

Área: Sustentabilidade | **Tema:** Temas Emergentes em Sustentabilidade

O ESTILO DE LIDERANÇA NAS ASSOCIAÇÕES DO PROJETO PROFISSÃO CATADOR

THE STYLE OF LEADERSHIP IN THE ASSOCIATIONS OF THE PROJECT CATADOR PROFESSION

Moniqui Bueno, Vanessa De Campos Junges, Rozali Araujo Dos Santos e Rúbia Goi Becker

RESUMO

As associações buscam uma melhor qualidade de vida aos seus integrantes, e, apesar de serem autogestionárias, se faz necessário a presença de um líder a frente do grupo. Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo analisar os modos de liderança dentro das associações do Projeto Profissão Catador sob a ótica de Pais e Parente (2015). Em relação aos processos metodológicos, desenvolveu-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e estudo de caso único, em que foram feitas entrevistas semiestruturadas, e os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que as associações possuem um líder macro que abrange todas elas. Porém, dentro de cada uma existe um líder micro, que é representado por um integrante atuante dentro de cada associação. Como limitações, aponta-se a dificuldade de entrevistar os catadores, devido que interfere no tempo de trabalho destes. Assim, sugere-se que seja feita uma pesquisa mais profunda e a longo tempo, buscando entrevistar e observar todos os catadores pertencentes ao Projeto Profissão Catador em Cruz Alta, e nos municípios vizinhos.

Palavras-Chave: Liderança. Estilos e modos de liderança. Autogestão.

ABSTRACT

The associations seek a better quality of life for their members, and although they are self-managed, it is necessary to have a leader at the front of the group. In this sense, this research had as objective to analyze the modes of leadership within the associations of the Projeto Profissão Catador from the perspective of Pais e Parente (2015). In relation to the methodological processes, was developed from a qualitative, exploratory and single case study, in which semi-structured interviews were made, and the data were treated through content analysis. The main results indicate that the associations have a macro leader that covers all of them. However, within each one there is a micro leader, who is represented by an active member within each association. As limitations, it is pointed out the difficulty of interviewing the scavengers, because it interferes in their work time. Thus, it is suggested that a more profound and long-term research be done, seeking to interview and observe all the collectors belonging to the Projeto Profissão Catador in Cruz Alta, and in the neighboring municipalities.

Keywords: Leadership. Styles and modes of leadership. Self-management.

Eixo temático: Sustentabilidade

O ESTILO DE LIDERANÇA NAS ASSOCIAÇÕES DO PROJETO PROFISSÃO CATADOR

Resumo

As associações buscam uma melhor qualidade de vida aos seus integrantes, e, apesar de serem autogestionárias, se faz necessário a presença de um líder a frente do grupo. Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo analisar os modos de liderança dentro das associações do Projeto Profissão Catador sob a ótica de Pais e Parente (2015). Em relação aos processos metodológicos, desenvolveu-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e estudo de caso único, em que foram feitas entrevistas semiestruturadas, e os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que as associações possuem um líder macro que abrange todas elas. Porém, dentro de cada uma existe um líder micro, que é representado por um integrante atuante dentro de cada associação. Como limitações, aponta-se a dificuldade de entrevistar os catadores, devido que interfere no tempo de trabalho destes. Assim, sugere-se que seja feita uma pesquisa mais profunda e a longo tempo, buscando entrevistar e observar todos os catadores pertencentes ao Projeto Profissão Catador em Cruz Alta, e nos municípios vizinhos.

Palavras-chave: Liderança. Estilos e modos de liderança. Autogestão.

THE STYLE OF LEADERSHIP IN THE ASSOCIATIONS OF THE PROJECT CATADOR PROFESSION

Abstract

The associations seek a better quality of life for their members, and although they are self-managed, it is necessary to have a leader at the front of the group. In this sense, this research had as objective to analyze the modes of leadership within the associations of the Projeto Profissão Catador from the perspective of Pais e Parente (2015). In relation to the methodological processes, was developed from a qualitative, exploratory and single case study, in which semi-structured interviews were made, and the data were treated through content analysis. The main results indicate that the associations have a macro leader that covers all of them. However, within each one there is a micro leader, who is represented by an active member within each association. As limitations, it is pointed out the difficulty of interviewing the scavengers, because it interferes in their work time. Thus, it is suggested that a more profound and long-term research be done, seeking to interview and observe all the collectors belonging to the Projeto Profissão Catador in Cruz Alta, and in the neighboring municipalities.

Keywords: Leadership. Styles and modes of leadership. Self-management.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em constante mudança, pautado pela competitividade acirrada, bem com a relativa escassez de vagas de trabalho, as pessoas organizam-se de várias maneiras diferentes em busca de um diferencial capaz de manter a organização competitiva, com a finalidade de gerar renda e aprimorar a sua qualidade de vida (ASSIS *et al.*, 2015).

Uma dessas maneiras é o associativismo, o qual visa promover a melhoria técnica, profissional e cultural dos associados. Neste sentido, as associações pertencem ao terceiro setor, sendo constituído por entidades não governamentais e que possuem gestão própria. Segundo Siqueira e Binotto (2008), esse setor conquistou o seu espaço no Brasil a partir de 1990, surgindo para ajudar o Estado a atender as necessidades sociais e intervir no segundo setor – o mercado, em que a preocupação maior é o lucro, assumindo assim o lugar que antes era restrito aos sindicatos e partidos políticos.

A partir do século XXI, as associações surgem como uma alternativa para classes antes marginalizadas, como os catadores, por exemplo. Virgolin, Silva e Araújo (2015), argumentam que estes trabalhadores têm muita dificuldade de entrar no mercado de trabalho formal, sofrendo, na maioria das vezes, preconceitos e violências por não possuírem grau de escolaridade. Porém, cabe ressaltar, que devido ao trabalho dos catadores, dando um destino mais apropriado aos resíduos sólidos, é possível evitar a presença de mais lixos nas ruas e esgotos, de modo que as atividades que eles desempenham, além de contribuir com a melhora da qualidade de vida, trazem benefícios para a natureza e a sociedade em geral (IPEA, 2013).

Dentro das associações de catadores, como em qualquer outra organização, seja de modo formal ou informal, existe um líder. Batista, Kilimnik e Neto (2016) ressaltam que este líder, por sua vez, cria condições para a sua equipe ser autogerida e autogerida, independente do contexto de trabalho. Considera-se ainda, que cada líder possui um perfil, o que determinará sua postura e características no ambiente de trabalho.

A liderança se faz indispensável para qualquer organização, porque é um processo de influência realizado no interior do grupo, de forma a levá-lo a atingir objetivos propostos (NASCIMENTO, 2012). Nesse sentido, convém salientar que as associações buscam uma melhor qualidade de vida aos seus integrantes, e, apesar de serem geridas pela autogestão, se faz necessário a presença de um líder à frente do grupo, buscando guiá-los ao alcance de uma realidade diferente da que vivenciam no momento.

Diante do contexto apresentado, é notório que todas as organizações necessitam de líderes e que isto traz um diferencial perante o mercado, decorrente do impacto direto que este tem na equipe. Como Nascimento (2012) resalta, o terceiro setor precisa se adequar as exigências de seus clientes, conhecer mais sobre a visão empresarial sem deixar seu caráter social de lado, mas ter um líder a frente da associação.

Desta forma, é nesse tipo de organizações sem fins lucrativos, que se trabalha com a autogestão, bem como se pretende conhecer melhor a maneira de como é exercida a liderança, seja da organização no seu todo, ou das equipes operacionais. Portanto, o estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais os modos de liderança existentes nas associações do Projeto Profissão Catador? Assim, o objetivo geral da presente pesquisa é analisar os modos de liderança dentro das associações do Projeto Profissão Catador na visão de Pais e Parente (2015). De modo específico, pretende-se identificar os líderes existentes dentro associações do Projeto Profissão Catador pertencentes ao município de Cruz Alta, e quais são suas características.

Entende-se que a temática de liderança no escopo deste estudo é um tema emergente, pois apesar das pesquisas sobre liderança no terceiro setor não serem alvo de grande investigação, atenta-se para o fato reconhece-los enquanto fornecedores de bens e serviços sociais, através de uma lógica solidária, com uma estrutura hierárquica definida, em que tais

questões não devem ser esquecidas (NASCIMENTO, 2012). Portanto, é importante estudar o modo de liderança existente dentro das associações do Projeto Profissão Catador, quais são os tipos de liderança e qual tem predominado entre eles.

Para tanto, na sequência, o trabalho está estruturado da seguinte forma: no referencial teórico aborda-se a autogestão, a liderança, e os estilos e modos de liderança, a fim de familiarizar o leitor acerca da temática, bem como destacar a relevância desta. Por conseguinte, aborda-se o método, no qual se destacam os procedimentos de coleta e análise de dados que a pesquisa seguiu. Posteriormente, apresenta-se a discussão da liderança percebida em torno dos catadores, a qual está subdividida entre as variáveis macroequipe e microequipe. Por fim, expõem-se as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico serão apresentados os principais tópicos da teoria relacionada ao tema do trabalho, e que servirá para fortalecer o conhecimento acerca dos assuntos que são o foco da pesquisa. Iniciar-se-á versando sobre a autogestão, na sequência será delineado os aspectos de liderança, e, por fim, serão explanados os modos de liderança.

2.1 Autogestão

A autogestão pode ser vista como uma oportunidade de os trabalhadores reunirem-se em associações ou cooperativas e acabarem com a estrutura assalariada, tornando-se donos dos próprios meios de produção, com direito de participar dos processos de decisões das organizações. Dessa maneira, essas organizações autogestionárias, buscam estabelecer relações solidárias, democráticas e justas, movendo-se não apenas para alcançar resultados econômicos, mas também sociais, políticos, culturais e formativos (PINHEIRO; PAULA, 2016).

Nas organizações autogestionárias, todos os membros são trabalhadores e participam da gestão do empreendimento, dividindo os resultados de forma igualitária, através de um trabalho em conjunto. Todas as suas capacidades, habilidades e inteligência são igualmente valorizadas, sendo que o desafio de melhorar as condições de vida de seus associados exige que o ser humano seja considerado de maneira integral, em que ser trabalhador é uma forma de inserção no mundo econômico e social, mas ser pessoa é mais do que isso (ANTEAG, 2005).

A autogestão consiste em uma alternativa de um ambiente de trabalho diferente, com a diminuição de níveis hierárquicos e ampliação das possibilidades de tomada de decisão em equipe. Sendo assim, é um modelo de administração voltado para uma alternativa diferente em relação ao poder dentro das organizações, está voltada para estruturas hierárquicas mais flexíveis e horizontais, com características marcantes, tais como: elevado grau de autonomia do trabalhador, trabalho flexível, ação coletiva, cooperação, democracia, ideias de transformação social e propostas alternativas frente ao desemprego (FLACH, 2011).

Ainda assim, Gonçalves, Santos e Capelari (2012) ressaltam que a autogestão pode ser abrangida como uma forma organizacional coletiva, que incorpora a cooperação dos trabalhadores no processo produtivo com o modo de como é feita a divisão da renda de maneira igualitária. Logo, a autogestão deve ser percebida como um processo no qual os trabalhadores produzem e decidem em conjunto sobre o futuro da organização, com acesso integral a todas as informações, com objetivos em comum e claramente definidos, buscando o bem coletivo.

Apesar desta equidade, na qual todos os membros participam da gestão, algumas lideranças, sejam formais ou informais, podem e devem surgir dentro das associações. Nota-

se que a liderança possui relevância e é necessária, dado que o líder da equipe deve atuar de forma a auxiliar o alcance de metas e objetivos, ou seja, deve motiva-los e se mostrar presente (BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016). Assim, dentro das associações o papel de liderança também é importante, por meio dela haverá maior comprometimento e trabalho em equipe, de uma forma mais organizada.

2.2 Liderança

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Um líder assume a responsabilidade pelo desenvolvimento dos seus futuros sucessores, uma vez que seu papel é preservar, desenvolver a cultura organizacional e a transmissão do conhecimento. Dessa maneira, a liderança é alcançar os resultados desejados, acordados e esperados, através de colaboradores comprometidos, independente do tipo de instituição (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, a liderança trata-se de uma habilidade de relacionamento, ou seja, gerenciar pessoas, cujos princípios e técnicas aplicadas buscam maior produtividade nos negócios, além de melhores resultados nos projetos a serem realizados pelo grupo, envolvendo aspectos ligados à motivação, comprometimento, confiança, desempenho, comunicação, integração e integridade. O líder precisa entender as pessoas e o contexto do ambiente em que ele irá atuar, mas antes disso, precisa tomar conhecimento de quem ele é desenvolvendo o autoconhecimento, a partir de reflexões sobre suas experiências e questionamentos (FREIRE *et al.*, 2015).

Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) ressaltam que a eficácia do líder depende especialmente da colaboração da equipe, pois é fundamental que ele mantenha harmonia no ambiente de trabalho, buscando encaminhar o desenvolvimento da equipe rumo ao objetivo principal, ou seja, obter resultados eficientes. Não esquecendo que o líder deve ter flexibilidade pessoal e habilidades necessárias para variar seu comportamento, uma vez que, dependendo das necessidades e motivos de seus subordinados, eles devem ser tratados de modo diferente, sendo que não existe uma maneira correta de influenciar as pessoas.

Dentro do contexto organizacional, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que permitem ao gestor influenciar sua equipe, pois através dessas atitudes será permitida a coordenação das atividades, na busca por processos cada vez mais confiáveis e eficientes. O relacionamento interpessoal tem como finalidade proporcionar um bom convívio entre a equipe, aperfeiçoar seus recursos humanos, e articular a equipe com o contexto no qual ela está inserida, buscando estimular a adaptação e a inovação (FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015). Por sua vez, nas associações este relacionamento interpessoal, ou seja, a troca de informações e experiências entre os envolvidos torna-se ainda mais relevante, uma vez que precisam ajudar-se mutuamente, em prol de maior qualidade de vida.

Merighi *et al.* (2013) argumentam ainda, que para uma liderança ter sucesso, é necessário que exista uma boa comunicação entre o líder e os demais envolvidos, pois a comunicação é um dos aspectos fundamentais para uma boa liderança. O líder deve ser capaz de influenciar seus subordinados, conquistar a sua confiança, fazendo com que suas solicitações sejam atendidas com satisfação, e que seus ideais contagiem a todos dentro da organização. Essa comunicação pode ser feita de maneira informal ou formal, desde que as informações certas cheguem ao indivíduo certo e da maneira correta.

Portanto, a existência da liderança dentro de uma organização reflete em pessoas influenciadas a trabalhar com entusiasmo e motivação (MERIGHI *et al.*, 2013), e o papel do líder apresenta-se com relevância cada vez maior. Porém, é importante ressaltar que cada

líder tem um perfil, e este é definido por suas características (LACERDA; PRESTUPA, 2009).

2.3 Estilos e modos de Liderança

As organizações são dotadas de um conjunto de indivíduos, e o desempenho é um resultado do comportamento humano (ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010). Neste sentido, o comportamento do líder afeta o desempenho da organização, pois as suas ações e atitudes exercem muita influência na percepção e no comportamento dos funcionários, isso acontece, porque eles compõem o grupo de pessoas com os maiores níveis de responsabilidade e remuneração dentro da organização (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

A liderança pode ser aprendida ao longo do tempo por qualquer indivíduo, enquanto ao mesmo tempo, existem pessoas que já possuem essa característica de liderança, sendo habilidosas em estar à frente da equipe que compõe (NASCIMENTO, 2012). Visto isso, diversos estilos de liderança existem, os quais possuem peculiaridades, exercendo grande influência no grupo, tanto de forma positiva como negativa.

Desta forma, alguns autores discorrem sobre diversos modelos criados por teóricos de grande renome, referentes aos diferentes estilos de liderança nas organizações. Silva (2004), entre outras teorias, disserta sobre o modelo de *Black e Mouton*, denominado como *Grid Gerencial*, em que criaram um modelo em que o líder deve apresentar dois tipos de preocupações, sendo uma relacionada com as pessoas, e a outra relacionada com a produção. Já o modelo de Fiedler é aprimorado no conhecimento de que a liderança de sucesso depende da combinação entre o líder, a situação e os subordinados, baseando-se em três elementos: o entendimento do estilo próprio de liderança, a análise da situação, e a conciliação do estilo de liderança com a situação para a qual o estilo é adequado (SILVA, 2004).

Diante do exposto, este estudo seguirá os conceitos criados por Pais e Parente (2015), os quais separam a organização em dois grupos, a macroequipa e a microequipa¹. O termo macroequipe será utilizado para representar a organização como um todo, em busca de sua missão e de seus objetivos comuns. Assim, a macroequipe está relacionada ao maior nível hierárquico da instituição, em que essa liderança será atribuída ao presidente ou diretor executivo, o qual compreende sua liderança como um desafio devido à imprevisibilidade das dificuldades econômicas e da busca pela sustentabilidade (PAIS; PARENTE, 2015).

Já o termo microequipe será dirigido àquelas pessoas que trabalham dentro dos diversos departamentos da organização, que desempenham tarefas operacionais dentro de um ambiente delimitado por fronteiras definidas em busca de um objetivo em comum. Por sua vez, a liderança da microequipe surge dentro dos departamentos juntamente com os técnicos e coordenadores da equipe (PAIS, 2012).

Nesse mesmo sentido, Pais e Parente (2015) afirmam que existem dois tipos de grupos dentro da organização, aquele que coordena a organização como um todo, contribuindo para a realização das metas propostas, e colocando em prática as estratégias definidas. O outro grupo citado, seriam aqueles pequenos grupos que se formam dentro dos departamentos operacionais de maneira informal, juntamente com seus técnicos ou coordenadores.

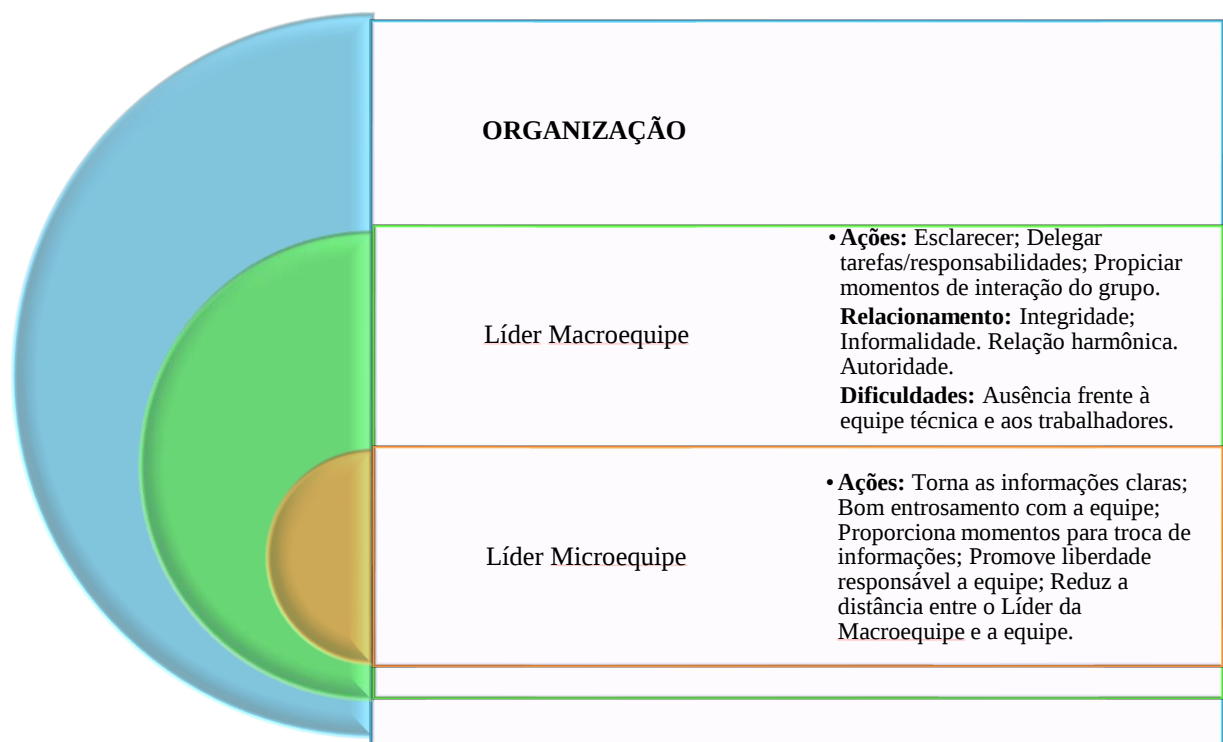
Os mesmos autores relatam ainda, que o líder deve ter domínio de seis necessidades básicas para se ter um bom relacionamento com a equipe: o autoconhecimento, simpatia com o grupo, certeza dos valores compartilhados, ampliação das capacidades técnicas, ter um propósito, e cultivar a esperança. Visto isso, os líderes tem que estar cientes de que estão comprometidos com a sua equipe, e saber que eles têm necessidades físicas, afetivas e sociais

¹ Os termos macroequipa e microequipa serão usados como macroequipe e microequipe.

que precisam ser atendidas. Além disso, o líder precisa ter a certeza de que os seus colaboradores possuem os conhecimentos e as informações básicas para a realização de suas tarefas.

De forma sucinta, pode-se relatar que dentro da organização existem dois níveis de liderança, um configurado na macroequipe e outro na microequipe (Figura 1).

Figura 1: O panorama da Macroequipe e Microequipe dentro da organização



Fonte: Adaptado de Pais e Parente (2015).

Como pode-se observar na Figura 1, no modo de liderança da macroequipe mostram-se três fatores de grande relevância, que caracterizam esse modo de agir: as ações do líder, o qual delega tarefas e responsabilidades a equipe, estabelece as regras e direciona o grupo, o relacionamento desse líder com a equipe é de informalidade. Portanto é integro, prevalece a autoridade, e a dificuldade encontrada é a ausência desse líder frente à equipe técnica e aos trabalhadores.

Por outro lado, os líderes das microequipes estão sempre presentes, se entrosando com a equipe, trocando ideias, tornando as informações mais claras e objetivas. De certa forma, eles permitem uma determinada liberdade responsável ao colaborador, transmitindo a eles mais confiança, geralmente são esses líderes que fazem uma ponte com o líder da macroequipe com a equipe, reduzindo a distância entre eles.

Logo, observa-se que a liderança é um aspecto de importância dentro das organizações, pois através dos líderes existe a motivação dos colaboradores, a delegação de tarefas, o desenvolvimento das equipes, entre outros aspectos. No caso dos conceitos de Pais e Parentes (2015), a liderança é integrada, pois o líder da microequipe faz ligação direta com o líder da macroequipe, e ao mesmo tempo, com a equipe, em que todo o grupo se torna um só.

3 MÉTODO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo um meio de proporcionar maior conhecimento sobre o tema, cogitando hipóteses inicialmente levantadas, além de possuir um planejamento que tende a ser flexível, a fim de aprofundar assuntos a cerca dos mais variados aspectos relativos ao estudo (GIL, 2010). Uma pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), tem como principal objetivo desenvolver, explicar e modificar conceitos e ideias, visando a formulação de novos problemas ou presunções pesquisáveis para estudos futuros. Este tipo de pesquisa é realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado. Para tanto, este estudo está estruturado através de pesquisa bibliográfica, e entrevistas com pessoas que têm experiências práticas.

Quanto à forma de abordagem da pesquisa, é classificada como qualitativa, pois assim como Minayo (2001) ressalta, esta forma de estudo busca investigar e responder questões muito peculiares, nas quais o nível da realidade estudada não pode ser dado em números. Deste modo, volta-se a pesquisa a significados, valores e crenças, sendo um estudo mais profundo dos processos e fenômenos. Ainda, segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa requer não somente a coleta de dados, mas o tratamento destes, por meio de uma análise cautelosa dos dados.

O estudo centra-se em um estudo de caso único, de acordo com Yin (2010), trata-se de um estudo completo e relevante, em que o pesquisador possui o intuito de se obter vasto conhecimento sobre o objeto, objetivando realizar o levantamento de informações importantes. Deste modo, devido o Projeto Profissão Catador ser um objeto que possui características peculiares a serem identificadas, foi desenvolvido um caso único, pois se pode aprofundar o estudo. Em relação a projetos sociais deste cunho, o número de cooperativas de catadores no Brasil vem se expandindo rapidamente, hoje são encontradas em grandes e pequenas cidades. De acordo com o IPEA (2013), no Brasil existem 387.910 catadores, com idade média de 39 anos, em que é ressaltado também, que a taxa de analfabetismo é de 20,5%.

No município de Cruz Alta a organização dos catadores teve início no ano de 2005, a partir do projeto de Auto-Gestão para Geração de Trabalho e Renda com Catadores de Materiais Recicláveis – AGETREC. O projeto teve como objetivo principal construir coletivamente alternativas para a organização dos catadores, através da criação de um armazém de coleta, separação, armazenamento e comercialização de materiais recicláveis para geração de trabalho, renda e melhoria das condições de vida (SANTOS; PAZ; FREITAS, 2015).

A partir dessa organização, em novembro de 2006 com o auxílio da Unicruz e do poder público, foi criada a primeira Associação de Catadores de Cruz Alta – ACCA, no núcleo habitacional Santa Bárbara, no bairro dos Funcionários. Já em Setembro de 2009, foi inaugurado o segundo galpão de triagem, a Associação de Recicladores de Cruz Alta (ARCA), no Bairro Acelino Flores, construído com recursos pleiteados pelo poder executivo municipal (FIGUEIRA *et al.*, 2015).

No ano de 2010, o projeto denominado Profissão Catador: entre o viver e o sobreviver do lixo, foi aprovado pelo Programa Petrobras Desenvolvimento e Cidadania, tendo como objetivo fortalecer a organização econômica e social dos catadores de materiais recicláveis do município de Cruz Alta. A partir da execução do projeto Profissão Catador, os participantes passaram a contar com mais segurança no trabalho, infraestrutura adequada através da construção e reforma dos galpões, aquisição de máquinas e equipamentos. Além disso, o município passou a implantar a coleta seletiva de forma parcial (centro da cidade) com a destinação dos materiais recicláveis para as associações do município (SANTOS; PAZ; FREITAS, 2015).

Posteriormente, no ano de 2013, criaram-se mais dois novos grupos de catadores, a Associação dos Recicladores do Bairro Primavera de Cruz Alta (AREPRICA), no bairro Primavera, e a Associação dos Trabalhadores Recicladores de Cruz Alta (ATRECA), no bairro Progresso, estes dois últimos projetos também foram executados pela parceria entre a Unicruz e o poder público municipal (FIGUEIRA *et al.*, 2015).

Um novo projeto foi aprovado no ano de 2014, o projeto Profissão Catador II, patrocinado pelo Programa Petrobras Socioambiental, assim, até o momento a Petrobrás continua sendo a principal fomentadora do projeto. O objetivo do projeto é criar uma rede de comercialização de materiais recicláveis em prol de fortalecer a organização econômica e social dos catadores de materiais recicláveis do município de Cruz Alta, expandindo o trabalho para os municípios de Tupanciretã, Júlio de Castilhos e Salto do Jacuí (TELOCKEN *et al.*, 2016).

O projeto Profissão Catador possibilitou a criação e a formalização de quatro associações no município de Cruz Alta – RS, as quais contam com espaço físico adequado, sendo dois galpões novos e dois ampliados e reformados, atingindo um número aproximado de 130 catadores participantes, que trabalham de acordo com os princípios da autogestão e do associativismo (VIRGOLIN; SILVA; ARAÚJO, 2015). Atualmente o projeto conta com oito associações, sendo quatro no município de Cruz Alta, e as outras divididas entre os municípios de Júlio de Castilhos, Tupanciretã, Salto do Jacuí e Ibirubá. Essas associações são autogestionárias, ou seja, cada equipe voltada a sua associação participa e colabora com seus colegas, possuem um objetivo comum que é a reciclagem, onde decidem como vão trabalhar e como será feita a divisão dos recursos adquiridos.

Assim, o presente estudo de caso foi realizado nas quatro associações pertencentes ao Projeto Profissão Catador do município de Cruz Alta – RS, sendo elas a Associação de Catadores de Cruz Alta (ACCA), a Associação de Recicladores de Cruz Alta (ARCA), a Associação dos Recicladores do Bairro Primavera de Cruz Alta (AREPRICA), e a Associação dos Trabalhadores Recicladores de Cruz Alta (ATRECA). Optou-se por focar nesta população devido à grande relevância que estas associações, bem como Projeto em si, possui para o município. O Projeto já possui 10 anos, cada vez mais está sendo reconhecido pela comunidade, pois é uma ação não só em virtude do ambiente, mas principalmente voltada à sociedade. Ao mesmo tempo em que os catadores estão reciclando, dando o destino correto ao lixo, estão também tendo a oportunidade de melhorar sua renda, através de um trabalho correto, em que podem ter a perspectiva de uma vida diferente.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados, aplicados ao Presidente, ao coordenador de base e dois catadores de cada uma das associações analisadas, usando como critério de escolha, o catador mais novo e o mais antigo de cada grupo. Durante o decorrer das entrevistas, em duas associações sentiu-se a necessidade de entrevistar mais catadores, e, além disso, foram realizadas mais de uma entrevista com cada catador, visto que se percebeu tal necessidade. Neste sentido, as entrevistas foram realizadas até o momento em que os dados começaram a apresentar semelhança, e observou-se que o objetivo havia sido alcançado.

Gil (2008) define entrevista como um método que o investigador fica a frente do entrevistado e lhe questiona sobre determinados aspectos, buscando obter dados referentes ao objeto estudado por meio da interação social. O autor relata ainda, que a entrevista é uma das técnicas de coleta mais usadas, a qual é muito eficiente para o levantamento dos dados, visto que o entrevistado se sente mais disposto a responder as perguntas do que responder questionários, pois teria que escrever. Logo, para realizar as entrevistas, foram desenvolvidas algumas categorias a serem analisadas, as quais foram utilizadas para o desenvolvimento do roteiro semiestruturado (Quadro 1).

Quadro 1: Categorias a serem investigadas nas entrevistas

Categorias	Variáveis	Referências
Macroequipe	Ações: Forma que o líder age perante a organização e com os subordinados. Relacionamento: Como é a interação com a equipe. Dificuldades: Ausência do líder, proximidade certa maneira mais formal com a equipe.	Pais e Parente (2015).
Microequipe	Comunicação: Fator de maior relevância por parte do líder da microequipe, pois ele está diretamente ligado à equipe, participando do grupo e discutindo sobre opiniões. Ações: Desenvolvimento de trabalho em equipe, interação entre ela. Sabedoria: O líder possui conhecimento geral da organização, seja dos processos, pessoas e suas capacidades. Esclarecimento aos subordinados: Consulta opiniões, promove a autonomia da equipe e soluciona dúvidas. Facilitador: Promove uma ligação entre o líder formal e a equipe.	Pais e Parente (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

Em vista de tornar mais claro quem foram os entrevistados na pesquisa, desenvolveu-se um quadro que os caracteriza, apresentando a associação que pertencem, suas denominações, bem como a função que exercem.

Quadro 2: Caracterização dos entrevistados

Sigla	Associação	Entrevistado	Função
A	ATRECA	Entrevistado 1	Presidente
		Entrevistado 2	Vice-presidente
		Entrevistado 3	Coordenador de base
		Entrevistado 4	Catador
		Entrevistado 5	Catador
B	AREPRICA	Entrevistado 1	Presidente
		Entrevistado 2	Coordenador de base
		Entrevistado 3	Catador
		Entrevistado 4	Catador
C	ACCA	Entrevistado 1	Presidente
		Entrevistado 2	Coordenador de base
		Entrevistado 3	Catador
		Entrevistado 4	Catador
		Entrevistado 5	Catador
D	ARCA	Entrevistado 1	Presidente
		Entrevistado 2	Coordenador de base
		Entrevistado 3	Catador
		Entrevistado 4	Catador

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra e classificadas em forma sistemática e não estatística, pois foi feita uma análise de conteúdo a fim de sintetizar e facilitar o entendimento das informações. Os dados obtidos na pesquisa junto às associações

são de forma qualitativa, por fim, a pesquisa recorreu à revisão da literatura realizada a partir da pesquisa bibliográfica, de forma a compará-la com a pesquisa investigada. Segundo Minayo (2001), a análise dos resultados pode ser realizada de diferentes formas, sendo de expressão, das relações, de avaliação, de comunicação e categoria temática. Para este trabalho, utilizou-se a análise de conteúdo, em que se realizou uma exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema, através das entrevistas com alguns membros das associações citados anteriormente.

4 LIDERANÇA PERCEBIDA EM TORNO DOS CATADORES

Nesta seção é apresentada a análise dos fatores relativos à Macroequipe e a Microequipe, destacando os resultados obtidos no estudo que foram identificados por meio das entrevistas, cruzando com a base teórica desenvolvida, a fim de alcançar o objetivo proposto.

4.1 Macroequipe

Identificou-se que apesar de todas as associações terem a mesma atividade, os mesmos equipamentos e o mesmo objetivo final, que seria separar corretamente os materiais, prepará-los e vendê-los por um preço justo, cada uma delas tem suas particularidades, desde a forma de separar o material, o horário de funcionamento, as regras e as normas estabelecidas. Todas as decisões são tomadas em grupo e, quando necessário, é realizada uma reunião. Dessa forma, é feita uma votação em que a opinião da maioria é respeitada e aceita. O valor total recebido pela venda dos materiais é dividido de maneira igualitária entre todos os associados. Neste sentido, como Gonçalves, Santos e Capelari (2012) ressaltam, a autogestão pode ser compreendida como uma maneira de gestão coletiva, que agrupa a cooperação dos associados no processo produtivo com o modo de como é feita a divisão da renda de maneira igualitária.

Dentro dessa categoria existem três variáveis de grande relevância, que através da comparação e análise de cada um deles com as respostas obtidas nas entrevistas foi possível identificar quem são os líderes macro existentes nas associações do Projeto Profissão Catador, essas variáveis são: as ações, que seria a forma que o líder age perante a organização e com os seus subordinados, ou seja, eles agem de maneira formal com os associados, esclarecendo dúvidas, transmitindo-lhes responsabilidades e proporcionando momentos de interação com o grupo, o segundo fator analisado foi o relacionamento deste líder com o grupo, referente a isso foi possível observar que existe um relacionamento muito íntegro, de maneira informal, de forma harmônica, mas com autoridade, e o terceiro e último fator estudado foi as dificuldades encontradas por esse líder em relação à liderança do grupo, em que foi identificado que a principal delas seria o fato de ele estar na maioria do tempo ausente do ambiente de trabalho.

Então, perante a análise das entrevistas, as visitas realizadas, e a observação que foi feita dentro das Associações do Projeto Profissão Catador, é possível afirmar que o papel de líder macro está direcionado para a coordenação do Projeto, pode-se identificar isso na fala da presidente da associação D:

Quando eu falo aqui para eles que sou eu que estou passando a informação, eles não me dão muito ouvidos, mas se eu falar que foi a coordenação do projeto que passou para o projeto daí eles respeitam, então eu tenho que colocar assim as coisas para poder funcionar, senão as coisas não andam. (Entrevistada 1)

Desse modo, pode-se afirmar que a conclusão chegada vai ao encontro com a teoria, pois segundo Pais e Parente (2015), o termo macroequipe é utilizado para representar a

organização como um todo, ele está relacionado à pessoa que representa o maior nível hierárquico da organização, que tem condutas de esclarecimentos, cedência de autonomia, de delegação, e de desenvolvimento de ideias em conjunto, sendo que no projeto esta relacionado a coordenação, que no caso esta ligada às coordenadoras e equipe técnica do projeto.

4.2 Microequipe

Percebeu-se a existência de lideranças micro dentro das associações, juntamente com os coordenadores da equipe, desempenhando tarefas operacionais junto com o grupo, em busca de um objetivo em comum. Através das respostas obtidas por meio das entrevistas e da observação realizada em cada associação, foi possível identificar que dentro de cada uma delas existe um único grupo que trabalha junto, porém os líderes micro existentes em cada um desses grupos não são necessariamente o presidente ou coordenador de base que estão presente diariamente naquele grupo, e sim existem lideranças informais, ou seja, pessoas que fazem parte do grupo, mas que não tem nenhum cargo de liderança dentro daquela equipe. Dessa forma, os líderes micro estão sempre presentes, tornando as informações mais claras, discutindo opiniões e se entrosando com o grupo, estando alinhado ao colocado por Pais e Parente (2015).

Uma das vantagens existentes do líder da microequipe perante o líder macro é a comunicação, pois ao contrario dele, o líder micro está sempre presente no grupo, interagindo e participando das discussões. Essa participação diária, bem como a boa comunicação com o grupo é importante, e bem vista dentro das associações, pois pode-se identificar isso na fala da catadora da associação A:

A gente se acerta bem, se conversa bastante, vê o que é melhor e o que não é, a gente da opinião, porque não adianta a gente trabalhar desunido, é importante se ter uma união, e aqui graças a Deus somos bem unidos. (Entrevistado 4)

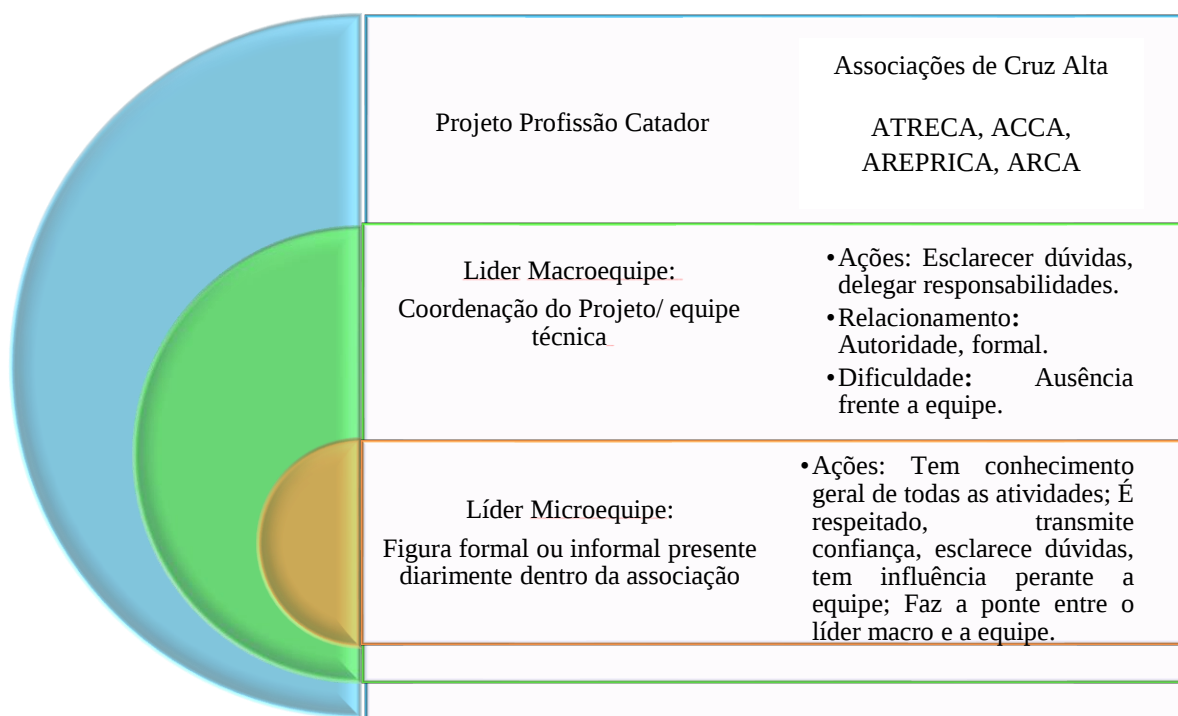
As atividades exercidas pelo líder micro dentro da associação é a mesma exercida pelo presidente, coordenador de base e associados, todos eles exercem as mesmas funções, sabem manusear os equipamentos e separar os materiais adequadamente, ninguém escolhe o que fazer, mas também não tem ninguém que delega as tarefas, pois isso não é necessário. No decorrer do dia, o líder micro informalmente tem a ação de acompanhar o desenvolvimento do trabalho do grupo e a interação entre ele, fazendo com que automaticamente os seus colegas venham até ele para pergunta-lhe algo, ou tirar dúvidas, em que se observa isso na fala da coordenadora de base da associação D:

O pessoal já chega aqui e sabe o que tem que fazer, não precisa ninguém falar, mas sempre tem que ter alguém para puxar a frente, mas daí já nessa parte eu não gosto de me meter, daí tem uma outra aí que puxa a frente, agora também se ela sentar ali todo mundo senta, o pessoal tem um pouco de receio dela, quando eles querem saber alguma coisa eles perguntam para ela, como se eu não estivesse aqui, ela gosta de estar mandando, mas ela não quer compromisso. (Entrevistado 2)

O líder da microequipe tem um conhecimento geral da associação, de como são os processos, conhece bem os colegas, sabe quais são as suas capacidades e produtividade, diariamente ele está esclarecendo dúvidas que surgem no grupo, e sempre que possível consulta a opinião de todos, promovendo a autonomia da equipe, além de fazer a ponte de ligação do líder formal com o grupo.

Portanto, independente de o líder ser formal ou informal, é importante que se exista uma boa comunicação do líder com a equipe, para que ele consiga adquirir a confiança do grupo, fazendo com que eles trabalhem com entusiasmo e motivação (MERIGHI *et al.*, 2013).

Figura 2: Síntese da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como funciona o processo de liderança dentro das Associações do Projeto Profissão Catador do Município de Cruz Alta, sob a ótica de Pais e Parente (2015). Por serem organizações autogestionárias, as quais todos fazem parte da gestão, apesar de existir um presidente eleito dentro de cada associação, essa figura de líder formal não está presente no grupo para coordenar e delegar as tarefas, pois em nem uma delas o presidente se considera um líder. Este é um assunto muito instigante, e de grande relevância para o ambiente, principalmente para a sociedade. Aponta-se tal afirmação, visto que esta é a principal beneficiada com esse trabalho, pois tudo o que para as pessoas era lixo, para as associações é fonte de renda, e todo o material recolhido é destinado corretamente e reciclado.

A análise permite identificar os estilos de liderança existentes dentro das associações do Projeto Profissão Catador, a fim de compreender como estes influenciam no dia-a-dia e nas tomadas de decisões do grupo. No início da pesquisa, esperava-se identificar dentro de cada uma das associações um líder macro e algumas lideranças micro dentro delas, porém, no decorrer da pesquisa evidenciou-se que existe apenas um líder macro para todas as associações, pois é possível observar a grande dependência que estas têm perante tal líder, que seria a coordenação do projeto.

Referente aos líderes micro, foi identificado que cada associação possui o seu, em três delas ele é mais formal, pois é representado pelo presidente da associação, o qual foi eleito através de votação. Porém, na outra associação esse líder é mais informal, dado que mesmo que haja um presidente, a liderança é mais aparente sendo representada por uma catadora. As conclusões deste estudo estão fundamentadas nas observações realizadas através das visitas, e na análise desenvolvida a partir das entrevistas realizadas com os catadores, uma vez que, nenhum presidente considera-se um líder.

Por fim, pode-se afirmar que os objetivos propostos no estudo foram atingidos, entretanto, destaca-se como limitações, a dificuldade de entrevistar os catadores, devido que interfere no tempo de trabalho destes. Assim, sugere-se que seja feita uma pesquisa mais profunda e a longo tempo, buscando entrevistar e observar todos os catadores pertencentes ao Projeto Profissão Catador em Cruz Alta, e nos municípios vizinhos.

REFERÊNCIAS

ANTEAG, **Autogestão e Economia Solidária**: Uma nova metodologia. Anteag; v. 2, 2005.

ASSIS, D.G.C.; SILVA, F.M.V.; SIQUEIRA, E.S.; BINOTTO, E. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 16, n. 1, p. 4-28, 2015.

BATISTA, N.P.O.; KILIMNIK, Z.M.; NETO, M.T.R. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Revista de Gestão e Tecnologia - Navus**, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.

CUNHA, M.G.; BEZERRA, R.O.; MEDEIROS, E.M.B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. **Revista do Mestrado em Administração - RAUnP**, v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014.

FLACH, L. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. **Revista de Administração da UFSM**, v.4, n.3, p.378-389, 2011.

FONSECA, A.M.O.; PORTO, J.B.; ANDRADE, J.E.B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n.3, p.290-310, 2015.

FIGUEIRA, L.M.P.; GOMES, L.D.; ROCHA, T.; VIRGOLIN, I.W.C.; SILVA, E.M.T. A importância da instrumentalidade no fazer profissional do assistente social: diagnóstico da realidade da catadores de materiais recicláveis de Cruz Alta, Júlio de Castilhos, Tupanciretã e Salto do Jacuí. In: SILVA, E.M.T.; VIRGOLIN, I.W.C.; CAMARGO, M.A.S.(Orgs.). **Profissão Catador – Alternativas coletivas na geração de trabalho e renda**. Curitiba: CRV, 2015.

FREIRE, J.R.S.; CASTRO, A.D.M.; KUBO, E.K.M.; OLIVA, E.C.; SOARES, D.A.S.R. Liderança coletiva: proposta de escala de auto avaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas - ReCaPe**, v.5, n.1, p.428-442, 2015.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, D.M.; SANTOS, L.M.L.; CAPELARI, M.G. Relações de Poder na Economia Solidária: um Caso de Autogestão em Londrina, Paraná, Brasil. **Capital Científico**, v.10, n.1, p.1-17, 2012.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Situação social das catadoras e catadores de material reciclável e reutilizável**. Brasília: Ipea, 2013.

LACERDA, A.N.; PRESTUPA. A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e Sociedade**, v.2, n.4, p.1-27, 2009.

MINAYO, M.C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C.S.(Orgs.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MERIGHI, C.C.; LIMA, T.B.; ALBUQUERQUE, F.B.; ORMEDO, R. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v.14, n.2, p.165-176, 2013.

NASCIMENTO, C.E.P. **Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores**. Dissertação de Mestrado - Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2012.

PAIS, C. Microequipas e Macroequipa no terceiro setor português: funcionamento e liderança. **IS Working Papers**, v.2, n.4, p.3-34, 2012.

PAIS, C.; PARENTE, C. Representações sobre a liderança da macroequipa e das microequipas em contextos de empreendedorismo social. **Psychologica**, v.58, n. 2, p.75-96, 2015.

PINHEIRO, D.C.; PAULA, A.P.P. Autogestão e Práticas Organizacionais Transformadoras: Contribuições a Partir de um Caso Empírico. **Desenvolvimento em Questão**, v.14, n.33, p.233-266, 2016.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C.E.; SOUZA, W.J. Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar. **Revista de Administração da Unimep - RAU**, v.8, n.2, p.35-50, 2010.

SANT'ANNA, L.L.; PASCHOAL, T.; GOSENDI, E.E.M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n.5, p.744, 2012.

SANTOS; R.A; PAZ, J.G.; FREITAS, K.M. Tecnologia social: estudo de caso do projeto profissão catador. **Anais Ecoinnovar**, 2015. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2015/arquivos/artigos/ECO794.pdf>> Acesso em 07 Novembro 2016.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SIQUEIRA, E.S.; BINOTTO, E. A liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação. **Anais EnEO**, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO216.pdf> Acesso em 04 Novembro 2016.

TELOCKEN, S.G.; SILVEIRA, M.M.; TRINDADE, N.R.; KOCHHANN, S.C.; MARIÑO, C.V.M. A relação entre universidade e projeto social e o reflexo dessa relação para a comunidade. **Anais Ecoinnovar**, 2016. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2016/arquivos/artigos/ECO1053.pdf>> Acesso em 07 Novembro 2016.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIRGOLIN, I.W.C.; SILVA, E.M.T; ARAÚJO, R. Relato da experiência do Projeto Profissão Catador: A organização social e econômica de catadores de materiais recicláveis no município de Cruz Alta/RS. In: SILVA, E.M.T.; VIRGOLIN, I.W.C.; CAMARGO, M.A.S.(Orgs.). **Profissão Catador** – Alternativas coletivas na geração de trabalho e renda. Curitiba: CRV, 2015.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.