

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JACKELINE BARBOSA FLORIANO

**ESTUDO DOS FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS EM UMA
COOPERATIVA DE RECICLAGEM DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

ITUITABA/MG
2020

JACKELINE BARBOSA FLORIANO

**ESTUDO DOS FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS EM UMA
COOPERATIVA DE RECICLAGEM DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, referente ao curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida

ITUIUTABA/MG

2020

JACKELINE BARBOSA FLORIANO

**ESTUDO DOS FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS EM UMA
COOPERATIVA DE RECICLAGEM DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Engenharia de Produção, da
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço
Social da Universidade Federal de Uberlândia,
pela banca examinadora formada por:

Ituiutaba, ____ de _____ de 2020.

Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida (orientador)
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Prof. Dr. Alessandro Gomes Enoque
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Prof. Dra. Déborah Oliveira Almeida Carvalho
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

“Não é o que você faz, mas quanto amor você dedica ao que faz que realmente importa.” (Santa Madre Teresa de Calcutá).

Dedico essa pesquisa aos meus pais, minha irmã, meu noivo e a toda minha família que esteve sempre presente dando apoio e incentivo em toda trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e por me dar força, ânimo e coragem para chegar até o final.

Sou grata à minha família pelo apoio que sempre me deram durante toda a minha vida, ao meu noivo que sempre esteve ao meu lado durante o meu percurso acadêmico.

As minhas amigas Tatiane Salatiel e Adelanne Borges que sempre esteve ao meu lado nessa caminhada me motivando e me fazendo feliz nos momentos mais difíceis.

Deixo um agradecimento especial ao meu orientador Luís Fernando por aceitar conduzir o meu trabalho, pelo seu incentivo e dedicação do seu tempo na minha pesquisa.

Também quero agradecer à Universidade Federal de Uberlândia e a todos os professores do meu curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

RESUMO

Este estudo analisou os fatores que levam à resistência a mudanças em uma cooperativa de reciclagem no interior de Minas Gerais. A pesquisa teve natureza qualitativa e quantitativa, tendo como método o estudo de caso. Quanto aos objetivos foi descritiva. À medida que foram sendo realizadas as entrevistas foram realizados alguns ajustes no roteiro de entrevistas para facilitar o entendimento do entrevistado, que levou a versão final apresentada. Como principais resultados verifica-se que a cooperativa em estudo possui um clima organizacional aparentemente bom, mas que em uma análise mais profunda, carece de melhorias, especialmente pelos principais pontos apontados como positivos estarem indiretamente relacionado a falta de opções profissionais mais atraentes. Verificou-se que, dentre os motivos que podem levar a resistência a mudança estão o medo, a insatisfação com os demais colegas de trabalho, a dificuldade em se trabalhar em grupo e a comunicação agressiva. Foi identificada um desejo em participar as mudanças, desde que bem comunicadas e evidenciado os ganhos, especialmente financeiros.

Palavras-chave: Comportamentos. Cooperativismo. Mudança. Organização. Resíduos sólidos.

ABSTRACT

This study analyzed the factors that lead to resistance to changes in a recycling cooperative in the interior of Minas Gerais. The research was qualitative and quantitative in nature, using the case study method. As for the objectives, it was descriptive. As the interviews were carried out, some adjustments were made to the interview script to facilitate the understanding of the interviewee, who took the final version presented. As main results it appears that the cooperative under study has an apparently good organizational climate, but that in a deeper analysis, it lacks improvements, especially because the main points identified as positive are indirectly related to the lack of more attractive professional options. It was found that, among the reasons that can lead to resistance to change are fear, dissatisfaction with other co-workers, difficulty in working in groups and aggressive communication. A desire to participate in the changes was identified, as long as they were well communicated and the gains, especially financial ones, were evidenced.

Keywords: Behaviors. Cooperativism. Change. Organization. Solid waste.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	8
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 RESÍDUOS SÓLIDOS: A PROBLEMÁTICA	11
2.2 O COOPERATIVISMO NO SEGMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS	13
2.3 A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	16
3 MÉTODOS DE PESQUISA	19
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	19
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	20
3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	20
3.4 ESTUDO DE CASO DESCRITIVO	21
4 RESULTADOS	22
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO	22
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS TRABALHADORES	24
TABELA 1: FUNÇÕES EXERCIDAS NA COOPERATIVA	27
4.3 ANÁLISE DOS OBJETIVOS DO ESTUDO	29
TABELA 2 – EQUIPAMENTOS UTILIZADOS PELOS COLABORADORES	31
TABELA 3 - EPIS UTILIZADOS	32
4.4 PROPOSIÇÃO DE FORMAS PARA DIMINUIR A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS	
39	
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
5.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO	41
5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	42
5.3 TRABALHOS FUTUROS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	46

1 INTRODUÇÃO

Esta seção faz uma breve contextualização e justificativa, seguida pela apresentação do objetivo geral e dos específicos do trabalho. Após, explicita os procedimentos metodológicos e a delimitação do estudo, finalizando com a apresentação da estrutura do presente trabalho.

1.1 Contextualização e justificativa

Os avanços da economia, o aumento populacional, a urbanização e a crescente evolução da tecnologia estão contribuindo gradativamente na mudança do estilo de vida das pessoas, nos modelos de produção e no consumo da população e, em decorrência a esse desenvolvimento, sucedeu o crescimento da geração de resíduos sólidos, em quantidade e variedade (GOUVEIA, 2012).

A partir de 1990, vários países desenvolvidos intensificaram sua preocupação com o gerenciamento adequado desses resíduos após o consumo, inclusive responsabilizando as empresas pela sua destinação adequada (DEMAJOROVIC; MIGLIANO, 2013). No contexto brasileiro, em 2010 aprovou-se a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei que trata da responsabilidade com relação ao ciclo de vida dos produtos, por meio de acordos setoriais firmados em contratos até 2014 (BRASIL, 2010; DEMAJOROVIC; MIGLIANO, 2013).

Esta Lei objetiva reconhecer a reciclagem e a reutilização dos rejeitos como meio de trabalho que gera renda e segurança aos cooperados, baseada na política da autogestão e da economia solidária (DAGNINO; JOHANSEN, 2017). A introdução da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) objetivou a não exclusão e exploração do trabalho realizado pelos cooperados, com a essência de que o trabalho seja digno, com menores riscos, que gere renda e inclusão social e, portanto, contribuiu com a inclusão social e com a melhoria da gestão dos resíduos sólidos (GOUVEIA, 2012).

As parcerias com os catadores são dificultadas pela precária de capacitação desses profissionais, dificuldades de organização do trabalho, pouca difusão ainda do cooperativismo no segmento, além da ausência ou baixa remuneração (RIBEIRO; BESEN, 2007). Os avanços das cooperativas de reciclagem no país têm sido gradativos e, há a necessidade de desenvolvimento de estudos que considerem a

organização e especialmente a sua cultura, bem como o relacionamento e a dinâmica que existem dentro do local de trabalho (CARDOZO; ARAÚJO; MARIANI, 2017).

Frente a isso, buscou-se com o presente trabalho realizar um estudo de caso em uma cooperativa de reciclagem de resíduos sólidos, situada no interior de Minas Gerais, a fim de identificar os fatores que levam a substancial resistência às mudanças propostas pelo diretor, por empresas juniores e outras entidades que prestam serviços à cooperativa, especialmente no que tange aos projetos de melhorias.

Sendo assim, busca-se contribuir para a empresa estudada com o maior entendimento da sua realidade organizacional e auxiliar a direção a reduzir as barreiras na implementação das mudanças propostas, assim como melhor o clima organizacional por meio da maior motivação dos cooperados.

Academicamente, o estudo analisa os fatores de resistência e motivação em um contexto particular, tanto pela forma cooperativa de trabalho, na qual a hierarquia e os mecanismos organizacionais da iniciativa privada apresentam limitações, como também traz um caso que pode servir de base para estudos em outros locais, visto que com a Lei nacional de resíduos sólidos e com a maior preocupação no que tange a sustentabilidade ambiental na sociedade moderna, o número de cooperativas de reciclagem deve continuar crescendo.

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores que levam os funcionários de uma cooperativa de reciclagem do interior de Minas Gerais a serem resistentes quanto às mudanças organizacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

Apresentar e discutir os fatores que resultam na resistência a mudanças por parte dos colaboradores;

Discutir os fatores de resistência a mudanças;

Propor planos de ação para diminuir tal problemática;

Explicitar as diferenças entre o ambiente empresarial e o cooperativo;

Contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o assunto.

1.3 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo contemplou a introdução e descreveu a justificativa para a realização desta pesquisa, quais foram os problemas a serem resolvidos no decorrer do projeto, os objetivos e as relevâncias deste estudo. O segundo capítulo referiu-se à fundamentação teórica, com informações que serviram como base para o desenvolvimento do trabalho.

O terceiro capítulo abordou os procedimentos executados desde o início até o fim da pesquisa para que os objetivos, definidos no início do projeto, fossem alcançados. O quarto capítulo trouxe os resultados obtidos durante cada etapa, a discussão destes, tal como a análise dos benefícios obtidos com a pesquisa. Por fim, o quinto capítulo referiu-se às conclusões, contendo as limitações do trabalho e as propostas para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda a problemática dos resíduos sólidos aprofundando posteriormente na questão do cooperativismo nesse segmento. Por fim, faz um resumo da literatura sobre a resistência às mudanças organizacionais.

2.1 Resíduos sólidos: a problemática

O número de habitantes do planeta vem crescendo substancialmente, com o aumento de dois bilhões de pessoas em apenas 25 anos e, esse maior contingente populacional aliado à concentração em áreas urbanas, resulta em no maior uso dos serviços dos ecossistemas para a produção e consumo, o que, conseqüentemente, causa danos ao meio ambiente em decorrência à disposição final dos resíduos, após sua utilização pela sociedade (GODECKE et al., 2012).

Assim, os resíduos sólidos resultantes do consumo de bens e serviços pelas pessoas são caracterizados por ser um entrave ao poder público, em virtude da destinação adequada que deve ser dada a eles, além de representarem desperdício de recursos naturais (JESUS; BARBIERI, 2013). Ou seja, um dos maiores desafios com que a sociedade moderna enfrenta é o equilíbrio entre geração excessiva e disposição final ambientalmente adequada desses resíduos, preocupação que tem se intensificado frente o aumento da produção, do gerenciamento realizado de forma inadequada e do número insuficiente de áreas de disposição final (JACOBI; BESEN, 2011).

No Brasil, assim como em outros países em desenvolvimento, há malefícios que vão além do aspecto ambiental, resultantes pelo falho gerenciamento desses resíduos, como a produção e emissão de gases de efeito estufa, agravadores do aquecimento global; maus odores e a depleção da paisagem, que reduzem o bem-estar da população e depreciam os imóveis ali próximos; o impacto da saúde humana pelas doenças transmitidas por vetores proliferados nas áreas de descarte; a absorção de metais pesados provindos de resíduos eletrônicos, baterias, pilhas, lâmpadas fluorescentes e outros; a contaminação atmosférica, decorrente de gases com potencial cancerígeno e particulados produzidos nas incinerações dos resíduos;

e a falta de água, por causa da menor capacidade dos recursos naturais em disponibilizá-la, assim como outros recursos (GODECKE et al., 2012).

Municípios que têm gestão inadequada de resíduos sólidos podem ser penalizados com a poluição do ar, em decorrência à existência de material particulado, gases tóxicos e odores; contaminação da água, por causa da produção e lançamento de chorume no meio ambiente; degradação dos solos; depreciação dos imóveis localizados nas proximidades das áreas de disposição final; e disseminação de doenças a partir de vetores que se reproduzem nas respectivas áreas (ANDRADE; FERREIRA, 2011).

Desse modo, a reciclagem e a reutilização dos resíduos sólidos, ou seja, sua recuperação interfere positivamente com a maior vida útil dos aterros sanitários e diminui os custos da coleta de resíduos domiciliares, ao passo que contribui para aumentar a sustentabilidade, frente à menor necessidade de utilização de recursos do meio ambiente para atender as demandas de produção de bens e serviços pela população (JESUS; BARBIERI, 2013).

Em escala mundial, desde a Conferência Rio 92, esta problemática tem sido prioridade, nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento, por interferir de forma direta ou indireta no agravamento do aquecimento global e das mudanças climáticas, com a incorporação de novos aspectos primordiais ao gerenciamento sustentável dos resíduos sólidos, como a redução da produção resíduos nas fontes e da disposição final no solo, o estímulo à reutilização, da coleta seletiva e da reciclagem realizada por catadores e participação da população em geral, a compostagem e o reaproveitamento energético (JACOBI; BESEN, 2011).

Uma das maiores contribuições para essa problemática foi a Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010, benéfica quanto à questão dos resíduos sólidos, uma vez sendo uma tentativa de regularizar e uniformizar a gestão desses materiais, a partir de princípios, instrumentos, planos, diretrizes e proibições, a fim de contribuir com a sociedade, o meio ambiente e com a economia dos entes envolvidos (ANDRADE; FERREIRA, 2011).

A respectiva Lei prevê, por exemplo, a cessão de incentivos fiscais e subsídios para reciclagem e, no caso das embalagens, estabelece que as empresas produtoras podem estabelecer parcerias com associações e cooperativas de catadores de reciclagem e, portanto, prioriza e apoia essas entidades no aspecto do compartilhamento da gestão dos resíduos sólidos (RIBEIRO et al., 2014).

2.2 O cooperativismo no segmento de resíduos sólidos

As cooperativas se enquadram na categoria de empreendimentos econômicos solidários, organizações com fins econômicos (gerar renda aos acionistas) e sociais (reinserção ao mercado de trabalho e desenvolvimento social), alternativas no combate ao desemprego e mecanismos de apoio ao desenvolvimento humano e local, tendo como principais características o modelo de autogestão e os valores de cooperação e solidariedade (MAZZEI; CRUBELLATE, 2012).

No Brasil, a cadeia da atividade reciclagem é composta pela indústria, sucateiros e catadores de resíduos sólidos (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Os catadores de materiais recicláveis no cenário urbano são comuns nos municípios e contribuem para a considerável recuperação dos resíduos, por meio da introdução destes no processo de produção (ANDRADE; FERREIRA, 2011). Entretanto, essa participação é um fato novo que tem sido alvo de interesse por parte das administrações públicas e de outros segmentos da sociedade relacionados às questões sociais e ambientais (RIBEIRO et al., 2014).

Os catadores são agentes relevantes nos âmbitos social, ambiental e econômico dos municípios, uma vez que contribuem na agregação de valor aos resíduos, mas, ainda, não são valorizados como deveriam e, nessa atividade, são os menos beneficiados (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Por outro lado, nos últimos anos, a importância do trabalho em conjunto das comunidades locais e das políticas de tratamento dos resíduos sólidos tem aumentado e, assim, têm ocorrido maior reconhecimento dos catadores de materiais recicláveis como alicerce da cadeia de produção da atividade de reciclagem (RIBEIRO et al., 2014).

Entretanto, ainda carece o real reconhecimento desses trabalhadores pela sociedade e pelo poder público, pois, afinal, os resíduos sólidos são um problema para os municípios, de ordem ambiental e fiscal e, nesse sentido, é necessária a valorização do trabalhador que faz a coleta e a separação dos resíduos para a posterior reciclagem, importante papel para as cidades e para o meio ambiente (MAZZEI; CRUBELLATE, 2011).

O surgimento de cooperativas de reciclagem em muitas regiões brasileiras tem sido alvo de estudos que objetivam evidenciar a essencialidade dessa atividade para minimizar o impacto ambiental ocasionado pela disposição inadequada dos materiais sólidos urbanos, a partir da realização da coleta seletiva, porém, por outro

lado, os profissionais que ingressam nas cooperativas têm substanciais desafios a serem enfrentados como o apoio, ainda deficiente, dos poderes público e privado tal como da sociedade (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Aliado a isso, há a falta de comprometimento e motivação dos integrantes das cooperativas em decorrência ao alto *turnover* e desistência de cooperados (JESUS; BARBIERI, 2013).

A fragilidade das cooperativas de reciclagem tende a se reduzir quando estas se inserem na cadeia de grandes corporações, sendo fornecedoras de resíduos que são recicláveis, mas, mesmo assim, continuam sendo a parte mais vulnerável dessas cadeias, o que pode ser explicado, em partes, pela pequena escala de operações, localização, falta de capital de giro, gerenciamento inadequado e formação do pessoal (JESUS; BARBIERI, 2013).

O trabalho dos catadores em locais públicos e em lixões não possui as condições básicas ideais, a agregação de valor à produção das cooperativas de reciclagem for baixa, além de que é notória a baixa organização e o reconhecimento dessa classe, fatores que contribuem para a fragilidade social dos catadores, quadro que pode ser melhorado por meio do fortalecimento e incentivo às cooperativas e demais associações e sua efetiva integração na cadeia dos resíduos sólidos urbanos (RIBEIRO et al., 2014).

A logística reversa tem como princípio o equacionamento dos caminhos percorridos dos materiais depois do fim de sua vida útil, transformados em produtos denominados de pós-consumo, que podem ser destinados de forma tradicional, em aterros sanitários ou incinerados, ou regressar ao processo produtivo, a partir de canais do desmanche, da reutilização ou da reciclagem (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Nessa perspectiva, as cooperativas são pontos chave no aumento da vida útil de embalagens e produtos, pois promovem a coleta, separação e o fornecimento desses materiais para a indústria, sendo fundamentais para o processo de logística reversa (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012).

Nesse contexto, a PNRS estabelece o incentivo a partir de recursos públicos à implantação da coleta seletiva realizada por cooperativas e outras associações de materiais recicláveis, formadas por profissionais de baixa renda e, além de que antevê a possível criação de incentivos financeiros, fiscais e de crédito a fim de estimular a atividade de reciclagem, a implantação de sistemas de logística reversa para a destinação e tratamento dos resíduos sólidos, priorizando a atuação de catadores de materiais recicláveis nesses processos, principalmente no caso das embalagens pós-

consumo, além da possibilidade de contratação de cooperativas de catadores para realizar as ações supracitadas (RIBEIRO et al., 2014).

Com relação à inclusão social decorrente da existência das cooperativas de resíduos sólidos urbanos, a formação de movimentos sociais organizados, como o de catadores de resíduos recicláveis, assim como a criação de parcerias com o poder público e com empresas, mostra-se como elemento que possibilita o maior desenvolvimento dessas organizações e, embora a maioria não seja formada por causa de questões ambientais, mas sim pelas necessidades econômicas e sociais dos catadores, desempenham substancial contribuição para a redução dos resíduos sólidos urbanos (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012).

Para trabalhadores sem qualificação, as cooperativas de reciclagem são uma opção, já que, em comparação ao trabalho desempenhado por catadores não cooperados, possibilitam, mesmo com renda variável, o trabalho formal, um ambiente de trabalho com melhores condições e menos insalubre, pois os materiais recebidos pelas cooperativas já estão pré-separados são disponibilizados aos cooperados os equipamentos de proteção individual (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012). Em função da preparação para a autogestão, os cooperados melhoram sua autoestima e adquirem nova postura em seus aspectos humano, social, cultural e político (MAZZEI; CRUBELLATE, 2011).

O recebimento de resíduos recicláveis pelas cooperativas promove a melhoria da renda aos cooperados, beneficia as indústrias a partir do fornecimento de matéria-prima a baixo custo, reduz gastos públicos e contribui para com a saúde pública e com o saneamento, além de afetar positivamente a conservação dos recursos naturais e a redução de impactos ambientais e, ainda, diminuir a utilização dos aterros sanitários e a utilização de outras formas convencionais de destinação de resíduos sólidos (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012).

Também é importante destacar o papel desses empreendimentos no resgate da dignidade humana, uma vez que antes os catadores ficavam expostos a condições inadequadas de trabalho e a inúmeras doenças e, após serem inseridos nesse novo contexto, passaram a ter condições de trabalho melhores e novas formas de relações sociais (MAZZEI; CRUBELLATE, 2011). Portanto, a presença desses profissionais na cadeia de comercialização de materiais recicláveis deve ser considerada nas políticas de inclusão social (RIBEIRO et al., 2014).

2.3 A resistência a mudanças organizacionais

O ambiente organizacional está em constante mudança e a percepção e a adaptação a estas são fundamentais para a manutenção e competitividade das empresas no mercado atual (BORTOLOTTI; SOUSA JUNIOR; ANDRADE, 2011). As mudanças organizacionais vêm sendo essenciais, visto que antes as transformações aconteciam raramente, somente em casos de urgências e de necessidades, mas as instituições estão sempre sujeitas as mudanças em busca de se sobressaírem com relação aos seus concorrentes, estar em conformidade com as novas leis ou regulamentações e trabalhar com novas tecnologias para atender as diversas exigências dos clientes ou sócios (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A mudança provoca dúvidas que afetam o psicológico dos indivíduos, causando medo e, com isso, leva à resistência, um dos principais entraves ao sucesso da mudança nas organizações (FREIRES et al., 2014). Ainda existem muitas instituições que não conseguem ter mudanças bem-sucedidas (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Isto porque podem causar ansiedade, incerteza, estresse, mesmo para aqueles que administram o processo de mudança, pois as garantias são poucas de que o novo sistema ou processo funcionará (CARNALL, 2007). Além disso, antes de iniciar a mudança, os responsáveis pelo processo acabam não considerando os funcionários que poderiam ter resistência e os motivos que podem levar a essa iniciativa, e a análise desses fatores é fundamental (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A resistência ainda é uma das barreiras que traz dificuldades para a realização das mudanças efetivas e, no ponto de vista científico, pouco se sabe sobre o que de fato é a resistência a mudanças, quais são as suas causas, quando há a possibilidade de ocorrência, tal como quais são técnicas que podem ser utilizadas para a sua minimização (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A resistência a mudanças pode ser definida como uma reação comportamental destinada a reduzir o nível de sofrimento (TAVAKOLI, 2010). Pelo fato de existir tantas mudanças dentro das organizações, estas não precisam ser assustadoras quando se tem uma gerência sensata, já que os líderes buscam otimizar os processos em suas empresas e, para isso, precisam compreender os motivos pelos quais as pessoas resistem às mudanças, para que haja o sucesso e o controle dos processos de mudanças (JAGER, 2001). Se essas transformações não são feitas de forma efetiva, há consequências perceptíveis, como a perda de tempo, energia,

dinheiro, além da desmotivação de líderes e funcionários (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A resistência é considerada inevitável quando há mudança nas organizações e, desse modo, é capaz de interferir no êxito ou fracasso de qualquer iniciativa e, por isso, faz-se a obtenção da previsão das atitudes que possam vir a ocorrer, das reações de resistência, visto que com o auxílio dessa estimativa é possível criar alternativas para que, de fato, os objetivos sejam alcançados e haja sucesso (BORTOLOTTI; SOUSA JÚNIOR; ANDRADE, 2011).

Por outro lado, a resistência a mudanças é um fenômeno natural que pode trazer benefícios para a organização e ter funcionalidades positivas, como sinalizar que há algo errado e advertir as pessoas para atender aos problemas por trás disso, favorecer o gerenciamento ou controle do sofrimento decorrentes da mudança, e indicar o comprometimento dos funcionários com seu status, tarefas e grupos atuais (TAVAKOLI, 2010), além de verificar quais são as reações e atitudes dos funcionários diante de uma possível mudança na organização, isso porque fornece informações prévias importantes para o planejamento da realização do processo de mudança (BORTOLOTTI; SOUSA JÚNIOR; ANDRADE, 2011).

As causas de resistência à mudança podem estar relacionadas ao fato de que quando o indivíduo ainda tem indecisão quanto aos benefícios da mudança, ele provavelmente se tornará resistente e, além disso, também pode se sentir desmotivado pelos demais colaboradores a aceitar as inovações a serem implementadas ou até mesmo mudar sua rotina de trabalho, sendo a ameaça ao convívio social um dos fatores importantes de resistência à mudança organizacional, já que o indivíduo resiste, pois, frente à mudança, talvez tenha que mudar de grupo de trabalho ou conviver com colaboradores que não sente afinidade (MARQUES et al., 2014).

Outros motivos pelos quais os funcionários resistem às mudanças estão associados ao desejo que as pessoas têm de não perder algo valioso, não compreender e conhecer as razões das mudanças e seus propósitos, crer que não fazem sentido para a organização, além da pouca flexibilidade (KOTTER; SCHLESINGER, 2013). As fontes individuais de resistência à mudança consistem nas características básicas humanas, como personalidades, percepção, e necessidades, e acontece de variáveis maneiras, como, por exemplo, o atraso e pouca eficiência na

implantação do processo de mudança, e até mesmo esforços para sabotar a ocorrência da mudança (BORTOLOTTI; SOUSA JÚNIOR; ANDRADE, 2011).

Ainda, os registros das experiências anteriores da organização com processos de mudança também podem influenciar a escolha individual de resistir ou não, tal como a consistência organizacional, ou seja, quando o colaborador nota que a mudança a ser implantada não tem apoio dos superiores, não é coerente quanto a métodos e conceitos, e não foi planejada por profissionais competentes, sua reação provavelmente será de indiferença ou resistência (MARQUES et al., 2014).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Este capítulo começa pela caracterização da pesquisa, externalizando posteriormente as questões que guiaram o estudo. Também aborda as técnicas de coleta e análise dos dados e comenta, um pouco mais, sobre a utilização dos estudos de caso no formato descritivo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho foi caracterizado como sendo de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, que:

[...] busca a “intensidade do fenômeno”, ou seja, trabalha muito menos preocupada com os aspectos que se repetem e muito mais atenta com sua dimensão sociocultural que se expressa por meio de crenças, valores, opiniões, representações, formas de relações, simbologias, usos, costumes, comportamentos e práticas (MINAYO, 2017, p. 2).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa fundamenta-se em:

[...] dados mensuráveis das variáveis, procurando verificar e explicitar sua existência, relação ou influência sobre outra variável. [...] busca analisar a frequência de ocorrência para medir a veracidade ou não daquilo que está sendo investigado (FONSECA, 2012, p.35).

Quanto aos objetivos, este estudo teve caráter tanto exploratório como descritivo. A pesquisa exploratória objetiva “[...] buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas” (RÉVILLION, 2003, p. 23), assim como desenvolver, esclarecer e alterar ideias e conceitos a partir da formulação de problemas mais refinados ou do levantamento de hipóteses para estudos futuros (GIL, 1999). “O pesquisador deve ter atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de postura flexível e não formalizada” (RÉVILLION, 2003, p. 23).

Estudos descritivos, por sua vez, descrevem a realidade, mas não se destinam a explicá-la ou nela intervir, fundamentais quando se é conhecido pouco sobre determinado assunto, além de ser uma abordagem na tentativa de prover respostas a certo problema ou hipótese (ARAGÃO, 2011).

3.2 Questões de pesquisa

Verificou-se previamente substancial resistência às mudanças propostas na cooperativa de reciclagem estudada, sendo esse fato apontado pelo diretor, por empresas juniores e outras entidades que prestam serviços a ela, especialmente no que tange aos projetos de melhorias. Assim, para a realização deste estudo, o seguinte problema foi levantado: Quais são, de fato, os fatores que levam à resistência a mudanças por parte dos funcionários desta cooperativa?

Com base nesta pergunta-problema, justificou-se o desenvolvimento deste estudo, pois há a necessidade da melhor compreensão dessas dificuldades, de modo que os resultados obtidos possam direcionar os líderes da cooperativa quanto à adoção de estratégias em seu planejamento para que as mudanças sejam realizadas de forma efetiva e com êxito.

Outra justificativa pertinente está no incentivo ao cooperativismo, uma vez que, com a identificação mais precisa dos fatores que dificultam a ocorrência das mudanças no ambiente de trabalho pode contribuir para a diminuição dessa resistência e potencializar o êxito de projetos de melhoria contínua e de iniciativas para a melhoria da gestão.

Apesar de as cooperativas apresentarem semelhanças culturais e organizacionais, o estudo possibilitou o entendimento em profundidade da cooperativa estudada, com as conclusões não podendo ser estendidas às demais, sem as devidas adaptações na metodologia, conforme as distintas realidades locais e os tipos de cooperativa.

3.3 Técnicas de coletas de dados

Os dados foram coletados a partir de entrevista, com o emprego de um roteiro semiestruturado, em junho de 2019, com roteiro elaborado com base na pesquisa bibliográfica. As perguntas foram abertas e respondidas por 19 funcionários de uma cooperativa de reciclagem de resíduos sólidos estudada. O roteiro de entrevistas (Apêndice) foi elaborado com metodologia adaptada de Cardozo, Araújo e Mariani (2017) e de Bortolotti, Sousa Junior e Andrade (2011). O instrumento utilizado conteve itens que avaliaram aceitação, resistência à mudança ou indiferença, isto é, os prováveis comportamentos que um indivíduo poderia ter quando da realização de uma

mudança no ambiente de trabalho (BORTOLOTTI; SOUSA JÚNIOR; ANDRADE, 2011).

O roteiro de entrevistas foi revisado por profissional com experiência relacionada à temática. Além disso, outras adequações foram feitas em encontro com o presidente da respectiva cooperativa, no qual se realizou a simulação da aplicação do roteiro de entrevistas, contribuindo para seu pré-teste e melhoria.

Os dados foram analisados descritivamente, a partir da utilização de programas do Pacote Office®, de forma quantitativa e qualitativa. Isto é, inicialmente os dados foram analisados por grupo de sentidos e similaridades de respostas a fim de quantificar qual o número de colaboradores que comungam da mesma opinião sobre o assunto abordado. Em um segundo momento, reflexões acerca das respostas e a sua contraposição com a teoria sobre o assunto auxiliaram a obtenção de um entendimento aprofundado e a formulação de sugestões.

3.4 Estudo de caso descritivo

Inicialmente, escolheu-se a empresa e, após isso, sua direção foi contatada para solicitar a autorização para o desenvolvimento do estudo. Foram explanados seus objetivos, ressaltando-se o anonimato da cooperativa e de seus colaboradores. Houve o esclarecimento a todos os entrevistados com relação ao sigilo das informações coletadas, bem como o caráter voluntário do estudo.

4 RESULTADOS

Nesta seção, é feita uma breve descrição do local de estudo, seguida pela análise do caso por meio das entrevistas. Por fim, são feitas reflexões e propostas acerca de como superar a resistência a mudanças.

4.1 Descrição do caso estudado

De acordo com Moura e Rosendo (2012), a Prefeitura Municipal referente ao presente trabalho deu início a um projeto Municipal chamado Recicla, executado pela parceria com o Instituto de Saneamento Ambiental. A coleta seletiva se dá a parceria criada no ano de 2001 contando com uma acessória técnica de planejamento ambiental. O presidente da cooperativa afirmou por meio de uma entrevista realizada em 22 de setembro de 2011 que, o programa havia sido implantado no ano de 2001 e que a cooperativa estudada se deu início nas atividades no ano de 2003, recebendo assim o nome de Cooperativa de Reciclagem da cidade.

Para a realização das coletas dos resíduos sólidos na cidade eram alugados da Prefeitura três caminhões que percorriam a cidade de segunda a sexta feira em “horário comercial”. O presidente da cooperativa comentou que, em 2010 as coletas chegaram à média de 60 toneladas de resíduos em somente um mês contabilizando assim ao final do ano mais de 600 toneladas. E em quanto ao funcionamento da empresa é importante destacar que a cooperativa não considera apenas o processo de coleta sendo assim, responsável pelo transporte dos resíduos, processos de triagem, segregação nas células, prensagem, armazenamento e venda (MOURA; ROSENDO, 2012).

Segundo Lisboa (2017), é de suma importância para a gestão de resíduos sólidos nos municípios a atividade da cooperativa, pois a mesma, por meio da reciclagem atua diretamente na diminuição das quantidades de materiais que chegam aos aterros sanitários, resultando no aumento da capacidade e vida útil do mesmo. A cooperativa ao realizar a coleta se faz uso de um sistema conhecido pelo nome de “porta a porta” onde os coletores recolhem materiais separados e dispostos nas calçadas das casas e estabelecimentos. Para identificação dos veículos de coleta da cooperativa os mesmos fazem uso de um sino, caracterizando assim, sua presença à população.

De acordo com as informações obtidas pela cooperativa, eles atendem 58 dos 68 bairros da cidade, sendo que 9 bairros não são atendidos constantemente pois não há demandas de trabalho nesses bairros, apenas são atendidos quando solicitados pela população residente, somente um bairro da cidade que não é atendido, pela ausência de infraestrutura e problemas com a logística.

Para a escolha dos entrevistados foi feito um levantamento da quantidade de pessoas que trabalhava na cooperativa e em seguida foi definido que seria 19 cooperados que iriam participar das entrevistas de modo a incluir respondentes de todos os setores e envolver um número significativo dentro de cada atividade. Desse modo, foram selecionados: dois membros do administrativo (incluindo presidente), uma cooperado que atuava na separação, três que atuavam na prensa, um que atuava no pátio, quatro que atuavam nos caminhões de coleta na rua, oito que atuavam na esteira.

O procedimento de entrevista se deu por meio de um roteiro semiestruturado, apresentado no apêndice. A seleção dos entrevistados foi feita respeitando a quantidade definida de cada setor e sendo a escolha feita pelo presidente, de forma aleatória, conforme a demanda diária de trabalho, a autora esteve presente na cooperativa em diversos dias diferentes, durante duas semanas, para realização das entrevistas.

A princípio houve resistência dos funcionários em participar, mas havia pessoas que se sentiam bem e estavam dispostas em ajudar, para realização das entrevistas foram gastas duas semanas até concluí-la. À medida que foram sendo realizadas as entrevistas foram realizados alguns ajustes no roteiro para facilitar o entendimento do entrevistado, que levou a versão final apresentada.

4.2 Análise descritiva dos trabalhadores

O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados que colaboraram com a pesquisa.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.

Entrevistado 1	Homem, 57 anos, casado, possui 2 filhos, ensino fundamental completo fez curso técnico em contabilidade, possui residência fixa e tem 40 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função presidente da cooperativa, entrevistado tem 15 anos de cooperativa e 19 anos de projeto.
Entrevistado 2	Homem, 55 anos, casado, possui 2 filhos, 4ª série, possui residência fixa e tem 25 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função desmanche de alumínio, cobre e entre outros, entrevistado tem 11 anos de cooperativa.
Entrevistado 3	Homem, 47 anos, solteiro, possui 4 filhos, não estudou, possui residência fixa e tem 7 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função faz de tudo, mas a principal é a prensa, entrevistado tem 4 anos e 6 meses de cooperativa.
Entrevistado 4	Homem, 20 anos, solteiro, não possui filhos, ensino médio incompleto, não possui residência fixa e tem 20 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função faz de tudo, mas a principal é o caminhão, entrevistado tem 1 mês que trabalhava na cooperativa.
Entrevistado 5	Homem, 23 anos, solteiro, possui 2 filhos, 5ª série, não possui residência fixa e tem 7 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função na prensa, entrevistado tem 3 anos de cooperativa.

Entrevistado 6	Mulher, 47 anos, casada, possui 3 filhos, não estudou, possui residência fixa e tem 20 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 7 anos de cooperativa.
Entrevistado 7	Homem, 42 anos, solteiro, possui 2 filhos, 5ª série, não possui residência fixa e tem 6 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a prensa, entrevistado tem 3 anos de cooperativa.
Entrevistado 8	Mulher, 21 anos, solteira, não tem filhos, superior completo, possui residência fixa e tem 21 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é o escritório, entrevistado tem 6 meses de cooperativa.
Entrevistado 9	Mulher, 46 anos, solteira, possui 8 filhos, pré-escola, possui residência fixa e tem 46 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 1 ano de cooperativa.
Entrevistado 10	Homem, 18 anos, solteiro, não possui filhos, ensino fundamental completo, não possui residência fixa e tem 3 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é no caminhão (na coleta na rua), entrevistado tem 7 meses de cooperativa.
Entrevistado 11	Mulher, 45 anos, solteira, possui 1 filho, 8ª série, possui residência fixa e tem 20 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 6 anos de cooperativa.
Entrevistado 12	Mulher, 29 anos, união estável, possui 2 filhos, 6ª série, possui residência fixa e tem 29 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é no caminhão (na coleta na rua), entrevistado tem 2 meses e 12 dias na cooperativa.
Entrevistado 13	Homem, 52 anos, casado, possui 2 filhos, nunca estudou, possui residência fixa e tem 19 anos que

	mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 4 anos de cooperativa.
Entrevistado 14	Mulher, 48 anos, solteira, possui 2 filhos, 7ª série, possui residência fixa e tem 48 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 6 anos de cooperativa.
Entrevistado 15	Mulher, 52 anos, solteira, possui 4 filhos, 4ª série, possui residência fixa e tem 47 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 14 anos de cooperativa.
Entrevistado 16	Mulher, 35 anos, solteira, possui 5 filhos, nunca estudou, possui residência fixa e tem 16 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é no caminhão (na coleta na rua), entrevistado tem 14 anos de cooperativa.
Entrevistado 17	Homem, 32 anos, solteiro, não possui filhos, ensino médio completo, não possui residência fixa e tem 32 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é o pátio, entrevistado tem 4 anos e seis meses de cooperativa.
Entrevistado 18	Mulher, 39 anos, união estável, possui 2 filhos, 6ª série, possui residência fixa e tem 16 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 10 anos de cooperativa.
Entrevistado 19	Mulher, 42 anos, união estável, possui 4 filho, 7ª série, possui residência fixa e tem 42 anos que mora na cidade sede da cooperativa, função é a esteira, entrevistado tem 8 anos de cooperativa.

A maior parte dos entrevistados tinham entre 36 a 55 anos (58%), com baixa escolaridade (68% não possuíam o ensino fundamental completo, sendo que 21% sequer tinham iniciado o ensino fundamental), e solteiros (63%). Apesar de solteiros, a grande maioria possuía filhos (84%), sendo que a maior parte possuía dois filhos (42%).

Com relação a sua moradia, 79% possuíam residência própria, dos quais 10 eram naturais da cidade estudada e 9 provenientes de outras cidades, contudo, metade dos não naturais já moravam na cidade há mais de 10 anos.

Com relação a função exercida pelos entrevistados na cooperativa, a tabela 1 mostra que a amostragem foi bem distribuída e englobou todas as funções presentes.

Tabela 1: Funções exercidas na cooperativa

Função exercida	Número de entrevistados	Porcentagem (%)
Pátio	1	5,2%
Separação de alumínio	1	5,2%
Administrativo	2	10,5%
Prensa	3	15,7%
Caminhão	4	20,8%
Esteira	8	42,1%

Fonte: A autora (2020)

Ressalta-se que, em alguns casos, parece ocorrer acúmulo de funções, pois dois entrevistados afirmaram que além de trabalharem um na prensa e outro no caminhão ainda exercem diversas outras atividades, sendo que consideram que “fazem de tudo” no trabalho. Essa hipótese se confirmou em diversas entrevistas como na declaração realizada pelo entrevistado 3: *“Eu faço de tudo, mas minha função mesmo é a prensa”*.

Verifica-se também que, apesar da literatura trazer informações sobre elevadas taxas de rotatividade nas cooperativas, a maior parte (68%) possuíam mais de dois anos na cooperativa, com 21% trabalhando há mais de dez anos no local. Esse resultado se deve a dois grandes motivos: falta de oportunidades na cidade sede da cooperativa e a um “gostar” do trabalho.

Diversos cooperados citaram explicitamente a falta de oportunidades de emprego nas entrevistas. Por exemplo, o entrevistado 5, que declarou que a sua motivação era:

Falta de emprego. Se existisse outra oportunidade de emprego que fosse para ser fichado eu iria trabalhar em outro lugar.

Outros relatos que se destacaram nesse sentido foi o do entrevistado 15 e entrevistado 8:

Não tinha trabalho e não conseguia um emprego em lugar nenhum. Eu antes de entrar aqui eu trabalhava de faxineira e fazia doce (Entrevistado 15).

(...) estava desempregada eu catava produtos recicláveis de noite na rua pois não tinha emprego, aí um vizinho me denunciou para o conselho tutelar aí o conselho me indicou aqui para mim (Entrevistado 8).

Um misto de falta de oportunidade e identificação com o trabalho foi identificada no relato do entrevistado 3:

Cheguei aqui em Ituiutaba aí abriram as portas para mim e nisso não procurei mais outro lugar. Eu gosto do serviço do setor onde eu fico e da equipe que é gente boa. Eu morava em alagoas antes de vir para Ituiutaba. (...). Se eu visse que está pouco o salário o que eu estaria fazendo aqui na empresa? Eu teria saído.

Além dos casos de pobreza falta de oportunidades, existem relatos no sentido de se identificarem com a empresa, independente desses pontos. O entrevistado 1 e entrevistado 2 declarou que:

Foi uma oportunidade de trabalho que apareceu. Eu desconhecia o que era cooperativa e o que era coleta seletiva após um estudo aprofundado desenvolveu interesse em participar dos projetos (Entrevistado1).

O que me levou a vir para cooperativa foi que comecei a gostar de fazer parte de uma cooperativa pois a gente faz o que gosta. Eu me sinto orgulhoso do local onde eu trabalho que é a cooperativa (Entrevistado 2).

Também existem aqueles que se “acostumaram” a trabalhar no local e hoje estão confortáveis, como o entrevistado 4: *“No começo era ruim, mas a gente se acostuma”*.

Esses motivos ficaram comprovados em uma outra questão que aborda os motivos para que os entrevistados se tornassem cooperados. Os resultados encontrados demonstram que seus motivos se relacionam a oportunidade de trabalho 37,5%, interesse no projeto 10,5% ou ainda por falta de emprego 58%.

Por fim, também foi levantado o nível de satisfação com o trabalho, sendo que 52,6% se declararam satisfeitos, 21% se mostraram insatisfeitos e foram 26,4% disseram ser neutros.

Contudo, acredita-se que essa taxa de indivíduos que se disseram neutros é decorrente do fato de não quererem expor sua opinião já que muitos foram resistentes em responder a entrevista.

4.3 Análise dos objetivos do estudo

Diversas questões foram endereçadas a conhecer melhor o trabalho individual e coletivo e a avaliar o relacionamento entre os cooperados, visto que esses fatores podem impactar na resistência a mudanças.

Os colaboradores afirmaram que realizam atividades majoritariamente de forma individual (63,1%). As principais tarefas realizadas individualmente são: Fazer café 5,2%, desmanche 5,2%, prensa 20,8%, atividades relativas à operação do caminhão 5,2%, escritório 5,2%, pátio e alimentação da esteira 5,2%, esteira 10,5%, trocar bags 5,2%.

Muitos das barreiras de trabalhar em grupo se devem ao perfil e a aspectos culturais e de clima organizacional que devem ser trabalhados e inclusive podem impactar de forma decisiva na resistência a mudanças e propostas de trabalhos em grupo. Algumas entrevistas mostraram evidências fortes nesse sentido, por exemplo, o entrevistado 3 e o entrevistado 2 declararam que:

Eu não sou chegado com parceria, eu prefiro ficar sozinho na minha. Não é que as pessoas são ruins, eles são até de boa, só que meu pai me ensinou desde pequeno a não ficar assim trabalhando em grupo. Eu acho que vai me atrapalhar, tem gente que conversa demais por isso não gosto de parceria (Entrevistado 3).

Em grupo aqui é meio complicado responder para você, mas vou responder. Em grupo aqui, tem muitas pessoas nas áreas dos homens e nas das mulheres as vezes eles não têm força de vontade. Muitas pessoas as vezes quer vir ao trabalho só mesmo para correr o dia e o mês, para que ao final do mês ele recebe o dinheiro, e não produziu igual a mim ou outra pessoa que deu seu suor (Entrevistado 2).

Essa postura, além de trazer elementos culturais profundos, como o ensinamento do pai no caso do entrevistado 3 e uma postura de certo modo reativa ao trabalho, como no caso do entrevistado 2, pode levar a impedir o sucesso de implementações futuras em grupo. Essa resistência fica clara nas declarações do entrevistado 1 e o entrevistado 17.

Na minha parte não, mas as vezes algumas dificuldades com algumas pessoas que não queira trabalhar em grupo como equipe (Entrevistado 1).

Não é uma equipe, as pessoas aqui ficam querendo puxar o tapete um do outro e tem que ter cuidado para quem vai falar e o que vai falar (Entrevistado 17).

Logo, fica clara a necessidade de um amplo trabalho de relacionamento e mudança cultural.

Foi verificado que as atividades realizadas em grupo são predominantemente aquelas que necessitam de grande esforço físico e a coleta na rua. O entrevistado 14 afirmou que *“Acabo realizando (trabalhos em grupo) na hora de puxar os bags”*. O entrevistado 3 declarou que *“Pego bastante peso, as vezes peço ajuda aos colegas de trabalhos”*.

A respeito dessas atividades foi perguntado aos colaboradores se há realização de esforço físico no desempenho das atividades, eles responderam da seguinte forma: Sim 58%, eventualmente 15,7%, raramente 5,2%, não 20,8%. Desse modo, mesmo com o apoio de equipamentos, verifica-se que a maior parte das atividades demandam algum tipo de esforço físico.

Nesta pesquisa também objetivou-se conhecer as atividades que são exercidas coletivamente na cooperativa. Dentre os funcionários entrevistados 42,1% disseram que realizam atividades em grupo, outros 42,1% disseram que às vezes realizam trabalhos em grupo e somente 15,8% disseram que não realizam trabalhos em grupo. As atividades em grupo são: Troca de bags 31,5%, Esteira 10,5%, Pátio 10,5%, Caminhão 31,5%.

Também existem os trabalhos realizados em grupo por questão de norma interna da cooperativa, na maior parte dos casos, quando algum serviço é terminado antes do expediente. O entrevistado 4, 3 e 6 afirmaram que apenas realizam atividades em grupo quando:

(...) termino o trabalho a tempo e pedem para ajudar por ter muito a fazer ainda (Entrevistado 4).

É preciso ajudar, é regra (Entrevistado 3).

Aqui tem que ser, se acontecer algo na esteira temos que ir para o pátio até dar o horário (Entrevistado 6).

Esse resultado se confirmou na análise descritiva, no qual 84,2% declararam ajudar outros cooperados caso terminem suas atividades antes do previsto.

Um fato de destaque é que, apesar dessa norma interna de auxiliarem ao término, não foram encontradas evidências que os cooperados são preparados para tal, reforçando a necessidade de mudança cultural e de treinamentos. O entrevistado 1 afirmou categoricamente que *“Não, aqui dentro não, não tem tempo para treinar”*.

Outros cooperados conseguem perceber a importância de treinamentos, mas também reconhecem que não são realizados, como pode ser visto nas declarações

dos entrevistados 5 e 6 respectivamente: *“Importante eu acho, mas ninguém faz treinamento muito menos toca no assunto”* e *“Seria o ideal né, porém não fazem não”*.

Também foram encontradas evidências de falta de treinamento inclusive para trabalhos que apresentam risco ocupacional, como no manuseio de máquinas ou que trabalham com excesso de peso. O entrevistado 1 declarou que *“Não teve treinamentos para saber manusear os equipamentos foi aprendendo no dia a dia, só a habilitação que foi preciso para dirigir o caminhão”*.

Essa falta de treinamento pode impactar diretamente na eficiência do uso dos equipamentos e na segurança do trabalho. Todos os colaboradores utilizam algum tipo de equipamento para exercer sua função. São eles: Carrinho de mão 5,2%, esteira e elevador de caminhão 5,2%, policorte 5,2%, prensa 20,8%, esteira 26%, baldes 10,5%, computador 5,2%, caminhão 20,8%. A tabela 2 resume os equipamentos:

Tabela 2 – Equipamentos utilizados pelos colaboradores

Dado pesquisado	Número de entrevistados	Porcentagem
Carrinho de mão	1	5,2%
Operação do caminhão	1	5,2%
Policorte	1	5,2%
Computador	1	5,2%
Baldes	2	10,5%
Prensa	4	20,8%
Caminhão	4	20,8%
Esteira	5	26%

Fonte: A autora (2020)

Apesar do uso dos equipamentos para as suas funções, em especial os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), os quais todos colaboradores afirmaram que utilizam alguns, existe espaço para um trabalho de conscientização da sua importância e forma correta / obrigatoriedade de uso. Uma das afirmações que ilustram isso é a declaração do entrevistado 5 *“Luva e bota. Não uso o plug protetor auricular porque não gosto”*. A tabela 3 sintetiza os principais EPIs utilizados.

Tabela 3 - EPIs utilizados

Dado pesquisado	Número de entrevistados	Porcentagem
Protetor auricular	0	-
Cinta	1	5,2%
Boné	1	5,2%
Óculos	2	10,5%
Avental	3	15,7%
Botina	4	20,8%
Máscara	7	36,9%
Luva	12	63,1%

Fonte: A autora (2020)

Também foram feitos questionamentos para aprofundar o entendimento de modo a verificar se a ajuda a outros cooperados quando terminadas as atividades antes do fim do expediente se davam no mesmo, sendo que 47,3% responderam afirmativamente e 52,6% negativamente, ou seja, a maior parte também auxilia em outros setores, apesar de parecer haver uma prioridade setorial.

Também, objetivou-se realizar uma verificação da destreza dos cooperados na realização das atividades, tanto individuais como coletivas, visto essa carência de treinamentos.

Para isso, eles foram questionados sobre a existência de dificuldades na realização das atividades, suas respostas foram que a maior parte (78,9%) não apresentavam dificuldades, enquanto 20,8% disseram apresentarem. Apesar desse número elevado afirmarem não possuírem dificuldades, as entrevistas levantam as hipóteses de uma possível “vergonha” em admitir dificuldades ou que essas se apresentaram inicialmente e foram vencidas com o tempo.

Colaboram para essas hipóteses diversas declarações, com a do entrevistado 2: *“Não até hoje. Eu tenho trabalhado aqui nessas áreas todas de serviços da cooperativa. (...) . Para mim não tem coisa que me barra e que não dou conta de fazer”*.

Alguns entrevistados, no entanto, afirmaram possuírem certas dificuldades, principalmente em atividades que demandam habilidades “intelectuais” ou “físicas” maiores. Por exemplo, os entrevistados 8, 9 e 16 descreveram situações que apresentam dificuldades.

(...) registrar horas no manual na planilha é fácil, só que na hora de computar é difícil porque tem a parte de descontar se a pessoa faltou. A outra moça do escritório me auxilia ainda pois tenho dificuldade (Entrevistado 8).
No início quando eu entrei tinha dificuldade na separação hoje já tenho mais facilidade. Uma outra dificuldade é quando tem que assinar alguma documentação pois eu não aprendi escrever (Entrevistado 9).

(...) os serviços da rua são difíceis pois pegamos muito peso (Entrevistado 16).

Foi realizada uma tentativa de identificação das áreas específicas que apresentavam maior dificuldade na realização, sendo elas: Início da esteira (5,2%), planilhas de ponto e pagamento (5,2%), pátio (5,2%) onde se descarrega o caminhão e separa-se os bags para serem enviadas para a esteira e separação; e serviço de rua coleta onde os cooperados vão de caminhão de casa em casa recolhendo os materiais recicláveis (5,2%).

Verifica-se que as dificuldades estão distribuídas em todos os setores e que as dificuldades se dividem tanto em trabalhos técnicos como administrativos, podendo indicar a oportunidade para a criação de procedimentos e ferramentas adequadas.

Por outro lado, também foram realizadas a identificação de atividades que são realizadas com facilidade, dentre elas sobressaíram: Esteira 42,1%, desmanche 5,2%, papel 5,2%, prensa 10,5%, quebrar vidro 5,2%, coleta na rua 5,2%.

Buscou-se também verificar a troca de conhecimentos entre colaboradores, mediante dificuldades e se há busca auxílio e conhecimento nesses casos, todos os colaboradores entrevistados afirmaram que sim. Apesar da resistência no trabalho em grupo parece não haver restrições quanto a troca de conhecimentos.

Outra série de perguntas realizadas foi com relação a satisfação do colaborador com o trabalho e com a cooperativa, o que poderia impactar na motivação.

Um dos tópicos abordados foi se o colaborador gosta das atividades que desempenha, sendo que 68,4% afirmaram que gostam, 15,7% que não gostam e 15,7% não souberam opinar. Com relação do fato do colaborador gostar de trabalhar na cooperativa a satisfação foi ainda maior, na qual 78,9% afirmaram gostar, 5,2% afirmaram não gostar, 5,2% não souberam responder e 5,2% não gostaram e nem desgostavam. Foram feitas maiores perguntas para identificar o que levava a esse resultado ou se a declaração de gostar se deve a algum receio de emitir uma opinião negativa.

Muitas das respostas se relacionaram ao ponto de a cooperativa ser o meio de sustento de várias famílias e ao orgulho de ter um trabalho. Esse ponto pode ser

positivo na diminuição da resistência a mudanças, visto que melhoria das condições de trabalho e da produtividade da cooperativa pode levar a maiores ganhos financeiros dos cooperados. Contudo, essa abordagem deve ser bem pensada e executada para não gerar expectativas frustradas.

Nesse sentido, o entrevistado 1 afirmou que um ponto:

Positivo é você levantar cedo e tirar a cabeça do travesseiro e saber que você tem uma tarefa para cumprir, você tem que ser útil, você tem que trabalhar então essa é a melhor coisa.

O entrevistado 2 ressaltou a dificuldade de inserção no mercado de trabalho da região:

O positivo de estar aqui é que hoje em dia não está fácil localizar um trabalho por exemplo a minha idade eu completei nesse mês de julho agora 55 anos, na cidade está em um desemprego total porque quase todos os dias vem currículo em cima de currículo, eu faço o meu trabalho com todo prazer”.

A entrevistada 9 enfatizou a questão financeira:

Eu achei muito bom estar aqui porque minhas coisas já estão resolvidas como não tinha dinheiro para pagar água, luz, comprar coisas boas para meus filhos. O positivo é que nada atrasa das minhas contas posso dar o melhor para minha família, pois sou o homem e a mulher de casa.

O entrevistado 6, além do aspecto financeiro, ressaltou os relacionamentos pessoais:

Tudo, aqui é como se fosse uma família apesar dos altos e baixos com todo lugar tem, mas a gente se acostuma. Somos pessoas simples e mostramos o nosso trabalho, é daqui que tiramos o nosso sustento da nossa casa e dos nossos filhos e temos que dar valor.

Uma resposta interessante foi a do entrevistado 15 que pareceu entender a dinâmica do trabalho cooperativo e levantou a reflexão de que esse ponto poderia ser mais bem trabalhado e entendido para diminuir a resistência a mudanças:

E o salário que a gente ganha é a gente faz, nós não temos patrão. Quando os materiais vêm se a gente não fizer o nosso trabalho como a gente ganha? Teve uma época em que nós estávamos trabalhando bem e todo mês estava subindo, agora eles não importam com nada ninguém quer trabalhar a maioria da equipe está sem motivação.

Esses pontos também obtiveram destaque nas estatísticas descritivas. Na pergunta que busca levantar os motivos para gostar de ser um cooperado, 26% afirmaram que era ter trabalho, 5,2% afirmaram ter bens, 26% ter renda, 20,8% amizades, 5,2% conhecimentos ambientais; 5,2% conhecimentos e experiência e 5,2% saúde. Logo, 52% dos aspectos mostram que existe um reconhecimento e satisfação de possuírem trabalho e renda.

Um ponto interessante que apareceu foi aspecto ambiental que também foi ressaltado por alguns entrevistados quando perguntados sobre os benefícios do seu trabalho para a sociedade. O entrevistado 3 disse que *“Opa e como que traz, estamos reciclando os lixos das pessoas”*. Já o entrevistado 6 declarou *“Claro que ajuda como nós que faz a reciclagem”*, assim como o entrevistado 15 *“Sim, acredito sim que fazemos a diferença”*.

Como o principal ponto abordado foi o sustento foram realizados maiores questionamentos sobre esse aspecto.

Com relação a salário fixo os colaboradores responderam que 94,7% possuem salário fixo e outros 5,2% que não possuem salário fixo. E neste quesito também foram questionados sobre a existência de convênios médicos, odontológicos ou outros, os convênios citados foram: gás e farmácia 94,7%. Com relação aos benefícios em participar da cooperativa, todos os pesquisados responderam que recebem Cesta básica e Bolsa reciclagem.

Em se tratando da bolsa reciclagem, foi apontada que ela está sofrendo recorrentes atrasos, o que impacta negativamente no rendimento os associados. O entrevistado 2 afirmou que:

Sim, tem a bolsa reciclagem só que está atrasado. Essa renda está parada. Sem pensar pelo lado financeiro temos parceiros que nos ajuda.

Essa informação foi colaborada pelo entrevistado 1:

Cesta básica que recebe do município, a bolsa reciclagem que é o governador que paga porque foi definido na lei do estado, só que já tem um ano e meio que não recebemos e era uma ajuda que tínhamos trimestral.

Esse resultado complementa as consequências sobre os pontos positivos, sugerindo que os cooperados reconhecem a cooperativa como fonte de sustento e benefícios. Uma hipótese que surge é que a grande satisfação pode se dever a comparação que fazem com outros amigos que possuem empregos com menos benefícios e menores salários.

Buscou-se identificar os motivos que levam o colaborador a gostar ou não de trabalhar na cooperativa, suas respostas foram que o trabalho é pesado (10,5%), chato (5,2%), mentes fechadas (5,2%). Sendo assim, os resultados do estudo de caso parecem indicar que os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho de forma geral.

Em uma análise mais geral, na qual foi pedida para elencarem os pontos negativos em ser associado da cooperativa, 47,3% disseram não possuir pontos

negativos, 10,5% as dificuldades pessoais em lidar com diferentes tipos de pessoas, 10,5% muito trabalho e baixo salário; 20,8% não ter carteira assinada; 10,5% poucos dias de férias (10 dias) e uso de atestado desconta dobrado e 5,2% não ter seguro desemprego.

Esses pontos também apareceram em nas falas do entrevistado 4 *“Trabalha demais e ganha pouco”* e do entrevistado 6 *“o negativo é que as férias são de 10 dias, quando fica doente e falta um dia eles tirão dois dias em vez de tirar só um”*.

Também foi percebido que alguns entrevistados se conformam com a precarização das condições de trabalho por não verem uma alternativa, como na fala do entrevistado 3:

Nada, pois quando entra na cooperativa é passado para nós todas as normas. E não vira a gente pensar negativo temos que pensar no positivo. E se sair procurar sair numa boa e procurar um novo destino. Aí hoje está difícil até para quem estudou na faculdade, aí uma empresa não vai querer eu que nem sequer sabe a primeira letra do nome e a idade.

A maior parte dos pontos apontados se devem a natureza cooperativa, a qual não segue a legislação trabalhista usual e não dá a proteção devida nos casos de férias, previdência e doenças. Surge uma oportunidade de reestruturação administrativa e previdenciária, contudo, limitada ao aumento de produtividade, ao preço do material reciclado e a políticas de incentivo governamental.

Também foi analisada a convivência com os colegas de trabalho, a partir de uma autoavaliação do relacionamento com os colegas de trabalho e com as lideranças, as respostas foram: Tranquilo 52,6%, Bom 20,8%, razoável 10,5%, divertido 5,2%, Péssimo 5,2%

E ainda se questionou quais os aspectos que poderiam ser melhorados no relacionamento no ambiente de trabalho suas respostas foram predominantemente: nada 42,1%, mudança no outro 10,5%, mais respeito 26%, mudança pessoal 5,2%, mais cobrança 5,2%, mais união 5,2%, melhorar salário 5,2%.

E ainda se perguntou qual o melhor aspecto com relação à convivência com os colegas e líderes, suas respostas foram: não tem 15,7%, respeito 20,8%, bom convívio 31,5%, estranhamento 15,7%.

Sobre o relacionamento direto com o Líder pesquisou-se como é o relacionamento com o líder e as respostas obtidas foram, precisa melhorar 13,7%, de confiança 10,5%, Bom 63,1%, tenso 10,5%, Ótimo 5,2%.

Diante disso os colaboradores foram questionados sobre o que poderia ser melhorado no relacionamento com o líder e os pontos ressaltados foram: União 5,2%, nada 68,4%, Sempre pode melhorar 5,2%, Relação salário e férias 5,2%, mais compreensão 5,2%, respeito 5,2%. Fica evidente nessa e nas outras perguntas o incômodo de parte dos entrevistados com a situação de férias e salarial.

Sendo assim, parece haver um bom relacionamento de forma geral e, por um lado, um sentimento de conformação com o ambiente atual e, por outro lado, uma falta de entendimento mais profundo e autocrítica com relação a mudança de comportamento, com uma postura identificando que o problema “está no outro”. Fica claro na fala do entrevistado 7 e do entrevistado 1.

O relacionamento com as pessoas é complicado, pois temos pensamentos e comportamentos diferentes, isso depende de cada um (Entrevistado 7).

Não sou eu que preciso mudar, algumas pessoas dentro do grupo têm que mudar na parte de trabalho, na parte da honestidade, na parte de dignidade, é uma coisa difícil as vezes e enfrentamos esse problema (Entrevistado 1).

Ainda com relação ao relacionamento com o líder questionou-se o que os cooperados acreditam que está bom e precisa ser mantido, e neste quesito vários colaboradores deram uma resposta inespecífica que não se relacionou a pergunta feita, apenas complementaram nada (10,5%), está bom assim (58%), Conhecimento (5,2%), manter como está (5,2%) e pode melhorar (5,2%). O resultado parece reforçar a hipótese de que a maior parte os cooperados estão conformados com a situação atual e que qualquer iniciativa de mudança deve mostrar valor a eles, especialmente financeira.

Ao aprofundar o questionamento nas entrevistas sobre essas resistências, diversos pontos se destacaram, mostrando que a hipótese de estarem conformados não é plenamente verdadeira.

Parece haver uma resistência por parte dos líderes em ouvirem sugestões e uma postura que inibe a proposição de mudanças e de *feedbacks*. Esses pontos ficam claros nas falas de diversos entrevistados como o 14, 5 e 19:

Eu vou falar a verdade aqui, eu mesma falar que vou tomar uma atitude assim não, porque aqui muitos não têm união mesmo que eu vá tomar alguma atitude muitos não vão me apoiar (Entrevistado 14).

Nenhuma porque o quando você fala você é sempre errado. Não é aberto para falação quando vai dar algum palpite não é ouvido (Entrevistado 5)

Eu não posso fazer nada, aqui não pode nem dar opinião (Entrevistado 19).

Outros entrevistados apresentaram argumentos semelhantes: *“Não de jeito nenhum porque senão vira fofoca leva para o escritório de outra forma”* (entrevistado 6); *“Jamais, o pessoal iria ‘arrancar minha cabeça’ e não iriam gostar”* (entrevistado 10).

Fica clara a receio em propor mudanças inclusive na fala de pessoas que afirmam propô-las como o entrevistado 14:

Sempre converso com eles e levo ideias, tem aquele grupo que tem mais afinidade comigo até concorda e tenta levar adiante e tem aquela parte que já leva para o lado negativo e acaba que não vira.

Apesar da resistência em propor mudanças e em certo receio em mudar, parece haver espaço para conseguir apoio a melhorias, desde que bem comunicadas e trabalhadas. O entrevistado 2 afirmou que:

A gente precisava melhorar mais, a empresa merece ter melhorias sim, hoje estamos precisando de ter uma empilhadeira estamos lutando para ter uma pois custa muito caro e não temos esse montante para estar comprando. E estamos lutando para que a empresa não tenha dívidas. (...) A mudança tem que ser analisada e estudada. Não será uma mudança que vai ser implementada na hora que quer, primeiramente é passada pela diretoria toda e vem a maioria para que aprova a mudança.

Essa certa abertura a mudança, desde que bem trabalhada e comunicada apareceu na fala de outros entrevistados, tanto quando relembram projetos e melhorias passadas, como quando opinam sobre a forma de realizar mudanças.

O entrevistado 5 afirmou que *“depende se as pessoas estão esperando essa mudança e se ela foi comunicada corretamente, dependendo pode ser negativa”*. Já o entrevistado 3 ressalta que elas têm que ser graduais: *“acho que se mudasse muita coisa seria meio esquisito porque todos teriam que começa tudo do zero”*.

O entrevistado 7 também recordou de mudanças passadas:

Teve mudanças muito boas só de ter essa empresa linda montada aqui porque trabalhávamos num lugar terrível de trabalhar e aqui graças a Deus não, trabalhamos livre e tem espaço para trabalhar, ficou uma empresa muito bem montada onde conseguimos equipamentos novos. (...) eu acho que mudou bastante do tempo que eu entrei da outra vez para agora mudou uns 70%, os pontos positivos é que estamos evoluindo cada vez mais antes estávamos mais atrasados e agora estamos mais desenvolvido.

Sendo assim, é fundamental trabalhar aspectos comportamentais, tanto da liderança, como dos cooperados, a fim de realizar uma comunicação não agressiva e promover um debate propositivo. Também ficou claro que qualquer mudança deve ser amplamente comunicada e evidenciados os pontos que agregam valor aos cooperados, na tentativa de reduzir as resistências. Um ponto fundamental a ser trabalhado é o retorno financeiro e garantia do emprego, visto que quando

questionados sobre um dos projetos de melhoria, a aquisição de uma empilhadeira, essas preocupações ficaram evidentes, como na fala do entrevistado 3:

Eu acho que tudo que nós temos aqui é suficiente. Estávamos conversando sobre ter uma empilhadeira na minha opinião não vira por que vai fazer com que duas ou três pessoas saia da empresa e fica desempregado.

4.4 Proposição de formas para diminuir a resistência a mudanças

A motivação em se estudar a resistência a mudanças foi o insucesso de uma série de tentativas de implantação de melhorias, tanto por parte do presidente como por empresas juniores de consultoria. Nas entrevistas realizadas, verificou-se que existe uma certa conformidade com a situação atual, mesmo apresentando-se diversas atividades com dificuldades na realização, demandas com relação as condições de trabalho, em especial, de férias e salariais e na realização de trabalhos em grupo.

Algumas das dificuldades apontadas e das oportunidades identificadas estão relacionadas a aspectos gerenciais e de relacionamento, as quais poderiam ser trabalhadas por meio de capacitação adequada, da realização de dinâmicas para os trabalhos em grupo, treinamentos nas atividades de trabalho e na comunicação não agressiva e, por fim, uma maior abertura das lideranças ao recebimento de propostas.

Da mesma forma, apesar do relativo bom ambiente organizacional, enxerga-se a oportunidade para a maior interação entre as pessoas, com a criação de vínculos de amizade e confiança, os quais poderiam contribuir para a maior facilidade na realização de trabalhos em grupo.

Outra iniciativa proposta é a rotação entre áreas e o melhor conhecimento de todas as etapas de trabalho, de modo a verificar a sua importância e criar uma visão sistêmica, a qual é fundamental tanto para a criação de a diminuição das barreiras do trabalho em grupo quanto para o entendimento da realidade cooperativa com relação a natureza do seu trabalho e dos aspectos salariais e previdenciários.

Aliás, o melhor entendimento dessa realidade também pode levar a diminuição da resistência a mudanças, pois as melhorias salariais, de férias e previdenciárias demandadas só poderão ser atingidas com o aumento do faturamento da cooperativa em proporção maior que o aumento dos custos, o que só poderá ser realizado por meio da melhoria de produtividade, a qual pode ser obtida com a melhoria dos

processos existentes e da capacitação dos cooperados para a realização de suas atividades.

Por fim, propõe-se a criação de procedimentos e a utilização de ferramental adequado, tanto gerencial como em termos de equipamento, para a melhor realização das atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção sintetiza as conclusões do estudo, apontando as suas limitações e propondo alguns estudos futuros.

5.1 Conclusões do trabalho

Este trabalho permitiu concluir que a cooperativa em estudo possui um clima organizacional aparentemente bom, mas que em uma análise mais profunda, carece de melhorias, especialmente pelos principais pontos apontados como positivos estarem indiretamente relacionado a falta de opções profissionais mais atraentes. Verificou-se que, dentre os motivos que levam os entrevistados a serem resistentes a mudanças estão o medo do desemprego ou de serem excluídos de alguma forma, a falta de uma visão cooperativa mais ampla, a dificuldade na comunicação, especialmente de forma não agressiva e a resistência em se trabalhar em grupo.

As condições de trabalho são majoritariamente braçais, um trabalho pesado e cansativo que pode trazer doenças do trabalho a longo prazo. Apesar da disponibilidade de EPIs, existe espaço para a seu maior uso e conscientização e para o emprego de métodos e ferramentas que diminuam o esforço e a precarização do trabalho. Foi identificado que muitos estão “satisfeitos” com o trabalho em grande medida pela falta de oportunidades profissionais mais interessantes e pela possibilidade de sustento que advém de suas atividades.

A maior parte das reclamações e melhorias apontadas estão relacionadas a questões salariais e de férias. Contudo, como o trabalho é cooperativo, essas condições estão intimamente relacionadas a subsídios governamentais, ao aumento da produtividade e ao preço de venda do material reciclado, indicando uma oportunidade de melhorar a colaboração pela conscientização que um auxílio e melhoria do grupo traria ganhos também, na esfera individual.

5.2 Limitações do trabalho

O trabalho limitou-se a realidade da cooperativa estudada, por meio de um estudo de caso descritivo que procurou identificar os fatores que levariam a resistência a mudanças.

Da mesma forma, foram apenas sugeridas formas de transpor as resistências a mudanças identificadas, as quais não puderam ser executadas por limitações de tempo e de acesso. Destaca-se a resistência inicial e “desconfiança” por boa parte dos entrevistados, a qual foi se reduzindo com o tempo e maior entendimento dos objetivos do trabalho, mas podem ter impactado em algumas respostas.

5.3 Trabalhos futuros

Como trabalhos futuros propõe o aprofundamento da identificação do perfil dos cooperados, de modo a permitir uma melhor gestão de pessoas e a seleção adequada dos colaboradores.

Também é proposta a reestruturação administrativa e previdenciária da cooperativa, de modo a possibilitar o preparo para situações de afastamento por saúde e garantir a aposentadoria dos cooperados.

Por fim, propõe a realização de capacitações para os cooperados, além da realização de dinâmicas e atividades que os preparem para o trabalho em grupo e implantação de melhorias, especialmente no que tange a questão da comunicação não agressiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, R.M.; FERREIRA, J.A. A gestão de resíduos sólidos urbanos no Brasil frente às questões da globalização. **Revista Eletrônica do Prodema**, v.6, n.1, p.7-22, 2011.
- ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **Revista Práxis**, v.3, n.6, p.59-62, 2011.
- BORTOLOTTI, S.L.V.; SOUSA JÚNIOR, A.F.; ANDRADE, D.F. Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. IN: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** Resende, p.1-15, 2011.
- BRASIL. **Lei n. 12.305 de 02 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei n.9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília DF, 2010.
- CARDOZO, B.D.A.; ARAÚJO, G.C.; MARIANI, M.A.P. Comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem. **Interações**, v.18, n.3, p.107-120, 2017.
- CARNALL, C. **Managing Change in Organizations**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2007. 365p.
- DAGNINO, R.S.; JOHANSEN, I.C. Os catadores no Brasil: características demográficas e socioeconômicas dos coletores de material reciclável, classificadores de resíduos e varredores a partir do censo demográfico de 2010. **Economia Solidária e Políticas Públicas**, v.62, p.115-125, 2017.
- DEMAJOROVIC, J.; MIGLIANO, J.E.B. Política nacional de resíduos sólidos e suas implicações na cadeia da logística reversa de microcomputadores no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v.29, n.87, p.64-80, 2013.
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- FREIRES, D.A.N. et al. Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. **Psico**, v.45, n.4, p.513-523, 2014.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GODECKE, M.V.; NAIME, R.H.; FIGUEIREDO, J.A.S. O consumismo e a geração de resíduos sólidos urbanos no Brasil. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v.8, n.8, p.1700-1712, 2012.
- GOUVEIA, N. Resíduos sólidos urbanos: impactos socioambientais e perspectiva de manejo sustentável com inclusão social. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.17, n.6, p.1503-1510, 2012.
- HERNANDEZ, J.M.C.; CALDAS, M.P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p.31-45, 2001.
- JACOBI, P.R.; BESEN, G.R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v.25, n.71, p.135-158, 2011.
- JAGER, P. Resistance to Change: A New View of an Old Problem. **The Futurist**, v.35, n.3, p.24, 2001.
- JESUS, F.S.M.; BARBIERI, J.C. Atuação de cooperativas de catadores de materiais recicláveis na logística reversa empresarial por meio de comercialização direta. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.7, n.3, p.20-36, 2013.
- KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, 2013. 11p.
- LISBOA, Roberta et al. **Manejo dos resíduos sólidos em Ituiutaba-MG: perspectivas e soluções** 2017.
- MARQUES, A.L. et al. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18, n.2, p.161-175, 2014.
- MAZZEI, B.B.; CRUBELLATE, J.M. Autogestão em empreendimentos econômicos solidários: um estudo comparativo de casos em cooperativas de reciclagem de lixo de Maringá-PR. **Revista Inteligência Organizacional**, v.1, n.1, p.43-61, 2011.
- MINAYO, M.C.S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v.5, n.7, p.1-12, abr. 2017.
- MOURA, V. S., ROSENDO, J. S. **O Programa de Coleta Seletiva em Ituiutaba-MG**. Boletim de Geografia, Maringá, v. 30, n. 3, p. 41-53, 2012.
- RÉVILLION, A.S.P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p.21-37, 2003.
- RIBEIRO, H.; BESEN, G. Panorama da coleta seletiva no Brasil: desafios e perspectivas a partir de três estudos de caso. **Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, v.2, n.4, p.1-18, 2007.

RIBEIRO, L.C.S. et al. Aspectos econômicos e ambientais da reciclagem: um estudo exploratório nas cooperativas de catadores de material reciclável do Estado do Rio de Janeiro. **Nova Economia**, v.24, n.1, p.191-214, 2014.

SOUZA, M.T.S.; PAULA, M.B.; SOUZA-PINTO, H. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n.2, p.246-262, 2012.

TAVAKOLI, M. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v.5, p.1794-1798, 2010.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Objetivo da (s) pergunta (s)	Pergunta (s)
1-Informações pessoais do colaborador, a fim de criar um perfil dos entrevistados	Qual o seu nome? Qual a sua idade? Qual a sua escolaridade? Qual é o estado civil? Você possui filhos? Você possui residência fixa? Tempo de residência em Ituiutaba? Qual a sua função na cooperativa? Há quanto tempo trabalha na cooperativa?
2-Conhecer um pouco da história do colaborador e os motivos que o levaram a se tornar um cooperador.	Conte-me, desde o início e até hoje, o que te levou a fazer parte da cooperativa?
3-Conhecer as atividades que são exercidas individualmente.	Você realiza atividades individuais? Conte-me sobre elas? Seu trabalho é apoiado por algum equipamento? Se sim, quais? Você realiza esforço físico? Você utiliza equipamento de proteção individual? Quais?
4-Conhecer as atividades que são exercidas coletivamente.	Você realiza atividades em grupo? Quais? Você realiza atividades apenas de um setor específico ou auxilia em outros? Quando você termina o seu serviço antes do planejado, você auxilia outros colaboradores
5-Verificar a destreza do operador para realizar as atividades	Existem atividades individuais que você realiza em que possui maior dificuldade? Quais? Existem atividades que você realiza em que possui grande facilidade? Quais?

	Existem atividades em grupo que você realiza em que possui maior dificuldade? Quais? Existem atividades em grupo que você realiza em que possui grande facilidade? Quais?
6-Verificar a troca de conhecimento entre operadores	Quando você tem dificuldades você pergunta para alguém?
7-Verificar a identificação com a cooperativa	Você gosta de trabalhar na cooperativa? Conte-me um pouco por quê.
8-Verificar a satisfação com o trabalho	Você gosta do trabalho que realiza? Por quê?
9-Verificar os benefícios de ser cooperado, na visão do entrevistado	O que você considera positivo em estar associado a cooperativa? Você possui um salário fixo? A cooperativa possui convênios médicos/odontológicos, ou outros? Além dos benefícios financeiros, existem outros em participar da cooperativa? (ex: Amizades, ajuda mútua, treinamentos, incentivos financeiros por produtividade)
10-Verificar os benefícios em não ser cooperado, na visão do entrevistado	Existem benefícios ao se desvincular? Quais? O que você considera negativo em estar associado a cooperativa?
11-Analisar a convivência com os colegas de trabalho.	Como você avalia o seu relacionamento com os demais cooperados? Existe algo que poderia melhorar nesse relacionamento? O que? Qual o melhor aspecto da convivência atual com os demais cooperados? (ex: camaradagem, respeito, ...)

12-Analisar o relacionamento com o líder	Como você avalia o seu relacionamento com o líder da equipe? O que você acredita que poderia ser melhorado nesse relacionamento? O que você acredita que está bom e precisa ser mantido?
13-Analisar o comprometimento com o crescimento da empresa	Quais atitudes que você pode tomar no dia a dia que poderiam ajudar no crescimento da empresa?
14-Analisar a proatividade em realizar melhorias	Você leva estas ideias para os outros cooperados/ líder de modo que ela seja discutida e implementada? Vocês buscam realizar projetos para melhorar o ambiente de trabalho?
15-Analisar o entusiasmo do cooperado	Você tem ideias para melhorar o trabalho diários? Quais?
16-Alinhamento com as normas	Você conhece o estatuto da cooperativa? Você concorda com o estatuto? Quais são as regras? O que ele representa para você? Você aceita todas as normas ou acredita que elas podem ser melhoradas? Quais as suas sugestões de melhoria? Você aceita todas as normas ou acredita que elas podem ser melhoradas? Sem citar nomes, mas você conhece colega que não aceita as normas da cooperativa? Por que você acha que eles pensam isso? Você acredita que seria mais fácil trabalhar sem normas? Por quê?

17-Analisar o comprometimento com a cooperativa	Os colaboradores no geral realizam todas as atividades sob sua responsabilidade? Existe alguma atividade que você não gosta de fazer? Qual? Caso o líder solicitar que você realize uma atividade que não é sua função, você realizaria para ajudar? Você ficaria mais tempo ou chegaria mais cedo para terminar as atividades que não foram concluídas?
18-Identificação com a missão social da cooperativa	Você acredita que seu trabalho traz melhorias para o Brasil? Quais? E para a cidade/ bairro aonde mora? Quais?
19-Identificação com a missão ambiental da cooperativa	Você acredita que o seu trabalho traz melhorias para o meio ambiente? Como?
20-Postura durante o trabalho	Quando você vê algum funcionário que esteja fazendo alguma atividade de maneira incorreta qual é a sua atitude?
21-Percepção dos projetos de melhoria	Ao longo da sua história aqui na cooperativa, houve mudanças (positivas e negativas)? Conte-me sobre elas...
22-Resistência a melhorias	Você sentiu diferença nessas mudanças? Como foi a adaptação a elas?
23-Abertura a mudanças	Você acredita que ainda existe espaço para melhorias na cooperativa? Em quais pontos?
24-Colaboração com as mudanças	As pessoas normalmente fazem sugestões no seu trabalho? Como você reage?
25-Sentimento em relação a mudanças	Quando tem mudanças na cooperativa, você gosta de participar delas?

26-Benefícios das mudanças	Você acredita que mudanças dentro da cooperativa podem trazer benefícios? Você acredita que mudanças dentro da cooperativa podem trazer malefícios?
27-Comunicação durante as mudanças	Quando são propostas as mudanças são apresentados para vocês quais são os benefícios e o porquê? Como elas são comunicadas? Você acredita que elas poderiam ser mais bem comunicadas? O que faria para melhorar?
28-Capacitação para realização de mudanças	Quando são realizadas as mudanças tem treinamentos para os funcionários?
29-Mapeamento de potenciais melhorias	Na sua opinião, o que pode ser feito para que os cooperados se motivem a propor mudanças e melhorias?