas atribuições. O novo formato de trabalho se dá pelo fato que o serviço que era feito no Galpão A baseava-se na coleta do material na rua, com o auxílio dos carrinhos; já no novo Galpão B, o caminhão da coleta seletiva entrega o material diretamente no galpão.

Para os catadores escolhidos para serem remanejados, a ida para o galpão foi um processo cheio de receios e incertezas, visto que se sentiam perdidos e despreparados quanto à nova metodologia de trabalho.

*“Sabe...quando foi em 2002, a prefeitura deu pra gente esse novo galpão pra gente usar...aí separou e tudo que era triagem da coleta seletiva veio pra cá.... a gente triava uma doação do banco também...mas a gente veio sem saber muita coisa direito sabe! a diretoria mandou e a gente veio...e teve que aprender a triar esse material...teve um curso que a prefeitura deu antes da gente vir...mais era tudo novo...a gente ficava meio perdido em meio a tanta demanda” (Catadora, 50 anos, no galpão desde seu início).*

Até 2014, esteve em vigor o convênio com a PMBH. Estavam inclusos como subsídio por parte da prefeitura: a liberação por termo de uso por 10 anos um galpão localizado na região central da cidade, para o recebimento do material da coleta seletiva, o pagamento de técnicos administrativos para atuarem no gerenciamento das atividades financeiras/administrativas e logísticas desse galpão, bem como o pagamento das contas de água, luz e do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU). Como contrapartida, a associação ficava responsável por contratar uma empresa terceirizada de caminhões, para realizar a coleta dos materiais bem como zelar pelas instalações do galpão. Para auxiliar nos custos da operacionalização da coleta, a prefeitura



repassava um valor de R\$60.000,00 (sessenta mil reais) por mês, para que a associação pagasse os técnicos administrativos, contratasse os caminhões para a coleta seletiva e pagasse os vigias do galpão.

Os associados escolhidos para trabalharem no galpão B, em sua maioria, eram catadores que já trabalhavam na triagem do material que era coletado por outros catadores na rua, as demais eram pessoas que estavam desempregadas ou que participavam de programas de geração de renda da PMBH e que se candidataram para as vagas remanescentes. A própria diretoria escolheu quem seriam os catadores que iriam para o novo galpão a partir desses critérios. Com o passar do tempo, a diretoria estabeleceu novos critérios para um trabalhador ser alocado no galpão B: era necessário haver uma vaga em aberto, além de verificar se o trabalhador possuía um ritmo de trabalho adequado.

*“...o critério pra vir trabalhar nesse galpão, era o seguinte: se tinha uma vaga aberta, por exemplo, alguém saiu e tinha uma vaga no box.... e ver se ele tinha vontade de trabalhar, se ele dava conta de triar...então fazia o teste e ficava....”* (Catadora, 44 anos, no galpão desde 2011).

O teste, por sua vez, consistia em um período de experiência, em que o aspirante à vaga trabalhava durante uma semana com um catador experiente. Após esse período, era feita uma avaliação pelo catador experiente para que o mesmo opinasse sobre a associação ou não do outro trabalhador. Os critérios avaliados consistiam em verificar a habilidade do novo catador em triar o material e conseguir produzir uma quantidade próxima dos padrões dos catadores mais experientes.

*“a gente tinha que ver se a pessoa dava conta e não fazia corpo mole, na primeira semana é difícil mesmo, você fica com muitas dúvidas...o que é normal.... mas tipo assim, se a pessoa não tem frescura e mete a mão no material, não fica com corpo mole...a gente sabe que aos poucos ela vai render e aí a gente aprova.”* (Catadora, 44 anos, no galpão desde 2011).

*“Sabe, a gente vê quando a pessoa se esforça e tenta aprender...”* (Catadora, 46 anos, no galpão desde 2008).

Dessa forma, o Galpão B surgiu a partir da necessidade de a prefeitura possuir um galpão para a triagem de materiais da coleta seletiva, e não de um projeto da própria ASMARE em expandir suas atividades. A existência do novo Galpão fez com que os catadores pensassem na ocupação desse espaço baseado nas próprias experiências vivenciadas dentro do Galpão A. Porém, *“ter um novo galpão era muito doido sabe, porque a gente não sabia como que realmente iria pra lá...como que ia trabalhar... o que cada um ia fazer”* (Catadora, 45 anos, no galpão desde 2002).

Com os desafios de ocupar o espaço do novo galpão e da limitação em conhecimentos administrativos por parte dos catadores para assumir e gerenciar todas as atividades pertinentes ao escritório, a saída encontrada pela prefeitura foi viabilizar um convênio. Nesse convênio, seriam contratados técnicos para realizar as atividades administrativas, enquanto os catadores seriam apenas os responsáveis pela triagem do material. A gestão do Galpão é detalhada abaixo também em uma narrativa histórica.

### 2.2.1 Trajetória das Funções Hierárquicas dentro do galpão

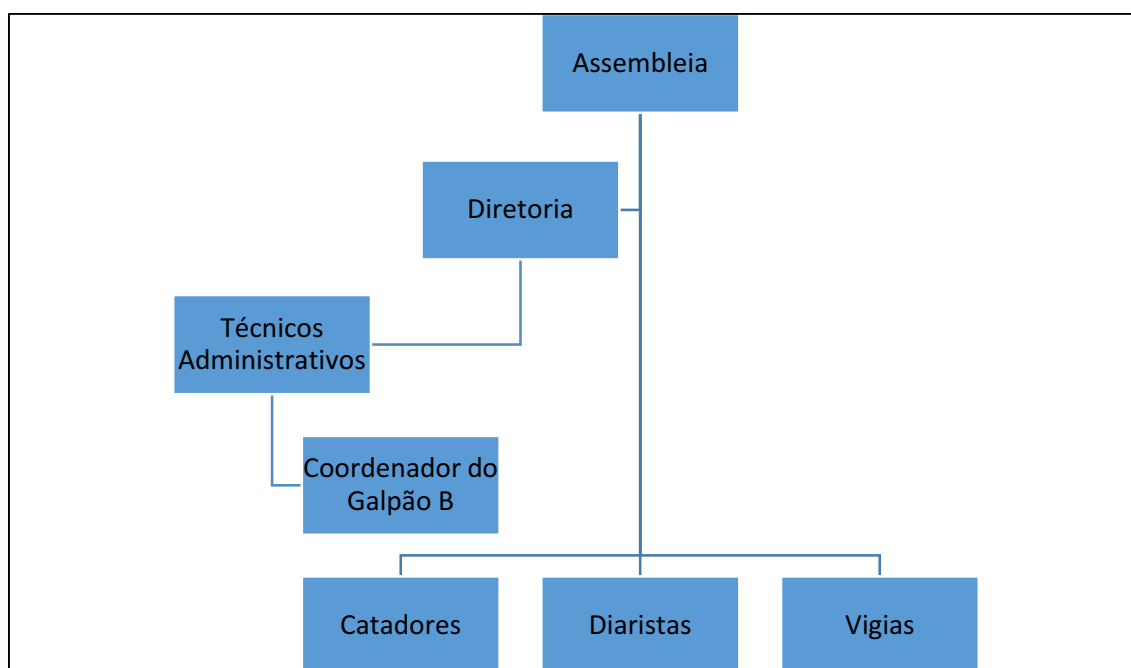
A trajetória das Funções Hierárquicas do galpão pode ser dividida em dois momentos principais: de 2002 a 2014, quando existiam pessoas contratadas pela associação e pagas com o recurso da prefeitura (que eram vistas como técnicos da prefeitura); e a partir de 2014, quando se começa a inserir os catadores na gestão do galpão. Esses dois marcos são importantes para se compreender os processos operacionais, uma vez que eles vão explicitar como as relações interpessoais e de proximidade dos associados influenciam na remuneração de cada associado.

#### 2.2.1.1 Período de 2002 a 2014

De 2002 a 2014, as atividades do setor administrativo do Galpão eram de responsabilidade dos técnicos pagos pelo convênio com a prefeitura e que eram agentes externos a associação (visto que foram inseridos na ASMARE com o intuito de realizar as atividades administrativas e serem pagas com o dinheiro do convênio, logo, não eram membros da associação que se tornaram técnicos, eram pessoas que poderiam ter sido indicadas pelas entidades de apoio, prefeitura e até mesmo da associação). Os catadores do Galpão B, nesse momento, dedicavam-se apenas ao processo de triagem e coleta do material, não participando das atividades administrativas. Assim, inicia-se a história do Galpão B marcada pela cogestão dos técnicos pagos pela PMBH presentes no galpão e os catadores, conforme defendido por Oliveira (2017).

A Figura 2 apresenta o organograma da associação, na fase de 2002 a 2014, com foco na organização do Galpão B.

Figura 2. Organograma da ASMARE- GALPÃO B



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Entre 2002 e 2014, o Galpão era organizado conforme representado pelo organograma da Figura 2. A assembleia geral era formalmente soberana e deliberava todas as questões importantes dentro da associação. Abaixo da assembleia, a diretoria da associação tinha autonomia para atuar e deliberar as questões mais importantes dentro dos dois galpões. Porém, em termos práticos, por vezes, a diretoria decidia questões urgentes e importantes, e depois repassava as deliberações para a assembleia da associação.

Com a criação do “novo galpão”, a gestão começou a ficar dividida, uma vez que a diretoria era formada, em sua maioria, por membros do Galpão A. Embora a localização das sedes fosse próxima, a rotina de trabalho fazia com que por vezes a sede do Galpão B ficasse apenas sob a jurisdição dos técnicos administrativos que foram contratados. Esses técnicos administrativos assumiam a função de coordenar a produção dentro do galpão e gerenciar todas as atividades. Para auxiliar o serviço dos técnicos, existia a função do coordenador do Galpão que era responsável por todas as atividades da triagem e do setor operacional.

Os catadores, por sua vez, eram os responsáveis pela triagem dos materiais tanto da coleta seletiva como do material da doação. Os diaristas, prensistas e balaceiros responsáveis por pesar os materiais, eram os catadores que recebiam um valor fixo pelo dia de trabalho realizado. Já os vigias eram funcionários terceirizados que eram pagos com recursos provenientes do convênio da Prefeitura e realizavam a proteção do local, para evitar roubos.

Conforme visto na Figura 2, de 2002 a 2014, a gestão do Galpão B foi marcada pela presença dos técnicos. Com a assinatura do convênio, a prefeitura custeou a contratação de dois técnicos administrativos para o Galpão, os quais ocupavam dois cargos distintos: um técnico administrativo/financeiro era responsável pela atividade administrativo-financeira e o outro técnico era responsável pela logística dos caminhões. O primeiro era responsável por realizar todos os pagamentos dentro da associação, a prestação de contas para os membros e para a prefeitura do recurso do convênio, bem como as atividades administrativas, como, por exemplo: atendimento aos doadores por meio físico ou virtual. Já o segundo era responsável pela logística dos caminhões era responsável por programar as rotas de coleta e fornecer todo o apoio e suporte para os associados fazerem a coleta.

Nesse momento, a participação dos catadores do Galpão nos processos decisórios era bem pequena: *“sabe....eles faziam tudo pra nós...a gente nem sabia direito o que precisava...como que era.....só vinha trabalhava...trabalhava.....e depois recebia no final...”* (Catadora, 50 anos, no galpão desde a fundação). Assim, a atividade administrativa era concentrada nos técnicos que desempenhavam todas as atividades gerenciais. Quando se realizava a prestação de contas e o pagamento, todas as sextas-feiras, ao final da tarde, eram apresentados para os catadores os gastos semanais e, nesse momento, todos tinham a liberdade de opinar ou esclarecer possíveis dúvidas sobre as atividades dos técnicos e sobre o funcionamento do Galpão.

Outra função importante existente nessa época, era a de coordenador de Galpão. “O coordenador de Galpão *“... era o cara que que resolvia tudo aqui fora (no setor operacional) ...ele pesava, ajudava a pesar os materiais.... ficava na limpeza do galpão....”* (Catadora, 44 anos, no galpão desde 2011). Em outra análise, percebe-se que o coordenador ainda tinha uma outra responsabilidade:

*“quando tinha o coordenador do galpão...ele que resolvia tudo antes de chegar no escritório, o coordenador dava uma olhada...tentava resolver, sabe? Só se ele não conseguisse que ia lá pra dentro (escritório) e aí se fosse lá pra dentro...era porque era sério.... e aí passava pros técnicos e para a direção....”* (Ex-coordenador de Galpão, 47 anos, no galpão desde 2002).

Após várias entrevistas com os associados da ASMARE, percebe-se que o coordenador do galpão era visto como um facilitador dentro do espaço. Em suas atividades rotineiras, ele era o responsável por analisar as situações corriqueiras que aconteciam dentro do Galpão e por fazer um julgamento das situações, como relevantes ou irrelevantes; decidir sobre suas respectivas urgências para solucioná-las ele mesmo, caso fosse possível, ou então, para repassar

para os técnicos do escritório. Dessa forma, ser o coordenador de Galpão trata-se de uma tarefa extremamente delicada, pois, de certa forma, poderia implicar na ampliação do poder desse catador dentro do galpão, como se o colocasse num nível hierárquico acima dos demais, caso não se organizasse o trabalho de forma coletiva de modo a evitar essa situação

*“o coordenador de Galpão era bom...ele ajudava a gente a pesar...” arrumava o galpão...não era essa bagunça que é agora... (Catadora, 38 anos, no galpão desde 2006).*

*“ah não precisa de coordenador de galpão não...aqui é todo mundo grande, maior de idade... não precisa de ninguém mandar ninguém fazer nada.... todo mundo dá conta de cuidar do seu box....” (Catadora, 47 anos, no galpão desde 2002).*

*“Quando tinha o coordenador era bom, mas o problema é que tem uns que acham que podem mandar na gente...aqui é autogestão....todo mundo tem o mesmo direito e vale a mesma coisa.....não é porque é coordenador que pode sair mandando em mim....”(Catadora, 63 anos, no galpão desde 2002).*

Entretanto, os técnicos do escritório não eram associados da ASMARE e, assim, para tratar de questões sobre como mudar a organização do trabalho dentro do galpão, os mesmos não possuíam “autoridade” para realizar as mudanças. Na maioria dos casos, quando o coordenador do galpão não conseguia solucionar as questões (que fugiam das operacionais), porque o mesmo só tinha autonomia para deliberar fatores relacionados ao operacional (como: o pedido de compra de luvas, ajudar na pesagem do material, entre outras funções); eram os técnicos que apresentavam a situação para a diretoria que tomava as medidas cabíveis.

A diretoria era vista como o refúgio para todos os problemas da associação. Os técnicos administrativos tentavam resolver os problemas que, porventura, o coordenador do galpão não conseguia. Porém, devido aos próprios problemas do dia a dia, (acompanhamento contábil, análise de documentos, conflitos entre os membros, etc.), a diretoria não conseguia se organizar para *“passar um tempo aqui no escritório [(galpão B)]”* (Catadora, 40 anos, no galpão desde 2005). A presença física dentro do galpão apresentava um valor simbólico para os catadores, na medida em que implicava que eles não estavam sozinhos, *“quando eles vêm a gente sente que não está abandonado, porque aqui é tudo para o galpão A e a gente sempre é o resto.... porque poxa vida a gente é ASMARE também”* (Catadora, 56 anos, no galpão desde 2004). Ou seja, a presença física representava para os catadores que os mesmos estavam inseridos dentro do contexto da ASMARE e não isolados dentro do novo galpão.

Com a criação da nova sede também emergiu o sentimento de que existem duas associações, *“existem eles lá [Galpão A] e nós [Galpão B] ... e ninguém olha por nós”* (Catador, 51 anos, no galpão desde 2008). Do distanciamento nasce uma rivalidade entre

ambas, onde os membros do Galpão B atribuem que há certo favoritismo para a sede (Galpão A) e que os mesmos estão abandonados.

Por outro lado, com os vários problemas envolvendo o Galpão A, como: conflitos internos entre os membros, o próprio processo de organização e remuneração, a diretoria optou por se manter mais próxima da sede, em função dessas circunstâncias. O argumento utilizado para justificar a presença mais constante na sede passava pela lógica de que lá se encontravam os maiores problemas da associação. *“A gente ficou aqui porque aqui tinha mais problemas...tinha mais gente, não que o galpão B não tinha problemas, mais os problemas de lá, conflitos físicos entre catadores, problemas burocráticos e documentais [Galpão A] eram bem maiores do que os problemas daqui”* (Catadora, fundadora da ASMARE e ex-membro da diretoria). Essa justificativa, de certa forma, possuía respaldo na realidade do grupo do Galpão A, no qual, devido ao número maior de catadores e do próprio modelo individualizado de trabalho, aconteciam várias disputas por material e conflitos físicos. Entretanto, a falta de diálogo e, por conseguinte, uma explicação dos motivos reais que levavam ao distanciamento, fez os catadores do galpão B encontrarem uma medida paliativa para resolver os problemas: centralizar os problemas e o processo decisório na figura do Chefe Apoiador.

Como pode ser visto na figura 1, durante os anos de 2002 a 2010, o galpão teve a presença do apoiador Thiago (nome fictício). Embora a ótica de trabalho da associação fosse pautada pela autogestão, com os crescentes conflitos devido à própria adaptação e ocupação do novo espaço de trabalho, bem como o sentimento de “abandono” pela diretoria, implicou no processo de cristalização do poder do chefe apoiador. *“Eu não sei o que o Thiago era..., mas ele mandava em todo mundo...mandava até na presidência”* (Catador, 47 anos, no galpão desde 2004). Assim, o Thiago se apresentava como uma referência para a solução de qualquer problema dentro do galpão.

Em linhas gerais, o Thiago era um parceiro da associação que possuía relações com a Associação Nacional dos Catadores (ANCAT) e trabalhava no Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável (INSEA). Como um agente externo, o Thiago, *a priori*, não teria poder legitimado dentro do Galpão para resolver os problemas, haja vista que somente a diretoria acumularia essa função. Entretanto, com o distanciamento da diretoria e com as visitas recorrentes à associação, o Thiago criou um laço com os membros do Galpão, uma vez que conseguia resolver os problemas de que os catadores necessitavam com uma velocidade maior do que os membros da diretoria, *“era só falar com ele que ele dava um jeito, com ele não ficava pra depois”* (Catador, 47 anos, no galpão desde 2004).

O processo de cristalização de poder da figura desse Chefe informal se deu lentamente, com pequenas ajudas pontuais. Mas foi ratificado pela velocidade com que Thiago conseguia resolver as questões operacionais do galpão, “*se não tinha luva, a gente ligava pro Thiago e ele resolvia na hora sabe? no máximo de um dia pro outro!*” (Catador, 54 anos, no galpão desde 2008). Não obstante, não foi apenas isso que fez com que sua figura como chefe emergisse dentro do Galpão. Thiago também começou a ser visto como a figura que deliberava sobre qual decisão tomar quando havia conflitos físicos entre os catadores ou havia uso de bebidas alcoólicas dentro do Galpão.

*“Se tinha alguma briga no Galpão, ele vinha e dava suspensão de uma semana...e mais se inteirasse três suspensões, a pessoa estava fora da ASMARE...ele conseguia colocar ordem aqui, ninguém era melhor do que ninguém, fez errado qualquer um pagaria, mas sem ele agora ficou essa bagunça”* (Catadora, 43 anos, no galpão desde 2014).

Dentro desse contexto, Thiago passou a ser “o juiz” que promulgava as sentenças diante dos fatos que aconteciam dentro do galpão e foi assumindo o papel de chefe do Galpão, de modo que todas as decisões importantes passavam por sua deliberação. A diretoria não foi abandonada de todo, sempre era avisada sobre os acontecimentos, mas passou a ser uma voz secundária, ademais, sempre ia ao encontro do que o Thiago opinava, “*a verdade é que até a diretoria aceitava tudo o que o Thiago falava então a gente já perguntava direto pra quem ia resolver*” (Catador, 62 anos, no galpão desde 2010).

Porém, uma decisão foi um marco da cristalização do poder do Thiago dentro do Galpão: a instituição da limpeza quinzenal. Com a dificuldade dos próprios catadores, técnicos e até do coordenador do galpão em delimitar o espaço comum do espaço do *box* (individualizado), essa questão se tornou uma inflexão. Diante desse conflito e da necessidade da organização do espaço, já com a legitimação do grupo, o Thiago institucionalizou a limpeza do galpão.

*“A limpeza foi o Thiago que colocou...de quinze em quinze dias, a gente tinha que limpar o galpão todo. Era sempre numa segunda às 09 horas da manhã. E mais, se você chegasse atrasada, quinze minutos que fosse você não podia entrar, e perdia o dia de trabalho. E sabe, ele chegava primeiro que nós, porque ele não fugia do trabalho não...todo mundo limpava e organizava tudo, ele falava que a gente tinha que cuidar da nossa segunda casa”* (Catadora, 70 anos, no galpão desde 2007).

A limpeza significava muito mais para o grupo do que apenas mudanças na organização dos materiais, mas também que os mesmos não estavam “abandonados, desprotegidos” e que existiam normas dentro do Galpão a serem seguidas. Em muitos momentos, existiam

questionamentos entre os catadores, se as normas do estatuto da associação tinham valor, porque os mesmos não reconheciam na rotina do trabalho, o Galpão B como parte da ASMARE. Assim, tanto a presença do Thiago quanto as normas adaptadas, isto é, criadas para o novo galpão, assumiam o papel de unificar o grupo, *“antes [no Galpão A] tinha regras, mas aqui não tinha...até que o Thiago chegou e organizou a casa...aí parecia que a gente estava na ASMARE de novo”* (Catadora, 62 anos, no galpão desde 2009). De certa forma, *“existia o Thiago, ele era o chefe, e quem não concordassem, a porta da rua era a serventia da casa”* (Catadora, 61 anos, no galpão desde 2006). Essa postura servia então de parâmetro para reforçar que os princípios da “antiga associação existiam” e que o Thiago representava a lembrança das normas. Não obstante, é válido desatacar que as normas deveriam ser recriadas constantemente dadas as demandas do próprio coletivo.

Do ponto de vista organizacional, mas não menos importante, o Thiago ainda era visto como um controlador da qualidade do material triado: ele acompanhava a triagem e buscava a menor taxa de refugo dentro do Galpão. *“O Thiago era bem detalhista sabe, se ele encontrasse num bag material errado...ele voltava o bag todo e fazia você triar tudo de novo.....e se você se opusesse ele falava...a porta da rua é serventia da casa....”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). Assim, a figura do chefe se intensificava ainda mais, pois em certa medida, ele ditava as normas do trabalho para os catadores, bem como limitava o uso de bebidas alcoólicas dentro do galpão. *“Bebida na época do Thiago? Nunca! Ele fiscalizava mesmo...ninguém podia beber durante o horário do serviço, se bebesse tinha que ser escondido, pois se ele vesse mandava embora pra casa na mesma hora...”* (Catadora, 46 anos, no galpão desde 2005). Quando os catadores foram questionados se tinham medo por sua postura, o que ficou em evidência foi *“Não é medo, a gente tinha respeito. Ele mandava muito, enxia o saco na verdade, mas ele escutava a gente e resolvia os nossos problemas”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002).

Com base em todos os relatos, percebe-se então a questão da “escuta” como elemento central dentro do Galpão. A queixa sobre a escuta é desde o momento da criação do galpão, haja vista que a decisão foi um processo em *top-down*, de cima para baixo, com pouquíssima participação dos catadores que foram alocados no novo galpão.

*“Ninguém perguntou a gente sobre o que a gente achava sobre ter um novo galpão, sobre o que a gente pensava em como vir pra cá, como que íamos fazer, só mandaram a gente e falaram: esse é o novo local de trabalho de vocês, faz esse treinamento e se vira aí...”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002).



Portanto, durante toda a celebração do convênio com a prefeitura, a gestão em vigor dentro do Galpão B não significou um processo emancipatório para os catadores. Os catadores foram alocados para o novo galpão, mas não foi feita uma construção do novo formato da organização do trabalho que fosse mais pertinente para atender as suas demandas. A saída encontrada pela diretoria para atender a demanda da prefeitura, em relação ao contrato com a coleta seletiva, foi reproduzir, em parte, as técnicas de trabalho do Galpão A para o novo Galpão B. Porém, essas técnicas eram insuficientes, como já foi descrito, pela própria natureza distinta da organização do trabalho e de suas implicações em cada galpão.

Diante de todos os percalços da ocupação do espaço, verificou-se um processo marcado pela fragilidade na relação dos catadores com a diretoria da associação, ao passo que os próprios catadores se sentiram desamparados e perdidos ao se depararem com a nova realidade do trabalho. Com o desgaste provocado pelas próprias relações entre os catadores, devido à nova forma de trabalho, emerge paulatinamente, “o sentimento de incapacidade” de gerirem o próprio Galpão, caso essa necessidade se apresentasse num futuro próximo. Assim, fragilizados e desgastados com o processo de adaptação e com a convivência “forçada” dentro do Galpão, os conflitos se intensificaram e não havia tratativas para resolvê-los. Portanto, emerge a saída de que, com o sentimento de incapacidade dos próprios catadores de se organizarem, apenas os agentes externos, por exemplo, os técnicos pagos pelo convênio com a prefeitura, poderiam assumir a administração do Galpão. Por conseguinte, passa-se a ter a ideia de que seria necessária a figura de um chefe externo ao Galpão, para que as atividades ocorressem, reforçando a lógica de heterogestão e enfraquecendo a autogestão dentro do grupo.

#### *2.2.1.2 Transição da Gestão dos Técnicos Pagos pela Prefeitura para Gestão do Galpão*

Com o fim do convênio, no início de 2014, todos os técnicos administrativos foram dispensados. Diante desse impasse, o sentimento de que os catadores seriam incapazes de exercerem a função administrativa era forte por duas razões: primeiro, por não possuírem conhecimento sobre a rotina administrativa e, segundo, pelo próprio desgaste decorrente da convivência turbulenta dentro do Galpão.

Perante esse impasse, a saída encontrada pela diretoria foi pedir auxílio para o INSEA e para a ANCAT. Por intermédio de técnicos do INSEA e da ANCAT, o Galpão conseguiu uma parceria com uma empresa do setor privado para a contratação de um técnico administrativo pelo período de um ano, com a finalidade de realização das atividades administrativas. Essa

decisão foi tomada em meio a muitas turbulências, devido à urgência de contratação do profissional, novamente, os catadores foram comunicados da decisão tomada unilateralmente pela diretoria. “...a gente só ficou sabendo que eles [a diretoria] arrumou um parceiro que vai pagar e tudo vai ficar do mesmo jeito” (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002).

Após um ano da contratação, a parceria teve fim. Vale ressaltar que durante esse período, não foi feito nenhum treinamento ou técnica de inserção dos catadores nos processos gerenciais do Galpão. E, assim, ao final do convênio, novamente o Galpão passou pela situação de como construir a gestão do Galpão no empreendimento. A solução encontrada foi a contratação do mesmo técnico que estava trabalhando no Galpão A (pela associação), o qual deveria ser pago com os recursos do próprio Galpão B. “...como a gente não sabia e não dava conta, a gente resolveu contratar ele mesmo por 600 reais por semana e ele ia fazer as atividades administrativas” (Catadora, 47 anos, no galpão desde 2005).

Nesse momento, novamente a diretoria teve a oportunidade de começar um processo de transição para o protagonismo dos catadores, entretanto optaram pela mesma saída, ou seja, a contratação externa. Os desafios da gestão desse técnico começavam nos questionamentos quanto à natureza de seu trabalho e da relação com os catadores: “ele tem que fazer o que a gente quer...nós que pagamos o salário dele” (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). Mas, ainda ficava incerto o que o coletivo queria e junto a essa problemática, ainda se colocava a questão da remuneração dos associados.

Em 2015, já com o fim do convênio da prefeitura e da parceria com a empresa privada, a remuneração dos catadores caiu consideravelmente, devido ao aumento das despesas. Com o fim dos convênios, a associação passou a arcar com os gastos vinculados ao pagamento dos vigias, do próprio técnico contratado, além das demais despesas eventuais. Acrescente-se a isso o fato de que ocorreu queda no recebimento das doações. Diante dessa conjuntura, o Galpão começou a realizar empréstimos com uma de suas empresas parceiras para manter estável o pagamento dos associados, cerca de R\$350,00 reais por semana. O empréstimo era feito com ciência de alguns catadores do Galpão, que eram mais próximos do técnico: “Sabe, eles estavam pegando dinheiro pra pagar a gente...e quando a gente assustou estava devendo demais, mas eu não tinha ainda a haver com essa dívida, eu não fiz essa dívida” (Catadora, 47 anos, no galpão desde 2005).

Ao longo do tempo, a dívida cresceu consideravelmente e chegou em torno de R\$100.000,00 reais. Com a descoberta da dívida por parte de todos do Galpão e o desgaste durante a prestação de contas sobre a situação fiscal da associação, a relação ficou insustentável,

assim o técnico deixou o cargo no Galpão. Dessa forma, colocou-se outro marco na trajetória da associação, a chegada dos catadores às atividades do escritório e a criação de normas para a remuneração dos associados.

### 2.2.2.3 *Gestão dos Catadores: avanços e desafios*

Com a saída desse técnico, em 2016, a diretoria da Associação teve que buscar soluções para resolver a pendência da vaga que estava aberta para o escritório. Na época dessa mudança, nenhum trabalhador do Galpão tinha conhecimento sobre as rotinas do escritório, por isso, a participação do INSEA tornou-se imprescindível. Com o apoio de dois técnicos do INSEA, foram inseridos catadores na administração do Galpão. Num primeiro momento, a própria diretoria escolheu uma catadora para ser a responsável pelo Galpão.

Pensando num projeto mais inclusivo, o treinamento sobre as atividades do escritório foi ministrado para um total de quatro catadores que se voluntariaram para receber a capacitação. A ideia central era atender a necessidade de se ter mais catadores com domínio das atividades, e com isso evitar que, futuramente, o Galpão se encontrasse novamente na mesma situação de carência de catador com conhecimentos da rotina do escritório. Paralelamente a esse episódio, deu-se início à pesquisa de Oliveira (2017). É válido ressaltar que este foi o primeiro momento, na história do Galpão, em que os catadores assumiram, de fato, o papel de técnicos.

“Quando eu assumi o escritório foi muito difícil...eu nem sabia quase nada...muito menos mexer em planilha.... (risos)...eu tomei um coro (foi difícil) para aprender a fazer as coisas certas...era tudo novo e eu tinha que aprender rápido porque o pagamento já era na sexta-feira e ninguém podia ficar sem receber... e dava medo... sabe, se não fosse o pessoal do INSEA eu nem teria conseguido” (Catadora Sara, 46 anos, no galpão desde 2002).

A intervenção de Oliveira (2017) foi extremamente importante, pois ajudou os associados a tomarem conhecimento das atividades administrativas. Além disso, foi construído com o coletivo do Galpão a forma de prestação de contas e uma planilha no *software Excel* para auxiliar nos cálculos da remuneração dos associados. Dessa época até o final da pesquisa de Oliveira (2017), eram realizadas reuniões semanais no galpão, para se discutirem questões que eram pertinentes ao grupo.

Os catadores deparam-se, então, com o desafio de construir uma nova gestão, uma vez que nunca haviam assumido o protagonismo das atividades administrativas, como também não

possuíam nenhuma referência de documentos para organizar suas remunerações. Com a saída dos técnicos, todos os documentos e planilhas se perderam, o que dificultou na busca de informações passadas sobre produtividade, renda e quantidade de material que o Galpão recebia por mês. Assim, foi uma etapa conflituosa, marcada ainda por dois fatores complicadores: a queda acentuada da quantidade de material de doação e, conseqüentemente, a queda no valor do pagamento dos associados. A queda nas doações deu-se, de um lado, pela falta de documentação por parte da associação para a formalização das parcerias com os doadores dentro de prazos estabelecidos e, de outro, pela própria baixa na quantidade de material que os doadores entregavam. “...começou a cair lá em 2016.....quando eu ia buscar os materiais.... era muito pouco... os doadores estavam com pouco material pra doar pra gente” (Catador, 43 anos, no galpão desde 2006).

Nessas circunstâncias, intensificaram-se os conflitos dentro do Galpão por dois motivos: a desconfiança entre os catadores quanto ao processo de gestão e remuneração e a ausência do coordenador do Galpão. A desconfiança tem seu ponto de partida no processo da criação dos critérios para a remuneração de cada associado. Como a desconfiança era um processo que estava latente, ela se intensificou à medida que a remuneração semanal caiu, em decorrência da queda dos materiais triados e conseqüente queda da receita. Por outro lado, mas não menos importante, não possuir a figura do coordenador do Galpão contribuía para o aumento do conflito, porque se tinha perdido o catador que, anteriormente, filtrava os problemas e tinha certa autonomia atribuída e legitimada pelo grupo para resolvê-los. Além de tudo, nesse momento, só havia uma catadora no escritório que deveria realizar todas as atividades.

A catadora que assumiu as atividades administrativas passava pouca credibilidade para os associados pelo fato de ter sido indicada pela diretoria. Embora os membros do Galpão tenham apoiado a decisão, tinha-se o problema da avaliação da competência dessa catadora como gestora. Naquele momento, não estava claro para os associados quais deveriam ser os critérios para avaliar uma boa ou má gestão de um catador, haja vista que, em certa medida, eles mesmos reconheciam que nenhum dos catadores estava “apto – isto é, treinado” para assumir essa atividade. Era uma situação atípica e não existia ainda um balizador que os pudesse amparar para realizar julgamentos referentes a essa nova realidade e a qualidade das decisões tomadas.

Nessa etapa, o processo de gestão dos catadores ainda passou por algumas trocas de titular, devido à licença maternidade da primeira a ocupar o cargo. Após um breve período na gestão, a catadora Sara engravidou e teve que ser substituída pela catadora Bruna. A catadora

Bruna foi escolhida pela diretoria para assumir a atividade. Após o período de licença maternidade da catadora Sara, a mesma não quis retornar para a função do escritório, desse modo, a catadora Bruna permaneceu na função. Após essas trocas, durante a prestação de contas, alguns catadores levantaram a questão de que era necessário mais um catador para auxiliar na gestão do Galpão. Logo, a diretoria entendeu que seria interessante retornar com a figura de “coordenador do Galpão”, com as seguintes atribuições:

*“realizar a pesagem do material, pesar os fardos dos materiais antes de serem levados para a venda, ajudar a organizar o galpão, dar apoio no processo do pagamento às sextas-feiras, ajudar no que for preciso... acompanhar as vendas...” (Técnico da ANCAT).*

Uma vez que todos os membros estavam de acordo, foi realizado o processo de eleição do novo coordenador. Este é um marco na história da gestão do galpão, pois, pela primeira vez, o coletivo tinha a oportunidade de escolher um catador para assumir uma atividade administrativa através do voto.

Com a eleição, o escritório passou a contar com dois membros: um catador e uma catadora. As atividades, por escolha dos próprios membros, foram remanejadas entre eles em um acordo informal. O escritório funcionou pouco tempo com os dois catadores trabalhando conjuntamente, porque, logo depois, a catadora engravidou e saiu de licença maternidade.

A chegada dos catadores ao cargo de gestão do empreendimento foi, sem dúvida, um grande avanço para o empreendimento e para a autogestão do grupo. O avanço ocorreu devido aos próprios catadores passarem a pensar nos critérios para a remuneração e em como valorizar o trabalho dos demais catadores, fato esse até então inédito, pois os catadores, invariavelmente, apenas “aceitavam ou rejeitavam os critérios” estabelecidos pelos técnicos na prestação de contas. Portanto, eles não entravam no mérito de cada critério na análise da situação de cada catador.

O processo de eleição para a escolha do novo coordenador de galpão serviu como um momento de reflexão para os catadores. Não obstante, por outro lado, com a escolha de um catador do próprio Galpão, ao invés de um agente externo (tido pelos catadores como uma pessoa neutra), começou-se a levantar questões relativas às rivalidades entre grupos informais e aos favoritismos dentro do Galpão, visto que, para os catadores implicava em escolher um grupo: *“se eu escolho fulano, to escolhendo um grupo, uma panelinha uma panelinha, então tem que pensar bem na hora de votar, se não você se dá mal”* (Catadora, 46 anos, no galpão desde 2011).

Um caso clássico que ilustra essa rivalidade é o do valor de remuneração recebido de duas associadas, aqui nomeadas por Fia e Laila. No caso específico da catadora Fia, a mesma fazia parte de um grupo informal, denominado “Rocinha” (alusão à Favela da Rocinha), que era rival do grupo “Alemão” (alusão à Favela do Alemão). Já existia, portanto, uma forte rivalidade entre os grupos. O grupo do Alemão era visto como aquele que era próximo do Pedro e, por isso, conseguia todos os benefícios dentro do Galpão, graças a essa amizade. Na realidade, o benefício consistia em não sofrer supostos descontos na remuneração final, com base nas regras que eram aplicadas em uma dada semana, por não sofrerem os descontos, passava-se a impressão de que tinham voz dentro da associação. Por outro lado, o grupo Rocinha era visto como grupo que era sempre prejudicado, isto é, aquele que sempre recebia os descontos corretamente e que não tinha voz dentro da associação. A metáfora da Rocinha *versus* Alemão surgiu de uma verbalização de uma catadora.

*“..... aqui é cheia de panelinhas...de um lado tem a Rocinha e do outro o Alemão.....a Rocinha é a gente daqui debaixo, a gente que não caça briga com ninguém e nem adora ninguém aqui dentro.....a gente tem que adorar somente a Deus.....o Alemão são os de lá.....os da nata....lá com a chefia....ficam babando ovo e conseguem tudo o que querem”* (Catadora, 47 anos, no galpão desde 2005).

Além da Rocinha e do Alemão, ainda existiam os Neutros, formado por poucas pessoas, as quais não faziam parte de nenhum grupo. O critério para fazer parte de cada grupo consiste em afinidades particulares entre seus membros e vínculos de amizade, não estando necessariamente regido por vínculos familiares.

Já partindo dessa separação informal entre os grupos, o conflito sempre era um elemento central para a criação dos critérios para a remuneração de cada associado. E o pessoal, intitulado como Rocinha, sentia-se muito prejudicado, haja vista que um de seus membros sempre recebia o desconto, enquanto os membros do outro grupo (Alemão) não sofriam desconto nenhum.

*“o problema é que se for pra descontar....desconta só da gente.....como se a gente fosse os únicos que não trabalham aqui dentro do grupo....mais isso não é verdade....a gente trabalha....tem que descontar é deles também (Alemão)....porque não é porque eles são amiguinhos...que ele tem que confundir as coisas.....regra é regra....tem que valer pra todo mundo...não só pros amiguinhos não”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002).

Dessa forma, a partir dos relatos das entrevistas, ficou claro que sempre havia conflitos na prestação de contas, porque a catadora Fia sempre recebia descontos, mesmo sem merecer, enquanto a outra catadora, intitulada Laila (do Alemão) não recebia nenhum desconto, mesmo que houvesse as tidas faltas que levariam ao desconto.

Esse caso foi tomando proporções maiores, uma vez que, sistematicamente, a situação se repetia: uma catadora sempre recebia o desconto, enquanto a catadora do grupo do Alemão não recebia os descontos, mesmo que faltasse um dia de trabalho. Essa controvérsia já deu origem, inclusive, a enfretamentos físicos entre os catadores, além de várias discussões entre Pedro e muitos membros do galpão, sobretudo acerca da lógica que ele utilizava para realizar o desconto ou não de um catador. “... a verdade é que eu não olho grupinho nenhum....eu só sigo a regra, preencho a planilha e sai o valor final para cada um” (Catador Pedro, 32 anos, no galpão desde 2008).

Embora os catadores acreditassem existir algum favoritismo de um grupo ou de outro, ao ter acesso à planilha utilizada por Pedro, o que essa pesquisadora descobriu é que a planilha estava desconfigurada, algumas de suas fórmulas haviam sido alteradas ou até mesmo perdidas. Com as alterações, ao jogar os valores na mesma, as contas eram feitas com as fórmulas erradas, logo, não existia de fato, um favoritismo, de antemão para Fia ou Laila.

Como as fórmulas estavam erradas e o catador não conhecia o Excel o suficiente para fazer as alterações, os erros das planilhas continuavam acontecendo sistematicamente a cada semana, o que aguçava o conflito entre os grupos informais. É válido destacar que realmente o catador possuía um laço de amizade com o grupo Alemão, porém a acusação de que havia algum favoritismo, no caso específico aqui apresentado, não pode ser comprovada, mas, sim, a limitação técnica do catador para manipular as informações o que acarretava o “erro”.

Em suma, percebe-se que a chegada dos catadores na gestão do empreendimento traz um ganho nas interações interpessoais dentro do galpão. Pela primeira vez, começa-se a ter um protagonismo dos catadores, seguido de um empoderamento dos mesmos sobre as noções de todas as atividades administrativas que envolvem o gerenciamento do Galpão. Os catadores passaram a ter consciência dos custos semanais com combustíveis e vigias, aprenderam a planejar em que semana seria mais interessante incluir, nas despesas, as contas fixas (conta de luz e telefone, por exemplo), de modo a não abaixar muito o valor da remuneração final. Mas, como já destacado, a limitação dos catadores em manusear e conhecer as ferramentas técnicas de gestão (por exemplo, planilhas, *e-mail*), juntamente com as rivalidades causadas pelos problemas familiares e os desafetos dos grupos, acabaram por impactar negativamente na gestão dos catadores. Este impacto acabou por “confirmar”, para alguns catadores, a incapacidade deles próprios de conseguirem gerir o Galpão, reafirmando assim que apenas um agente externo seria capaz de gerir o coletivo.

Dadas todas essas dificuldades, a finalização do trabalho de Oliveira (2017) fez com que as reuniões semanais (momentos de conversas, deliberações) fossem se tornando cada vez menos frequentes até se finalizarem em meados de 2018. Quando questionado o grupo pela razão do término das reuniões, os mesmos não souberam responder, apenas afirmavam que as reuniões não aconteciam mais, mas que não sabiam a razão. *“Ah! sei lá...acabou...”* (Catadora, 22 anos, no galpão desde 2014), *“a gente parou de fazer.... agora só conversa na sexta-feira na hora da prestação de conta* (Catadora, 26 anos, no galpão desde 2015), e outra verbalização: *“a Ângela que puxava né? Vinha e chamava um por um.... Não tem ninguém aqui pra puxar.... e se a gente fizer agora essas reuniões não vai resolvem nada.....eu não vou...é uma falazada danada e termina em pizza, eu não vou mais”* (Catadora, 24 anos, no galpão desde 2016).

Observou-se, então, que a presença de Ângela foi um fator fundamental para a realização das reuniões, posto que ela tenha assumido o papel de incentivadora das mesmas e construía coletivamente pautas concretas a partir das necessidades do grupo. Destaque-se, também, o relato de que as reuniões eram objetivas e os catadores percebiam que eram produtivas. Em cada encontro, eles discutiam sobre alguma questão que era importante para formalizar os critérios das remunerações dos catadores e conseguiam identificar o fruto da discussão na própria forma da prestação de contas nas sextas-feiras. A interrupção das reuniões fez com que todas as decisões e as conversas ocorressem durante a prestação de contas. Isso, por sua vez, fez com que a prestação de contas se tornasse mais conflitante, o que foi ainda mais acentuado pelo uso de bebidas alcoólicas às sextas-feiras.

Apresentada a trajetória da gestão dos catadores dentro do Galpão e os conflitos decorrentes dessas interações, é útil revisar a literatura para buscar elementos que complementem a análise dos dados obtidos. Dessa forma, o próximo capítulo apresenta os conceitos relativos à Remuneração e modelos de remuneração, Economia Solidária, Autogestão e a experiência da CECOSOLA.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão bibliográfica sobre remuneração, tema central deste estudo. Nesse sentido, serão abordados temas que vão ao encontro com os dados empíricos obtidos durante a pesquisa. Para facilitar a organização do texto, optou-se por começar a reflexão abordando conceitos clássicos sobre Mercadoria, Valor de Uso e Valor da Força de Trabalho, definidos por Marx; seguidos de uma explanação sobre os formatos de remuneração, segundo a ótica capitalista. Para ampliar a discussão para outros meios de realizar a remuneração dos trabalhadores, são apresentados os conceitos e as experiências de remuneração sob a ótica socialista, da ECOSOL e a experiência da CECOSOL.

#### 3.1 Teoria dos Salários – Sistema Capitalista

“A riqueza das sociedades onde reina o modo de produção capitalista aparece (*Erscheint*) como uma ‘enorme’ coleção de mercadorias” (MARX, 1883, p. 113). Para tanto, as mercadorias podem ser compreendidas como “um objeto externo, uma coisa que, por meio de suas propriedades, satisfaz necessidades humanas de um tipo de natureza qualquer” (MARX, 1883, p. 113). Desse modo, as mercadorias apresentam várias dimensões em suma e podem ser representadas e analisadas de acordo com vários aspectos. Pode-se citar como mercadorias: o tempo, trigo, alimentos, ferro, entre outros.

Essa diversidade das mercadorias existentes se dá, de modo geral, devido “à natureza diversa dos objetos e da convenção social”, utilizada para mensurar o valor de cada mercadoria (MARX, 1883, p. 114). Assim, é preciso compreender que, para cada mercadoria, é possível existir uma utilidade associada à mesma, isso faz com que a mercadoria apresente um valor de uso. O valor de uso, por sua vez, “formam o conteúdo material (*Stofflichen Inhalt*) da riqueza, qualquer que seja a forma social desta” (MARX, 1883, p. 114). De modo geral, o valor de uso representa o suporte material (*Stofflich Trager*) para o valor de troca das mercadorias entre si.

Assim, o “valor de troca aparece inicialmente como uma relação quantitativa, a proporção nas quais valores de uso de um tipo são trocados por valores de uso de outro tipo” (MARX, 1883, p. 114). Ou seja, “um valor de uso não se troca pelo mesmo valor de uso” (MARRX, 1883, p. 119). De modo mais detalhado, “qualquer relação de troca, independente das mercadorias em questão, sempre poderá ser representada por uma equação em que dada

quantidade de  $x$  mercadoria é igualada a outra quantidade de  $y$  mercadoria” (MARX, 1883, p. 115). O desafio para o equilíbrio dessa equação é que, em tese, apenas se leva em conta a utilidade do material e, por vezes, se desconsidera todo o trabalho humano e o conhecimento técnico empregado para a produção da mercadoria. Porém, “um valor de uso ou um bem só possui valor porque nele está objetificado ou materializado trabalho humano abstrato” (MARX, 1883, p. 116). Assim, emerge a questão de como mensurar o valor, que por sua vez, deve ser mensurada pela substância formadora de valor, isto é, pela quantidade de trabalho contida nele.

Entretanto, o processo de mensuração da quantidade de trabalho que pode ser feito pelo uso de indicadores, como horas e dias de trabalho, não consegue abarcar toda a complexidade de como mensurar o trabalho, haja vista que a força de trabalho, embora seja individual, “é vista de modo global, trabalho humano igual” (MARX, 1883, p. 117). Em linhas gerais, opta-se pela adoção da quantidade de trabalho socialmente necessária para a produção (tempo médio), a fim de auxiliar nesse processo de mensuração da grandeza de valor. Logo, com esta adoção, passa-se a inferir que “mercadorias que possuem a mesma quantidade de trabalho ou podem ser produzidas ao mesmo tempo de trabalho têm a mesma grandeza de valor” (MARX, 1883, p. 117). Porém, vale destacar que, em certos momentos, uma mercadoria pode ser vista como referência (valor expresso – valor relativo) ou como igual à outra dada mercadoria (valor equivalente).

Não obstante, é válido destacar, como mencionado anteriormente, que a capacidade de trabalho varia de acordo com os cenários de produção (por exemplo, qualidade das instalações e das especificidades de cada trabalhador) e, assim, pode-se produzir muito ou pouco, com base nesses cenários e na capacidade de trabalho da mão de obra disponíveis. Logo, “a grandeza de valor de uma mercadoria varia na razão direta da quantidade de trabalho que nela é realizado e na razão inversa da força produtiva desse trabalho” (MARX, 1883, p. 117).

Todavia, como já colocado, o trabalho é uma questão central no que se refere a mercadorias e assume, por sua vez, um caráter social. Nesse sentido, “tão logo, os homens trabalham uns para os outros de algum modo, seu trabalho também assume uma forma social” (MARX, 1883, p. 147). Esse processo, que faz com que a força de trabalho se transforme em mercadoria, consiste no fato de que:

A igualdade dos trabalhos humanos assume a forma material da igual objetividade de valor dos produtos de trabalho, a medida do dispêndio de força humana de trabalho por meio de sua duração assume a forma de grandeza de valor dos produtos do trabalho; finalmente, as relações entre os produtores, nas quais se efetivam aquelas determinações sociais de seu trabalho, assumem a forma de uma relação social entre os produtos do trabalho (MARX, 1883, p. 147).

Mas, igualar os trabalhos de todos os trabalhadores e reduzi-los a somente a um trabalho útil é um processo complexo, que abrange também a compreensão da forma de vida de uma sociedade e como ela determina a fixação à grandeza de valor da mercadoria. “Assim, somente a análise dos preços das mercadorias conduziu à determinação da grandeza do valor, e somente a expressão monetária comum das mercadorias conduziu a fixação de seu caráter de valor” (MARX, 1883, p. 150).

### **3.1.1 Salários e Formas de Remuneração**

Posto que o trabalho assume um caráter social e possui muitas variáveis que podem interferir na produção de cada trabalhador, chega-se ao desafio de como elaborar critérios para mensurar o trabalho realizado por um dado trabalhador. Isto é, valorar o trabalho feito em valor de mercado. Entretanto, vale destacar que, por mais que o foco deste estudo não seja voltado para os modelos capitalistas de remuneração, faz-se necessário um aprofundamento nesses modelos, uma vez que, embora nas associações e cooperativas não haja a relação de assalariamento, as normas criadas no capitalismo costumam assumir um papel importante dentro das novas metodologias de remuneração.

No sistema capitalista, os meios de geração e da distribuição da “renda” são voltados, em tese, para a meritocracia. Isto é, a remuneração deve acompanhar o empenho fornecido por cada trabalhador durante a sua jornada de trabalho ou contrato de trabalho. Os trabalhadores de perfil ideológico de instrumentalização capitalista, no que se refere à propriedade coletiva, expressam o princípio da meritocracia, isto é, ser sócio do empreendimento só se justifica a partir do esforço e comprometimento pessoal para com o crescimento econômico e financeiro da Cooperativa. Nesta direção, para os trabalhadores deste perfil ideológico, a retribuição não se dá em relação ao esforço de cada um, mas aos resultados concretos deste esforço, sendo que aquele que se esforça, mas não produz suficientemente, não merece retribuição (AZAMBUJA, 2009, pg. 308).

Já que os conflitos referentes ao processo de como mensurar o trabalho na ótica capitalista se estende para as associações e cooperativas, faz-se necessário, primeiramente, descrever as estratégias de remuneração para os trabalhadores nessa perspectiva. No sistema capitalista, o formato da remuneração baseia-se na perspectiva do salário.

Nestas condições, o trabalhador, livre, porém, sem propriedades, é obrigado a oferecer a única coisa que possui, a força de trabalho, para manter-se e à sua família, enquanto o empregador, dono dos instrumentos de trabalho, pode obter a força do trabalho de que necessita, bastando induzir pessoas a

trabalharem para ele, ou seja, lhes oferecendo um salário (ROTHSCHILD, 1975, p. 3).

“Do ponto de vista dos detentores de propriedade, o custo fundamental, num sistema salarial, consistirá nos salários que terão de pagar para obter a necessária oferta de mão de obra” (DOBB, 1977, p. 25). Dessa maneira, todo processo produtivo capitalista acaba por possuir o custo fixo dos salários de seus empregados a serem descontados da folha de pagamento. Resumidamente, a “Tarifa Salarial é o ordinário à soma paga ao trabalhador por hora ou por dia normal de trabalho ou ainda pela sua prestação de determinado serviço.” (DOBB, 1977, p. 37). Ou, ainda, salário “é, essencialmente, o preço pago por uma mercadoria peculiar, a força de trabalho.” (ROTHSCHILD, 1975, p. 3).

“Se considerarmos os fisiocratas como a primeira escola de pensamento econômico, pode-se dizer que a teoria dos salários é tão antiga quanto à teoria econômica, e deram o nome de ‘Repartição’ (problemas relacionados aos salários, juros, renda e lucros).” (ROTHSCHILD, 1975, p. 5). O problema da Repartição contempla três aspectos distintos, a partir da necessidade de determinar o salário *per capita*, isto é,

(...) determinar salários para grupos homogêneos de trabalhadores, depois, é, necessário explicar as diferenças de salários entre diferentes tipos de trabalho, e por último, é preciso analisar os fatores que determinam a parcela da renda nacional que cabe aos salários (ROTHSCHILD, 1975, p. 5).

Desse modo, determinar o valor a ser pago como salário para os trabalhadores, se torna uma tarefa que pode envolver a análise de vários elementos. A primeira teoria desenvolvida sobre o modo de pagamento é a Teoria da Remuneração, pautada na subsistência. Essa teoria afirma em essência que, em longo prazo, “o valor final dos salários tenderia a soma necessária à manutenção de um trabalhador e sua família.” (ROTHSCHILD, 1975, p. 5). Em linhas gerais, essa proposta de remuneração parte do princípio que o valor a ser pago ao trabalhador pelo uso de sua força física deve ser o suficiente para a manutenção de sua saúde e a de sua família. Porém, esse valor final do salário a ser pago pode ser obtido, de acordo com os seguintes critérios: pagamento por tarefa (empreitada), por tempo de trabalho/jornada ou por produção.

O método de pagamento por empreitada parte do conceito de uma remuneração previamente definida entre trabalhador/patrão para realizar dado conjunto de atividades/tarefas. Nesse método, o critério para o pagamento consiste na entrega do produto/ou serviço que será entregue ao final, independente da quantidade de horas que serão gastas para concluir a atividade. Geralmente, nessa forma de trabalho, os trabalhadores apresentam uma relação informal com seu empregador, que apenas possui a vigência de um contrato durante a realização

do acordo. Esse método propicia um maior grau de liberdade para o trabalhador, à medida que as regras para a execução do contrato podem não ser fixadas. Assim, o trabalhador pode vir a organizar sua jornada de trabalho de acordo com suas necessidades e sua experiência, sempre atento, entretanto, ao atingimento dos prazos estabelecidos no contrato.

Dos desafios inerentes à implantação desse método, vale citar: como criar o critério para mensurar o valor a ser pago por dada empreitada/produto ou serviço e como garantir que o prazo estipulado para entrega corresponda realmente ao custo e ao valor de uso realmente necessários, ou seja, que não existam folgas. Isso se dá à medida que, por já possuir um valor predeterminado, os trabalhadores já possuem um valor garantido de renda assim que terminarem a atividade. Por outro lado, pode-se esperar também que, devido a essa predeterminação, haja também uma aceleração das atividades, no intuito de conseguir maximizar o tempo e realizar mais empreitadas dentro de um mesmo período e, assim, se obter uma maior renda. Os ganhos em eficiência e as economias de tempo ficam, dessa forma, escondidos e são apropriados pelo trabalhador.

No que tange ao pagamento por jornada de trabalho ou por tempo de trabalho, o trabalhador recebe de acordo com as horas de trabalho efetuadas. Nesse método, o trabalhador receberá “independentemente dos resultados obtidos” (DOBB, 1977, p. 64), apenas com base no registro do relógio de ponto ou instrumento de controle do empregador. Portanto, a questão do registro da jornada de trabalho assume papel fundamental, uma vez que o controle feito por meio do registro é que determina o valor a ser pago, “o tempo de trabalhar e o tempo de não trabalhar” (THOMPSON, 1998, p. 271).

Mas, seja por qualquer um dos modelos de remuneração citados acima, existem problemas decorrentes da própria troca de mercadorias e o que essas trocas significam para os trabalhadores.

No caso da venda/compra da força de trabalho, a troca é, por definição, um ato incompleto; é, em certa medida, apenas formal. No ato da compra não se definiu ainda o que é a jornada “normal” de trabalho, cujas condições, além dos limites psicofisiológicos do corpo do trabalhador, envolvem critérios histórico-sociais e morais. O uso “normal” das capacidades latentes da força de trabalho encontra-se, então, desde o início, determinado por um jogo de forças que se materializam no interior das relações sociais do trabalho assalariado (LIMA, 2000, p. 6).

Da forma de remuneração por jornada de trabalho apresentada, emerge o desafio central de como manter ou aumentar a produtividade do trabalhador, dado que já existe um salário base fixo, pré-fixado independente da produção final. Uma saída para o desafio de manter o engajamento dos trabalhadores no trabalho e aumentar sua produtividade seria o método de

pagamento por produção. O método de pagamento por produção, no começo da Organização Científica do Trabalho (OCT), baseia-se na racionalização do trabalho, definindo “tarefas ao trabalhador bem definidas, de curta duração, individualizadas e que não sejam de fácil execução” (SILVA, 2011, p. 15). Ao separar o trabalho e subdividi-lo em tarefas, cria-se a divisão do trabalho no ambiente fabril, no qual cada trabalhador passou a ser responsável por executar dada tarefa e entregá-la para o próximo trabalhador, isto é, houve um fracionamento do trabalho.

Logo, o objetivo da OCT “é de conciliar produção máxima e bem-estar do trabalhador, que poderia até mesmo utilizar todas as suas capacidades físicas e mentais no trabalho (desde que nascesse com elas)” (LIMA, 2000, p. 7). Ou seja, a OCT visava por meio da divisão das tarefas, aumentar a produtividade dos trabalhadores e, conseqüentemente, “(...) aumentar salários e a produção, reduzindo também os preços dos produtos para os consumidores; em suma, a harmonia de uma sociedade tornada perfeita graças ao estabelecimento pela ciência das formas justas de intercâmbio material entre os homens” (LIMA, 2000, p. 7).

Assim, a OCT de Taylor, apresenta-se, em princípio, como um modelo que racionaliza as atividades do trabalho, buscando minimizar as flexibilidades interpretativas. Mas, por outro lado, devido às inúmeras variáveis que deverão ser analisadas dentro do contexto de trabalho, essa racionalidade não é alcançada. Na prática, o que aconteceu é que “à subjetividade do trabalhador, tão execrada por Taylor, substitui-se a subjetividade do controlador, cuja única vantagem consiste apenas em estar do lado da classe hegemônica” (LIMA, 2000, p. 10). Isto é, houve apenas uma transferência de subjetividade nas análises e não a racionalidade científica do trabalho em si.

Contudo, ainda partindo dessa lógica da OCT, em remunerações baseadas por produção, tem-se o princípio que o trabalhador receberá “de acordo com a sua produção individual” (DOBB, 1977, p. 37). Isto implica, por sua vez, que o trabalhador poderá aumentar ou diminuir seu salário de acordo com a quantidade de tarefas/atividades ou produtos entregues para o seu patrão. Porém, esse método, por sua vez, pode, por vezes, interferir na liberdade do trabalhador de montar sua rotina de trabalho, posto que “uma alteração nos salários, no entanto, pode influir na disposição para trabalhar com maior ou menor intensidade ou por lapsos mais longos ou mais curtos de tempo.” (DOBB, 1977, p. 63).

Essa alteração no salário pode-se dar por meio da Aceleração na Jornada de Trabalho. Quando o trabalhador recebe por tarefas, o mesmo “recebe um estímulo especial para acelerar o ritmo em que trabalha, a fim de poder ganhar mais em determinado lapso de tempo.” (DOBB,

1977, p. 64). Essa aceleração materializa-se por meio de horas extras, ou seja, em aumento da jornada de trabalho do trabalhador, que se submete a mais horas de trabalho para aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, sua renda ao final do mês (reduzindo o tempo médio em cada tarefa e assim aumentando a quantidade de produtos e serviços entregues no mesmo período de tempo).

Com isso, o método de pagamento por tarefas de Taylor, “segundo o próprio autor, piorava muito a posição do trabalhador lerdo e melhorava muito a do trabalhador ligeiro em proporção bem maior, e tendia a afastar da fábrica todos os trabalhadores lerdos e a atrair para ela os melhores trabalhadores do setor” (DOBB, 1977, p.71). Todavia, a adoção deste modelo por todas as fábricas seria impossível, segundo DOBB (1977), isto é, apenas uma única fábrica conseguiria ter os melhores trabalhadores, mas, por outro lado, esse método acaba desrespeitando as especificidades de cada trabalhador, como, por exemplo, se possuem alguma deficiência, idade avançada (entre outros fatores), contribuindo, por sua vez, para o agravamento de um problema social: o desemprego.

Logo, com a adoção desse método estabelece-se uma grande pressão nos trabalhadores para o atingimento da meta e, conseqüentemente, por medo da possível perda do emprego. Assim sendo, nem sempre esse método apresenta benefícios imediatos para o empregador e para o trabalhador. Isso se dá pela necessidade de se estabelecer o ‘ponto ótimo’ – isto é, “um certo ponto além do qual o prolongamento de trabalho (diário, semanal ou anual) determinará uma queda na sua produção total” (ROTHSCHILD, 1975, p. 54). Essa queda na produção se dá devido “ao ser humano não ser máquina” (ROTHSCHILD, 1975, p. 54), e, portanto, o cansaço e a exaustão podem ocasionalmente fazer com que os trabalhadores se tornem mais lentos depois de dado horário e até propiciar a ocorrência de acidentes de trabalho. Porém, determinar “o ponto ótimo” é uma atividade complexa, visto que existem inúmeras atividades e inúmeros trabalhadores. “As diferenças individuais tornam particularmente difícil determinar o período ‘ótimo’ de trabalho para um estabelecimento ou indústria em que em que se tem que fixar o mesmo número de horas para todos os trabalhadores” (ROTHSCHILD, 1975, p. 54).

Por outro lado, mas não menos importante, mesmo que exista o incentivo por receber pelo atingimento da meta e da conclusão das atividades, a aceleração das tarefas pode se concretizar ou não, com base no padrão de vida que os trabalhadores possuem.

À medida que se eleva o nível salarial, o trabalhador pode querer tirar proveito do benefício em forma de maior lazer, em lugar de aproveitá-lo em forma de aumento de salário monetário; ao passo que, por outro lado, os trabalhadores cujo padrão de vida é muito baixo, podem ver-se obrigados, pela pressão da pobreza, a fazer um trabalho pesado durante longas horas como único meio

de ganhar o bastante para comprar o estritamente necessário à sua sobrevivência (DOBB, 1977, p. 63).

De todo modo,

(...) aqueles que são contratados experienciam uma distinção entre o tempo do empregador e o seu “próprio” tempo. E o empregador deve usar o tempo de sua mão de obra e cuidar para que não seja desperdiçado: o que predomina não é a tarefa, mas o valor do tempo reduzido a dinheiro. O tempo é agora moeda: ninguém passa o tempo, e sim, o gasta (THOMPSON, 1998, p. 272).

Portanto, emerge a questão: como manter os trabalhadores engajados e produtivos dentro do ambiente de trabalho no capitalismo? Como gastar o tempo da melhor forma possível e produtiva?

Além desses modelos citados, uma saída encontrada é o pagamento fixo (baseado no pagamento por jornada de trabalho), acrescido de uma renda variável (como, por exemplo, comissões, caso haja o atingimento de meta). Nesse modelo, os trabalhadores recebem um valor pré-fixado seguido de benefícios de acordo com a produtividade alcançada em dado período. Porém, até mesmo nesse modelo existe uma limitação no que se refere a como as organizações realizam essas pontuações e como estruturam os níveis de salários e os critérios para promoções dos funcionários.

A falta de clareza sobre os critérios escolhidos e utilizados, por exemplo, por tempo de serviço, por experiência ou por mérito, para remunerar os trabalhadores se dá pela própria dificuldade em identificar as experiências devido à pluralidade da própria atividade e de suas especificidades; bem como sobre como valorar essas experiências de modo que atenda a expectativa do empregador e do empregado. Assim, “o pagamento por incentivo será mais praticável e mais manejável onde o trabalho, de caráter padronizado, se compõe de ‘tarefas regulares’ que se mede com facilidade e continuam sendo as mesmas durante semanas fio a fio.” (DOBB, 1977, p. 76). Mas, na existência de um trabalho mais flexível, como seria esse processo de valoração do pagamento? Como conseguir o engajamento dos trabalhadores em um meio de produção alternativo ao capitalismo?

### **3.2 – Modelo Socialista/Comunista**

A alternativa para o sistema capitalista seria a construção de um modelo socialista/comunista baseado na cooperação e na socialização dos meios de produção. A fonte mais importante, aqui, é Marx, que “sustentava que se devesse medir o desenvolvimento da



força produtiva humana apenas com base na quantidade de riqueza acumulada. Para ele, o problema de fundo era a superação de todo um sistema, de um modo de produção” (BAHRO, 1980, p. 29).

Não obstante, a superação do modo de produção capitalista só se daria se fosse além da simples cooperação entre os trabalhadores, cooperação esta que já fazia parte do modelo devido à divisão do trabalho (por exemplo, organizadores e executores do trabalho, físico e mental). “A forma de trabalho em que muitos indivíduos trabalham de modo planejado, uns ao lado dos outros e em conjunto, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, porém conexos, pode-se chamar de cooperação” (MARX, 1883, p. 400). Porém, a cooperação necessária para a superação desse modo de produção parte do pressuposto que a cooperação necessária “não se trata apenas do aumento da força de trabalho produtiva individual por meio da cooperação, mas da criação de uma força produtiva que tem de ser, por si mesma, uma força de massas” (MARX, 1883, p. 401).

Mas, obter esse engajamento dos trabalhadores, é um processo complexo na medida em que várias rupturas deveriam acontecer e outros novos pilares econômicos e sociais deveriam ser construídos na sociedade. Em tese, o projeto socialista/comunista, parte do princípio de que “todos governarão, não haverá governados” (NOVE, 1989, p. 27). Mas, nessa ótica, pode-se perguntar: quem definiria as atividades do trabalho ou seria o responsável por elaborar as estratégias de remuneração dos trabalhadores? Já sobre o processo de remuneração dos trabalhadores, outras questões podem ser colocadas: como e quem dividiria as tarefas a serem realizadas? Todas essas questões são importantes para a compreensão da proposta do modelo socialista e comunista, todavia, o mais importante é a resposta para a questão: como realizar a transição do modelo capitalista para o modelo socialista/comunista?

Mas, para construir esse novo modelo, não existe uma receita. “O que se tem são indicações gerais, espalhadas em suas obras, (Marx) frequentemente sob a forma de contraste com o sistema capitalista que ele criticava” (NOVE, 1989, p. 27). Existem características que deveriam estar presentes nessas novas propostas de modelos econômicos, mas não um passo a passo que referencie cada etapa de como construir cada modelo.

No que se refere à construção do Comunismo de Marx, seria necessário que a sociedade passasse pelas seguintes transformações:

(...) a imediata socialização dos meios e das condições da produção, ou seja, do trabalho que era até então concentrado, transferido, objetivado no capital, a superação da antiga divisão dos trabalhos, a apropriação dos meios de produção por parte dos trabalhadores associados e a transformação mundial através da vitória do proletariado (BAHRO, 1980, p. 30-31).

Desse modo, surge então a proposta do Socialismo como um modelo intermediário entre o Capitalismo e o Comunismo. “O marxismo clássico via o socialismo e o comunismo, se não como termos exatamente intercambiáveis, pelo menos um como o estágio incompleto do outro, com muito de seus elementos essenciais” (NOVE, 1989, p. 28). Da mesma forma, “Marx sublinha o caráter universal do socialismo afirmando que ele representa a primeira fase do comunismo e não uma formação social autônoma, delimitada, dotada de leis de desenvolvimento” (BAHRO, 1980, p. 24).

Ao que tudo indica,

O Socialismo da Crítica ao programa de Gotha já era um longo caminho na direção do comunismo, sendo a principal diferença o fato de que as retribuições seriam de acordo com o trabalho, e não ainda, com a necessidade, e os trabalhadores receberiam comprovantes do tempo que dedicavam ao trabalho social (NOVE, 1989, p. 28).

No entanto, “para uma sociedade ser dita socialista, é preciso haver o domínio da propriedade social na economia, junto com a democracia política e econômica” (NOVE, 1989, p. 28). Tem-se então a noção de que “o socialismo deveria ser capaz de ser concebido no período de vida de uma geração – digamos nos próximos 50 anos” (NOVE, 1989, p. 28). Contudo, não existe uma unanimidade sobre os conceitos de Socialismo e Comunismo na Literatura. “Assim como, ao contrário do que poderia parecer, a definição marxista de comunismo é pouco conhecida, também seu conceito de socialismo está longe de ser um patrimônio comum” (BAHRO, 1980, p. 24).

### 3.2.1 O Socialismo Realmente Existente: Socialismo Burocrático e engajamento no trabalho

De modo mais particular, vale a reflexão da experiência do Socialismo que foi construída na União Soviética. O Socialismo Soviético parte do princípio da “abundância” (NOVE, 1989, p. 26). Nesse sentido, esperava-se que,

A abundância elimina o problema do conflito sobre a alocação de recursos, já que, por definição, existe o suficiente para todos e, assim, não existem escolhas mutuamente exclusivas, nenhuma oportunidade deixa de ser aproveitada e, portanto, não há custos de oportunidade. Não existe então nenhuma razão para que os indivíduos e grupos concorram entre si, se apossarem para uso próprio daquilo que é livremente disponível para todos. (NOVE, 1989, p. 34).

Porém, na prática, o que se observou dentro da sociedade soviética é que a abundância não era possível, e logo, havia a escassez. Escassez essa que se refletia nas grandes filas que se formavam dentro dos armazéns ou na falta de dados produtos para bens de consumo dos cidadãos. A Escassez, por sua vez, poderia ser Absoluta ou Relativa. “Por escassez absoluta quero dizer que a oferta não pode se elevar significativamente, mesmo que os preços subam” e “a relativa – bens indisponíveis em dado momento” (NOVE, 1989, p. 37-38).

“Os conflitos sobre recursos em condições de escassez decorrem tanto do fato de que as pessoas e grupos buscam seu interesse próprio, como de que normalmente não é possível contrapor a este um interesse definido da sociedade como um todo” (NOVE, 1989, p. 38). O cerne desses conflitos referentes à escassez tem origem no próprio modelo soviético de planificação centralizada da economia e suas implicações. Modelo esse que se constituiu de forma que

No lugar em que se imaginava a tomada do Estado por parte da sociedade, encontramos ao contrário a tentativa desesperada de integrar toda a sociedade, com toda a sua vitalidade, na estrutura cristalizada do Estado. Estatização em lugar da socialização, ou melhor: socialização sob forma totalmente alienada (BAHRO, 1980, p. 39).

Essa alienação se dava por dois fatores centrais: primeiro, o processo de centralização da planificação de todos os produtos e bens a nível estatal e, segundo, a dificuldade da própria população se “enxergar” como governante e não mais governada dada a posição distante que estavam do setor de planificação. No que tange ao processo de planificação, este foi feito por “uma minoria inteligente e, por isto, privilegiada que comandava como se estivesse em condições de compreender os interesses reais do povo melhor do que o próprio povo” (BAHRO, 1980, p. 41).

Em termos gerais,

Talvez, na verdade, de ex-trabalhadores que, logo depois de se tornarem só representantes ou governantes do povo, deixam de ser trabalhadores, considerando o mundo dos operários comuns a partir do alto do Estado; eles não representam mais o povo, mas a si mesmos e às próprias pretensões de governar o povo (BAHRO, 1980, p. 41).

A grande questão é que os trabalhadores ao serem eleitos e ascenderem para planejadores, estavam mais distantes das realidades locais e assim planejavam de forma agregada, perdendo os detalhes e engessando o sistema de modo que a nível local, os produtores tinham uma baixa ou nenhuma autonomia para decidirem os detalhes sobre a execução do plano final. O grande problema é que da mesma forma que no sistema capitalista,

(...) as unidades em grandes escalas são geridas por padrões desconhecidos; a força de trabalho não tem informação sobre o resultado do trabalho e sua organização. Sua falta de interesse e de comprometimento podem afetar não apenas a sua satisfação no trabalho, mas também a eficiência e a produtividade. Inversamente, o orgulho pelo trabalho, uma sensação de realização e identidade têm um efeito econômico positivo (NOVE, 1989, p. 17).

O modelo soviético, “ao pressupor que todos se identificarão com um bem comum claramente visível, supõe-se que não existiria conflito entre interesse geral e parcial, nem as complexas questões de centralização/descentralização” (NOVE, 1989, p. 26). Porém, o bem comum, a figura do planejador e a responsabilidade das ações e implicações das decisões tomadas não estavam claros para todos os trabalhadores. Por sua vez, a planificação central permitia aos planejadores uma visão completa do quadro, mas à custa da perda da visão de detalhe. “A descentralização significa clareza ao nível micro, mas os efeitos mais gerais passavam despercebidos” (NOVE, 1989, p. 74).

Nesse sentido, a figura do ‘Nós’ era abstrata e se escondia por meio da hierarquia e da burocracia criada para atender as regras impostas para a planificação. “Não se pode funcionar um sistema social que se baseie exclusivamente numa rede de contratos livres entre partes contratantes (legalmente iguais, e no qual se espera de cada um que seja guiado apenas por seu próprio interesse, utilitarista de curto prazo)” (SCHUMPETER, 1980 *apud* NOVE, 1989, p. 22). Deste modo, “alguma hierarquia e subordinação são inevitáveis ao se organizar a produção – e quanto menor for o papel da autonomia dos produtores e dos mercados, maior será o papel da hierarquia e da burocracia” (NOVE, 1989, p. 86).

### 3.2.2 Modelo de Remuneração no Socialismo: Desafios e Limites

No modelo soviético existente, “o trabalho era ‘diretamente social’, ou seja, era alocado de maneira planejada pela sociedade para tarefas-pré-determinadas, para produzir segundo necessidades determinadas *ex ante*” (NOVE, 1989, p. 69). Dada às inúmeras decisões que deveriam ser tomadas, “a complexidade não exigia apenas muitos funcionários para administrá-las, exigia também uma hierarquia em muitos níveis” (NOVE, 1989, p. 63).

Essa hierarquia em muitos níveis, por sua vez, tinha como condicionante, o fator da escassez que acabava por tornar os planejadores como uma classe dominante e com privilégios, ao passo que os trabalhadores continuavam sofrendo os efeitos da falta de bens e produtos. “Não há dúvida de que a luta de classe se dá em torno da divisão do produto social,

que toma uma forma peculiar no capitalismo, mas que pode ser, deve ser, razão de conflito em qualquer sociedade onde exista escassez” (NOVE, 1989, p. 39).

No que se refere ao processo de remuneração, “mesmo em sociedades divididas em classes com base na propriedade, os conflitos mais perversos ocorrem, algumas vezes, não entre as classes, mas no interior das classes, em torno de uma grande variedade de questões” (NOVE, 1989, p. 39). Isto se dá, em grande medida pelo formato utilizado para o estabelecimento de critérios de remuneração. Não diferente do modelo capitalista, na sociedade socialista soviética era também necessário estabelecer critérios para a remuneração dos trabalhadores, como se pode ver:

Marx certamente concordaria que nos primeiros estágios de uma sociedade socialista, as recompensas deveriam estar ligadas ao trabalho. Neste primeiro estágio, o tempo de trabalho é a base da regulação da produção e da distribuição aos trabalhadores em proporção a seu trabalho. (NOVE, 1989, p. 87).

Assim, Marx defendida que a remuneração dos trabalhadores, no primeiro estágio do Comunismo, seria da seguinte forma:

o produtor individual - feitas as devidas deduções – recebe de volta da sociedade exatamente aquilo que lhe deu. O que ele lhe deu foi sua quantidade individual de trabalho (...) a mesma quantidade de trabalho que ele deu à sociedade em uma forma, agora ele a obtém de volta em outra forma. (MARX, 1883, p. 27).

Por esta outra forma apresentada acima, pode-se entender que a remuneração do trabalhador estaria atrelada a troca de mercadorias para sua sobrevivência. Entretanto, por outro lado, a lógica de que o trabalhador receberia a mesma quantidade que ele ofereceu à sociedade, apresenta o dilema de oferecer uma remuneração igualitária para trabalhadores que não são iguais.

O direito dos produtores é proporcional a seus fornecimentos de trabalho; a igualdade consiste, aqui, em medir de acordo com um padrão igual de medida: o trabalho. Mas um trabalhador supera o outro física ou mentalmente e fornece, portanto, mais trabalho no mesmo tempo ou pode trabalhar por mais tempo; e o trabalho, para servir de medida, ou tem de ser determinado de acordo com sua extensão ou sua intensidade, ou deixa de ser padrão de medida. Esse igual direito é direito desigual para trabalho desigual. Ele não reconhece nenhuma distinção de classe, pois cada indivíduo é apenas trabalhador tanto quanto o outro; mas reconhece tacitamente a desigualdade dos talentos individuais como privilégios naturais e, por conseguinte, a desigual capacidade dos trabalhadores. Segundo seu conteúdo, portanto, ele é, como todo direito, um direito da desigualdade. O direito, por sua natureza, só pode consistir na aplicação de um padrão igual de medida; mas os indivíduos desiguais (e eles não seriam indivíduos diferentes se não fossem desiguais) só podem ser medidos segundo um padrão igual de medida quando observados do mesmo ponto de vista, quando tomados apenas por um aspecto

determinado, por exemplo, quando, no caso em questão, são considerados apenas como trabalhadores e neles não se vê nada além disso, todos os outros aspectos são desconsiderados (MARX, 1883, p. 27-28).

Embora, na prática, as remunerações dos trabalhadores na URSS fossem diferentes, devido à habilidade, posição, trabalho pesado, localização (NOVE, 1989), de modo geral, (com base em todas as atividades de trabalho possíveis, por exemplo, padeiro, construtor, eletricista, enfermeiro), uma mesma categoria de trabalhadores estava fadada a receber uma remuneração igual, que não levava em conta as necessidades reais de cada trabalhador. “Pelo mesmo trabalho e, assim, com a mesma participação no fundo social de consumo, um recebe, de fato, mais do que o outro, um é mais rico do que o outro etc.” (MARX, 1883, p. 28).

Para além desse desafio de quais regras a serem seguidas para uma remuneração igual, outra dificuldade do sistema soviético era definir sobre “quem aloca, segundo que critérios, sujeito a que responsabilidades, perante quem, exercida de que maneira” (NOVE, 1989, p. 91-92). Assim, garantir que todos os trabalhadores estejam engajados, disciplinados e pontuais com as entregas também se torna uma medida complicada, uma vez que o salário já está dado, e na dificuldade de se mensurar a responsabilidade geral pelas ações de fracasso /sucesso. “Parece totalmente utópico imaginar os trabalhadores identificando-se de maneira altruísta com o ‘interesse geral’ (que não pode ser definido com clareza ” (NOVE, 1989, p. 89). Dada essa dificuldade de engajamento, “um esquema de incentivo parece ser o único substituto concebível para a obrigatoriedade. Mas os princípios e limites de diferenciação de renda podem e devem ser decididos por representantes eleitos em um nível ou outro” (NOVE, 1989, p. 90).

“Enquanto numa cooperativa do tamanho de um *kibutz* a própria comunidade pode ver o que precisa ser feito e pode alocar seus recursos adequadamente, isso não é ‘transparente’ em escala nacional, para não falar internacional” (NOVE, 1989, p. 91). Essa falta de clareza, acaba conflitando com as relações e as expectativas dos trabalhadores sobre o trabalho e sobre a forma de remuneração, porque não se trata mais de “uma questão de voto da maioria, uma vez que a minoria também tem direito de ser atendida” (NOVE, 1989, p. 93), segundo a proposta socialista/comunista.

O modelo socialista/comunista prevê também um rodízio dos trabalhadores nas tarefas que são consideradas cansativas, exaustivas. Prevê ainda um pagamento adicional para o cumprimento dessas atividades e que todos os trabalhadores, em tese, teriam a oportunidade de realizar o trabalho que lhes fosse mais adequado, desde que essa “vontade” estivesse de acordo com o plano central. Portanto, espera-se que o trabalhador tenha uma maior participação, mas esta participação é restringida pelas decisões do centro.

A eliminação da produção de mercadorias, com a produção para uso e não para troca, implica um grau de centralização que tem como acompanhamento inevitável uma burocracia em muitos níveis, hierarquicamente organizada. Isto, por sua vez, entra em conflito com o objetivo de uma participação significativa dos trabalhadores nas decisões em seu local de trabalho, a concentração de decisões no centro (com ou sem computadores) deve provocar alienação (NOVE, 1989, p. 99-100).

Por fim, o sistema de remuneração socialista/comunista só conseguiria evoluir em uma segunda fase, após a implantação do Socialismo/Comunismo. Nessa fase, a sociedade já estaria estruturada e conseguiria criar estratégias de remuneração que conseguissem ir ao encontro das especificidades de cada trabalhador, isto é, conseguiria tratar as desigualdades de modo a permitir uma situação igualitária.

Numa fase superior da sociedade comunista, quando tiver sido eliminada a subordinação escravizadora dos indivíduos à divisão do trabalho e, com ela, a oposição entre trabalho intelectual e manual; quando o trabalho tiver deixado de ser mero meio de vida e tiver se tornado a primeira necessidade vital; quando, juntamente com o desenvolvimento multifacetado dos indivíduos, suas forças produtivas também tiverem crescido e todas as fontes da riqueza coletiva jorrarem em abundância, apenas então o estreito horizonte jurídico burguês poderá ser plenamente superado e a sociedade poderá escrever em sua bandeira: “De cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo suas necessidades!” (MARX, 1883, p. 28).

Por fim, mesmo que as estratégias de remuneração socialistas/comunistas sejam implementadas, ainda restam um desafio a ser combatido. A implantação dessas estratégias não significa que “serão deixados de lado, o egoísmo pessoal, a ambição e a competitividade” (NOVE, 1989, p. 102). “Os trabalhadores têm tanta ambição como quaisquer outros” (NOVE, 1989, p. 102). Essa ambição aparece na prática pelo desejo dos trabalhadores em aumentar suas remunerações individuais. De fato, as estratégias de remuneração socialistas/comunistas visam aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores por meio de uma remuneração justa que não é permitida nas estratégias capitalistas. “O triunfo da extrema esquerda está associado na mente da maioria dos trabalhadores, não com a abolição do sistema de salário, mas com uma renda material adicional, negada, ao que se diz, pelo capitalismo e pelos capitalistas” (NOVE, 1989, p. 102).

Outra possível vertente que se coloca como intermediária na transição do capitalismo ao socialismo é a Economia Solidária, cuja proposta de gestão do trabalho e da remuneração é apresentada na seção seguinte.

### 3.3 Economia Solidária

“Antes de tudo, é importante sublinhar que não existe qualquer tipo de unanimidade no que se refere ao conceito de Economia Solidária.” (LEITE, 2009, p. 32). Para alguns autores, a “Economia Solidária foi inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego, resultantes da difusão «desregulamentada» das máquinas-ferramenta e do motor a vapor, no início do século XIX.” (SINGER, 2002, p. 4).

Ou seja, a ECOSOL surge como um modelo de produção que visa combater as desigualdades provocadas pelo capitalismo por meio de uma associação coletiva. “De maneira geral, a economia solidária pode ser vislumbrada como o conjunto das atividades, sob diversos formatos organizacionais, que contribuem para a democratização econômica, a partir do engajamento coletivo de grupos de indivíduos” (SILVA, 2017, p. 21).

Para tanto, “a Economia Solidária compreende diferentes tipos de ‘empresas’, associações voluntárias, com o fim de proporcionar a seus associados benefícios econômicos” (SINGER, 2001, p. 105). Mas, não apenas benefícios econômicos, como também a prática da solidariedade nas relações de troca e comercialização.

Nesse sentido,

A economia solidária constitui um modo de produção que, ao lado de diversos outros modos de produção - o capitalismo, a pequena produção de mercadorias, a produção estatal de bens e serviços, a produção privada sem fins de lucro, compõe a formação social capitalista, que é capitalista porque o capitalismo não só é o maior dos modos de produção, mas molda a superestrutura legal e institucional de acordo com os seus valores e interesses (SINGER, 2002, p. 4).

No Brasil, o campo da ECOSOL pode ser estratificado em quatro segmentos centrais:

- a) os empreendimentos solidários, com atividades econômicas de produção, prestação de serviços, comercialização, finanças e consumo;
- b) as organizações civis de apoio à economia solidária, contando-se inúmeras ONGs, universidades, entidades sindicais e organismos de pastoral social, cuja atuação pioneira data dos anos de 1980;
- c) os órgãos de representação e articulação política dos diversos segmentos e atores, no âmbito dos movimentos sindicais, das incubadoras, dos gestores públicos, das entidades de crédito solidário, das redes de troca etc.;
- d) os organismos estatais à testa de programas públicos de economia solidária. (GAIGER, 2013, p. 214).

Todos esses segmentos e atores, por vezes, podem se associar dando origem ao que se conhece como Redes Solidárias. As Redes Solidárias, por sua vez,



(...) tratam-se de uma estratégia para conectar empreendimentos solidários de produção, comercialização, financiamento, consumidores e outras organizações populares (associações, sindicatos, ONGs, etc.) em um movimento de realimentação e crescimento conjunto, autossustentável, antagônico ao capitalismo (MANCE, 2002, p. 2).

Dessa forma, estas redes surgem como “reações a carências que o sistema dominante se nega a resolver” (SINGER, 2001, p. 105). Ou seja, buscam-se melhores condições de trabalho e qualidade de vida dos que as oferecidas pelo capitalismo. Mance (2002), descreve o objetivo das redes solidárias,

O objetivo básico dessas redes é remontar de maneira solidária e ecológica as cadeias produtivas: a) produzindo nas redes tudo o que elas ainda consomem do mercado capitalista: produtos finais, insumos, serviços, etc.; b) corrigindo fluxos de valores, evitando realimentar a produção capitalista, o que ocorre quando empreendimentos solidários compram bens e serviços de empreendimentos capitalistas; c) gerando novos postos de trabalho e distribuindo renda, com a organização de novos empreendimentos econômicos para satisfazer as demandas das próprias redes; d) garantindo as condições econômicas para o exercício das liberdades públicas e privadas eticamente exercidas (MANCE, 2002, p. 3).

Dados esses segmentos e suas realidades, a ECOSOL propõe-se então a ser um instrumento alternativo de produção para os trabalhadores ditos como marginalizados dentro do modelo capitalista. Isto é, propõe-se a ser uma nova forma de gestão pautada em valores diferentes do que a simples competição praticada no sistema capitalista.

No campo do solidarismo econômico popular, contam-se hoje os empreendimentos os mais diversos, de caráter familiar ou comunitário, sob forma de sociedades informais, microempresas ou cooperativas de trabalhadores. Identificam-se por seus princípios de equidade e participação, que procuram colocar em prática, organizando-se de forma autogestionária e democrática (GAIGER, 1999, p. 3).

Um dos valores centrais da ECOSOL é a solidariedade dentro do empreendimento. “A novidade”, a força e o diferencial da Economia Solidária gravita em torno da ideia de “solidariedade” (MELO, 2005, p. 110). Essa solidariedade se apresenta como um elemento de cooperação entre os membros dos empreendimentos, no intuito de se criarem estratégias de produção mais flexíveis, humanas e que se adaptem ao ritmo de trabalho dos trabalhadores.

Na economia solidária, solidariedade não é um mero adjetivo. É central e dá nova forma à lógica e ao metabolismo econômico. Como a economia solidária incorpora a solidariedade, fazendo dela o centro da atividade econômica, a denominação socioeconômica solidária é mais adequada, pois explicita tanto o amálgama da economia na sociedade quanto sua subordinação a ela. A expressão socioeconômica aponta para a compreensão de que a economia não

é o fim supremo, mas apenas um instrumento que tem por finalidade o sustento da vida e a melhoria da condição humana (MELO, 2005, p. 110).

Assim, o objetivo da ECOSOL é ir além de ser apenas uma nova proposta de modelo econômico. “Ela se reconfigura como um ‘modo de vida’, ajustando-se a uma nova perspectiva de mudança social na qual a dimensão dos valores tem um papel fundamental” (MELO, 2005, p. 111). Porém, “é importante notar que mesmo as atividades autogeridas, apesar de serem democráticas, não têm garantias de escapar à lógica do capital” (MELO, 2005, p. 113).

Em tese,

A solidariedade continua dando o tom e a especificidade da cooperativa. A direção é eleita pelos associados, cada um tendo um voto. Todas as decisões estratégicas são submetidas à assembleia. Em casos de divergência, é comum o recurso a referendos. A disciplina é mantida solidariamente, ou seja, transgressores são identificados pelos próprios companheiros de trabalho. Não há uma estrutura estranha aos trabalhadores que os vigia, admoesta e pune. A autodisciplina, um elemento fundante da autogestão, dá dignidade ao trabalhador e representa uma vantagem considerável da cooperativa em relação à empresa capitalista (SINGER, 2001, p. 108).

Porém, na vivência prática, vários são os problemas enfrentados dentro dos empreendimentos solidários.

(...) os “empreendimentos coletivos” (dada à coabitação de atores de origens, motivações e identidades diversas) enfrentam o desafio de combinar e articular difíceis lógicas econômicas, sociais, culturais e políticas, que resultam em uma difícil missão de “conciliar a autonomia individual e o engajamento coletivo” em torno de “identidades sociais” e compromissos comuns (DEMOUSTIER, 2006 *apud* SILVA, 2017, p. 17-18).

Por mais, que esteja claro que “no papel”, isto é, todos os associados possuem os mesmos direitos e deveres, na prática, existem muitos conflitos sobre como as normas e as regras de remuneração são fundamentadas em cada empreendimento solidário.

(...) existe a preocupação de todos os sócios da cooperativa em “mudarem seu comportamento de empregado, para cooperativado”, isto é, não basta apenas que cada um exerça a sua função no processo produtivo (modelo de assalariamento), mas que cada um participe da gestão da cooperativa e assim, fazer com que cada cooperativado se reconheça como integrante de um projeto coletivo (AZAMBUJA, 2009, p. 303).

Se reconhecer dentro do projeto coletivo, por sua vez, é um processo delicado visto que está atrelado com a trajetória de formação do empreendimento e a identidade coletiva resultante desse processo. Entretanto, é importante destacar que nem todo empreendimento coletivo pode ser considerado um empreendimento pertencente à ECOSOL. Muitos empreendimentos podem

ser coletivos apenas no sentido de obterem benefícios e deduções fiscais, ao passo em que não se praticam os valores, a autogestão e a democracia nos processos de gestão.

Nem toda cooperativa ou associação é uma Economia Solidária, há outras formas organizativas coletivas que não perpassam pelos preceitos dessa economia, representando grandes grupos ou detentores de capital que descobriram na articulação coletiva uma maneira de ganhar novos mercados (ALVES, 2018, p. 48).

Nesses casos, em particular, os empreendimentos não estão voltados para a prática solidária. Não possuem o foco para “os princípios ou pilares como solidariedade, autogestão e companheirismo, na igualdade de direitos entre os membros” (VERONESE, 2007 apud ALVES, 2018, p. 50). Mas, diante dessas diferenças entre os empreendimentos coletivos, chega-se às perguntas que seguem: como deve ser o processo de remuneração dentro da Economia Solidária? Como devem ser avaliados os critérios para determinar a remuneração dos associados e cooperados.

### 3.3.1 Modelo de Remuneração na ECOSOL

Mas, para além da formação das redes e partindo das realidades dos empreendimentos solidários, chega-se à questão central: como deverá ser a remuneração dos associados na Economia Solidária? Subjacente a essa pergunta, outra se faz presente: como pensar na distribuição de recursos dentro das redes solidárias?

Um outro aspecto em que a solidariedade diferencia a cooperativa da empresa capitalista é a escala de remunerações. Para começar, ela é decidida pelo voto individual de cada associado. Como só uma minoria cabe no topo da pirâmide salarial, é natural que a distância entre a maior e a menor remuneração seja muito menor na cooperativa do que na empresa capitalista. Esta diferença menor nas cooperativas é produzida principalmente pelo fato de que seus executivos se satisfazem com remunerações muito menores do que os das congêneres capitalistas. É por solidariedade aos demais trabalhadores que os gerentes de grandes empresas solidárias se dispõem a ganhar muito menos do que poderiam ganhar em empresas não solidárias. O principal campo de ação solidária das cooperativas já consolidadas é para fora. As suas sobras (‘lucros’) são em geral reinvestidos integralmente tendo em vista gerar novas fontes de trabalho e renda dentro da própria empresa ou sob a forma de novas cooperativas. Esta solidariedade intercooperativas é vital para o êxito das empresas solidárias. O desafio que o mercado em geral lança à empresa capitalista – ou cresce ou perece – vale também para as cooperativas e demais organizações solidárias (SINGER, 2001, p. 108).

Percebe-se, então, que, na ECOSOL, o princípio de remuneração parte da lógica da divisão das sobras. Nessa divisão, em termos simples, acontece o rateio das receitas após a

dedução das despesas. Motivo de bastante conflito entre as cooperativas é o formato como se organiza a distribuição. De maneira geral, como todos os associados/cooperados são iguais e possuem os mesmos direitos dentro do empreendimento, existe um anseio pela “remuneração igual”.

Não obstante, assim como no socialismo, torna-se difícil mensurar: como será realizada a divisão do trabalho no empreendimento, como avaliar a produtividade dos associados/cooperados e, por fim, como criar critérios de remuneração. Utopicamente, espera-se que “a disciplina seja mantida solidariamente, ou seja, transgressores serão identificados pelos próprios companheiros de trabalho. Não haverá uma estrutura estranha aos trabalhadores que os vigia, admoesta e pune” (SINGER, 2001, p. 108). No entanto, na realidade prática dos empreendimentos, o que se apresenta é grandes dificuldades no que se refere ao processo de gestão do empreendimento e ao engajamento dos trabalhadores ditos autogestionários nas assembleias.

As dificuldades recorrentes do processo de gestão do empreendimento ocorrem pelo fato de que o empreendimento solidário possui sua própria dinâmica de funcionamento com especificidades, ou seja, com diferenças fundamentais em relação às empresas capitalistas. De todo modo, não se pode apenas replicar as ferramentas de controle e gestão, é necessário adaptá-las, de acordo com o interesse e a necessidade do coletivo.

Precisa-se ter em mente que os sistemas de gestão tradicionais têm instrumentos que auxiliam nesta gestão, porém eles por si só não são suficientes podendo levar a ineficiência dessas organizações, pois elas são diferentes dos tipos de organizações existentes tanto no setor público como no privado já que são tradicionais (ALVES, 2012, p. 110 *apud* ALVES, 2018, p. 31).

Uma vez que exista a dificuldade em administrar o empreendimento, isso reforça a dificuldade de engajamento dos associados e cooperados na gestão. Isso ocorre, como visto na proposta de socialismo possível, apresentada por Nove (1989), quando os associados, ao se deparem com pouca liberdade de opinar e modificar os planos/normas (desde que seja necessário de acordo com a realidade vivida), deixam de comparecer às reuniões e de opinar sobre o processo de gestão. Não obstante nas dificuldades apresentadas há experiências positivas que conseguiram avançar nos sistemas de gestão, inclusive em relação ao sensível problema das formas de remuneração. É o caso da Central de Cooperativas do Estado de Lara (CECOSESOLA) da Venezuela, como pode ser visto na sequência.

### 3.3.2 CECOSSESOLA: regras de gestão, participação e remuneração

Em contraponto ao exposto acima, um exemplo bem-sucedido que ilustra como trabalhadores aprenderam a lidar com o duplo papel de trabalhadores sócios e trabalhadores, é o da CECOSSESOLA, uma rede de cooperativas venezuelana, ainda pouco conhecida, se se considera o quanto avançou na lógica da solidariedade.

A central de cooperativas Cecosesola, à primeira vista, chama atenção pelo seu tamanho e pela ocupação que exerce no mercado regional. Atualmente, a organização abrange cinco Estados da Venezuela, com um faturamento anual de 100 milhões de dólares, sendo líder de mercado em diversos setores em que atua. Em termos de estruturas organizacionais, observa-se a presença de 1.200 trabalhadores-sócios, os quais trabalham na organização; além de mais de vinte e sete mil associados, que não trabalham na cooperativa, mas fazem parte dos planos de saúde, sociais e bancários da organização (PINHEIRO, *et al.*, 2017, p. 81).

De maneira resumida, a CECOSSESOLA surgiu em 1967, por meio de dez cooperativas que realizam a atividade de poupança e crédito para a prestação de serviços funerários (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 81). Com o passar dos anos, outras atividades foram incorporadas pela cooperativa e, em 1984, começou-se a realizar a feira de hortaliças. Nessas feiras, os produtores e as cooperativas desenvolveram uma relação de compra e venda ampla, que, por sua vez, acabou criando uma cadeia produtiva do setor alimentício. Sempre em evolução, no ano de 1995, a cooperativa começou a oferecer serviços médicos (consultas) e, em 2009, foi inaugurado o hospital clínico da cooperativa.

O exemplo da autogestão da CECOSSESOLA é riquíssimo devido ao próprio modelo de gestão do empreendimento, modelo este pautado na solidariedade, rotatividade, flexibilidade, formação e decisões coletivas. A CECOSSESOLA, segundo Pinheiro *et al.* (2017),

(...) adota um flexível sistema de tomadas de decisões coletivas, que se baseiam em reuniões diárias, bem como um amplo processo de rotatividade de funções operacionais e administrativas, que possibilita a inserção de todos os cooperados nas diversas instâncias da organização (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 77).

Essas reuniões deliberativas e reflexivas propiciam aos participantes a oportunidade e o direito de opinarem sobre os comportamentos dos membros durante a realização das atividades. Em linhas gerais, o intuito das reuniões não é punir o trabalhador por ele ter tomado dada decisão. O real interesse é compreender o contexto em que o trabalhador se encontrava naquele dado momento e, assim, analisar as variáveis que foram levadas em consideração no processo de tomada de decisão. Outro aspecto relevante a ser destacado é que o empreendimento possui

uma escola cooperativa. “Outra instância da organização se trata da escola cooperativa, que tem por objetivo articular os processos formativos, bem como estruturar as diversas funções organizacionais entre os membros” (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 81). De todo modo, trata-se de uma escola cooperativa, ou seja, na prática diária das atividades, as experiências vão sendo compartilhadas e formando, assim, o coletivo sobre as consequências e responsabilidades das decisões que são tomadas dentro da cooperativa. Nesses espaços das reuniões formativas, existe a troca de experiências e aprendizagens sobre o próprio processo de trabalho. Pinheiro *et al.* (2017) elucidam o teor das reuniões na CECOSOLA:

Constatou-se que é principalmente nas reuniões onde ocorrem as funções administrativas e formativas do coletivo. Em termos operacionais, utiliza-se de reuniões permanentes e periódicas para tratar, inclusive, de assuntos específicos. Além das reuniões e das atividades de caráter ordinário, que ocorrem sistematicamente em dias pré-estabelecidos da semana, há também uma lógica situacional, que permite que todos os membros tenham autonomia para convocar reuniões extraordinárias para lidar com as demandas que vão surgindo (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 82).

Mas, o papel dessas reuniões vai muito além de apenas servirem como espaço para a busca de soluções dos problemas do grupo. “Ao contrário das organizações tradicionais, que criam esses espaços para reduzir os conflitos e maximizar a produção, na CECOSOLA, a percepção que se teve é de que os espaços servem, inclusive, para ir modificando alguns traços culturais” (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 83). Ou seja, nestes espaços formadores,

(...) a construção de um “nós” é uma preocupação para a organização, não setORIZADA e limitada por categorias previamente estabelecidas, mas que englobe toda e qualquer pessoa envolvida no desenvolvimento do comum. O envolvimento no comum, como já dissemos, na CECOSOLA, traz consigo tanto a possibilidade de que a pessoa com a sua participação desenvolva a sua iniciativa e criatividade, quanto a responsabilidade em relação àquilo que, como comunidade, desejam e estão desenvolvendo (CORREA, 2016, p. 80).

Assim, o espaço formador vai além de auxiliar na discussão sobre as situações problema do cotidiano, mas para servir também como uma escola formadora adaptativa. Um grande exemplo desse espaço são as Feiras. Por feiras, compreendem-se os espaços de comercialização dos produtos agrícolas produzidos pelos trabalhadores da CECOSOLA. Essas feiras variavam de semanais, quinzenais e mensais dependendo da região dentro do Estado.

Nas feiras encontraram a forma de desenvolver alguns mecanismos que possibilitavam aprofundar seu processo educativo: estar juntos num mesmo espaço, realizar periodicamente reuniões sem limite de tempo, que o trabalho desenvolvido pudesse ser facilmente realizado por todas e todos, a rotatividade de todas e todos por todas as tarefas que implica o trabalho,

igualdade dos pagamentos, a integração de outros grupos comunitários (CORREA, 2016, p. 66).

Outro espaço de formação dos trabalhadores, além das Feiras de comercialização, era o das reuniões. Reuniões essas que aconteciam de forma espontânea que serviam para discutir sobre qualquer assunto que fosse considerado uma demanda para o grupo.

São reuniões que acontecem de forma permanente nas diversas áreas da organização; outras (...) surgem de forma espontânea. São abertas a todas as pessoas, sem importar sua procedência. Sem necessidade de quórum, se realizam com aquelas pessoas que estejam presentes. Não existe alguém que coordene ou organize a "inscrição". Todas e todos olham-se e escutam-se de acordo com suas vontades. Não possuem limite de assuntos para conversarem. Os assuntos são colocados de forma espontânea por qualquer um dos participantes (CORREA, 2016, p. 76).

Mas, o caminho para uma gestão madura como a apresentada acima, foi consolidado devido à prática regular de reuniões para analisar todos os cenários da organização. “Hoje, em média, uma pessoa que trabalha na organização passa em reunião com os outros de 15 às 20hs por semana” (CECOSESOLA, *apud* CORREA, mensagem pessoal, 18 fev. 2016, p. 77). De modo geral, a cada reunião, as experiências discutidas servem para mudar o próprio balizador de análise do processo, contribuindo assim para uma aprendizagem contínua.

Às vezes, uma companheira ou companheiro do grupo pode tomar uma decisão que para outra companheira ou companheiro é questionável, porque pensa que não tinha se guiado pelos critérios coletivos. O assunto será levado novamente, quantas vezes mais alguém o perceba necessário, em reunião, para sua discussão. Sempre que alguém desejar discutir algo mais uma vez, poderá propor e a discussão estará aberta. No caso em que a decisão se reverta e o grupo assim a considere, a decisão será modificada. Caso contrário, igual discutirão como oportunidade de juntos aprofundarem o processo educativo, de continuarem a conversar os critérios que organizam a vida comum. Em todos os casos, as pessoas que tomaram as decisões são responsáveis pelas consequências que elas gerarem. Ou seja, o tempo das reuniões não está marcado nem pelo relógio, nem pela necessidade de alguma instância externa ao grupo, mas pela necessidade (educativa) de esgotar os assuntos o tempo que seja necessário até que o que emerge de sua discussão seja consistente com a vida que a organização pretende afirmar (CORREA, 2016, p. 77).

No que se refere à remuneração dos trabalhadores, no caso da CECOSOLA, existe uma rotatividade nas funções, de modo que todos os membros possuem a oportunidade de realizar as mais diversas atividades. “Na CECOSOLA, todas as pessoas podem se desenvolver em qualquer atividade. Entendem que para que toda organização funcione é preciso a realização de diversas tarefas. As tarefas, todas vistas com igual importância, não outorga a quem as executa um *status* diferenciado” (CORREA, 2016, p. 78). Essa rotatividade permite que os trabalhadores se tornem polivalentes e recebam uma remuneração flexível com base na

atividade desempenhada, mas sem a criação de uma classe dominante por executar  $x$  atividade em detrimento a outros trabalhadores que realizam  $a$  atividade.

Especificamente sobre o processo de remuneração, vale citar que a CECOSOLA tenta se aproximar do princípio de Marx, qual seja, “de cada qual, segundo sua capacidade; a cada qual, segundo suas necessidades”. Isso ocorre à medida que trabalhadores que possuem uma família mais numerosa recebem uma porcentagem a mais no pagamento para a própria subsistência de sua família (PINHEIRO *et al.*, 2017).

Em casos específicos de perdas nas colheitas, existe a prática das “vaquinhas” em que os associados recolhem entre si certo valor para auxiliar aqueles que foram prejudicados.

Existem fundos ou "vaquinhas", por exemplo, das cooperativas de agricultores destinados aos casos de perda nas colheitas, ou saúde, do qual todas as companheiras e companheiros participam. Assim, quando alguém fica doente ou quando uma cooperativa perde a colheita, solicita nas reuniões dispostas ou em qualquer outra reunião, a discussão de parte desses fundos para o pagamento dos gastos correspondentes (CORREA, 2016, p. 69).

Em suma, a grande contribuição da CECOSOLA acontece pelo caráter contínuo de reuniões que, por sua vez, ajudaram no processo de construção da autogestão no empreendimento. Embora, nesse caso, também tenham acontecido problemas referentes a pensamentos congêneres a “agora, se não há chefes, o chefe sou eu” – individualismo (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 82), a saída encontrada pelo grupo foi o caráter formativo das reuniões, alinhadas com as reuniões de análise, que serviam também para a construção de normas e valores do empreendimento. As reuniões de análise são “momentos de reuniões específicas (...) que parecem intensificar os laços, a identidade entre os envolvidos, bem como desconstruir os valores da cultura do trabalho tradicional” (PINHEIRO *et al.*, 2017, p. 83).



## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a trajetória percorrida durante o desenvolvimento da pesquisa, bem como a reflexão sobre os métodos utilizados para a realização da mesma. Devido ao envolvimento da pesquisadora na realização deste trabalho, este capítulo será escrito em primeira pessoa.

### 4.1 Demanda Inicial

O interesse pela temática dos Catadores é fruto da minha experiência desde a época da graduação, quando atuei como bolsista na Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP UFOP). Mesmo não atuando diretamente no processo de incubação da associação de catadores, tive o privilégio de participar de diversas atividades dessa associação, como reuniões, formações, teste de gravimetria, panfletagens, entre outras atividades. A oportunidade de trocas de experiências e grandes momentos de aprendizagem me permitiram a identificação com o trabalho dos CMR's e, assim, nasceu a vontade de realizar uma pesquisa nesta área. Com base nessa identificação, escrevi um pré-projeto para o mestrado, visando estudar a relação de gênero e a divisão sexual do trabalho numa associação de catadores, localizada na cidade de João Monlevade, Minas Gerais.

Uma vez aprovada no processo seletivo e, em conversa com os professores, optei em realizar minha pesquisa de campo em uma associação de Belo Horizonte. Desse modo, fui direcionada para a Cooperativa Solidária de Trabalhadores e Grupos Produtivos da Região Leste (COOPESOL LESTE). Ao chegar nessa cooperativa, o grande desafio foi conseguir “enxergar” como o tema do meu pré-projeto estava presente dentro da cooperativa. Nesse sentido, foram feitas quatro visitas ao galpão, oportunidade em que busquei, nas entrevistas realizadas, entender como a relação de gênero e a divisão sexual do trabalho se apresentavam ou se organizavam dentro da cooperativa. Um fato marcante dessa fase da Demanda Inicial foi perceber que a minha proposta de estudo do projeto não era uma demanda da própria cooperativa, em linhas gerais, a questão de gênero e da divisão sexual do trabalho não era uma questão prioritária para o coletivo (que, nesse momento, eram questões ligadas à produtividade e a restrições financeiras). Diante disso, junto com o grupo de pesquisa, durante uma apresentação de seminário de pesquisa, me questionei se aquela cooperativa seria mesmo o lugar ideal para a realização da investigação que me interessava.

Durante outro seminário de pesquisa do próprio programa, conheci uma professora que me convidou para participar de rodas de conversas em uma associação, com o nome de ASMARE, mais especificamente em um dos galpões da associação, chamado de Galpão B. Assim, comecei a participar das rodas de conversas e transferi meu campo de pesquisa para a ASMARE, uma vez que consegui identificar que a temática do meu pré-projeto tinha uma maior possibilidade de ser estudada no Galpão B do que na COOPESOL.

Porém, esta foi uma etapa bastante interessante do ponto de vista pessoal, haja vista que quase cometi o mesmo erro que na COOPESOL: tentar avaliar os acontecimentos da associação apenas sob a ótica do meu pré-projeto, ou seja, olhar apenas para o meu problema de pesquisa e não compreender as riquezas dos detalhes e das reais demandas do coletivo do Galpão e agir de encontro com as expectativas do grupo, mas preservando as minhas próprias expectativas. Esse foi um processo divisor de águas enquanto pesquisadora, pois tive que “abrir os olhos” para outros possíveis que estavam dentro do Galpão e que eram mais urgentes e muito mais interessantes para o grupo, que é a maior parte interessada, pois eles conseguiriam ver um sentido prático do trabalho que seria realizado.

Nesse sentido, a pesquisa, desde seu começo, tratou-se de um processo de desconstrução de teorias, de julgamentos *a priori*, para que fosse necessária a compreensão de todos os elementos relevantes, a partir da própria ótica do coletivo, e, *a posteriori*, a construção de teorias. Partindo desse pressuposto, a pesquisa foi realizada, pautada na *Grounded Theory* (GT), isto é, na Pesquisa Fundamentada nos Dados. A GT é uma metodologia “dotada de ferramentas que tem como finalidade o desenvolvimento de teorias a partir de dados coletados em uma determinada realidade empírica” (GONÇALVES, 2016, p. 118). Logo, os dados empíricos assumem um papel de protagonismo, visto que é a partir deles que as teorias serão formadas e discutidas.

#### **4.2 Delimitação da Pesquisa**

Uma vez que a pesquisa foi direcionada sob a ótica da GT, vários fatores emergiram como questões centrais e urgentes dentro da associação: os desafios para a comunicação nas assembleias e reuniões; os conflitos decorrentes da construção, consolidação e aplicação das normas dentro do Galpão; a lógica da convivência interpessoal e a ocupação do espaço; e, a desconfiança no processo de pagamento dos associados. Entretanto, todas essas questões apareceram a partir da verbalização de uma catadora sobre a realidade dentro do Galpão: “o

*problema é que aqui eu falo e ninguém me escuta*”. Após a entrevista dessa verbalização, a pesquisa direcionou-se em compreender em que contexto o problema da escuta se dava dentro do Galpão B e quais os seus efeitos práticos nas relações entre os catadores. Assim, optou-se pela realização de um estudo de caso para analisar especificamente o Galpão B. O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 32). Portanto, o objetivo do estudo de caso, a princípio, era avaliar os limites da comunicação no Galpão.

É válido declarar que o Galpão A não se tornou também objeto do estudo de caso, pelo fato, como será detalhado na pesquisa, de ser outra organização bastante distinta do Galpão B. Embora ambas possuam o mesmo nome e o mesmo número no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), todo o processo produtivo e a organização do trabalho são bastante díspares com especificidades bastante marcantes. Não obstante, foram feitas algumas visitas e reuniões no Galpão A, durante o ano de 2019, no intuito de conhecer a realidade daquele Galpão.

### **4.3 Objetivo da Pesquisa**

O objetivo geral é investigar os elementos que contribuíram para o estabelecimento dos critérios para a remuneração dos associados e quais os efeitos que esta dinâmica causa nas relações dos catadores dentro da associação.

Para entender a interação desses elementos, fez-se necessário realizar uma análise que contemplou os seguintes objetivos específicos:

- Compreender os argumentos dos catadores sobre as dificuldades e expectativas para uma gestão do galpão e os critérios para a remuneração de cada associado;
- Realizar uma análise dos critérios utilizados para a remuneração dos catadores dentro da associação;
- Compreender os argumentos, dificuldades, expectativas e vulnerabilidades do responsável pelo escritório na aplicação dos critérios para a remuneração final de cada associado.

### **4.4 Inserção no Campo: acordos e desafios para a coleta de dados**

O processo de coleta de dados ocorreu no período de abril de 2018 a dezembro de 2020. O acesso ao campo ocorreu por intermédio das rodas de conversas, que aconteciam

quinzenalmente, como parte de um projeto da professora de Psicologia. Tive a oportunidade de acompanhar as rodas de conversa durante o período de abril de 2018 a julho de 2019. A princípio, nas rodas de conversas, eram discutidos temas ligados à realidade do trabalho dos catadores, questões de gêneros, mas, posteriormente, a pedido dos próprios catadores, outras temáticas passaram a ser abordadas como: a identidade da ASMARE, os conflitos da associação, temas ligados à saúde da mulher, entre outros. As rodas tinham um papel muito significativo tanto para mim, enquanto pesquisadora, quanto para o coletivo do Galpão.

Como pesquisadora, a roda de conversa era uma porta que me permitia ter contato com a maioria dos catadores. No começo da pesquisa, a maioria dos catadores tinha resistência em falar comigo sobre qualquer assunto. Um fator chave para esse receio era fruto do próprio histórico da associação. Pelo fato de a ASMARE ser a primeira associação de catadores de Belo Horizonte, os catadores desenvolveram seus receios em dialogar com figuras externas, devido à saturação com o contato com pesquisadores. O que mais ouvi, durante as tentativas iniciais de entrevistas, eram perguntas, tais como: *“Quem é você? O que você vai ganhar com isso? O que você vai fazer com isso? Por que você quer ajudar a gente? A gente [ASMARE] não precisa de ajuda de ninguém!”* (Catadora, 41 anos, no galpão desde a fundação da ASMARE). Existia uma grande insegurança e receio em dialogar, e isso se devia, principalmente, pelo medo de que os próprios catadores fossem, de alguma forma, roubados (contatos comerciais, a própria confiança, recurso financeiro) ou pela insatisfação de quase nunca receberem o retorno dos trabalhos de que foram protagonistas, *“termina em nada, o cara vem aqui pergunta, pergunta, pergunta e nem retorno dá pra gente...eu cansei, isso não é vida!”* (Catadora, 33 anos, no galpão desde 2012).

Assim, a roda de conversa permitia quebrar o gelo e foi de grande auxílio nas primeiras três visitas. Basicamente, partindo da dinâmica das realizações das rodas, eu criei uma estratégia de sempre conversar com alguns catadores após as rodas, sobre qualquer assunto (mesmo que não estivesse estritamente ligado com a temática da pesquisa) e alguns passaram a me conceder entrevistas após a realização das rodas. Já outros catadores, preferiam agendar uma entrevista comigo para um outro dia e horário que fosse mais pertinente. Desse modo, comecei a criar vínculos com os catadores e ter mais facilidade para conversar isoladamente com eles sobre outras questões. Todavia, aconteceram percalços.

O primeiro percalço, é que algumas entrevistas agendadas não puderam ser realizadas por indisponibilidade dos próprios catadores: seja pelo ritmo acelerado do próprio trabalho que impedia a realização da entrevista (embora em todas as entrevistas os catadores nunca paravam

de triar para concedê-las), seja por motivos pessoais de indisponibilidade “*não estou a fim de conversar hoje*” (Verbalização dos catadores). Na existência desses episódios, outras estratégias foram criadas, como: o próprio auxílio na triagem do material para ajudar o catador e dar sequência/início na entrevista, ou até mesmo a mudança de pessoas a serem entrevistadas naquele dia, conforme disponibilidade.

Por outro lado, as rodas de conversas assumiram um novo espaço de conversa entre os catadores e catadores, pois era o único espaço, além da prestação de contas, em que parte dos catadores se reunia para conversar sobre questões do Galpão. Mas, as rodas de conversas ainda apresentavam uma limitação. Embora, elas conseguissem mobilizar parte dos catadores, a escolha do dia, do horário da realização e a presença de alguns catadores contribuíam para o aumento ou o declínio da participação dos catadores. Dessa forma, era clássico escutar verbalizações como “*...se ele for, eu não vou*” (Catadora, 22 anos, no galpão desde 2014). Ainda se verificou, durante as rodas, que o coletivo do Galpão estava enfraquecido, - “*que coletivo? Aqui não tem coletivo- tem é uns grupinhos aqui e outros lá*” (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002), e isso se dava por uma crise organizacional que perpassava a própria história da ASMARE e como os próprios catadores se identificavam com a mesma.

Um grande acordo construído com os catadores foi a minha participação no processo decisório dos critérios para a remuneração final de cada catador. À medida que as visitas foram feitas, a proximidade com os catadores acabou se consolidando e isso permitiu um avanço na relação com o grupo: a liberação para visitar o Galpão durante o processo de pesagem dos materiais, como também no dia do recebimento da remuneração final, esses processos eram considerados críticos e restritos para a associação. Durante os cinco primeiros meses, os associados nunca permitiram que fossem realizadas visitas nas quintas (processo de pesagem) e nas sextas-feiras (dia do recebimento da remuneração final) dentro da associação. O receio dos catadores acontecia pelo medo de não possuírem disponibilidade para me explicarem o próprio processo de pesagem e de remuneração e, também, em certa medida, de que eu me espantasse com o método que eles utilizavam - “*se você ver como é aqui, você vai desanimar e não vai voltar mais, porque aqui fica uma zona*” (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). Então, na primeira oportunidade em que pude participar desses processos, optei por observar e perguntar sobre a realização da atividade que os membros faziam e deixar as perguntas e a autoconfrontação para um segundo momento, após fazer sozinha o “dever de casa” e compreender o processo com base nas gravações e anotações. Consegui a liberação do

responsável do escritório, na época, e tive acesso a uma cópia da planilha em uso para avaliá-la.

Essa oportunidade ampliou ainda mais o meu contato com o grupo, ao passo que durante, aproximadamente, sete meses, “assumi” essa contrapartida com os catadores de auxiliá-los na contagem do dinheiro e na separação do valor da remuneração final de cada catador. O pedido foi do próprio responsável do escritório que me pediu auxílio em meio aos conflitos e dificuldades para a realização da atividade. Porém, essa relação causou certo desconforto em parte dos associados, e assim, reconhecendo que, de certa forma, assumi, interinamente, parte das atividades de gestão do grupo; afastei-me aos poucos dessa atividade e auxiliiei na transição para a chegada de mais um catador ao escritório, para assumir essa atividade.

#### 4.4.1 Coleta e Análise de Dados

Após a verbalização de uma catadora sobre a dificuldade em ser escutada dentro da associação, várias perguntas surgiram: O que é ser escutado? Como o processo de escuta se consolida/consolidou dentro da associação? Ser escutado tem relação com qual(is) aspecto(s) dentro da associação? O conceito de ser escutado mudou ao longo da história da associação? É um fenômeno recente? Essas perguntas motivaram compreender a natureza histórica do Galpão e verificar se o processo histórico de formação possui alguma relação com o problema emergente.

Diante dessas circunstâncias, foi necessário construir uma narrativa histórica com os catadores para compreender toda a trajetória do Galpão e a realidade do trabalho dentro da associação, no que tange às atividades de triagem e de gestão do galpão. Dessa forma, vários métodos foram utilizados para a coleta e análise de dados, mas sempre guiados pela GT, isto é, “partindo da construção da necessidade de se explorar uma área de investigação, assumida em sua globalidade e complexidade, sem reduzi-la imediatamente a poucas variáveis controláveis ou a uma pergunta de pesquisa excessivamente pontual” (TAROZZI, 2011, p. 64).

Nesse sentido, é válido destacar que pelo próprio formato da GT, todas as entrevistas realizadas não possuíam um roteiro pré-determinado e fixado. O mais importante era a análise da ação durante a sua execução, assim alguns ajustes eram feitos a partir das informações obtidas durante as entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas com o livre consentimento dos entrevistados, bem como feitas análises documentais, registros fotográficos e anotações no

caderno de campo. Mas, por outro lado, mesmo não possuindo um roteiro fixo, antes de cada entrevista, era feito um levantamento das questões centrais a serem discutidas e até mesmo analisadas pela autoconfrontação, no intuito de aprofundamento da pesquisa.

Para cada entrevista, existia a gravação da mesma e a anotação em um caderno de campo com as informações julgadas relevantes durante a própria entrevista. Após todo o levantamento de dados sobre esta análise histórica, percebeu-se uma dificuldade dos catadores em relembrarem os episódios da gestão e as datas, então foi feita uma autoconfrontação para recapitular as informações e cruzar as informações. A autoconfrontação deve ocorrer de maneira que se coloque o entrevistado em situação e, assim, ele possa descrever e comentar a atividade, com base nos traços da observação feita anteriormente pelo pesquisador (THEUREAU, 2014).

Outra técnica utilizada foi a Análise Ergonômica do Trabalho (AET). “A principal característica da AET é ser um método de análise do trabalho feita em campo, ou seja, baseada no trabalho realizado pelos trabalhadores nas situações de trabalho” (FERREIRA, 2015, p. 9). De todo modo, na AET, o processo de descrição das situações de trabalho é feito pela análise da atividade (Guérin *et al.*, 2001).

Em toda a pesquisa, a análise da atividade foi um ponto de partida para a compreensão do trabalho dos catadores nas triagens e do próprio processo de gestão, centrada na figura do responsável pelo escritório. Um ponto chave para a análise da atividade é a utilização das verbalizações, da observação participante e a autoconfrontação das informações. As verbalizações dos catadores são a porta de entrada para o acesso à compreensão do trabalho em uma dada situação. A observação participante trata-se de “uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental” (MOREIRA, 2002, p. 52). “A autoconfrontação por sua vez permite um refinamento das informações e uma análise mais aprofundada da situação específica” (THEUREAU, 2014). Em termos gerais, os catadores eram questionados sobre uma dada prática, ou processo de decisão, e buscava-se compreender o porquê a ação se deu naquela forma diante a especificidade da situação.

## **5 A CONSTRUÇÃO DOS PROCESSOS DE REMUNERAÇÃO: NORMAS, REGRAS E SEUS USOS**

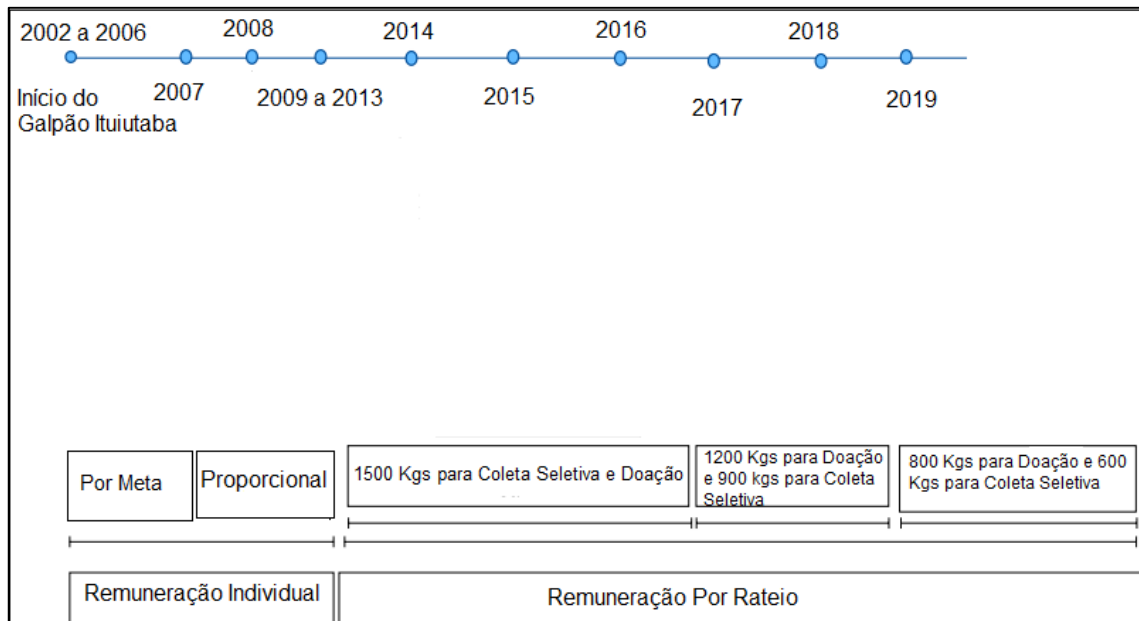
A renda, como em qualquer outro empreendimento, não deixa de ser uma questão central dos empreendimentos solidários e não seria diferente dentro das associações de catadores. No Galpão B em estudo, o valor monetário recebido ao final da semana de trabalho é igualmente avaliado, considerando a justiça dos procedimentos e as regras que o produziram. A “justiça” pode ser alcançada nessa ótica à medida em que são aplicados descontos na remuneração final de um dado catador, caso o mesmo não cumpra com certos critérios estabelecidos. Basicamente, “... a ideia é ‘pagar’ só quem trabalha” (Catadora, 24 anos, no galpão desde 2016). Entretanto, o que parece ser uma regra simples e sensata que consiste em remunerar todos os catadores que estão trabalhando no galpão, torna-se um processo extremamente delicado. Isso ocorre devido à necessidade de se avaliar o processo histórico de reconhecimento do trabalho individual que cada catador desempenha e a necessidade de se analisar a trajetória da criação de normas e estratégias para a remuneração dentro do Galpão.

### **5.1 O Processo Histórico sobre o Modelo de Remuneração**

Ao longo dos anos, o modelo de remuneração dentro do galpão passou por várias adaptações. Essas adaptações aconteciam à medida que se originavam conflitos entre os catadores sobre os valores recebidos por cada associado. A Figura 3 apresenta essas alterações ao longo do tempo.



Figura 3 - Evolução do Método de Remuneração no Galpão B



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Conforme visto na Figura 3, a forma de remuneração dentro do galpão sofreu um processo de evolução ao longo dos anos. Uma das maiores dificuldades para realizar esse levantamento financeiro decorreu do fato de que existem poucos registros disponíveis sobre os dados de produção e da renda dos catadores. A falta dos registros é decorrente da saída dos técnicos pagos pelo convênio da prefeitura, uma vez que, ao saírem, todos os dados foram levados juntos. Ao entrar em contato com cada um dos catadores, para o levantamento histórico, alguns dados foram recuperados de forma aproximativa, com base no cruzamento dos poucos dados disponibilizados por um ex-técnico que trabalhou no Galpão (de 2010 a 2014) e pelas informações coletadas junto aos catadores.

Analisando mais detalhadamente, entre os anos de 2002 a meados de 2012, a forma de remuneração adotava o formato Individual. A Remuneração Individual, de modo geral, partia do pressuposto que cada catador receberia conforme a sua produção individual, ou seja, sua remuneração estava atrelada à quantidade de material que fosse triada pelo mesmo. Entretanto, nos 10 anos em que esteve em vigência, a forma de Remuneração Individual teve duas variações: a Remuneração Individual por Meta e a Remuneração Proporcional.

A Remuneração Individual por Meta foi o primeiro formato a ser implantado dentro Galpão B. Nessa forma, o catador precisava triar uma determinada quantidade de material para receber um valor pré-fixado pela diretoria com base no histórico de venda.

*“...quando a gente veio pra cá, eu e ela por exemplo, a gente recebia assim: eu vinha e tinha que pesar 500 Kg de plástico e ganhava R\$400,00... aí era só bater a meta que eu ganhava o valor...caso eu não batesse eu ganhava proporcional o que eu tinha feito...” (verbalização de uma catadora).*

A Remuneração Individual por Meta, de certo modo, permitia uma maior previsibilidade dos catadores sobre o valor a ser recebido ao final da semana, visto que eles podiam fazer uma projeção da quantidade de material que deveria ser triado por semana para “garantir” um dado valor de remuneração. Essa forma também contemplava os diaristas que trabalhavam no galpão. Nesse caso, os mesmos também possuíam um valor pré-fixado e negociado com a diretoria. Nesse momento da história do Galpão B, a venda dos materiais era basicamente para a remuneração dos associados, tendo em vista que os demais custos eram contemplados dentro do valor do convênio pago pela PMBH.

No entanto, a Remuneração por Meta teve seu fim, em meados de 2007, devido à intensificação dos conflitos entre os catadores sobre a remuneração obtida. A reivindicação era de que o valor da meta não contemplava os quilos excedentes que porventura fossem triados durante a semana. *“Olha a gente estava aqui e eles lá no galpão A recebendo só no individual, sem meta, então, a gente resolveu que seria melhor mudar pra cada um poder fazer o seu salário sem medo...”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). De todo modo, ressaltavam que *“... precisava mudar porque a gente queria receber o a mais que a gente fazia, e ganhar o tanto que realmente a gente trabalhou...”* (Catadora, 45 anos, no galpão desde 2014).

Outro argumento utilizado para a troca seria de que, no Galpão A, existia apenas a Remuneração Proporcional. *“Aqui (Galpão B) era igual o Galpão A porque a gente tem que receber diferente se é uma associação só?”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002).

Assim, dada aos grandes conflitos existentes, os catadores conseguiram junto à diretoria a troca da Remuneração Individual Por Meta para a Remuneração Proporcional, em meados de 2007. Como resultado, cada catador passou a receber exatamente pelo somatório do valor das vendas de cada material pesado individualmente. Apenas para os diaristas, havia um valor acordado de antemão. *“... tinha que mudar pra pagar individual, porque é o melhor, é o mais justo, você fez ganha, não fez não ganha, se você sair com 50 reais na semana, é porque você só trabalhou por isso...”* (Catador, 53 anos, no galpão desde 2002).

Essa nova forma de remuneração, embora, na opinião dos catadores, fosse uma forma mais justa (pois impedia a exploração do trabalho entre os próprios catadores), causava uma disfunção no sistema, relacionada a problemas financeiros e à gestão das atividades dentro do galpão. Do ponto de vista financeiro, o problema girava em torno de como mensurar o trabalho

dos diaristas e, conseqüentemente, sua remuneração. No caso dos diaristas, a remuneração não poderia estar atrelada a quantidade de material triada, visto que os mesmos não faziam a triagem do material, já que trabalhavam no caminhão (coletando doações e materiais) ou mesmo em prensas e balanças. Assim, nascia um novo problema a ser resolvido: se cada catador vai receber exatamente o que tria e os diaristas não triam, como a associação iria arrumar recursos para retribuir o trabalho prestado pelos diaristas?

Na tentativa de resolver esse impasse, a estratégia criada pela ASMARE, e praticada em seus Galpões, passou a ser a remuneração por etapas. Assim, cada catador triava uma dada quantidade de material totalizando um valor  $x$ . Na prática, de antemão, a diretoria da ASMARE estabelecia com os associados um valor para cada quilo de material a ser triado, calculado com base no valor de mercado, deduzida uma parcela para cobrir despesas gerais e o pagamento dos diaristas. Logo, este valor  $x$ , era o resultado do somatório de todos os tipos de materiais triados por um dado catador. Uma vez que o material foi adquirido pela ASMARE pelo valor  $x$ , a ASMARE entrava em contato com os grandes geradores e realizava a venda do material pelo preço  $x + y$ . O valor  $y$  conseguido na venda dos materiais tido como excedente, servia como uma fonte de recurso, de onde a ASMARE retirava a quantia necessária para a remuneração dos diaristas. Mas, vale ressaltar que essa prática era de comum acordo com os catadores. *“A gente vendia pra ASMARE, que vendia para a empresa... e daí pagava nós e pagava os diaristas...”* (Catador, 53 anos, no galpão desde 2002).

Outro desafio da Remuneração Proporcional era a gestão do próprio espaço físico do galpão. Com a Remuneração Proporcional, a competição por material dentro do Galpão cresceu consideravelmente. Essa competição causava problemas como a superlotação dos *boxes*.

*“O problema da remuneração individual era que tinha gente que queria só o filé- materiais com maior valor- e aí o material no box ficava velho e mais difícil de triar...porque chegava qualquer material aqui na frente e a pessoa já vinha logo correndo querendo pegar...”* (Catador, 53 anos, no galpão desde 2002).

Além do problema citado acima, que causava brigas na disputa pelo material, nos anos de 2011 e 2012, a quantidade de doações dentro da associação teve uma queda. Com a redução das doações, que representavam grande parte da receita dos associados, porque o material era mais pesado, os associados tiveram que retornar para a triagem do material da coleta seletiva. Não que esta triagem não fosse mais feita, ela era realizada de forma complementar a atividade essencial voltada à triagem de material dos doadores. Assim, apenas a triagem do material da

coleta seletiva não era suficiente para proporcionar uma renda média “razoável”, em torno de \$350,00 por semana, segundo os próprios catadores.

*“ Ah...o material ficava todo no box....ia amontoando uma grande quantidade....aí quando veio a crise e o material começou a cair....aí teve que remanejar....porque individualmente tinha poucos ganhando muito porque pegavam o filé e muitos ganhando pouco...foi uma tentativa de ajudar todo mundo...”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002).

Logo, a diretoria, diante desse impasse e tentando amenizar os fatores da crise, propôs a Remuneração por Rateio para os associados. Uma vez proposta, a maioria dos catadores deliberou e aprovou essa remuneração. Remuneração esta que estava em vigor durante a realização desta pesquisa.

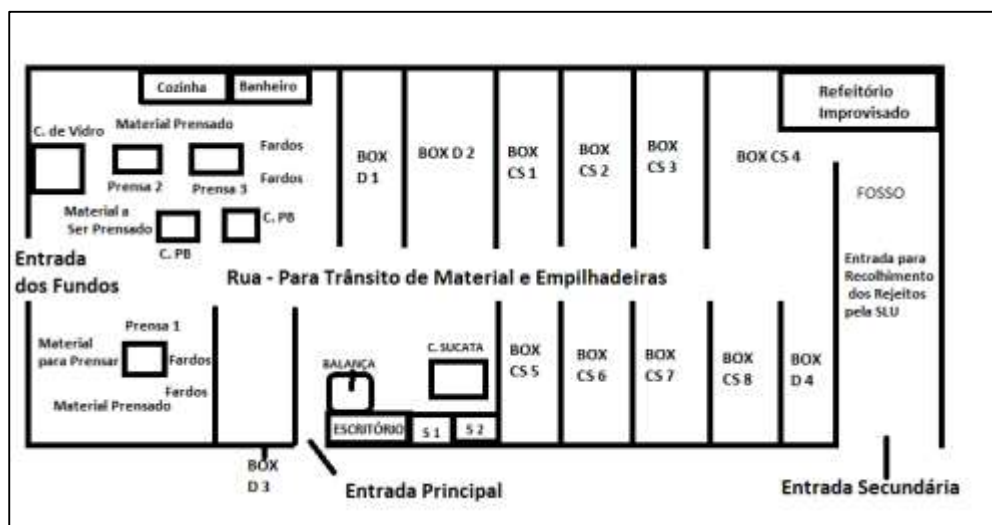
## **5.2 Remuneração por Rateio: na teoria ou na prática?**

### **5.2.1 Processo de Pesagem**

O processo de pesagem é a primeira etapa para o cálculo da remuneração dos catadores. Essa atividade acontece, via de regra, todas as quintas-feiras, e consiste na pesagem dos materiais triados durante a semana pelos catadores na balança que está disponível no galpão. Nesse sentido, toda quinta-feira, na falta do Coordenador do Galpão, o Responsável pelo Escritório deve fazer o levantamento dos pesos individuais triados na semana por cada catador e anotar os respectivos pesos obtidos para cada associado.

No intuito de facilitar a visualização do processo de pesagem, a Figura 4 apresenta um esboço do *layout* da associação.

Figura 4 - Esboço do Layout do Galpão B



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Como visto na Figura 4, o galpão possui 4 (quatro) boxes destinados a triagem dos materiais provenientes de doações e 7 (sete) boxes destinados a triagem do material da coleta seletiva. Os boxes podem variar de tamanho de acordo com a própria limitação da estrutura física do galpão (isto é, o box 4 – da coleta seletiva (CS) é maior, enquanto o box D4 é menor). Em cada box permanecem dois catadores, isto é, cada box possui uma dupla para a triagem do material, seja ele de doação ou de coleta seletiva. Existe apenas a exceção dos boxes 3 e 4 de material de doação, onde apenas uma catadora faz a triagem em cada um desses boxes (nesse caso, a triagem é individual pelo próprio consenso dos catadores, pois optaram por deixar duas catadoras fixas na triagem das doações vindas de duas empresas distintas pelo fato da experiência das mesmas na triagem destes materiais que são recebidos).

Porém, embora exista a dupla trabalhando em cada *box*, a triagem do material é feita de forma individual por cada catador(a). Existem, na prática, algumas exceções, por exemplo, uma dupla de *box*, que por terem uma relação conjugal, optaram por triar todo o material coletivamente e dividirem igualmente o peso obtido entre a dupla; ou, até mesmo, existe a triagem coletiva de alguns materiais que são mais difíceis de serem encontrados pelos catadores nos *boxes*. Mas, a estratégia de triagem coletiva não é aplicada de maneira geral dentro do Galpão, dados os conflitos referentes à divisão da carga de trabalho que, conseqüentemente, acabam interferindo na remuneração final de cada catador.

Como visto na Figura 4, o fluxo de atividades do Galpão ocorre da seguinte forma: o material de doação ou de coleta seletiva chega ao galpão pela entrada principal ou secundária.

Logo após, o responsável pelo escritório faz a identificação do material e o realoca para o *box* a ser despejado, segundo um cronograma interno, estabelecido pelos catadores. O material, então, é triado pelas duplas durante toda a semana, a qual, dentro do galpão, se inicia na sexta-feira e termina na próxima quinta-feira.

Na quinta-feira, por volta das 15 horas, inicia-se o processo de pesagem dos materiais triados durante a semana, feita pelo responsável pelo escritório. Dupla a dupla, os catadores vão se alternando para fazer a pesagem dos materiais na única balança disponível. Cabe destacar que as duplas se entreadam na pesagem dos materiais, isto é, cada catador ajuda o outro da sua dupla a levar o material para pesar, na ótica de que, quando for a sua vez, o catador que foi ajudado o ajudará a levar os seus respectivos *bags* (recipiente onde o material que foi triado é coletado, o qual suporta, em média, 35 quilos de material). Caso o material não seja levado pela dupla, é acionada a empilhadeira que auxilia os catadores a recolherem os *bags* para a pesagem. Porém, embora as duplas se ajudem na pesagem do material, o peso final obtido ainda continua sendo individual de cada catador, salvo as exceções aqui já registradas.

Uma vez que o material é posicionado na balança, o responsável pelo escritório faz a anotação dos pesos obtidos por cada catador em um caderno. Ainda na quinta-feira, à tarde, ou até mesmo na sexta-feira de manhã, o responsável soma todos os pesos anotados para cada catador, insere as informações em uma planilha e calcula o peso individual total da semana por catador. Após realizar esse levantamento, é uma prática dentro do galpão que a planilha com os pesos totais por catador seja disponibilizada para todos, exposta na porta do escritório. Conhecido o peso de cada catador, inicia-se o processo de Remuneração por Rateio.

### 5.2.2 Remuneração por Rateio na Teoria: normas e procedimentos

A Remuneração por Rateio baseia-se no propósito de remunerar todos os associados de forma igualitária, ou seja, todos os catadores independentes das atividades que desempenham irão receber o mesmo valor. Assim, esta remuneração consiste em calcular todos os valores das vendas realizadas na semana (entradas) e todos os valores das despesas (saídas). O valor da diferença entre entradas e saídas é então rateado de forma igualitária entre todos os associados. A princípio, as únicas retiradas que seriam diferentes referem-se aos valores pagos para os Vigias (valores fixos) e do Motorista do Caminhão (único diarista da Associação). A Equação 1 mostra como é feita a conta para o Pagamento dos Associados.

## Equação 1 - Fórmula de Pagamento

$$\text{Rateio} = \frac{\text{Entradas} - \text{Saídas}}{\text{Número de Associados}} - \text{Descontos} + \text{Vale Transporte}$$

Assim, o valor rateado é o valor estimado com a remuneração que cada catador irá receber referente ao trabalho em uma dada semana. Entretanto, o valor final da remuneração é composto pelo valor do rateio (valor base) menos os referidos descontos, acrescidos do valor do vale-transporte semanal.

É válido destacar que a utilização da Remuneração por Rateio buscou resolver uma questão importante para os associados: quem irá arcar com o valor do vale transporte de cada associado? Quando a ASMARE tinha a parceria com a PMBH, o convênio cobria esses custos. Com o término do convênio, os próprios catadores tiveram que assumir os custos com o transporte. Diante dessa situação, no intuito de amenizar o impacto do valor do vale transporte para cada associado, por meio de um acordo coletivo, os próprios catadores optaram por considerar o valor total de todos os vales transportes como uma despesa e não como valor de responsabilidade individual de cada membro.

*“... a gente optou por fazer desse jeito porque assim a gente se ajuda, desconta o vale de todo mundo e não só da pessoa, porque não dá pra trabalhar sem passagem, né? Aí quem mora longe e precisa de 2 ônibus, ou metropolitano acaba vindo sossegado, porque a gente tira o valor da passagem antes de chegar no rateio, a passagem tá garantida... não precisa tirar do próprio pagamento pra vir trabalhar...”* (Catador, 48 anos, no galpão desde 2002).

Dessa forma, essa estratégia criada para arcar com os custos do vale transporte permitiu que os custos fossem distribuídos para o coletivo. Essa distribuição, em certa medida, contribuiu para a consolidação do grupo por propiciar uma gestão coletiva das despesas ao invés de uma gestão individual. Como parte da estratégia criada, o valor do vale-transporte é repassado, conforme os dias trabalhados do associado; caso o mesmo falte, é feita uma dedução do valor da passagem proporcionalmente. Portanto, a estratégia criada para a remuneração do vale transporte ser paga proporcionalmente aos dias trabalhados, tem como objetivo combater a exploração que, porventura, viesse a acontecer dentro do Galpão. Isto é, o coletivo arca com as despesas do transporte dos dias que os catadores forem ao Galpão.

Por outro lado, foram criadas estratégias coletivas de ajuda entre os catadores, além da relacionada ao vale transporte já mencionada: a Ajuda Licença Maternidade e o Auxílio Doença. A Ajuda Licença Maternidade consiste de um acordo interno da associação, segundo

o qual cada catadora recebe o valor de R\$100,00 por semana para auxiliar com os custos da criança durante o período de quatro meses, tempo este que a catadora fica afastada de suas funções.

O Auxílio Doença tem como objetivo ajudar em alguma medida os catadores que, por ventura, venham a ficar afastados da associação por motivos de doenças. Na associação, não existe a prática de remunerar um catador mesmo que o mesmo leve algum atestado. Isto aconteceu, porque, no passado, muitos associados começaram a apresentar atestados, o que fez com que os custos fixos se elevassem e diminuísse o valor do rateio para os outros catadores. Logo, com o aumento dos atestados, o conflito em relação à legitimidade dos mesmos ganhou força dentro do Galpão.

*“...o problema é que quando pagava atestado, aqui ficava vazio o galpão, e aí a produção caía muito... e era muito injusto porque no final da semana a gente ganhava pouco porque muita gente estava de atestado...”* (Catadora, 64 anos, no galpão desde 2005).

*“Já que o povo não soube aproveitar [o atestado] teve que cortar ...”* (Catadora, 32 anos, no galpão desde 2011).

Assim, o Auxílio Doença foi um recurso criado pelo coletivo para auxiliar os próprios catadores em caso de doenças e afastamentos, já que grande parte dos associados não contribui com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Com a extinção da prática de remunerar atestados, o auxílio doença serve como um amparo para os catadores diante de situações que comprometem suas condições físicas para o trabalho.

*“aí o que a gente resolveu foi dar a ajuda quando fica doente...funciona assim: se você ficar doente por uma semana, aí na sexta-feira você vai receber uma ajuda de R\$100,00 depois de quinze dias que você ficou em casa...”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002)

Mediante o afastamento do catador do trabalho, o pagamento do auxílio só será concedido de quinze em quinze dias, como estipulado pelo coletivo. O fato de a retirada ser quinzenal permite uma maior flexibilidade ao planejar as despesas da semana e evita uma queda brusca no valor do rateio para os outros associados. *“se você ficar doente e não vir, vai ganhar cem reais, mais aí a gente vê né? Se ficar muito cara a despesa, a gente tenta remanejar para outra semana para não cair o valor do rateio...”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). Assim, ao saber que na semana haverá uma retirada para auxílio doença, os catadores, se necessário, remanejam as despesas a serem descontadas na semana para que o valor final do rateio não seja alterado. Exemplo desse remanejamento é o fato de que foi observado que a conta de telefone e as boletas referentes ao gás da empilhadeira já foram remanejadas para a

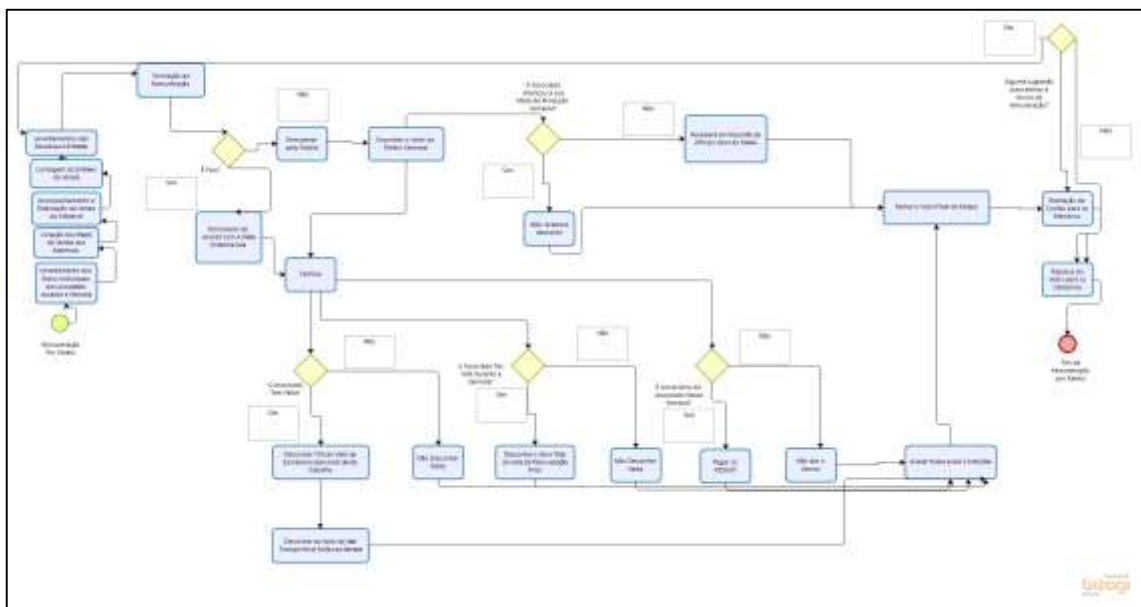


semana seguinte, quando o valor do rateio ficou abaixo do esperado (isto é, menos de R\$350,00 reais).

Por outro lado, o baixo valor estipulado para o Auxílio Doença permite um certo controle nas faltas. Ao terem ciência do valor que será recebido, os catadores tendem a não querer faltar ao serviço. Esse fato ainda implica numa situação mais delicada e mais séria dentro do Galpão, posto que começa a ocorrer o presenteísmo. Isto é, muitos catadores começam a desenvolver uma tolerância aos problemas de saúde, para não receberem descontos por dia trabalhado ou mesmo o auxílio doença. *“o que você faz com cem reais de quinze em quinze dia? É preferível, vir aqui e trabalhar do que ficar doente! Cem reais de quinze em quinze dia não paga nem o remédio...”* (Catadora, 70 anos, no galpão desde 2008). O baixo valor faz, assim, com que muitos catadores desenvolvam mecanismos de tolerância a dores para não perderem o dia de trabalho, o que afeta a saúde dos mesmos.

Uma vez conhecidas essas normas, é preciso compreender como elas são analisadas no contexto da remuneração de cada catador. Dessa forma, foi elaborado um fluxograma com todos estes parâmetros e critérios que devem ser analisados para se obter o valor final a ser recebido por cada catador, como mostra a Figura 5. As remunerações são feitas todas às sextas feiras no Galpão, salvo a existência de algum feriado que pode fazer com que haja a antecipação das mesmas

Figura 5. Processo Decisório Teórico para a Remuneração por Rateio



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Tendo em vista que o processo de pesagem dos materiais já tenha sido concluído, na sexta-feira, de manhã, o responsável pelo escritório realiza o processo de cotação dos preços dos materiais nas empresas parceiras, para avaliar em qual delas será feita a venda do material. A ideia da cotação é escolher a empresa que esteja pagando o maior valor e vender o material para a mesma. Assim que a empresa é escolhida, é necessário que um catador acompanhe o processo da entrega do material. Para aumentar a transparência do processo, o responsável do escritório nunca faz esse acompanhamento, evitando possíveis especulações sobre arranjos entre ele e o comprador, além do fato de que o mesmo precisa organizar e preencher todos os documentos a serem distribuídos para os catadores ao término da remuneração semanal. Dessa forma, o Galpão de antemão já possui outro representante para fazer essa atividade. Feito o acompanhamento da venda, o representante do Galpão dirige-se ao banco para realizar a troca do cheque.

Uma vez que o cheque é trocado e o dinheiro chega ao Galpão, inicia-se o processo de levantamento de todas as entradas e saídas que ocorreram durante a semana para a estimativa dos gastos. O Rateio consiste em se levantar todas as vendas (entradas) da semana (no período de sexta-feira a quinta-feira da semana seguinte) e retirar todas as despesas da semana (saídas).

No que tange às entradas, estas basicamente referem-se a todas as vendas dos produtos feitas para as empresas parceiras que compram os materiais triados, bem como as receitas das vendas avulsas de jornais e sacaria feitas em pequenas quantidades. As despesas basicamente consistem em: conta de telefone, vigias, vale transporte de todos os membros, material de limpeza, gás para a empilhadeira, vale de presente de aniversário e gastos eventuais de passagens dos associados para representação da associação em eventos ou reuniões.

Após esses passos, o próximo procedimento é verificar se o catador receberá como diarista ou pelo método do rateio. Caso o catador seja diarista, o valor da sua remuneração já foi acordado com o grupo, e assim, o valor total será descontado na íntegra das entradas e entrará como uma despesa na planilha de custos. Caso contrário, o catador receberá a Remuneração por Rateio. Após descontar todas as despesas, chega-se ao valor do rateio. Sabendo-se o valor do rateio e com o valor fixado dos diaristas, o responsável pelo escritório precisa verificar três pontos: se houve a falta de algum catador durante a semana; se algum vale foi feito para o catador ou, se naquela semana, o associado fez aniversário.

Caso o associado falte algum dia de trabalho, o mesmo receberá o desconto de 10% do valor final obtido pelo rateio e 5% se o mesmo faltar meio dia. Sob esse aspecto, cumpre destacar que o controle é feito pelo responsável do escritório de forma visual, visto que o Galpão

não possui nenhum documento de registro de início e término da jornada de trabalho de cada catador. Em alguns casos, caso o responsável pelo escritório não faça essa avaliação visual dentro do galpão, para verificar se todos os associados compareceram, é uma prática comum entre os catadores ir ao escritório informar para o responsável qual catador faltou e em qual dia. “*A gente avisa que não veio meio, pois é um desaforo eu vir aqui e trabalhar pra eles*” (Catador 53 anos, no galpão desde 2002).

Embora não exista uma obrigatoriedade dos catadores em chegar em um horário pré-determinado, existe uma regra estabelecida formalmente sobre qual deveria ser a jornada de trabalho de cada catador: de 08 às 17:00. Entretanto, levando-se em conta a longa distância em que os mesmos moram do galpão (grande parte mora na região metropolitana de Belo Horizonte), a dependência de transporte público e seus possíveis atrasos e, ainda, avaliando que muitos catadores possuem filhos pequenos e precisa deixá-los na creche, o Galpão B definiu que caso o catador chegue até 11h da manhã, o mesmo não sofrerá um desconto no valor final de sua remuneração semanal por não comparecimento ao serviço. Caso o mesmo chegue após esse horário, haverá o desconto. Quando se trata do horário de saída, se o catador sair antes das 15 horas também será penalizado com o desconto.

Caso haja a falta de, no mínimo, um dia de serviço, o valor do vale transporte correspondente aos dias de absenteísmo será também descontado do valor da remuneração final. No que se refere aos vales, é uma prática comum da associação fazer pequenos adiantamentos do valor a ser recebido pelos catadores semanalmente. Ao final da semana, é feito um levantamento dos casos em que o catador tenha solicitado algum vale, o valor do mesmo será descontado de forma integral do valor de sua remuneração. Outro ponto a ser verificado é se o catador faz aniversário em alguma data daquela semana específica. Se o mesmo fizer, será acrescido um benefício no valor de R\$50,00 e uma folga, porém se o aniversário cair em algum dia do fim de semana ou feriado, o direito a folga não é concedido.

Terminado esse levantamento, ainda resta para o responsável do escritório verificar se os catadores que recebem pelo método do rateio cumpriram a meta de produção. A meta de produção é uma meta estipulada conjuntamente entre os catadores e a diretoria. Durante a realização da pesquisa, a meta se encontrava em 600 kg para a triagem feita com o material da Coleta Seletiva e 900 kg para a triagem do material de doação. Ao longo dos anos, o valor da meta se adaptou à realidade da qualidade do material dentro do Galpão. A adaptação partiu também proveniente de fatores externos como a queda na arrecadação das doações e com o uso do caminhão compactador. “... o problema é que o caminhão vem mais pesado do que tá

*escrito... e aí... para caber mais, eles moem o vidro, e fazendo isso fica ruim demais de triar, porque tem que tomar mais cuidado para não cortar...” (verbalização de uma catadora).* Com a chegada de caminhões, com o valor acima da capacidade, a quantidade de vidro moído cresce, o que desacelera o trabalho dos triadores, dificultando o atingimento da meta de produção.

Tendo-se feito todas essas verificações, o próximo passo é realizar a prestação de contas para os associados. No momento da prestação de contas, os catadores podem questionar o valor do rateio, solicitar que alguma despesa seja retirada (no intuito de aumentar a remuneração final de cada catador) e questionar o valor recebido por um dado catador diante da prática de descontos dentro da associação. Portanto, em linhas gerais, o desconto é um elemento importante dentro da associação à medida que, por meio de sua utilização, os catadores acreditam que esteja sendo feita justiça dentro do Galpão. O desconto tem como objetivo penalizar os catadores que não estejam de acordo com o nível de produção desejado, isto é, que não estejam tão implicados com o atingimento da meta, e, por consequência, estejam “trabalhando menos que os outros catadores”, já que não atingiram a meta fixada pelo coletivo.

Uma vez que a prestação de contas (isto é, a apresentação de todas as despesas, dos custos e o valor da remuneração semanal - rateio-) tenha sido apresentada, a mesma pode ser aprovada ou reprovada pelos catadores. Caso aprovada, é feita uma fila única e se inicia a distribuição da mesma. Por outro lado, a não aprovação da prestação de contas implica na mudança de todo o cálculo do valor do rateio e aumenta, assim, o tempo de espera dos catadores. Mas, para além da própria alteração do valor final e do aumento do tempo de espera, a não aprovação da prestação de contas coloca em dúvida a capacidade técnica, isto é, a legitimidade da aplicabilidade dos próprios critérios discorridos acima, causando dúvidas e questionamentos dos catadores, se os mesmos não estão sendo punidos injustamente. Mas, além dessa grande problemática, a não aprovação da prestação de contas implica no aumento do tempo de uso de bebidas alcoólicas dentro do Galpão (já que os catadores terão que esperar os novos cálculos, aprovar novamente a prestação de contas, para depois iniciar a distribuição da remuneração). Durante essa nova espera, pode acontecer algum desentendimento entre os catadores devido aos valores obtidos. E, estes conflitos podem ser acentuados pelo uso das bebidas alcoólicas, o que pode acabar ocasionando conflitos físicos (agressões).

### 5.3 Remuneração por Rateio na Prática: Combatendo a Injustiça

A Remuneração por Rateio, na prática, envolve muito mais do que apenas aplicar os critérios apresentados na seção anterior, devido às especificidades que emergem do cotidiano da associação. Um caso que tipifica essa situação é o da doação de livros feita por uma escola para a associação.

Em meados de julho de 2018, o responsável do escritório da época recebeu uma solicitação de uma escola para fazer a retirada, num prazo de 24 horas, de uma grande quantidade de livros. Dessa forma, o responsável optou por selecionar seis catadores que possuíam uma menor quantidade de material em seus respectivos *boxes* e os avisou que, ao invés de se dirigirem para o galpão, no dia seguinte, eles deveriam ir diretamente para a escola para otimizar o tempo e começarem a coleta. Como a quantidade de material a ser coletada era muito grande e o prazo se encerrava naquele dia, ao final da tarde, por volta das 17 horas, o responsável entrou em contato com a maioria dos catadores que estavam no galpão e solicitou a ajuda dos demais para a retirada do material. No total, 11 catadores não participaram da atividade, devido a dois fatores: 5 catadores não foram comunicados da atividade e 6 não puderam comparecer. Assim, por volta das 18 horas, o restante dos catadores dirigiu-se para a escola e triaram o material até às 21 horas.

Durante a triagem do material na escola, alguns catadores levantaram a opção de se pensar numa remuneração diferenciada para os catadores que foram à escola em detrimento dos que não foram independentemente do motivo. Assim, durante a prestação de contas, o grupo dos catadores que participou da atividade manifestou-se de forma a querer uma remuneração diferenciada pela atividade, como era a maioria dos catadores, o coletivo deliberou por um novo formato a ser incluído na remuneração, nesse caso: Remuneração Híbrida por Rateio.

A Remuneração Híbrida por Rateio pode ser desmembrada em duas fontes de entradas distintas: as vendas dos materiais do galpão e a venda à parte do material da doação da escola. Nesse novo formato, a venda do material do Galpão seguiu a mesma lógica praticada pela Remuneração por Rateio, já descrita anteriormente, para todos os catadores do Galpão. Em contrapartida, o valor da venda do material da escola foi dividido apenas entre os catadores que foram triar o material.

A justificativa dada pelos catadores que foram triar o material é que a forma híbrida era justa por três razões: o local era de difícil acesso; o material exigia um esforço maior para ser triado e a atividade foi realizada após o horário do serviço. O foco do argumento era a

penosidade do trabalho: os catadores que foram à escola precisaram subir vários degraus e arrastar os *bags* com os materiais por uma distância de cerca de 500 metros. Assim, a lógica é que, pelas exigências demasiadas de força física, se justificava o recebimento exclusivo da nova forma de remuneração para os catadores que participaram da atividade. “...a gente ficou lá o dia inteiro e trabalhou muito...meus braços estão doendo muito porque rasgar livro o dia inteiro não é fácil...” (Catadora, 42 anos, no galpão desde 2009).

Outro argumento utilizado é que o serviço foi realizado fora do horário do normal de trabalho, sendo, portanto, caracterizado como uma hora extra, caso se tratasse de um sistema de remuneração capitalista. Mesmo se tratando de um empreendimento solidário, a prática da hora extra é um elemento capitalista que está incorporado dentro da rotina do Galpão. De todo modo, a hora extra é uma prática conhecida dentro da associação, que prevê uma remuneração conhecida como diária, ou seja, um “valor fixo” para a coleta de doações após a jornada de serviço. Essa coleta é feita em caráter de rodízio, de modo que possibilita o envolvimento de todos os catadores. Não obstante, nesse caso especificamente, nenhum acordo foi discutido sobre a forma de remuneração antes da ida para a coleta do material.

Para os catadores que não participaram da coleta, a remuneração híbrida por rateio se apresentou como injusta por três argumentos: não levou em consideração que alguns catadores não puderam participar por problemas de saúde ou pessoais; alguns catadores não tiveram conhecimento da ida para a escola, assim não foram convocados e pelo fato de que a doação foi feita para o galpão, e não apenas para os catadores que participaram do arranjo interno para fazer a coleta.

Entre todos os argumentos utilizados, o que foi mais acentuado pelos catadores que não participaram da coleta do material foi o referente a doação ter sido feita para todo o Galpão. “É por isso que eu tô te falando...você doou o material pra Asmare...você não doou pra aquele grupo de pessoas que estavam lá...” (Catadora, 26 anos, no galpão desde 2016). O sentimento de injustiça dos que não foram contemplados pela remuneração híbrida ainda passa pela mudança da regra referente à “hora extra”. Para os catadores que não foram convidados e optaram por não irem, não foi mencionado que existia a possibilidade de uma remuneração extra para a execução desta atividade, já que a ‘hora extra’ é paga somente para uma única doação específica. Caso tivesse sido mencionada a possibilidade da remuneração diferenciada, o que deveria ter sido deliberado pelo coletivo antes da realização da atividade, então poderia ter havido alguma mudança na avaliação dos catadores para o aceite ou a declinação para a realização da atividade.

*“.. Porque já que ia fazer isso, ele pelo menos poderia ter falado comigo que: olha você vai ter que me desculpar porque eu vou ter que descontar pelo menos uma porcentagem de você, já que você não vai poder ir, aí eu dava um jeito de alguém buscar meu filho na creche....”* (Catadora, 47 anos, no galpão desde 2005).

Uma das consequências da aplicação da Remuneração Híbrida é que a mesma penalizou, sobretudo as catadoras idosas, visto que, pelo trabalho ser muito desgastante e exigir demasiada força física, as mesmas não foram comunicadas sobre a atividade. Logo, pelo não conhecimento da demanda a ser realizada, as catadoras foram automaticamente privadas da possibilidade de receberem parte do valor sobre o material coletado.

Uma medida paliativa para a aplicação da Remuneração Híbrida era a distribuição do valor da coleta de modo proporcional. A Remuneração Híbrida por Rateio Proporcional consistiria de uma divisão em que os catadores que efetivamente trabalharam na coleta ganhassem um valor a mais pela realização da atividade. *“... o certo é que eles até podiam ter ganhado um pouco mais, porque eles foram, mas podia ter distribuído um pouco aqui pra gente...porque a gente ficou o dia inteiro trabalhando aqui e eles receberam do que fizeram lá e do que a gente fez aqui...”* (Catadora, 38 anos, no galpão desde 2010). Mas, sobretudo, é válido destacar que o valor exato dessa porcentagem deveria ser construído coletivamente com o grupo.

Em suma, a Remuneração Híbrida por Rateio apresenta certos limitantes e, embora tenha sido concebida como uma tentativa de combater a exploração entre os próprios catadores causou mais conflitos dentro da associação, como a ruptura de um acordo informal para o empréstimo de dinheiro dentro da associação. A quebra do acordo ocorreu pelo fato de que uma das catadoras que não foi comunicada, após esse caso, não emprestou mais dinheiro para a associação. Como resultado, o Galpão teve que buscar o empréstimo com outros catadores, o que gerou a necessidade de fazer outro acordo informal.

Outro resultado desse episódio, é que essa situação serviu ainda como um processo de aprendizagem para o galpão. A partir dessa ocorrência, os catadores tornaram-se mais atentos à possibilidade da aplicação dessa nova forma de remuneração. Quando situações parecidas como essas aconteciam no galpão, os catadores passaram a questionar ao responsável do escritório, a possibilidade, *a priori*, de haver uma diferenciação na remuneração para os catadores que realizassem a atividade em detrimento dos que não fossem participar.

## 6 REFLEXÕES SOBRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO

Uma vez que o capítulo anterior apresentou as formas de remuneração presentes na trajetória do Galpão, faz-se necessário uma análise em profundidade das metodologias utilizadas, suas contribuições e limitações. No que se refere à Remuneração Individual por Meta, essa forma se parece muito com a proposta capitalista de remuneração. Como visto no capítulo 3, este formato faz com que o associado receba pela sua produção, ou seja, pela quantidade de material coletado e triado. De maneira geral, sua renda depende somente da quantidade de material que o mesmo consiga coletar e triar, portanto de sua capacidade de trabalho e esforço.

Entretanto, essa remuneração potencializa o conflito pela disputa de material dentro do Galpão. Alguns materiais recebidos (sejam de doação ou provenientes da coleta da seletiva) acabam por ter “um valor superior aos demais”. O valor superior pode ser compreendido, aqui, como material mais pesado (em quilogramas – kg) ou mesmo o material que possui um maior valor de mercado (preço monetário). A disputa pelo material que tem a possibilidade de aumentar os rendimentos faz com que a solidariedade entre os catadores se reduza paulatinamente, dando espaço para o individualismo e a competitividade dentro do Galpão.

Além dessas características, a Remuneração Individual seja por Meta ou Proporcional acaba por forçar o associado a acelerar suas atividades para alcançar um maior rendimento. Como, em tese, o associado recebe pelo o que ele produz, isso pode provocar acidentes de trabalho (intensificação da jornada de trabalho por prolongadas horas) e até sofrimento psicológico. O sofrimento psicológico manifesta-se à proporção que o associado passa a se cobrar cada vez mais pela produção, dando a falsa sensação de que ele mesmo controla o valor final de sua remuneração.

No entanto, os dados empíricos levantados permitem perceber que, mesmo nessa forma de remuneração, a qualidade do material é um fator chave. Mesmo que cada associado receba pelo material que ele mesmo triou, se a qualidade do material estiver ruim (por exemplo, material com muito vidro ou com restos de comida), o esforço não será proporcional à remuneração dos catadores. Assim, pode-se observar que a Remuneração Individual não contempla e nem valoriza o trabalho “invisível”.

Neste caso, pode-se entender como trabalho invisível todo o trabalho de gestão do próprio empreendimento. Embora seja um trabalho que é de conhecimento de todos, os



catadores apresentam dificuldades em como valorar a atividade administrativa. Como visto acima, muitas vezes, o critério para valorizar uma gestão bem sucedida se resume em saber se há dinheiro disponível em caixa para fazer pequenos adiantamentos (empréstimos) para os catadores.

A Remuneração por Meta visava assegurar um mínimo de produtividade entre os catadores, haja vista que a remuneração razoável só é alcançada se um dado peso de material for entregue semanalmente. Nesse caso, ainda existe uma lógica individualista para o atingimento da meta e os efeitos da aceleração do trabalho ainda são observados. Mas essa forma motiva uma regulação da carga de trabalho: o nível de produtividade fica bem próximo da meta estipulada. Isso acontece porque, nesse modelo, existe uma meta prefixada com base na decisão da diretoria/responsável do escritório/coletivo em delimitar uma quantidade a ser entregue por semana. Porém, não existe nenhum incentivo financeiro “a mais” para que o catador continue engajado na sua rotina de atividades, para continuar com a sua rotina de trabalho e entregue uma quantidade maior de material.

Um exemplo que ilustra a tentativa de se conseguir um maior engajamento dos catadores, após alcançar a meta estipulada, seria o “Cantinho”, apresentado por Oliveira (2010), com base na experiência da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Pará de Minas (ASCAMP). A forma de remuneração nessa associação também se baseia na lógica de horas trabalhadas.

Na Ascamp, cada meta/tarefa realizada corresponde a um número de horas, que são somadas ao longo de 30 dias, de acordo com a frequência de cada associado. Ao final desse período, depois que os materiais são vendidos, pagam-se as despesas e a sobra é dividida pela soma de horas trabalhadas naquele período por todos os associados. Assim, tem-se o valor da hora do mês, que é multiplicado pela soma de horas de cada associado para se chegar ao valor da remuneração individual (OLIVEIRA, 2010, p. 57).

A remuneração baseia-se então na quantidade de horas trabalhadas por cada catador que tem uma meta fixada de horas semanais a serem cumpridas por mês.

A meta de triagem de cada triadora são 12 *bags* por dia, e equivale às 9 horas de trabalho. Além dessa meta, cada associado tem uma tarefa extra que é chamada de “0800”. Esta não é somada ao valor de horas trabalhadas, mas o associado que não a cumpre perde 3 horas. Ela tem o objetivo de aumentar o valor da hora da associação, uma vez que aumenta a produção sem aumentar o número de horas a serem pagas. Assim também acontece com os mutirões, realizados quinzenalmente aos sábados, quando cada associado tem uma tarefa definida, que não é somada ao valor de horas trabalhadas. Aqueles que faltam perdem 9 horas (OLIVEIRA, 2010, p. 57).

No que se refere à produção excedente na ASCAMP, “a produção que excede a meta é também convertida em horas e contabilizada à parte no que eles chamam de “cantinho”. Desse valor, o associado recebe apenas 50%. A outra parte fica para a associação” (OLIVEIRA, 2010, p. 59). Ou seja, criou-se uma estratégia que valoriza o trabalho “a mais” realizado pelos catadores, oferecendo-lhes uma remuneração proporcional a uma taxa pré-fixada pelo coletivo, ao mesmo tempo em que assegura uma parte destes rendimentos para a própria associação. “O objetivo dessa regra, segundo os associados, é garantir um nivelamento na remuneração, ou certa “igualdade no grupo”, evitando diferenças muito grandes entre um associado e outro” (OLIVEIRA, 2010, p. 59).

Embora o Galpão B não utilize da forma de remuneração da ASCAMP, ambas sofrem com o problema da produção bem próxima da média. Entretanto, na ASCAMP já existe uma resolução consolidada pelo coletivo para resolver o problema do excedente da meta, para o qual, no Galpão B, ainda não existe uma tratativa consolidada. Entretanto, como no Galpão B não existe o “Cantinho” ou uma medida similar, o que de fato aconteceu diante desse problema foi o desenvolvimento de práticas de solidariedade entre os catadores. Um exemplo dessa prática é que, entre catadores de um mesmo grupo de afinidade, quando um membro não conseguia a quantidade de material necessária, os catadores que tinham triado além da meta repassavam o peso excedente para esse catador, evitando assim que o mesmo fosse penalizado e sofresse o desconto.

No que tange a Remuneração por Rateio, essa forma parte da coletividade na divisão das despesas e na divisão das sobras, ideias estas pautadas tanto nos modelos de remuneração socialistas/comunistas e da ECOSOL, já expostas neste trabalho. A Remuneração por Rateio amplia e dinamiza a ideia da autogestão dentro do coletivo, uma vez que todos os catadores passam a se responsabilizar pelos ganhos e pelos prejuízos do grupo.

No entanto, embora esta forma tenha contribuído para a coletividade (como visto na norma criada para o repasse dos valores do vale transporte dos catadores e nos auxílios fornecidos), a maneira como a remuneração é conduzida dentro do Galpão ainda gera alguns conflitos. Uma das maiores queixas dos catadores acontece pela maneira como as normas são utilizadas para a construção do pagamento nesse modelo.

O processo de tomada de decisão para as várias questões que aparecem ao longo do pagamento possuem nuances que não ficam claras, ora para o responsável do escritório (que é o responsável pelo pagamento), ora para os próprios catadores, sobre os critérios que foram utilizados. Exemplos dessas nuances são situações de coletas externas de doações que envolvem

a mobilização de apenas alguns catadores, como o caso apresentado acima, como até mesmo em atividades extras e em eventos, quando se sorteia quem serão os catadores a realizar as atividades.

A dificuldade em analisar cada uma das situações específicas de coleta e triagem dos materiais e a forma como deve ser feita a remuneração para essas mesmas situações contribui para a desconfiança dos catadores quanto à gestão do Galpão. Embora as etapas teóricas para a remuneração sejam de conhecimento de todos os membros, a principal questão que se origina desse processo é a legitimidade da aplicação dos critérios para os descontos a serem feitos e, conseqüentemente, o valor final a ser rateado, os quais estão intrinsecamente ligados com o conceito de justiça dentro do Galpão.

O conceito de justiça torna-se então subjetivo, haja vista que parte da avaliação e da percepção de cada catador sobre o que é justo dentro da rotina de trabalho. Dessa forma, percebe-se que o valor do rateio é muito mais do que apenas o valor financeiro que o mesmo confere aos associados. O estabelecimento da remuneração final tem também a necessidade de ser justo e combater a exploração do trabalho e a dita “preguiça” entre os membros, questões essas que acompanham todas as formas de organização do trabalho analisadas aqui, do capitalismo aos modelos socialistas/comunistas. Portanto, o que é considerado como uma remuneração justa possui elementos que devem ser analisados, como: situações particulares que envolvem a queda ou recebimento de materiais, o “combate à exploração de um catador sobre o outro” e o próprio processo de reconhecimento do trabalho de cada catador.

Nas situações particulares, encontra-se o maior desafio: a cobrança da meta de produção semanal. Assim, “cobrar a produção” é um mecanismo de controle utilizado pelos catadores no intuito de tentar garantir que todos os membros, de fato, se mantenham engajados em suas respectivas atividades dentro do Galpão. *“...a gente precisa cobrar a produção, porque senão, você trabalha aqui até se matar e o outro não faz nada e vai ganhar o mesmo tanto que você...”* (Catadora, 34 anos, no galpão desde 2014). Como na Remuneração por Rateio, todo o valor arrecadado será distribuído igualmente por todos os membros, a prática de cobrar a produção assume o papel de medir a colaboração de um dado catador para o valor total da semana. Assim, para o caso de um catador que não atenda a meta estipulada, existe uma penalização: o mesmo deverá sofrer um desconto de 20% do valor do rateio.

O fato de a gestão administrativa não possuir outras formas de controle de produtividade tanto no nível do Galpão como também no nível individual (como por exemplo: indicadores sobre a quantidade de material recebida *versus* triada, índice de rejeito, entre outros), faz com

que a estratégia de “cobrar a produção” apareça como a única alternativa, de curto prazo, para a mensuração do engajamento de cada catador no trabalho.

Portanto, a prática de “cobrar a produção” está atrelada com a ideia de evitar a exploração do trabalho entre os próprios catadores. Essa prática tem como objetivo manter o engajamento dos trabalhadores, uma vez que não existe um acréscimo a ser concedido pré-fixadamente antes do final das atividades. A exploração do trabalho entre os catadores, por sua vez, ocorre pela dificuldade em mensurar o nível de engajamento dos mesmos dentro do Galpão. Essa dificuldade é acarretada pela própria limitação em se compreender como a organização do trabalho em vigor auxilia no entendimento do real engajamento de cada catador dentro do trabalho. Portanto, a forma escolhida pelo grupo para resolver essa situação foi a de verificar se o catador conseguiu entregar a quantidade semanal mínima estipulada. Entregar a produção é visto como um balizador, pois significa que o catador cumpriu com as suas atividades durante aquela semana.

Entretanto, existe certa flexibilidade na aplicação da estratégia de “cobrar ou não a produção”, que acaba por testar a autonomia do responsável pelo escritório. Essa flexibilidade, em primeiro momento, pode partir da própria análise individual do responsável pelo escritório que pode decidir por aplicá-la ou não (levando em consideração a realidade dos materiais recebidos durante uma dada semana) ou a pedido dos próprios catadores (quando os mesmos avaliam que a qualidade do material foi ainda menor e que não será possível entregar a produção de modo geral). No primeiro caso, quando parte do responsável do escritório a decisão de não “cobrar a produção”, a medida é sempre aceita pelos catadores, pois implica que nenhum catador poderá receber o desconto referente ao não atingimento da produção. Geralmente, no segundo caso, os catadores se organizam dentro dos grupos informais e comentam sobre a dificuldade em atingirem a meta, assim, no momento da prestação de contas, pedem para que não seja feita a cobrança. Em caso de a maioria concordar, o desconto é cancelado e se recalcula o valor do rateio.

O grande impacto dessa flexibilidade é o sentimento de injustiça que emerge dentro do Galpão. Ao não “cobrar a produção” em uma dada semana e em outra realizar o desconto, mesmo mediante uma conversa (durante a prestação de contas e com a aprovação da maioria), cria-se uma instabilidade na gestão do Galpão que passa, por vezes, a ser caracterizada como partidária de um dado grupo. *“Aqui cobra a produção quando quer e assim não dá...”* (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). Favoritismo esse interpretado como, *“a questão é que quando o grupinho deles não cumpre a meta, ele fala de não cobrar a produção, mas se é*

*o nosso grupo de cá que não bate a meta, eles querem cobrar a produção” (Catador, 53 anos, no galpão desde 2002).* Mas, a realidade é que apenas o coletivo tem o poder de deliberar se haverá ou não a cobrança da produção, mesmo que haja um suposto laço afetivo do responsável pelo escritório por um grupo. Porém, quando o responsável do escritório alerta os catadores sobre a possibilidade de não cobrar a produção, a chance de ser aprovado é bem maior do que se partir de um grupo de catadores, como já demonstrado acima.

Como a decisão para a cobrança sempre é respalda pelo coletivo, em momentos em que a maioria dos catadores não consegue alcançar a meta, a tendência é que essa maioria vote pela não cobrança. Em outras situações, em que a maioria consegue o peso estipulado, a discussão para a não cobrança, às vezes, não ganha força para ser aprovada e perde espaço (minorias dos votos) dentro da prestação de contas ou até mesmo nem é discutida.

Um caso típico respalda essa análise: certa vez, uma catadora do material da coleta seletiva havia triado 718 kg, (118 kg além da meta) e, naquela semana, a cobrança de produção foi suspensa a pedido da maioria do Galpão; na semana seguinte, quando foi aplicada a meta de produção, ela conseguiu 530 kg (ou seja, faltaram 70 kg para o atingimento da meta). Nesse caso específico, na semana que a catadora não conseguiu atingir a sua meta, estava em vigor a cobrança de produção e, embora ela tivesse entregado 118 kg a mais na semana anterior (que compensariam os 70 kg faltantes), ainda assim sofreu o desconto. Desse episódio, surgiu a estratégia de “esconder o peso”.

Mediante a incerteza quanto ao não alcance do peso mínimo na semana seguinte e da não contabilização dos pesos extras para compensar eventuais variações, o mecanismo de regulação criado pelos próprios catadores para poder se prevenir foi não levar para a pesagem mais material do que a meta estabelecida. Isto é, passaram a usar a “estratégia de esconder o peso”. *“Quando dá mais da meta, eu pego o material, escondo ele aqui no box, e deixo pra semana que vem, porque aí se acontecer qualquer coisa eu pelo menos tenho um pesinho garantido e não vou ter desconto por produção” (Catadora 44 anos, no galpão desde 2007).*

Essa estratégia é uma medida protetora criada pelos catadores, instituindo um “estoque intermediário” de material triado. Esse estoque permite que os catadores possuam certa flexibilidade para negociar suas próprias jornadas de trabalho (mesmo que precisem se atentar para algumas questões referentes a horários, para não sofrerem o desconto referente à falta), e que possam regular seus ritmos de trabalho, visando uma economia global do próprio corpo.

*“...se eu sei que eu já tenho um certo peso, eu calculo mais ou menos o quanto eu tenho que fazer cada dia para bater a meta e assim eu não esforço muito meu braço e minha coluna batendo caixa – retirar o material do estoque, virá-*

*lo sobre a banca de triagem e triar o material - o dia inteiro” (Catadora 41 anos, no galpão desde 2013).*

Porém, essa prática também afetou o faturamento de todo o Galpão, uma vez que, com a adesão de outros catadores, os valores das entradas semanais diminuíram e o valor da remuneração por rateio também. A dificuldade em mensurar o trabalho realizado e o engajamento de cada catador é um problema recorrente da organização do trabalho dentro do Galpão, que também contribuiu para o desconto no caso da catadora em estudo.

A relação entre o formato da jornada de trabalho e o método do controle de faltas faz com que o sentimento de que o desconto foi injusto seja ainda maior, haja vista que não foi feita uma análise da série histórica dos pesos acumulados para servir de compensação. A reclamação se considerada, deveria levar a uma análise sistemática para verificar se a catadora não entregava a meta com frequência e, em caso afirmativo, o desconto seria justo. A revolta se dá pela “sobra do peso” que não pode ser redistribuído para outra semana seguinte. “...*eu sempre trio muito, aí no dia que eu não consigo vai lá e desconta? Isso é muito injusto! Tinha que acompanhar a minha produção e ver se eu faço corpo mole” (Catadora 65 anos, no galpão desde 2006).*

Assim, a ausência de instrumentos de apoio para respaldar as tomadas de decisão quanto aos descontos acabam contribuindo para o agravamento do sentimento de injustiça. A falta de ferramentas (como planilhas e gráficos em *Excel* ou até mesmo o uso de algum sistema de informação) que auxiliem no armazenamento e manipulação dos dados dificulta a análise. Ao mesmo tempo que limita o tratamento das informações, de modo que seja feita uma análise pontual (semanal) sobre a produtividade de determinado catador. Essa limitação faz com que a decisão sobre o desconto seja feita com base em resultados de curto prazo, não valorizando “o esforço a mais” feito na semana anterior e o desempenho anterior da catadora em um possível horizonte de médio ou longo prazo de análise.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: QUAL FORMA DE REMUNERAÇÃO É MAIS JUSTA?**

O Galpão B é parte de uma associação de catadores pioneira em Minas Gerais, com mais de 30 anos de existência. A princípio, esperava-se que os conflitos referentes à remuneração já tivessem sido resolvidos devido à longevidade da associação. No entanto, a prática demonstrou que a autogestão é alcançada aos poucos dentro da associação. A chegada dos catadores na gestão do Galpão já é um grande avanço para a associação, pois evidencia que houve um amadurecimento entre os catadores e um aumento do engajamento dos mesmos com as rotinas administrativas. Porém, toda a evolução foi obtida a passos lentos, e precisou da ajuda de vários atores externos como INSEA; grupo de técnicos que por anos já realizaram trabalhos na associação, e a ANCAT.

Uma vez que foi analisada a trajetória do Galpão B, no que se refere à gestão e as formas de remuneração que foram utilizadas, colocam-se as questões: qual destas formas é mais justa para o empreendimento e para os seus catadores? Remuneração Individual? Remuneração por Rateio? Remuneração Híbrida por Rateio?

Para se chegar a um posicionamento final quanto à temática, deve-se, em primeiro lugar, levar em consideração a trajetória de formação da ASMARE e, dentro dessa, o processo de criação do novo Galpão. Com base nos dados empíricos coletados, percebe-se que o processo de criação do novo Galpão é um elemento central que não pode ser desconsiderado na análise do processo de construção de normas e de acordos informais. Lembrando que a própria criação do Galpão se deu num processo “de cima para baixo”, fruto de um acordo entre a diretoria da ASMARE e a PMBH.

Portanto, o projeto da PMBH de criação do novo Galpão para ASMARE visava propiciar que o município se adequasse à legislação vigente e ampliasse a coleta seletiva, a qual, por sua vez, também gerasse novos postos de trabalho dentro da associação. Tratava-se, desse modo, de um projeto em nível de política pública, feito pelos gestores do município. Entretanto, o projeto específico da nova unidade não levou em consideração a experiência dos catadores e os efeitos dessa mudança na vivência do grupo, tanto em suas formas de organização quanto de gestão. Essa origem tem repercussões sobre os conflitos entre os catadores do Galpão B, que persistem até a presente data, e se manifestam de forma aguda em relação aos processos de remuneração.

Comumente, as associações e cooperativas, como também a ASMARE, passam por escassez de recursos financeiros, o que leva a algumas restrições, tais como: falta de sede (espaço físico), de maquinário e de mão de obra. Assim, a proposta da PMBH para a diretoria de criação do Galpão apresentou-se como uma grande oportunidade de trabalho para os catadores e até mesmo para o fortalecimento e a sustentabilidade das atividades da ASMARE. Desse modo, a proposta do novo Galpão e da ampliação das atividades da associação foi bem recebida pela diretoria, que vislumbrou a possibilidade de ampliação de postos de trabalho e de novas fontes de renda para os catadores. Mas, um limite foi detectado, com base nos relatos dos catadores ao longo da pesquisa, é o fato de ter sido um projeto que veio de “cima pra baixo”. Essa característica de projeto de “cima pra baixo” significou que os catadores escolhidos para o Galpão da triagem ficaram alijados do processo, foram apenas comunicados que haveria a troca de endereço para a realização das atividades de rotina. Esse distanciamento com a elaboração do projeto não se deu somente entre os catadores que foram escolhidos para o trabalho no novo Galpão, mas também com a diretoria. Essa que, por vezes, também tinha muitas dúvidas sobre o projeto, por exemplo, como operá-lo e como gerir o novo Galpão.

Na construção do projeto do novo galpão, envolvendo os catadores de toda a ASMARE, aconteceram falhas de comunicação e de desconhecimento das expectativas das partes envolvidas (diretoria, catadores, PMBH, técnicos administrativos). Como relatado durante as entrevistas, poucas informações eram disponibilizadas para a base, isso é, para os catadores e até mesmo para a diretoria, que apenas tinham acesso às poucas informações que conseguiam junto a PMBH e aos parceiros. As interrogações constituíram-se em um sintoma da fragilidade da construção do projeto, porque apresentaram algumas limitações por parte da diretoria, dos catadores e dos técnicos administrativos.

No projeto da PMBH de fornecer um novo local de trabalho e celebrar um convênio existiam dificuldades a serem pensadas, algumas que podiam ser antecipadas e outras não. A diretoria, por sua vez, teve o grande desafio de lidar com a ruptura entre o modelo de organização e de gestão do trabalho em uso no Galpão A e a sua transposição para o novo Galpão. Em nenhum momento até então, antes da criação do novo Galpão, a diretoria tinha vivenciado uma situação em que fosse necessário repensar a organização do trabalho dentro da associação e em como estabelecer uma proposta de gestão diferenciada para os dois galpões. A organização e a gestão da ASMARE foram construídas apenas para a realidade do trabalho dos associados do Galpão A, única sede que até então existia, porém, o gerenciamento de um novo Galpão implicava em se repensar o modelo, para que fossem elaboradas estratégias de trabalho



e de regulação aderentes à nova realidade do grupo, não constituindo apenas uma réplica do que acontecia no Galpão A.

A própria trajetória da gestão do Galpão B, que passou pelo trabalho dos técnicos pagos pelo dinheiro proveniente do convênio com a PMBH, depois pelo trabalho de técnicos externos e, por fim, da chegada dos catadores, demonstra as fragilidades da associação e do processo tímido de engajamento dos catadores na gestão do empreendimento. Somente após 2016, os catadores assumiram o galpão e tiveram mais autonomia para deliberarem e refletirem sobre o processo de remuneração que seria o mais adequado. Antes disso, os catadores estavam de certa forma ‘presos’ e ‘regulados’ pelos julgamentos que os técnicos e a diretoria decidiam. Considere-se que a diretoria também era formada por catadores, mas, em sua maioria, por catadores do Galpão A (com outros valores e outra realidade de trabalho).

Assim, no que se refere à limitação do papel dos técnicos pagos pela PMBH e dos externos, isso tem sua gênese na própria forma como os mesmos foram inseridos dentro do Galpão B. Os técnicos externos foram contratados para amenizar a ruptura de gestão que se teve com a saída dos técnicos pagos pela PMBH. Isto é, eles foram contratados para realizar todas as atividades gerenciais do empreendimento, dada a falta de treinamento dos catadores para executar essas atividades naquele momento.

Se por um lado, a contratação desses técnicos realmente amenizou muitas questões para a diretoria, já que, no momento da criação do novo Galpão, nenhum catador possuía formação e experiência em práticas administrativas para se tornar responsável pelas atividades. Isto é, muitas decisões, como meta e controle de produção, eram orientadas por esses técnicos que possuíam experiência com a rotina de trabalho dos catadores. Por outro lado, apenas suavizou os aspectos operacionais. A gestão, os critérios e a forma de remuneração são, evidentemente, de responsabilidade da diretoria e dos próprios catadores, ao menos se se pretende que os numerosos e agudos conflitos sejam resolvidos e que os sentimentos de injustiça diminuam.

A limitação dos técnicos surge do papel assumido por eles, na visão dos próprios catadores, uma vez que eram considerados como meros executores, sem nenhuma autoridade. Mas, não possuir autoridade não chega a ser um problema *a priori*, desde que todas as diretrizes e normas partam da assembleia, da diretoria e dos próprios catadores. Mas, na falta dessas deliberações, do distanciamento da diretoria (no crescimento do sentimento dos catadores de estarem abandonados pela diretoria) e no aumento crescente dos conflitos entre os catadores, os técnicos passaram a ser vistos como os únicos agentes de transformação dentro do Galpão, junto com a figura de alguns apoiadores. Ser um agente de transformação partia do pressuposto

que os técnicos seriam os únicos com competência para realizar as atividades administrativas e propor alterações dentro da associação.

Um outro ponto a ser ressaltado é que, durante todo o período em que os técnicos administrativos que eram pagos por meio do convênio celebrado com a prefeitura ficaram à frente do Galpão, não houve um processo efetivo de inclusão dos catadores nas funções do escritório. O único papel dos catadores era o de realizar as atividades operacionais. O papel que mais se aproximou da gestão organizacional foi o cargo de coordenador do Galpão, mas ainda assim de modo muito distante das atividades burocráticas ligadas à remuneração e à roteirização dos veículos. Logo, com a saída dos técnicos no início de 2014, os catadores relataram que se sentiram perdidos, pois não possuíam informações suficientes para dar sequência aos trabalhos e nenhum treinamento para a função.

Nesse momento, organizações de apoio, como ANCAT e INSEA, foram fundamentais, porque ajudaram o grupo durante esse período de crise. Mas, com a saída dos técnicos administrativos pagos pela PMBH, a ascensão dos catadores para o trabalho no escritório e a extinção do cargo de coordenador do Galpão (mediador de conflitos), os conflitos se intensificaram ainda mais. Com essas disputas houve o fortalecimento da formação de ‘panelinhas’, a acentuação nos julgamentos de que os catadores não eram aptos para gerir o Galpão e, assim, a consolidação da crise na gestão dos catadores em 2018. Isso culminou na cristalização do sentimento de que nenhum associado seria competente o suficiente para assumir as atividades do escritório.

Nesse cenário, nasceu a urgência em se estabelecer os critérios para avaliar a gestão do escritório. Uma boa gestão do escritório deveria ser imparcial em relação às panelinhas e prover, ao final da semana, uma renda média que fosse estipulada como suficiente. No que tange às panelinhas, o insucesso de um associado na função de responsável pelo galpão, ocorreu pelo fato de que o mesmo não seria imparcial nos julgamentos de descontos, o que deve ser considerado para a obtenção do valor final de remuneração. Sem esse caráter da imparcialidade, no imaginário dos catadores, o postulante ao cargo estaria polarizado a agir em detrimento a um dado grupo. Por outro lado, o parâmetro da renda média semanal suficiente estava vinculado a uma remuneração que deveria estar em torno de R\$350,00 (reais).

Posto isso, percebeu-se que a função do técnico administrativo é uma função de grande responsabilidade no Galpão B, mas que, devido à falta de confiança e de credibilidade no sistema de remuneração, permanece como uma função que não é almejada pelos catadores. Em linhas gerais, devido ao distanciamento com a diretoria e com a função de um líder, os catadores

verbalizaram a necessidade urgente de possuírem um chefe e, em certos momentos, até acreditam que o responsável do escritório poderia assumir essa posição. Porém, paradoxalmente, os catadores não legitimam o poder desse cargo para tomar decisões, optando pela lógica do coletivo e reafirmando os princípios da autogestão.

Essa falta de legitimação demonstra a fragilidade do coletivo e a falta de identidade de grupo para encontrar uma saída para o dilema de decidir entre a necessidade de um chefe e a opção pela autogestão. A ASMARE reconhece-se como um empreendimento solidário, mas, na prática, elementos capitalistas, como a heterogestão e a necessidade da hierarquia, são ainda presentes para os associados. O discurso autogestionário faz-se presente em alguns momentos, “aqui todo mundo é igual, ninguém manda em ninguém” (Catador, 43 anos, no galpão desde 2005), quando se quer reafirmar a autonomia individual de cada catador para programar sua rotina de trabalho. Assim, os catadores não querem abrir mão de sua autonomia para regular suas jornadas de trabalho, por exemplo sair mais cedo, sem serem penalizados com o desconto. Por outro lado, os associados não querem ser explorados por outros catadores que saem mais cedo e não cumprem com a meta de produção estabelecida.

Desse modo, a autogestão fica então comprometida dentro do Galpão. Isso ocorre, na medida em que certos processos decisórios se tornam um jogo de ‘empurra-empurra’, já que, em alguns casos, a responsabilidade é do ‘nós’ (por nós se entende todos os membros do Galpão – mas, não se escolhe uma pessoa responsável para fazer tal ação) e, em outros, do responsável do escritório (mesmo que não tenha sido acordado previamente com ele que o fato seria de sua responsabilidade). Esse impasse acaba por reafirmar para alguns catadores a necessidade de um chefe, uma hierarquia rígida que consiga não só controlar a produção, mas que controle os catadores e sua rotina de trabalho.

Dada essa fragilidade e o jogo do ‘empurra-empurra’, percebe-se que é necessária uma forma de remuneração que permita a autonomia dos associados em suas jornadas de trabalho e se constitua como um processo de formação. Nesse sentido, acredita-se que se o projeto do Galpão B é se consolidar como um empreendimento da economia solidária, a Remuneração Individual apresenta mais desafios do que benefícios. Portanto, formas de Remuneração Individual (por Meta e Proporcional) acabam trazendo mais conflitos e fragilidades para o coletivo, devido ao aumento da competitividade por material. Competitividade esta que faz com que os catadores acabem acelerando suas jornadas de trabalho e aumentando a probabilidade de acidentes de trabalho.

A Remuneração por Rateio, embora esteja alinhada com formas de remuneração socialistas/comunistas e da ECOSOL, não garante por si só o engajamento dos catadores. Foi necessária a criação da estratégia de política de descontos para tentar atenuar as diferenças de engajamento dentro do trabalho. Mas, apenas a presença física do catador no Galpão é o suficiente para justificar o não desconto por falta de trabalho? Como lidar com situações em que os catadores comparecem ao Galpão e não ‘trabalham’?

Este trabalho avançou na discussão sobre formas de remuneração em associações de catadores, na medida em que apresentou os impactos e os limites de algumas destas formas. Porém, a experiência obtida neste estudo demonstrou que, embora a ASMARE seja uma associação com mais de 30 anos, os catadores e a diretoria ainda encontram dificuldades para avaliar o trabalho de outros catadores, a não ser pelo uso de metas de produção.

Nesse sentido, por mais que as estratégias e normas de desconto estejam estabelecidas no Galpão A tacitamente; na prática, a cada sexta-feira, os critérios são novamente revistos e questionados. Em linhas gerais, “é uma norma, todo mundo conhece, porém depende” (Catadora, 53 anos, no galpão desde 2002). O “porém depende” varia de acordo com os próprios interesses dos catadores em aumentar ou diminuir a receita (ou seja, o desejo de aplicar ou não os descontos), da análise financeira e da avaliação da qualidade do material feita pelo responsável pelo escritório.

De fato, a norma existe, mas a cada semana ela é posta em discussão pelo coletivo, de modo a tentar evitar os conflitos sobre o valor da remuneração final. Um exemplo dessa situação foi o caso de uma catadora que, ao receber o desconto em uma semana (porque não havia atingido a produção, além disso, havia pegado vales durante a semana), teve como remuneração semanal apenas R\$80,00. Quando a catadora descobriu esse valor, a mesma, que já se encontrava embriagada, ficou ainda mais nervosa e saiu atirando objetos nas janelas do Galpão (quebrando alguns vidros), móveis do escritório e estragou o computador da associação. Esse episódio evidencia a fragilidade das normas e o quanto a renda é uma questão central dentro da associação. Posto que, antes de tudo, para os catadores, trabalhar no Galpão B, é a forma de garantir o sustento para suas próprias famílias e auxiliar na educação dos filhos e dependentes.

Assim, de todo modo este trabalho apresentou os argumentos utilizados pelos catadores para a busca de uma remuneração justa. Conclui-se que a remuneração justa para o Galpão B não significa que todos os catadores devam receber o mesmo valor do rateio, apenas pelo fato de ser um empreendimento autogestionário e pautado nos pilares da ECOSOL. A remuneração justa apresenta-se como uma remuneração que seja pensada coletivamente, que contenha

critérios e estratégias coletivas (como, por exemplo, a estratégia do Auxílio Doença), mas que, prioritariamente, consiga manter o engajamento dos catadores no trabalho. Embora exista a política dos descontos, caso o associado não cumpra dada meta, os catadores têm dificuldade em aceitar os referidos descontos. Todavia, compreendem que os descontos são a única maneira de evitar a exploração no trabalho.

De maneira mais pontual, conclui-se que qualquer mudança dentro do galpão, para tentar atenuar os problemas do Galpão B, passa por mudanças na lógica da remuneração semanal dos associados. Por conseguinte, como visto no capítulo 5 sobre as formas de remunerações e suas limitações, sugere-se que seja construída com os catadores uma nova forma de remuneração que consiga lidar com a disfunção sobre o peso excedente, a meta de produção e o conceito de dia de trabalho dentro do Galpão. Este é um limite deste trabalho, dada a complexidade que envolve todo o processo de remuneração semanal, aliado com a desconfiança dos catadores sobre esse processo, esta pesquisa não conseguiu propor uma nova forma de remuneração para os catadores, portanto, também não conseguiu avaliar a viabilidade ou não desta nova forma. Em linhas gerais, por mais que nas falas dos catadores apareça o desejo de se melhorar o processo de pagamento, existe sempre o receio de se propor novas formas e aplicá-las, porque há o medo de que uma nova alternativa possa estar ‘roubando’ dos catadores algum valor monetário. Ultrapassar esse obstáculo exigiria um processo longo de detalhamento das atividades para se cristalizar, paulatinamente, a transparência dessa nova forma.

Ainda nesse contexto, para lidar com o problema do peso excedente seria necessário construir uma Remuneração por Rateio que permitisse, mesmo que minimamente, uma remuneração a mais (uma pequena porcentagem a ser discutida com o coletivo) para os trabalhadores que excedam a meta de produção. Um ponto pé inicial poderia ser analisar junto com os catadores a aplicação do método do “Cantinho” dentro do Galpão, e assim se criar um “Cantinho do Galpão B” que abarque as suas especificidades. Uma vez que o “Cantinho do Galpão B” entrasse em vigor, o problema de “esconder o peso” seria resolvido, uma vez que toda a produção seria contabilizada na mesma semana e, assim, a renda média dos catadores poderia ficar entre o valor de R\$350,00 por semana o que seria suficiente, segundo eles mesmos.

Sobre o processo de avaliação do conceito de dia de trabalho dentro do galpão, uma estratégia que poderia ser avaliada seria a da pesagem diária. Nesta estratégia, colocar-se-ia uma meta diária com base na meta semanal, em que todos os catadores pesariam seus materiais ao final da jornada de trabalho, e assim, caso o mesmo não estivesse na média diária, haveria a

possibilidade de descontar o dia de trabalho no próprio dia. Esta sugestão, porém, envolve a elaboração de um novo projeto de *layout* para o Galpão, visto que na estrutura atual, a ‘Rua’ (local disponibilizado para a locomoção dos catadores e da empilhadeira) fica obstruída de sexta a quinta-feira devido à grande quantidade de material nos *boxs* (na prática, o material ultrapassa o local delimitado do *box* e invade a rua).

Mas, para que, de fato, se tenha um avanço significativo na gestão do Galpão, é importante salientar que o exemplo da CECOSOLA tem muito a contribuir para a estruturação coletiva do grupo. Nesse sentido, sugere-se que seja retomada a prática de reuniões semanais entre os associados para tratar das demandas do galpão. O fato de a associação não ter essa prática, faz com que todos os conflitos e decisões sejam discutidos apenas no momento da prestação de contas. Momento pouco propício para esse tipo de discussão, devido à própria ansiedade dos associados para receber o pagamento e ir para casa, do anseio dos catadores de verificar se não foram penalizados injustamente (caso tenham recebido um desconto indevido ou, ainda, vigiar se algum catador que deveria receber o desconto não o recebeu), do receio dos catadores de acontecerem brigas e agressões acentuadas pelo uso das bebidas alcoólicas dentro do Galpão, principalmente durante a realização do pagamento semanal que ocorre sempre nas sextas-feiras (a menos que na sexta-feira seja feriado, pois nesse caso, o pagamento ocorrerá na quinta –feira).

Por fim, numa análise retrospectiva do trabalho, caso fosse possível reiniciar essa pesquisa de campo, optar-se-ia por elencar com os catadores quais as demandas mais urgentes a serem discutidas dentro do Galpão. Postas estas dificuldades, começaria por ir construindo as soluções com o coletivo, para, assim, ganhar a confiança dos catadores para abordar, só a partir desse ponto, a questão da remuneração. Por fim, poderia ser proposta a elaboração do projeto de novo *layout* do Galpão com os catadores, no intuito de compreender os conflitos que decorrem da ocupação do espaço físico que, por sua vez, afetam sistematicamente a gestão de todo o empreendimento. Isto é, começar das mudanças do *layout* (visual) para as mudanças de gestão (que podem ser invisibilizadas, se não houver transparência das atividades).

Em suma, sugere-se para trabalhos futuros iniciar a construção da prática das reuniões semanais com os associados, buscando sempre respeitar o tempo do empreendimento e as demandas do Galpão. Também se sugere a ampliação de pesquisas sobre as formas de remuneração na ECOSOL, na prática, visto que há escassez de material informativo sobre como se pode pensar em modelos de remuneração para empreendimentos solidários. Haja vista que muitos desses empreendimentos enfrentam desafios e percalços ao tentarem criar parâmetros e

formas de avaliação/medição de desempenho/ mensuração de resultados no âmbito coletivo de suas organizações.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J, C, M. *Análise de sustentabilidade social de redes solidárias de catadores de materiais recicláveis: um estudo de caso da rede Caestavales*. 2018. Tese (Doutorado). Universidade Federal Fluminense, Niterói (RJ), 2018.

ALVES, J. C. M. Gestão de organizações do Terceiro Setor. In: Albuquerque, G. A. S. de (org.). *Coleção Administração EaD: Curso de Bacharelado/módulo VII*. Manaus (AM): Ed. Universidade Federal do Amazonas - ADUA, 2012, v. 1, p. 97-137.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Os Valores da Economia Solidária. In: *Sociologias*. Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 282-317. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/soc/n21/12.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BAHRO, Rudolf. *A Alternativa para uma Crítica do Socialismo Real*. Tradução de Luiz Sérgio N. Henriques e Gilvan P. Ribeiro – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980. (Coleção Pensamento Crítico; v. 42).

BORTOLI, Maria Aparecida. Processos de Organização de Catadores de Materiais Recicláveis: Lutas e Conformações. In: *R. Katál.*, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 248-257, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rk/v16n2/11.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CHIARIELLO, Caio Luís. *Politecnicidade e Polivalência na Organização do Trabalho em Cooperativas Populares e Tradicionais*. 2012. Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3403/4568.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 6 jan. 2021.

CORREA, Ana Corina Salas. *Uma questão de (auto) educação: um estudo de Cecosesola, uma escola que não é uma escola*. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Educação. Rio de Janeiro. 2016.

DEMOUSTIER, D. *A economia social e solidária*. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

DOBB, Maurice. *Os Salários*. Tradução: Octavio Mendes Cajado. Editora: Cultrix, São Paulo, 1977.

DONÁRIO, Arlindo Alegre; SANTOS, Ricardo Borges dos. *A Teoria de Karl Marx*. Universidade Autónoma de Lisboa. CARS – Centro de Análise Económica de Regulação Social. Maio de 2016. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3173/1/MARX.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2021.

FERREIRA, Leda Leal. Sobre a Análise Ergonômica do Trabalho ou AET. In: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. ISSN: 0303-7657 (versão impressa). São Paulo (SP): vol. 40, n. 131, p. 8-11, 2015.



GAIGER, Luis Inácio. O trabalho ao Centro da Economia Popular. In: *XIII Encontro Anual da ANPOCS (GT Trabalho e Sociedade)*, Caxambu, 1999.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Rev. bras. Ci. Soc.* vol.28, no.82, São Paulo: June 2013. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092013000200013](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092013000200013). Acesso em: 9 nov. 2020.

GONÇALVES, Wesley Antonio. O Método *Grounded Theory*: um Norte Teórico Segundo o Estado-Da-Arte do Último Biênio. In: *Revista Conbrad*. Maringá (PR): v.1, n.2, p. 117-134, 2016.

GUÉRIN, F. et al. A. *Compreender o trabalho para transformá-lo*: a prática da ergonomia. Tradução Giliane M. J. Ingratta, Marcos Maffei. São Paulo: Blucher: Fundação Vanzolini, 2001. 488 p.

JACOBI, Pedro; TEIXEIRA, Marco Antônio C. Criação do Capital Social: o caso Asmare – Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. Vol. 2, jun. 1997.

LEAL, Kamila Soares; RODRIGUES, Marilsa de Sá Rodrigues. Economia Solidária: Conceitos e Princípios Norteadores. In: *Revista Humanidades e Inovação*. v.5, n.11, 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/844>. Acesso em: 18 jan. 2021.

LEITE, Márcia de Paula. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. In: *Rev. bras. Ci. Soc.* São Paulo (SP): vol.24, n. 69, fev. 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092009000100003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092009000100003). Acesso em: 17 dez. 2020.

LIMA, Francisco P. A. Ergonomia, ciência do trabalho, ponto de vista do trabalho: a ciência do trabalho numa perspectiva histórica. Artigo elaborado a partir de uma comunicação ao I Seminário Interinstitucional de Ergonomia. Belo Horizonte, Junho de 1995. In: *Revista Ação Ergonômica*, v. 1, n. 2, 2000.

MANCE, Euclides André. *Redes de Colaboração Solidária*. IFiL, Curitiba (PR): nov. 2002. Disponível em: <http://euclidesmance.net/docs/redecolaboracao-pt.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020.

MARX, Karl, 1818-1883. *Crítica do Programa de Gotha* / Karl Marx; seleção, tradução e notas Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2012. (Coleção Marx-Engels).

MARX, Karl. 1818-1883. *O Capital*: Crítica da Economia Política: Livro I: o Processo de Produção do Capital / Karl Marx; tradução Rubens Enderle. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

MELO, Armando de Lisboa. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. In: *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, n. 3, 2005. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-3-ano-2005-nid-46022/>. Acesso em: 4 out. 2020.

MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NOVE, Alec. *A Economia do Socialismo Possível: Lançado o Desafio: Socialismo como Mercado*. Tradução: Sérgio Goes de Paula. São Paulo: Ed. Ática, 1989.

OLIVEIRA, A. R. *Asmare: Revendo valores e forjando uma nova gestão em contexto de crise*. 2017. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2017.

OLIVEIRA, Fabiana Goulart. *Processo de Trabalho e Produção de Vínculos Sociais: Eficiência e Solidariedade na Triagem de Materiais Recicláveis*. 2010. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Escola de Engenharia, UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2010.

PINHEIRO, *et al.* O papel da educação na transformação das relações de trabalho na Economia Solidária: Contribuições a partir da organização coletivista Cecosesola. *In: Administração Pública: abr./jun.*, 2017: 9(2) 75-134. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4959/html>. Acesso em: 9 dez. 2019.

ROTHSCHILD, K. W. *Teoria dos Salários*. São Paulo: Ed. Quadrante Ltda., 1975.

SCHUMPETER, Joseph. Citado em W. Brus, *Journal of Comparative Economics*, 1980, v. 4, p. 53.

SILVA, Sandro Pereira. *Análise das Dimensões Socioestruturais dos Empreendimentos de Economia Solidária no Brasil*. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2017. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7424/1/td\\_2271.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7424/1/td_2271.pdf). Acesso em: 2 ago. 2020.

SILVA, Victor Paulo Gomes. O salário na obra de Frederick Winslow Taylor. *In: Econ. soc.* vol.20, n.2, Campinas (SP): Aug. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-06182011000200007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182011000200007). Acesso em: 20 dez. 2020.

SINGER, Paul. A Recente Ressurreição da Economia Solidária no Brasil. *In: Economia Solidária*. vol. 2, 2002. Disponível em: <https://base.socioeco.org/docs/ecosolv2.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. *In: Soc. Estado*. Brasília (DF): vol.16, n.1-2, jun./dez., 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922001000100005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100005). Acesso em: 22 nov. 2020.

TAROZZI, M. *O que é a Grounded Theory? Metodologia de Pesquisa e Teoria Fundamentada nos dados*; tradução de Carmem Lussi. Petrópolis (RJ): Vozes, 2011. 189 p.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo (SP): Atlas, 1995.

THEUREAU, J. *O curso da ação: método elementar. Ensaio de antropologia enativa e ergonomia de concepção*. Belo Horizonte: Editora Fabrefactum, 2014.

THOMPSON, E. P. *Costumes em Comum: Estudos sobre a Cultura Tradicional*. Tradução: Rosaura Eichemberg. São Paulo: Companhia das Letras, 1998, 528 p.

VERONESE, M. V. Articulación Teórica entre Subjetividad y Actividad Laboral. In: VERONESE, M (org.) *Economía solidaria y subjetividad*. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2007.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.