

**MODELO DE GESTÃO E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
COOPERATIVA DE RECICLÁVEIS DA REGIÃO AMAZÔNICA**

SUZANA MARIA CARVALHO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

JACIRA LIMA DA GRAÇA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

MARCELO AUGUSTO MENDES BARBOSA

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO LUCAS

ALINE SOUZA

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS

CARLOS ALBERTO MENDES MORAES

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS

MODELO DE GESTÃO E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE RECICLÁVEIS DA REGIÃO AMAZÔNICA

INTRODUÇÃO

A economia baseada nos preceitos do capitalismo está centrada na competição, sobrevivência no mercado e busca por maximização dos lucros. Poucos acumulam capital, enquanto muitos vivem em condições miseráveis sem o básico para a sobrevivência, evidenciando as desigualdades sociais. Os resultados são vistos meramente sob a ótica econômica, onde o conceito de riqueza ignora o resultado e aspecto social. Torna-se cada vez mais evidente a urgência na busca de organização social e econômica que transpasse o capitalismo e suas consequentes desigualdades, a partir da cooperação entre os atores sociais, de forma que a economia esteja voltada para a solidariedade. Enquadram-se nesse contexto as cooperativas de catadores de recicláveis como alternativa de organização de trabalho. Segundo Cabaija-Santana (2014), o campo da inovação social ainda é um tema incipiente na academia, havendo lacunas para contribuições teóricas e práticas. Tais pesquisas são impulsionadas pelo interesse nas questões sociais relacionadas à gestão e empreendedorismo. A inovação consiste em mudanças que resultam em melhorias e, para que ocorra inovação social. No caso das cooperativas de catadores de recicláveis, tal questão também depende do modo de gestão das organizações. A pesquisa sobre inovações sociais pode contribuir para o desenvolvimento contínuo de abordagens mais holísticas e não-tecnológicas dentro dos estudos de inovação que são necessários face a desafios que exigem mais do que soluções tecnológicas sozinhas (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) e se justifica por se tratar de tema emergente na academia, além da relevância quanto aos aspectos sociais, ambientais e econômicos.

OBJETIVO

A busca por organizações voltadas para aspectos sociais, visando diminuir as desigualdades e gerar a cooperação entre os atores sociais tem se tornado cada vez mais urgente. A inovação social apresenta novos paradigmas como solução à crise social e econômica. No caso das cooperativas de catadores de recicláveis, tal questão também depende do modo de gerir processos da organização. O presente artigo tem como objetivo identificar as práticas de gestão do modelo cooperativo em uma cooperativa de recicláveis da região amazônica, localizada no município de Porto Velho (RO), em face à inovação social.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Economia Solidária

A economia solidária surgiu na Europa, ao final do século XVIII, no contexto da primeira revolução industrial, passando a ter maior notoriedade na Grã-Bretanha, a partir do século XIX. (SILVA; SILVA, 2008). Neste novo formato de organização econômica predomina a “solidariedade entre os trabalhadores na busca de formas democráticas de viabilizar a sobrevivência” (RUFINO, 2003). Para essas empresas o espírito empresarial está voltado para “a adoção de elementos necessários à sustentação do empreendimento (qualificação técnica, produtividade, conquista de mercado e ampliação do capital)” (RUFINO, 2003, p. 3). O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEES (2016) elenca alguns princípios importantes para a economia solidária, sendo estes a cooperação, a autogestão, a ação econômica e a solidariedade. Dentre as potencialidades de uma economia solidária, podem-se citar: a criação de sistemas produtivos sustentáveis; consumo consciente e responsável; emancipação do trabalho e valorização do trabalhador; redução de disparidades de

renda e de riqueza (propriedade coletiva com ganhos compartilhados); sistemas financeiros solidários; reconhecimento da mulher e do feminino (empoderamento); e resgate humano de populações em extrema pobreza e exclusão. “A economia solidária tem uma característica fundamental que é a liberdade de ação que determina as melhores formas de agir frente às dificuldades enfrentadas pela população dos excluídos” (LIMA, 2008, p. 59). Singer (2002) caracteriza os empreendimentos sob essa perspectiva como: solidários em que a empresa que visa a repartição dos ganhos, e pautada pela autogestão. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. Singer (2002) ainda expõe que os direitos de voto em assembleias são os mesmos a todos aqueles que estão vinculados a cooperativa. Não há nenhum tipo de competição entre os cooperados.

Inovação Social

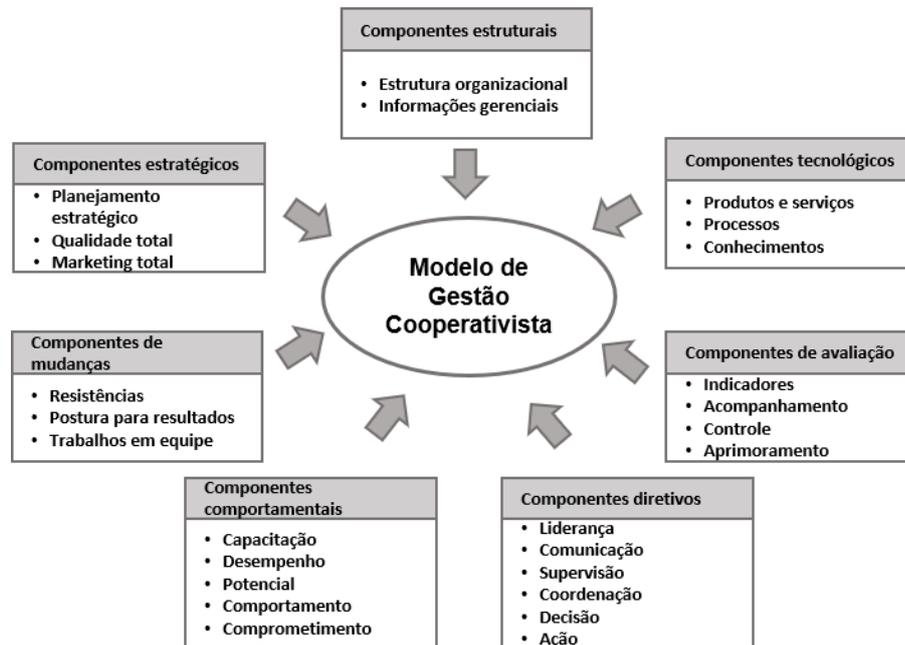
No senso comum, a inovação consiste em mudanças que resultam em melhorias e se torna imperativa quando os problemas pioram, sistemas não funcionam, ou quando as instituições refletem os problemas do passado ao invés dos presentes. A inovação social tem como objeto a remodelação de papéis sociais de forma a “dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas” (RODRIGUES, 2007, p. 118) existentes na sociedade. Ao realizar um profundo levantamento teórico acerca do assunto, OLIVEIRA (2013, p. 64) dispõe que, no geral, as ideias e definições relacionadas a inovação social concentram-se na “criação de novas ideias voltadas ao bem-estar humano, que visem à melhoria do desempenho social da sociedade” e que de algum modo desenvolva “novos jeitos de fazer as coisas, introduzindo novas dinâmicas coletivas, envolvendo também, solidariedade e participação, reforçando a cooperação entre os atores”.

Em estudos de Rodrigues (2007), concernentes a modelos de gestão e inovação social, são apresentadas as seguintes proposições para relacionar modelos de gestão e inovação social: (1) inovações sociais podem surgir de maneira planejada ou não; (2) as inovações sociais podem ocorrer com indivíduos, organizações e instituições; (3) como indicadores dos indivíduos destacam-se a própria participação dos excluídos na condição da melhoria da qualidade de vida; (4) para indicadores nas organizações destacam-se a própria estrutura da organização, sua governança, o incentivo às questões democráticas, aprendizagem e autonomia; (5) quanto as instituições, os indicadores de inovação social são aqueles que versam sobre as mudanças nos ambientes: legal, político, social e econômico, os quais objetivam favorecer a universalização dos direitos, para a promoção da inclusão social e defesa das minorias. A Inovação Social refere-se a novas ideias que trabalham no cumprimento de metas sociais e tem o potencial de alterar a estrutura dos sistemas de inovação, identidades e estratégias corporativas, bem como a governança pública e privada, apresentando novos desafios para a prática de políticas e gestão (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Cooperativa e Modelo de Gestão/Modelo de gestão cooperativa

O cooperativismo é o processo em que se dá a cooperação entre pessoas, individualmente ou em grupos, com princípios bem definidos que, segundo a OCB (2018), são os mesmos desde 1844 quando, na Inglaterra, a primeira cooperativa moderna “Sociedade dos Probos de Rochdale” abriu as portas fundamentando-se nos seguintes princípios morais: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; interoperação; e interesse pela comunidade. A OCB é “responsável pelo fomento e defesa do sistema cooperativista brasileiro, apresentando o cooperativismo como solução para um mundo mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos” (OCB, 2018. Oliveira (2015) apresenta um modelo de gestão, através de representação gráfica do processo interativo das funções administrativas conforme figura 1.

Figura 1 - Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.

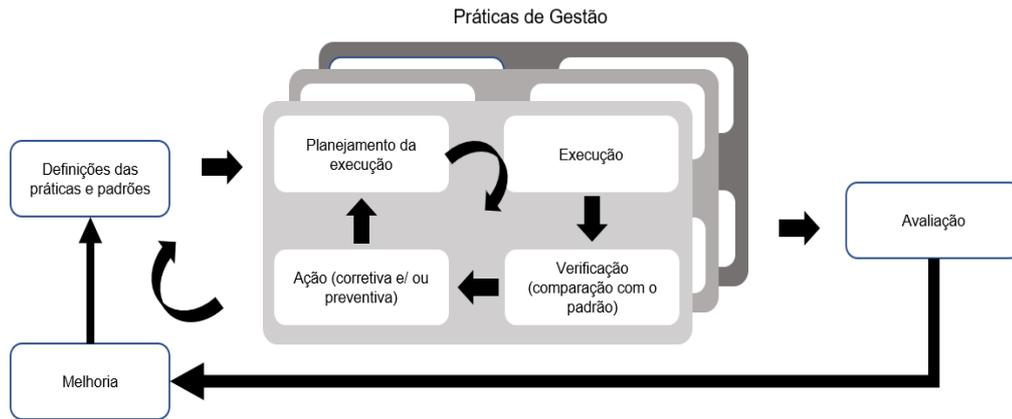


Fonte: Oliveira (2015, p. 42)

Oliveira (2015, p. 52) destaca que os conhecimentos e as estratégias da cooperativa precisam ser disseminados e debatidos de forma ampla e permanente, valorizando a cooperação entre as pessoas que se desenvolvem com novas capacidades de aprendizado a partir da cooperação, coletivamente, melhorando suas capacidades e consolidando os processos de mudança. O autor continua afirmando que esse processo precisa responder a questões básicas: o que mudar; para onde mudar; e como efetuar tais mudanças. Para o SEBRAE (2017), a cooperativa de recicláveis é abordada em publicação específica, sendo o negócio considerado como uma tendência do mercado brasileiro, uma vez que mais de 40% dos resíduos sólidos urbanos (RSU) são descartados diariamente e destinados para lixões ou aterros controlados, locais onde o solo não é impermeabilizado, e em que as cooperativas de catadores beneficiam a sociedade, o meio ambiente, dentre muitos outros. A gestão das cooperativas de catadores de recicláveis, assim como aquelas empresas, poderão encontrar o apoio para estabelecer modelo de gestão adequado para a inovação social, em busca da excelência, conforme FNQ (2016), cujos fundamentos são: pensamento sistêmico, compromisso com as partes interessadas, aprendizado organizacional e inovação, adaptabilidade, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor.

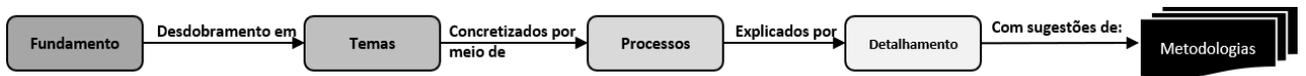
A Figura 2 apresenta as práticas de gestão e seus padrões gerenciais, presentes nas organizações de forma sistemática; podem ser implementados e executadas a partir de um planejamento, e monitoradas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, gerando ações corretivas ou de melhorias.

Figura 2 - Ciclo da Gestão.



Fonte: FNQ (2016).

Figura 3 - Lógica do Guia de Referência - MEG.



Fonte: FNQ (2016).

Resíduos sólidos urbanos (RSU) e coleta seletiva

Nesta pesquisa foi considerado Resíduo Sólido Urbano (RSU) aquele gerado no ambiente urbano, excetuando-se os perigosos, dos serviços de saúde, da construção civil, industriais, de portos e aeroportos e de mineração (BRASIL, 2007). Segundo Fachine (2014, p. 22), o RSU aumenta a cada dia em virtude do processo de urbanização em razão do crescimento populacional.

Gráfico 1 - Disposição final de RSU no Brasil por tipo de destinação (t/dia).

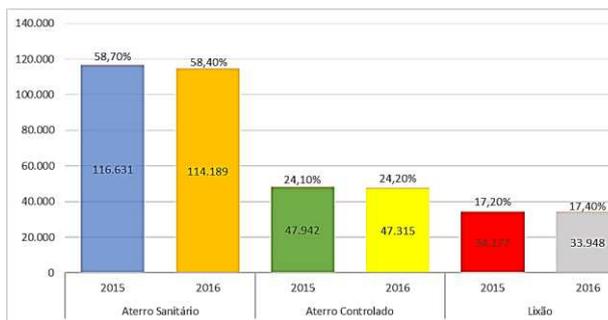
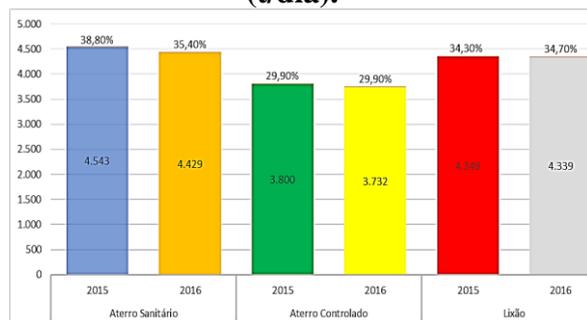


Gráfico 2 - Disposição final de RSU na Região Norte por tipo de destinação (t/dia).



Fonte: ABRELPE (2016).

Comparando os dois gráficos pode-se observar que, aproximadamente, 13% do montante da disposição final do RSU em lixões no Brasil correspondem a região norte. Somando-se a disposição final em lixões e em aterros controlados, correspondem a aproximadamente 64% do total da disposição final de RSU, situação que pode ser melhorada com a coleta seletiva. Segundo o Diagnóstico do manejo de RSU (2016), diminuiu o número de municípios brasileiros com coleta seletiva, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Evolução do índice de ocorrência do serviço de coleta seletiva de RDO dos municípios participantes de 2014 a 2016, segundo situação quanto à existência – SNIS-RS, 2016¹

Situação quanto à existência de coleta seletiva de recicláveis secos (campoCS001)	Quantidade de Municípios			Em percentuais (%)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Municípios com coleta seletiva	1.322	1.256	1.215	23,7	22,5	21,8
Municípios sem coleta seletiva	2.443	2.264	2.455	43,9	40,6	44,1
Sem informação	1.805	2.050	1.900	32,4	36,8	34,1
Total	5.570	5.570	5.570	100	100	100

Fonte: BRASIL (2018, p. 68).

Fechine (2014) aborda a responsabilidade dos municípios no que tange a limpeza urbana e manejo dos RSU, o que compreende a coleta, o transporte, a limpeza pública e a destinação final, os quais recebem recursos para coleta convencional e coleta seletiva. A coleta seletiva exerce papel essencial nesse processo. Fechine (2014) afirma que a inserção de catadores nesse processo de gestão é um desafio e garantirá espaço na cadeia produtiva da reciclagem, além de determinar o êxito na implementação da PNRS. Diversos benefícios sociais direcionados aos catadores foram observados, principalmente em relação à condição de cidadania. A população passa a adquirir hábitos de higiene e adquire hábitos solidários, contribuindo para vencer barreiras de preconceito, com a inclusão dos catadores. Os avanços podem ser verificados nos números da Quadro 2.

Quadro 2- Indicadores do programa de coleta seletiva em relação à sua estrutura organizacional no período de 2001 a 2006 - Londrina (PR).

Ano	Nº de associações	Nº de catadores	Nº de habitantes por catador	Cobertura da coleta (%)	Adesão da População (%)
2001	13	126	1.260	36	30
2002	23	424	506	48	40
2003	25	486	778	80	50
2004	26	474	885	90	65
2005	29	504	939	100	70
2008	28	500	981	100	75

Fonte: BRASIL (2007, p. 25).

METODOLOGIA

Quanto a abordagem, a pesquisa é qualitativa e buscou conhecer a realidade da cooperativa de catadores e catadoras de materiais recicláveis Catanorte do município de Porto Velho (RO), na Região Amazônica, a partir de contato direto com os catadores em seu ambiente de trabalho. No que tange ao método, consiste em um estudo de caso. A pesquisa é exploratória, e a fundamentação teórica, a delimitação do tema, a formulação da problemática, e a definição dos objetivos, deram-se por meio de um referencial teórico-conceitual sobre Economia Solidária, Inovação Social, RSU no Brasil por meio de consultas a livros, artigos científicos, dissertações e teses a partir das bases de periódicos (nacionais e internacionais), e da análise de documentos oficiais (leis; relatórios; diagnósticos e panoramas técnicos) oriundos de diversas instituições

¹ Evolução do índice de ocorrência de serviços de coleta seletiva de RDO, dos municípios participantes de 2014 a 2016, segundo situação quanto a existência de SNIS RS-2016

públicas e privadas, como o Ministério do Meio Ambiente, Secretarias de Meio Ambiente (estaduais e municipais), Associações de limpeza pública, dentre outros. Os instrumentos para a coleta de dados consistem em observação; acesso documental ao estatuto da cooperativa e atas de assembleia geral; realização de entrevistas em profundidade com o coordenador de finanças da cooperativa e com voluntários, situações nas quais foram levantadas questões sobre o modelo de gestão da cooperativa, além de permitir o diálogo livre e espontâneo por parte dos entrevistados. Um universo de 35 (trinta e cinco) cooperados ativos, foram observados pelos pesquisadores ao participarem de uma Assembleia Geral Ordinária realizada em junho de 2018, em sala de reunião localizada na sede, e em reunião de conselho fiscal.

DISCUSSÃO

A Catanorte está estabelecida no bairro Vila Princesa, em Porto Velho (RO), Estrada da Rema, s/n. Atua retirando toneladas de resíduos sólidos urbanos recicláveis do lixão no bairro. Criada em Assembleia Geral em julho de 2010, a Catanorte busca melhorar sua autogestão. O modelo de gestão da Catanorte, conforme os dados coletados, em relação ao modelo de gestão cooperativista de acordo com Oliveira (2015), apresentam-se no quadro a seguir.

Quadro 3 - Modelo de gestão Catanorte.

Componentes	Descrição
Estratégicos	Planejamento estratégico - a Catanorte não possui planejamento estratégico. O corpo diretivo está se capacitando e não conseguiu efetivar a autogestão. Qualidade total - a Catanorte é capaz de atender minimamente às necessidades, exigências e expectativas de seus clientes e toda a sociedade, retirando do lixão 15 toneladas mês de recicláveis. Marketing total - o processo interativo das atividades da Catanorte com as necessidades e expectativas dos cooperados e da sociedade é praticamente inexistente.
Estruturais	Estrutura organizacional - por não possuir planejamento estratégico, a organização da Catanorte se mantém minimamente organizada para sua manutenção, apresentando falhas em relação ao próprio estatuto. Sistema de informações gerenciais - o processo de transformação de dados em informações para suportar as tomadas de decisões da Catanorte é feito manualmente a partir de planilhas eletrônicas ou em fichas físicas (ainda em papel).
Diretivos	Liderança - o coordenador financeiro é o líder e desenvolve o processo de liderança. Ele é capaz de entender as necessidades e expectativas dos cooperados, obter o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance dos objetivos. Comunicação – esse processo acontece de forma clara e transparente na Catanorte. Supervisão - pela falta de planejamento (estratégico, tático e operacional), a supervisão fica comprometida. Coordenação – reitera-se que pela falta de planejamento (estratégico, tático e operacional), a coordenação fica comprometida; a integração de diversos conhecimentos, atividades e pessoas alocadas no desenvolvimento de um processo, projeto ou sistema. Decisão – a tomada de decisão é feita de forma aleatória, sem dados consistentes que possam fundamentá-las. Ação - a Catanorte tem capacidade de tomar e implementar as decisões necessárias para a solução das situações diagnosticadas.

Tecnológicos	Produto ou serviço oferecido - a coleta de recicláveis feita em meio ao lixo do lixão a céu aberto ainda corresponde à razão de ser da Catanorte, serviço tecnologicamente ultrapassado. Processo os resíduos recicláveis são retirados do lixo despejado no lixão, separados no mesmo local e levados às proximidades da Catanorte para então serem separados por tipos. Conhecimento - aproximadamente 70% dos cooperados da Catanorte não concluiu o ensino fundamental, fato que afeta diretamente a capacidade de entender o conceito e a estruturação de determinado assunto.
Comportamentais	Capacitação - há falhas em razão do baixo grau de escolaridade dos cooperados na habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos: conceituais, metodológicos e técnicos. Desempenho - não há mensuração de resultado efetivo que um cooperado apresenta quanto às atividades de um cargo e função, em determinado período, bem como não forma resultados estabelecidos para uma atividade, área ou toda a cooperativa. Potencial - há consenso sobre o potencial dos cooperados. Entretanto, para que isso aconteça, a capacitação precisa ser feita gradativamente. Comportamento - a maioria dos cooperados possui mentalidade de crescimento, cujas atitudes podem resultar em processos inovativos. Entretanto, a liderança se faz necessária para influenciar esses cooperados à conquista de melhores resultados. Comprometimento os cooperados da Catanorte efetivamente participam de processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados.
de Mudanças	Administração de resistências - culturalmente, em virtude do histórico do garimpo onde os primeiros cooperados estavam acostumados a serem explorados a trabalharem em troca de casa e comida, muitos resistem a mudanças; a administração da Catanorte enfrenta a cultura do assistencialismo, onde o processo de identificação do conjunto de crenças, valores e expectativas dos cooperados são inconsistentes com a realidade vivenciada. Postura para resultados - a Catanorte possui baixa capacidade de se orientar e direcionar os recursos disponíveis para o alcance e melhoria dos resultados; ainda precisa estabelecer metas. Trabalho em equipe - a atividade de catação, acontece de forma estruturada, individualmente; o trabalho de cooperação para os demais trabalhos até a venda dos recicláveis não acontece de forma efetiva.
de Avaliação	Indicadores de desempenho - não há parâmetros e critérios de avaliação previamente estabelecidos que permitem a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na cooperativa. Acompanhamento - não há verificação, em tempo real, da realização e da evolução das atividades e dos processos na cooperativa, sendo apenas acompanhadas as toneladas de recicláveis retiradas do lixão, por meio das quantidades vendidas. Controle (ou avaliação) - por participarem do movimento nacional dos catadores de materiais recicláveis (MNCR), os administradores conhecem casos de sucesso. Aprimoramento - é notório o processo evolutivo, desenvolvido de forma gradativa, acumulativa e sustentada, para a melhoria contínua do modelo de gestão e dos resultados da Catanorte.

Como resultado das entrevistas realizadas junto ao coordenador de finanças, considerado como líder pelos demais entrevistados e pelas observações *in loco*, apresenta-se a situação da gestão da Catanorte em relação aos fundamentos de excelência: pensamento sistêmico, compromisso com as partes interessadas, aprendizado organizacional e inovação, adaptabilidade, liderança

transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor, são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Modelo de gestão Catanorte versus MEG.

Fundamentos de excelência de gestão	Resultados Catanorte
Pensamento sistêmico	Integração - o modelo de gestão da Catanorte não favorece as interações entre os elementos de seu sistema. O pensamento sistêmico está no segundo artigo de seu estatuto social, inexistindo estrutura organizacional que atenda às necessidades das partes interessadas. A Catanorte reconhece as relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização. Falta a identificação e o gerenciamento das redes atuais e potenciais, internas ou externas. Tomada de decisão – há carência de informações que compreendem as necessidades das partes interessadas, que poderiam ser utilizadas para compreender a integração das informações, acompanhar as decisões tomadas e comunicar as decisões para as partes interessadas.
Compromisso com as partes interessadas	Esse fundamento deve ser levantado a partir do planejamento estratégico, o que inexistente na Catanorte. Assim, pode-se afirmar que não há compromisso com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
Aprendizado organizacional e inovação	A busca e alcance de novos patamares de competência para a Catanorte e seus cooperados, acontece de forma não sistematizada; há interesse, sendo apenas compartilhados conhecimentos, insuficientes para promover um ambiente favorável à geração de ganhos sustentáveis aos cooperados e às partes interessadas.
Adaptabilidade	Desde a formalização da Catanorte, existe a obrigatoriedade de encerramento das atividades do lixão, o que afetaria sobremaneira as atividades da Catanorte. Até o momento não houve mudanças estruturais que podem ser interpretadas como ausência de adaptabilidade.
Liderança transformadora	Ainda não foram estabelecidos: valores e princípios organizacionais; estrutura de governança além da eleição de diretoria e conselho fiscal, para minimizar riscos e ampliar os controles; diagnóstico da cultura atual para o desenvolvimento desejado; e desenvolvimento de estratégias. A liderança da Catanorte está na dependência de um líder cooperado e três voluntários não catadores.
Desenvolvimento sustentável	Os impactos das decisões e atividades da Catanorte na sociedade e no meio ambiente são extremamente relevantes em razão da gravidade do problema, pela forma como o lixo é despejado em Porto Velho, sendo a contribuição da Catanorte para a melhoria das condições de vida, tanto dos catadores quanto da sociedade. O trabalho desenvolvido pela Catanorte contribui sobremaneira com a prevenção e o tratamento de impactos ambientais. O desempenho social requer mudanças estruturais de cultura e educação na Catanorte e em toda a sociedade. O desenvolvimento econômico-financeiro requer imediato planejamento estratégico aliado à sua gestão.

Orientação por processos	Os processos devem ser parte da gestão na Catanorte, o que envolve sua modelagem; análise e melhoria, incorporação de novas tecnologias, definição de indicadores; gerenciamento do desempenho como padronização e controle; e análise da estrutura organizacional. Envolve busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades que agregam valor para os cooperados e as partes interessadas.
Geração de valor	O alcance de resultados sustentáveis, bem como de resultados dos processos que os potencializam, são notados. Ainda que ocorrido de forma embrionária, são visíveis. Com a busca de níveis de excelência, certamente atenderão as necessidades e expectativas dos cooperados e das partes interessadas.

Pela falta de conhecimento dos dirigentes da Catanorte, a OCB não foi acionada para ajudá-los na gestão, como estabelecido em mapa estratégico da OCB sobre a contribuição para fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para o cooperativismo brasileiro. Contando com essa contribuição e a dos voluntários que incentivaram e continuam incentivando os dirigentes da Catanorte ao alcance de objetivos. O confronto da situação da Catanorte com os componentes de gestão de Oliveira (2015), os fundamentos do modelo de gestão (FNQ, 2018) e argumentos trazidos pela Teoria da economia solidária, pode-se afirmar que já houve tímida inovação social, podendo ser impulsionada a partir do desenvolvimento das pessoas por meio da aprendizagem individual e organizacional. A criação da Catanorte já representa inovação social, ideia voltada ao bem-estar dos catadores, resultando em melhoria do desempenho social, novas formas de fazer a coleta e a venda dos RSU.

CONCLUSÃO

Há relação entre o modelo de gestão cooperativista e a inovação social, embora as práticas de gestão do modelo cooperativo da Catanorte ainda sejam ineficientes, face a desarticulação com as partes envolvidas e, prioritariamente, a falta de preparo das pessoas que participam da diretoria da Catanorte, sendo urgente o desenvolvimento dos cooperados e líderes. Mesmo com tais dificuldades, houve avanços quanto a dignidade dos catadores cooperados a partir de vendas que não aconteciam antes da criação da Catanorte, o que já representa inovação social; pela cooperação, motivação econômica, ainda que em uma gestão frágil, solidária, com o bem-estar de todos os envolvidos. Como limitadores para o avanço da gestão estão o desenvolvimento dos cooperados e a falta de estrutura de liderança. Aponta-se urgente atenção quanto ao aprendizado organizacional e inovação.

REFERÊNCIAS

ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2016**. Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2016.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. **Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010b. **Regulamenta a Lei nº 12.305/2010 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.405, de 23 de dezembro de 2010c. **Institui o programa Pró-Catador.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7405.htm>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações.** Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Economia Solidária.** Disponível em <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/o-que-e>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

BRASIL. Ministério das Cidades. SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. **Diagnóstico do manejo de Resíduos Sólidos Urbanos – 2016.** Brasília: MCIDADES. SNSA, 2018. Disponível em: <<http://snis.gov.br/diagnostico-residuos-solidos/diagnostico-rs-2016>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. **Resíduos Sólidos domiciliares: Um programa de coleta seletiva com inclusão social.** LIMA, Rosimeire Suzuki. Brasília: Ministério das Cidades, 2007. 72p

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, 82 (2014) 42–51, 2014.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. - Porto Alegre: Penso, 2014.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. **Observatório Nacional da Economia Solidária e do Cooperativismo.** 2016. Disponível em <<http://ecosol.dieese.org.br/o-que-e-a-economia-solidaria.php>>.

FECHINE, R. **Indicadores de sustentabilidade como instrumentos para avaliação de programas de coleta seletiva na cidade de Salvador - BA.** Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente) - Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2014.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG) - Guia de Referência de Excelência da Gestão.** Abril/2016. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

LIMA, Margarida Maria Feliciano de. **Projeto de economia solidária no BNB: subsídios para avaliar a aplicação do Fundo de Desenvolvimento Regional (FDR)**. Dissertação, Universidade Federal do Ceará, 2008.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo. Números do cooperativismo no mundo. Valores humanos. Sete princípios do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>> Acesso em: 17 jun. 2018.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, N., D., A. **Desenvolvimento Sustentável, Inovação, Tecnologia Social e Empreendedorismo Coletivo em Relacionamentos Intercooperativos: Sistema CREDITAG de Cooperativas de Produção Agrícola de Rondônia**. 2013. 279 f. Tese (Doutorado em Administração) -, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

RODRIGUES, A., L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. **Organização & Sociedade**, v.14 - n.43 - Outubro/Dezembro – 2007.

RUFINO, Sandra. Redes de Cooperação Solidárias na contribuição do desenvolvimento local: A Economia Solidária em questão. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto, Minas Gerais. Brasil. Out/2003.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Minha empresa sustentável: 1. Cooperativa de reciclagem**. Cuiabá, MT: Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Modelos%20de%20neg%C3%B3cios/Cooperativa%20de%20Reciclagem.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SILVA, José Luís Alves da; SILVA, Sandra Isabel Reis da. A economia solidária como base do desenvolvimento local. **e-cadernos- Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra**, 2008.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

VAN DER HAVE, R., P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Research Policy**, 45 (2016) 1923–1935, 2016.