

CLEITON SILVA

**BASE DA PIRÂMIDE: Um estudo sobre inovação e
empreendedorismo**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2017

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS

CLEITON SILVA

Base da pirâmide: Um estudo sobre inovação e
empreendedorismo

Orientador – Dra. Patricia Viveiros de Castro Krakauer

Dissertação de mestrado
apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração das
Micro e Pequenas Empresas da
Faculdade Campo Limpo Paulista,
para obtenção do título de Mestre
em Administração.

Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação, defendida pelo aluno Cleiton Silva
e orientado pela Profa. Dra. Patricia Viveiros de
Castro Krakauer.

Orientador – Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA
2017

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Silva, Cleiton

Base da pirâmide: um estudo sobre inovação e empreendedorismo / Cleiton Silva. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Cooperativas de catadores de materiais recicláveis. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação frugal. 4. Pesquisa-ação. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2017**

EPIGRAFE

“Um povo que não ama e não preserva suas formas de expressão mais autênticas, jamais será um povo livre.”

Plínio Marcos

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores doutores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP, Prof. Dr. Djair Picchiai, Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi, Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Sanches, Prof. Dr. Manuel Meireles, Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo e, em especial, à minha orientadora Prof.^a Dr.^a Patricia Viveiros de Castro Krakauer, por toda dedicação, apoio, orientação, paciência, sabedoria, ensinamentos teóricos e práticos, que foram de suma importância para que eu conseguisse realizar um sonho, que foi a preparação e conclusão desta dissertação.

Agradeço especialmente aos integrantes da banca de defesa desta dissertação, Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi e Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, que participaram da fase de qualificação, pelas contribuições relevantes que permitiram revisar e refinar este trabalho.

Agradeço ao apoio e compreensão de minha esposa Edna, e do meu filho Malcolm, pelas horas que ficaram sem a minha companhia, devido à dedicação ao mestrado, aos estudos e às pesquisas, para poder desenvolver este estudo. Aos colegas do mestrado, com quem pude dividir momentos de aprendizado e crescimento intelectual.

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e desenvolvimento intelectual, assim como por ter colocado em minha vida pessoas maravilhosas, que direta ou indiretamente me auxiliaram neste processo e contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

Trata-se de um estudo de natureza aplicada, que nasce a partir do conceito da Base Pirâmide, proposto por Prahalad. As cooperativas de materiais recicláveis serão apresentadas nesta pesquisa, como entidades organizacionais inseridas na base da pirâmide social. Apesar do grande percentual de material reciclado no Brasil, que é recuperado dos resíduos pelas mãos desses agentes, observa-se que nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, os associados não possuem entendimento correto do que é ser sócio de um empreendimento, levando à falta de uma postura gerencial, inovadora e empreendedora, o que impacta de modo negativo no desenvolvimento e na captação de novas oportunidades de negócio. A inovação apresenta, entre muitos, o lema de se fazer mais por menos, que vem ao encontro dessa realidade. Assim, o propósito da pesquisa é investigar como a inovação e o empreendedorismo relacionam-se com as cooperativas de materiais recicláveis, tendo como objetivo geral desenvolver um programa para o estímulo da inovação e empreendedorismo, mostrando qual seu impacto e influência nos resultados planejados, de modo que possa ser aplicado em cooperativas de catadores de materiais recicláveis, como estímulo a ações empreendedoras. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. Optou-se pela pesquisa-ação como método, uma vez que se propõe uma ação intervencionista, à luz tanto da teoria quanto de dados primários, para apoiar a resolução de problemas e na busca de melhorar a condição do grupo pesquisado. A análise dos resultados mostrou que o programa de mentoria desenvolvido e aplicado na Cooperativa Coopamare pode ser replicado em outras cooperativas, que vejam o empreendedorismo como uma forma de inovar, estimulando nos associados das cooperativas de catadores de materiais recicláveis, um pensar mais empreendedor e inovador, auxiliando-os na obtenção de melhores resultados e no aproveitamento de oportunidades.

Palavras-chave: Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis, Empreendedorismo, Inovação Frugal, Pesquisa-Ação.

ABSTRACT

It is a study of an applied nature that arises from the concept of the Pyramid's Base proposed by Prahalad, cooperatives of recyclable materials will be presented, in this research, as organizational entities inserted at the base of the social pyramid. Despite the large percentage of recycled material in Brazil, that is recovered from waste by the hands of these agents, it can be observed that in cooperatives of collectors of recyclable materials, the associates do not have a correct understanding of what it is to be a partner of an enterprise, leading to the lack of a Managerial, innovative, entrepreneurial posture that has a negative impact on the development and capture of new business opportunities. Innovation presents among many the motto of doing more for less, which comes to meet this reality. Thus, the purpose of the research is to investigate how innovation and entrepreneurship relates to cooperatives of recyclable materials, with the general aim of developing a program to stimulate innovation and entrepreneurship, showing its impact and influence, in the planned results, of so that it can be applied in cooperatives of collectors of recyclable materials as a stimulus to entrepreneurial actions. This is an exploratory research with a qualitative approach. We choose action research as a method, since we propose an interventionist action, in light of both theory and primary data, to support the resolution of problems and in the quest to improve the condition of the group being researched. The analysis of the results showed that the mentoring program developed and applied in the cooperative Coopamare can be replicated in other cooperatives that see entrepreneurship as a way of innovating, stimulating in the members of the cooperatives of collectors of recyclable materials a more entrepreneurial and innovative thinking, helping them to achieve better results and to take advantage of opportunities.

Keywords: Cooperatives of Waste Pickers, Entrepreneurship, Frugal Innovation, Action Research.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Organização da dissertação	22
Figura 2: Armazém de Rochdale.....	46
Figura 3: Logística Reversa – Área de Atuação e Etapas Reversas	51
Figura 4: Representação esquemática da cadeia de reciclagem.....	52
Figura 5: Rede de gerenciamento de resíduos.....	53
Figura 6: Teoria Effectuation.....	56
Figura 7: Princípios do effectuation	57
Figura 8: Procedimentos Metodológicos Adotados.....	59
Figura 9: Representação em 4 fases do ciclo básico da investigação-ação	63
Figura 10: Cooperativa Coopamare	65
Figura 11: Foto do Coffee Break Surpresa.....	81
Figura 12: Foto do Coffee Break Surpresa.....	81
Figura 13: Abordagem sobre inovação e empreendedorismo	82
Figura 14: Entrevista pós intervenção	83
Figura 15: Entrevista pós intervenção	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Autores apresentados na pesquisa bibliométrica e utilizados na dissertação.....	29
Quadro 2: Características atitudinais do empreendedor.....	32
Quadro 3: A lógica dominante de corporações multinacionais e sua relação com a BP.....	41
Quadro 4: 12 Princípios da Inovação.....	42
Quadro 5: Princípios Norteadores do Corporativismo no ano de 1851.....	46
Quadro 6: Princípios Norteadores do Corporativismo no ano de 1995.....	47
Quadro 7: Comparativo entre pesquisa ação e pesquisa com abordagem positivista.....	61
Quadro 8: Fases da Pesquisa-Ação.....	62
Quadro 9: Procedimentos realizados para a realização desta pesquisa-ação .	64
Quadro 10: Atividades da Intervenção.....	69
Quadro 11: Perfil dos Entrevistados.....	72
Quadro 12: Programação da Mentoria.....	79
Quadro 13: Perfil dos entrevistados pós intervenção.....	84
Quadro 14: Síntese das Entrevistas Etapa 2.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Histórico do número de artigos publicados de Janeiro/2010 a dezembro/2015: Inovação Frugal e Frugal Innovation.	27
Gráfico 2: Histórico do número de artigos publicados de Janeiro/2010 a dezembro/2015: Cooperativa de materiais recicláveis e Cooperative of recyclable.	28
Gráfico 3: Histórico do número de artigos publicados de Janeiro/2010 a dezembro/2015: Empreendedorismo Social e Social Entrepreneurship.	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de organizações coletivas, segundo as grandes regiões e UFs (2010)	19
Tabela 2: Número de artigos por expressões chave nas bases	26
Tabela 3: Classificação das MPE's segundo o número de empregados	34
Tabela 4: Contribuição dos pequenos empreendedores para a absorção da força de trabalho no Brasil	35
Tabela 5: Geração de trabalho e renda pelo Cooperativismo.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ICA	<i>International Co-Operative Alliance</i>
B2B	Business to business
BP	Base da Pirâmide
CEMPRE	Compromisso Empresarial para a Reciclagem
CNRC	Centro Nacional de Referência do Catador
CCEB	Critério de Classificação Econômica Brasil
COOESA	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Pará
EBSCO	Elton Bryson Stephens Company
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBBD	Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPT	Instituto De Pesquisa Tecnológica
MNCR	Movimento Nacional dos Catadores
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PNE	Política Nacional do Empreendedorismo
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
POF	Pesquisa de Orçamento Familiar
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
RSU	Resíduos Sólidos Urbanos
TPP	Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos
TTE	Taxa Total de Empreendedorismo
UF	Unidades da Federação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema e Delimitação da Pesquisa	16
1.2	Objetivos	20
1.3	Justificativa e Aplicabilidade da Pesquisa	20
1.4	Organização da dissertação	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	24
2.1.1	Resultados da pesquisa bibliométrica	26
2.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.2.1	Base da Pirâmide	30
2.2.2	Empreendedorismo Social	31
2.2.3	Inovação: Panorama	35
2.2.4	Inovação Frugal	38
2.2.5	Inovação na Base da Pirâmide	40
2.2.6	O Cooperativismo e as suas contribuições	44
2.2.7	Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis	50
2.2.8	Effectuation	55
3	MÉTODO	58
3.1	Caracterização geral da pesquisa	59
3.2	Fases da Pesquisa-ação	60
3.2.1	Sujeito: Coopamare	65
3.2.2	Etapa 1: Levantamento de Problemas	66
3.2.3	Etapa 2: Intervenção	68
3.2.4	Etapa 3: Análise da Intervenção	69
3.3	Ética da pesquisa	70
4	RESULTADOS DA ETAPA 1 (Levantamento)	72
4.1	Perfil dos Entrevistados	72
4.2	Entrevista com cooperados	73
5	RESULTADOS DA ETAPA 2 e DA ETAPA 3 (INTERVENÇÃO)	78
5.1	Programa de Mentoria proposto	78

5.2	Teste e Intervenção	78
	Fases da intervenção	79
	Fase 1: Boas vindas e apresentação do Programa de Mentoria.....	79
	Fase 2: Mentoria individual	80
	Fase 3: Intervalo - Coffee.....	81
	Fase 4: Mentoria em Grupo (8 cooperados presentes) – Inovação e Empreendedorismo	82
5.3	Entrevista Pós Intervenção (Etapa 3)	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICE A.....	105
	APÊNDICE B.....	106
	APÊNDICE C.....	111
	APÊNDICE D.....	113
	APÊNDICE E.....	115
	APÊNDICE F.....	119
	APÊNDICE G.....	142

1. INTRODUÇÃO

O Brasil em quase duas décadas, especificamente entre os anos de 1995 e 2014, passou por experiências e transformações importantes do ponto de vista financeiro, econômico e social. Nesse período, observou-se a ascensão de milhões de pessoas da base da pirâmide social para uma nova classe média e, com isso, passando por um processo de inclusão social através do consumo de bens e serviços, que outrora lhes eram negados. Porém, a partir de 2015, observa-se uma movimentação social inversa à dos últimos anos, alavancada pelo aumento do desemprego, levando essas pessoas a retornarem à base da pirâmide social. Nesse contexto, o presente trabalho de pesquisa busca contribuir com o público inserido na base da pirâmide, que atua em cooperativas de catadores de materiais recicláveis, ao propor um programa para ação empreendedora e para a inovação nas cooperativas, de forma que estas entidades, através de seus associados, capturem o maior número de oportunidades de negócios. A base deste estudo repousa no tripé formado por inovação, empreendedorismo e gestão.

Como entidades organizacionais inseridas na base da pirâmide social serão apresentadas às cooperativas de catadores de materiais recicláveis, e como estas se relacionam com a inovação e o empreendedorismo. Dentro da inovação ter-se-á como foco um tipo de inovação de baixo custo, denominada inovação frugal, que é um tipo de inovação com base no processo de redução de custo e recursos não essenciais de um bem durável (ZESCHKY; WIDENMAYER; GASSMANN, 2011). Tratada também como um meio de fazer mais, com menos, para mais pessoas, e oferecer o máximo de inovação a partir do mínimo de recursos para o máximo de pessoas (BHATTI; VENTRESCA, 2013), acredita-se que a inovação frugal pode ser utilizada como alicerce teórico do programa a ser desenvolvido para as cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Já as cooperativas, neste cenário, surgem para possibilitar desenvolvimento da consciência crítica e o exercício da cidadania, instigando no cooperado a importância de unir-se em redes de socialização. Além disso, resulta na compreensão do princípio que prega a autogestão, com base em decisões de

grupo, que leva a uma política de formação da consciência do cooperativismo e às redes de socialização no mercado, e não somente como alternativa ao desemprego e à geração de renda, nem como única opção de sobrevivência das camadas mais pobres e excluídas das classes trabalhadoras.

1.1 Problema e Delimitação da Pesquisa

Com base no conceito da base da Pirâmide (BP), apresentado por Prahalad, a partir do seu artigo *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* publicado em 2002, em coautoria com Stuart Hart, a base da pirâmide (BP) não é um mercado que permite a busca tradicional de elevadas margens de lucro, mas sim, os lucros são conduzidos pela eficiência de volume e de capital, aliado ao entendimento de que a inovação possui características – que serão apresentadas no capítulo 2 – que possam estar adequadas a essa realidade, percebeu-se uma oportunidade de pesquisa ao se considerar ambas as temáticas como fundamentos de um estudo de natureza aplicada.

Outro aspecto está relacionado com a percepção – obtida tanto ao entrevistar cooperados na etapa 1 da pesquisa de campo, quanto na literatura pertinente – de que a base da pirâmide não é um mercado viável e também não consegue levar em conta a importância crescente da economia informal entre os mais pobres, que por algumas estimativas pode oscilar entre 40% a 60% de toda a atividade econômica nos países em desenvolvimento, de acordo com projeções do Banco Mundial, apresentada por Prahalad e Hart (2002).

Desta forma, para explorar o mercado constituído pela base da pirâmide, as empresas não podem simplesmente continuar aplicando os mesmos processos e comercializando os mesmos produtos, faz-se necessário o desenvolvimento de processos e produtos alinhados às demandas geradas por esse grupo de potenciais consumidores, desvinculando-se da visão estereotipada de que a qualidade e a quantidade de produtos e serviços, demandados na base da pirâmide, é geralmente baixa (ROCHA; SILVA, 2008).

Portanto, como um *iceberg* com apenas sua ponta à vista, este segmento enorme da população global, juntamente com suas oportunidades de mercado maciço, manteve-se em grande parte invisível ao setor empresarial.

O entendimento de Prahalad (2010, p.47) de que “o desenvolvimento de mercados na Base da Pirâmide também criará milhões de novos empreendedores na base”, somado a visão de Drucker (1987, p. 39-40) de que a inovação “é um instrumento específico do empreendedor”, é a habilidade de “transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza”, faz com que um novo olhar empresarial seja lançado sobre a base da pirâmide, projetando o potencial de transformação social e econômico em uma massa composta por mais de quatro bilhões de pessoas ao redor do mundo.

Assim, as empresas da base da pirâmide precisam conhecer e controlar de forma extremamente eficiente seus custos, tornando-se mais competitivas, levando-as a atender mais clientes, conseqüentemente aumentando seus lucros pelo ganho de escala nos produtos comercializados. As empresas que compõem a base da pirâmide possuem uma característica comum, que é a escassez de recursos financeiros, muitas vezes pelo perfil de seus idealizadores – empreendedores por necessidades – e não possuem também capacitação gerencial. Através da inovação, esses empreendedores podem obter respostas às suas demandas, levando-os a pensar fora da caixa e norteando o caminho a ser percorrido por esses negócios.

De forma bastante simples, a inovação frugal trata de realizar mais, com menos recursos (BHATTI; VENTRESCA, 2013). As empresas com “miopia” em sua visão estratégica – conceito utilizado por Levitt em 1960 e premiado por várias vezes – normalmente adotam a frugalidade em tempos de recessão, quando suas receitas se reduzem e seus lucros diminuem, mas a frugalidade não se resume a reduzir os custos, mas à forma como os mesmos são concebidos e na gestão de recursos limitados, otimizando de forma inversamente proporcional às entregas do atendimento e entregas aos consumidores, em ambientes restritos de recursos.

Partindo desse entendimento e por se tratar de uma pesquisa aplicada, este pesquisador foi a campo investigar quais seriam os problemas inerentes ao grupo de interesse, nesse caso, as cooperativas de catadores de material reciclável. Após a realização de entrevistas com as lideranças e cooperados,

percebeu-se que nessas cooperativas muitas vezes os associados não possuem entendimento correto do que é ser sócio de um empreendimento, levando à falta de uma postura inovadora e empreendedora, e como consequência, ao desconhecimento e à não aplicação da inovação em todas as suas dimensões, inclusive a frugal, impactando de modo negativo no desenvolvimento e na captação de novas oportunidades de negócio.

Dado este contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão:

Como estimular o empreendedorismo e a inovação nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis?

A partir da questão de pesquisa delineada, faz-se necessária a observação da delimitação da pesquisa no que concerne ao objeto em estudo:

1. Apesar de existirem outras possibilidades no que tange à base da pirâmide, o presente estudo terá foco nas cooperativas de materiais recicláveis, dada a importância das mesmas no contexto da atualidade de nosso país e pelo interesse profissional deste autor. Apenas a título ilustrativo, pois outras informações serão apresentadas no capítulo 2, existem mais de seiscentas cooperativas de catadores de materiais recicláveis no Brasil, de acordo com o Movimento Nacional dos Catadores (MNCR, 2012) e o Compromisso Empresarial para a Reciclagem (CEMPRE, 2012). Estão cadastradas 546 organizações de catadores no banco de dados do CEMPRE, distribuídas em quase todos os estados.
2. O estudo será delimitado para a cidade de São Paulo por dois motivos: (i) pela importância que a cidade tem na situação em estudo, visto que a maior concentração de cooperativas de catadores de materiais recicláveis está na região sudeste, conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2012), que mostram que o estado de São Paulo representa 26% do total de empreendimentos no Brasil, e (ii) em função da acessibilidade às fontes de dados primárias, conforme será discutido no capítulo de métodos.

Tais dados podem ser visualizados na Tabela 1, que foi elaborada pelo IPEA (2012), a partir da conciliação dos bancos de dados de fontes distintas, quais sejam o CEMPRE, Rota da Reciclagem e MNCR. O número total corresponde a 1.100 organizações coletivas de catadores no

Brasil, sendo que na região Sudeste estão localizados 512 empreendimentos, como pode ser observado, a seguir, na Tabela 1.

Tabela 1: Número de organizações coletivas, segundo as grandes regiões e UFs (2010)

Regiões e Unidades da Federação	Número de organizações coletivas de catadores	%
Brasil	1.100	100
Norte	24	2
Rondônia	5	0
Acre	2	0
Amazonas	8	1
Roraima	0	0
Pará	0	0
Amapá	0	0
Tocantins	9	1
Nordeste	151	14
Maranhão	3	0
Piauí	3	0
Ceará	17	2
Rio Grande do Norte	15	1
Paraíba	12	1
Pernambuco	57	5
Alagoas	2	0
Sergipe	1	0
Bahia	41	4
Sudeste	512	47
Minas Gerais	133	12
Espírito Santo	12	1
Rio Janeiro	85	8
São Paulo	282	26
Sul	322	29
Paraná	158	14
Santa Catarina	34	3
Rio Grande do Sul	130	12
Centro Oeste	91	8
Mato Grosso do Sul	16	1
Mato Grosso	12	1
Goiás	33	3
Distrito Federal	30	3

Fonte: IPEA (2012)

1.2 Objetivos

A partir da questão de pesquisa foram delineados objetivos, a fim de suportarem o projeto. Tem-se como objetivo geral:

- Desenvolver um programa para o fomento da inovação e do empreendedorismo, de modo que possa ser aplicado em cooperativas de catadores de materiais recicláveis, com o propósito de estimular e desenvolver nos associados das cooperativas de catadores de materiais recicláveis, um pensar mais empreendedor e inovador.

Para se atingir o objetivo geral, objetivos específicos foram delineados:

- Verificar as principais dificuldades para inovar, enfrentadas pelo empreendedor da base da pirâmide, que atua nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, na cidade de São Paulo.
- Identificar a existência de inovação frugal nos empreendimentos da base da pirâmide, do segmento de cooperativas de catadores de materiais recicláveis na cidade de São Paulo.
- Propor e testar um programa para ações empreendedoras, atendendo ao objetivo geral do presente estudo.

1.3 Justificativa e Aplicabilidade da Pesquisa

A miopia apresentada por Levitt (1960) baseia-se no fato de que as empresas focavam prioritariamente nos produtos e em suas características, ignorando desejos e necessidades apresentados pelos consumidores. A administração da organização precisa estar com todos os seus esforços focados em gerar, capturar e entregar valor, proporcionando uma maior satisfação a seus clientes. A partir do que demanda seu cliente, a organização industrial começa sua operação, transformando a percepção de satisfação do cliente em algo tangível. Logo após retorna mais ainda ao início, para entender melhor este

cliente, para desenvolver bens e serviços que auxiliarão a organização na obtenção da satisfação deste cliente.

A justificativa da pesquisa faz-se analogicamente ao artigo de Levitt (1960), mas também da vivência prática do autor que, como executivo de uma empresa de grande porte, percebe que as grandes organizações em geral, e também as de menor porte, negligenciam a inovação frugal em períodos de economias aquecidas, fazendo uso das mesmas somente em momentos de recessão.

Essa percepção advém do fato deste autor presenciar em sua prática profissional, atuando no mercado B2B (*business to business*), a fragilidade com que as empresas se relacionam com a inovação frugal, em momentos de economia aquecida e recessiva.

A inovação nas empresas pequenas pode ser utilizada como um canalizador de novas oportunidades existentes no mercado, negligenciadas por empresas maiores, sendo a inovação frugal uma possibilidade, visto propiciar o uso de recursos limitados para a sua consecução. Considerou-se a inovação frugal como fundamento do presente estudo, porque a mesma trata, entre outros aspectos abordados na presente pesquisa, de como fazer mais, com menos, para mais pessoas, e oferecer o máximo de inovação a partir do mínimo de recursos para o máximo de pessoas (BATHI; VENTRESCA, 2013).

Este tipo de inovação torna-se uma alternativa para as cooperativas inovarem, visto que os recursos disponíveis a elas são muito reduzidos.

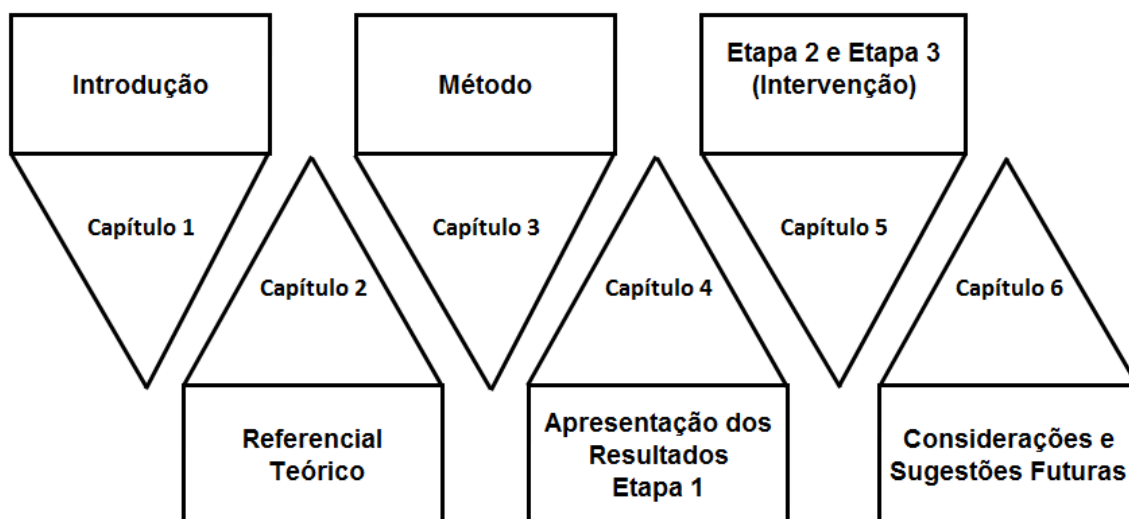
Dessa forma, o desenvolvimento de um programa para o estímulo da inovação, apesar de ser desenvolvido e testado em uma cooperativa da cidade de São Paulo, poderá ser aplicado em outras cooperativas do Brasil, dada a sua abrangência.

Além disso, o estudo bibliométrico realizado – que será apresentado no capítulo 2 – possibilitou ao autor constatar que ainda são incipientes no Brasil as publicações, no que concernem às temáticas em estudo, a saber, inovação frugal, cooperativas de catadores de materiais recicláveis e empreendedorismo social, justificando a realização deste trabalho.

1.4 Organização da dissertação

Com o intuito de permitir ao leitor uma melhor compreensão sobre o tema estudado, e possibilitar um encadeamento lógico das ideias construídas ao longo da pesquisa, a seguir é apresentada a Figura 1.

Figura 1: Organização da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor

No Capítulo 1 foi apresentada a Introdução ao tema da pesquisa, com o objetivo de posicionar o leitor sobre os seus propósitos, relevância e justificativa da pesquisa.

A Revisão da Literatura está no capítulo 2, onde é apresentada uma pesquisa bibliométrica, que pode ser observada na seção 2.1, promovendo a explicação dos assuntos relacionados ao tema e ao problema de pesquisa com base em referências publicadas. A revisão da literatura possui o intuito de apresentar as principais contribuições teóricas que subsidiaram o estudo e mostrar o estado da arte do tema abordado.

No capítulo 3 será abordado o procedimento da pesquisa empírica, e no capítulo 4 serão apresentados os resultados da etapa 1, desenvolvidos a partir dos dados primários coletados.

No Capítulo 5 será apresentado o programa de Mentoria proposto e a discussão dos resultados, à luz da teoria apresentada, e no Capítulo 6 estão as

considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o propósito de apresentar as contribuições dos principais autores, que tratam das temáticas que formarão o alicerce teórico da presente pesquisa.

Para tanto, inicialmente foi realizado o levantamento bibliográfico, que indicou alguns estudos, os quais foram incorporados a este referencial teórico, sendo adicionados outros trabalhos, tanto de temáticas correlacionadas quanto referenciadas nos trabalhos levantados com a pesquisa ou indicados pela professora orientadora do estudo.

Dessa forma, nesse capítulo serão apresentados na primeira seção, os resultados obtidos com a pesquisa bibliométrica e, na sequência, as temáticas que alicerçaram teoricamente o estudo: Base da Pirâmide, Empreendedorismo, Inovação, Cooperativismo e Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis.

2.1 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

As novas descobertas pelo homem na área do conhecimento estão relacionadas a quatro tipos de conhecimento, conforme Martins e Theóphilo (2009, p.01), são eles:

[...] o conhecimento vulgar ou senso comum, o conhecimento filosófico, o conhecimento teológico e o conhecimento científico. No caso específico, o conhecimento que será produzido está diretamente relacionado ao campo do conhecimento científico, pois resultará de investigação metódica e sistemática da realidade.

Conforme De Sordi (2013, p. 17), “o artigo científico é a expressão maior de atualidade e qualidade das pesquisas científicas”, motivo pelo qual adotou-se a pesquisa bibliométrica como ferramenta de busca e seleção dos trabalhos que foram utilizados como alicerce teórico do estudo. Tal decisão se justifica pelo grande número de publicações da atualidade, como pode ser percebido no comentário de Krakauer (2011, p. 19):

Atualmente são inúmeras as possibilidades de trabalhos acessíveis para o pesquisador, dificultando a decisão por autores, fontes e pesquisas. Se por um lado o advento da internet auxiliou o pesquisador em seu trabalho de busca bibliográfica, por outro, dificultou a escolha do que realmente é relevante.

Por isso a bibliometria, como um método que objetiva quantificar e analisar a produção científica, pode ser um importante apoio para trabalhos de cunho científico. Para Vanti (2002, p. 153):

[...] a bibliometria foi originalmente conhecida como “bibliografia estatística” (termo cunhado por Hulme em 1923), sendo o termo “bibliometria” criado por Otlet em 1934 no seu “*Traité de Documentation*”. Contudo, o termo apenas se popularizou em 1969, a partir de um artigo de Pritchard que discutia a polêmica “bibliografia estatística ou bibliometria?”

No Brasil, os estudos bibliométricos proliferaram na década de 1970, principalmente com os estudos realizados no Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD), hoje Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica, IBICT (ARAUJO, 2006, p. 21) e hoje são comuns em várias áreas do conhecimento.

De modo que, no presente estudo, optou-se pela elaboração da pesquisa bibliométrica como fonte inicial de coleta de dados. A pesquisa iniciou-se em uma disciplina da instituição, cursada por este autor, que utilizou a base SPELL com as palavras em português. Porém, durante a pesquisa, foi percebida a necessidade de ampliar a pesquisa para outra base, utilizando os termos em inglês, optando-se pela base EBSCO.

Os dados da pesquisa foram coletados em agosto de 2016 nas bases citadas, o período de busca e área de estudo foram deixados em aberto para coletar o maior número possível de documentos, sendo selecionados somente artigos e revisado por pares, quando a base apresentava essas opções.

Iniciou-se o estudo, considerando três expressões-chave para a coleta de dados, em inglês, base EBSCO: *Cooperative of recyclable, social entrepreneurship* e *innovation frugal* e da mesma forma foram consideradas três expressões-chave para a coleta de dados, em português, base SPELL: Cooperativa de Catadores, Empreendedorismo Social e Inovação frugal.

Juntamente com o operador booleano OR ou OU, as expressões-chave foram colocadas entre aspas para que o sistema trouxesse exatamente a expressão combinada das palavras. Esta delimitação facilita a busca das expressões, trazendo melhores e menores resultados em menor espaço de

tempo, e palavras exatas do objeto da pesquisa e facilidade em futuros refinamentos.

Com auxílio do *software* Mendeley, foram excluídos os artigos em duplicidade. Para averiguar se possuíam relações com o tema, foram lidos os resumos dos artigos levantados e relacionados no Mendeley, sendo que os dados encontrados passaram por uma análise quantitativa e qualitativa, assim auxiliando na elaboração da fundamentação teórica.

2.1.1 Resultados da pesquisa bibliométrica

Como resultado, percebeu-se que na base SPELL, utilizando os campos título do documento, resumo e palavra-chave, não foram encontrados artigos com os termos pesquisados “*inovação frugal*”. Na base EBSCO a pesquisa realizada com os termos “*frugal innovation*”, apresentaram dois artigos. Já utilizando os campos: título do documento, resumo e palavra-chave, foram encontrados vinte artigos com os termos pesquisados “*empreendedorismo social*”. Ainda na base SPELL utilizando os campos: título do documento, resumo e palavra-chave, foram encontrados oito artigos com os termos pesquisados “*cooperativa de catadores*”.

Na base EBSCO a pesquisa realizada com os termos “*cooperative of recyclable*”, apresentaram dois artigos, enquanto que com o tema “*social entrepreneurship*”, apresentaram quarenta e seis artigos. Tais resultados podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2: Número de artigos por expressões chave nas bases

BASES PESQUISA	TEMAS	ANO DE PUBLICAÇÃO						TOTAL
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	
SPELL	Inovação Frugal	0	0	0	0	0	0	0
	Empreendedorismo Social	0	0	0	0	5	15	20
	Cooperativa de Catadores	2	3	0	0	1	2	8
	Subtotal	2	3	0	0	6	17	28
EBSCO	Innovation Frugal	1	0	0	1	2	1	5
	Social Entrepreneurship	9	3	17	5	7	5	46
	Cooperative of recyclable	0	1	0	0	1	0	2
	Subtotal	10	4	17	6	10	6	53

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela **A**, que encontra-se no Apêndice G, pode-se visualizar a análise na base SPELL por número de publicações e por primeiro autor. Pode-se perceber que o termo “cooperativa de materiais recicláveis”, o primeiro autor Bastos H. M. foi o que mais publicou artigos com os temas Empreendedorismo social e Cooperativas de Materiais Recicláveis.

Não foram encontradas publicações na base SPELL com o termo “inovação frugal”, já com o termo “empreendedorismo social” vinte autores diferentes figuraram com uma única publicação, sendo que entre estes está também o autor Bastos H. M.

Na base EBSCO, o destaque vai para o termo “*social entrepreneurship*”, que tem como destaque por primeiro autor Casaqui, V. e Miller T. L., conforme pode ser observado na tabela **B**, também no Apêndice G.

As tabelas **C** e **D** também contempladas no Apêndice G, destacam as revistas que publicam sobre os temas em questão, ordenada por número de trabalhos.

Para se conhecer o total de publicações por ano, pode-se observar os Gráficos 1, 2 e 3, que apresentam os números de artigos publicados sobre o tema “inovação frugal”, “*frugal innovation*”, “cooperativa de materiais recicláveis”, “*cooperative of recyclable*”, “empreendedorismo social” e “*social entrepreneurship*”, relacionando as bases SPELL e EBSCO de Janeiro/2010 a dezembro/2015.

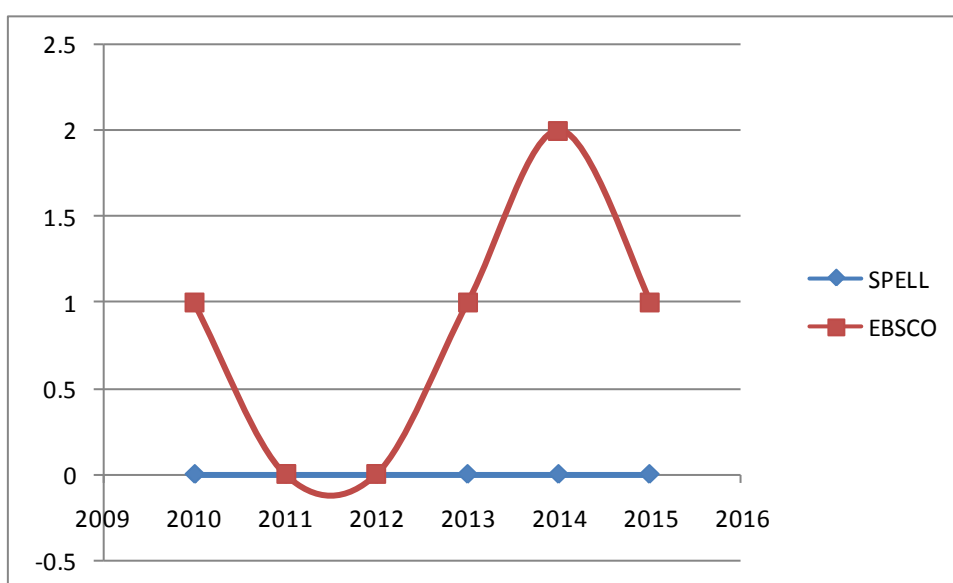


Gráfico 1: Histórico do número de artigos publicados de Janeiro/2010 a dezembro/2015: Inovação Frugal e *Frugal Innovation*.

Fonte: Elaborado pelo autor

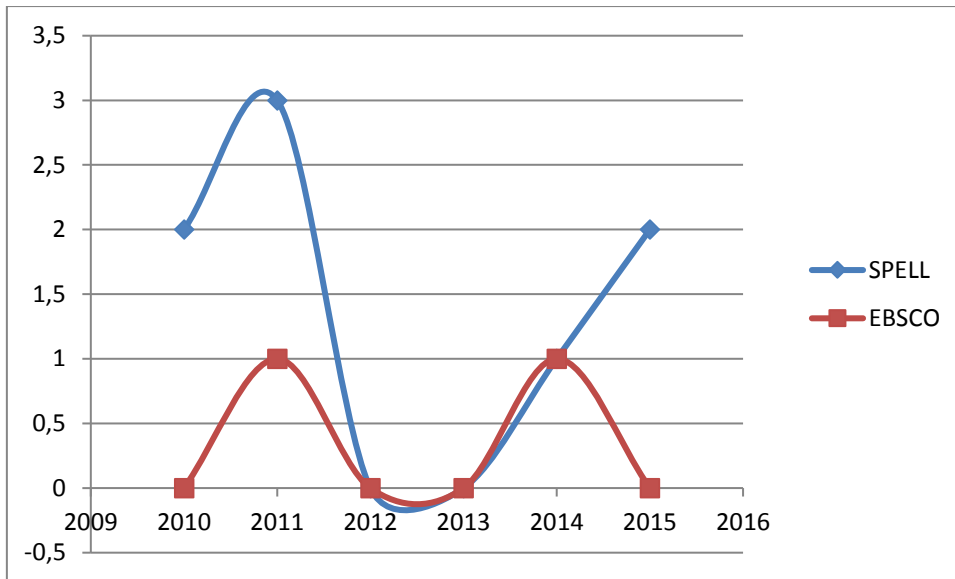


Gráfico 2: Histórico do número de artigos publicados de Janeiro/2010 a dezembro/2015: Cooperativa de materiais recicláveis e *Cooperative of recyclable*.
Fonte: Elaborado pelo autor

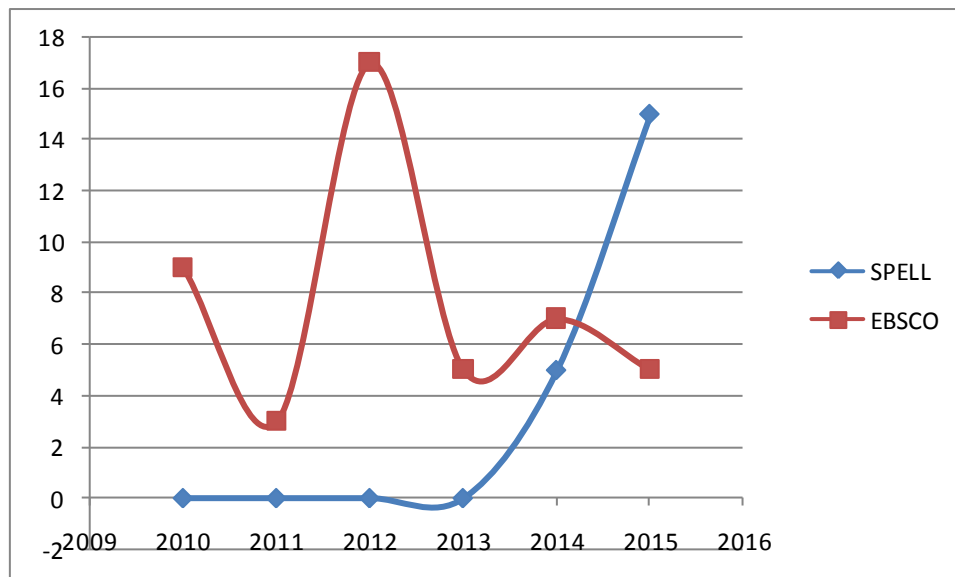


Gráfico 3: Histórico do número de artigos publicados de Janeiro/2010 a dezembro/2015: Empreendedorismo Social e *Social Entrepreneurship*.
Fonte: Elaborado pelo autor

O autor desta dissertação percebeu, com base na pesquisa realizada, no campo da inovação frugal, cooperativas de materiais recicláveis e empreendedorismo social, que ainda há um campo vasto para pesquisas de cunho científico, justificando a realização deste trabalho.

No Quadro 1 são apresentados os autores que foram relacionados para a fundamentação teórica, após a realização da pesquisa bibliométrica. Esses serviram como suporte para o levantamento de outros trabalhos por eles referenciados.

Quadro 1: Autores apresentados na pesquisa bibliométrica e utilizados na dissertação

Autor	Ano	Título
AFUAH, A	2012	Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency
AZMAT, F	2015	Understanding the Dynamics Between Social Entrepreneurship and Inclusive Growth in Subsistence Marketplaces
BALKA, K.	2014	The Effect of Selective Openness on Value Creation in User Innovation Communities
BASTOS, H. M.	2015	Cidadania, empreendedorismo social e economia solidária no contexto dos catadores cooperados de materiais recicláveis
CASAQUI, V.	2013	Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum
MILLER, T. L.	2013	Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies
MILLER, T. L.	2012	Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship

PAGER, S. A.	2013	Accentuating the positive: building capacity for creative industries into The development agenda for global intellectual property law
SOUZA, R. L. R	2014	A triagem de materiais recicláveis e as variabilidades inerentes ao processo: estudo de caso em uma cooperativa
VARADARAJAN, R.	2010	Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises
ZESCHKY, M. B.	2014	From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness.

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentadas as temáticas que nortearam o estudo, como mencionado anteriormente. Vale salientar que, a partir da pesquisa bibliométrica, foi possível identificar diversos aspectos que tangenciam o tema de estudo e também os elementos iniciais para o aprofundamento da pesquisa.

2.2.1 Base da Pirâmide

A base da pirâmide é contextualizada como sendo a distribuição da riqueza dividida em um modelo de pirâmide onde os mais ricos estão na parte mais alta, sendo os captadores do maior número de oportunidades de negócios e da geração de recursos financeiros. Na base, até pouco tempo invisível aos olhares corporativos mundiais, estão aproximadamente dois terços da população

mundial, praticamente excluída do processo de consumo (PRAHALAD; HART, 2002).

É definida pelos autores (*op. cit.*) como pessoas que vivem com menos de US\$1.500/ano, que somadas em todo o mundo representam 4 bilhões de pessoas, e que dentro deste grupo estão 1 bilhão de pessoas, ou seja cerca de um sexto da humanidade com renda per capita inferior a US\$1.00 por dia.

No Brasil, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa - ABEP, 74,1% da população é constituída por pessoas pertencentes às classes C, D e E, classificadas pelo Critério de Classificação Econômica Brasil – CCEB em uma escala de classificação baseada na posse de bens. Tomando-se em consideração que se trata de uma situação de alta complexidade, que o Brasil enfrenta com 26,6% de sua população ocupando a base da pirâmide, considerando-se as classes D e E, é necessário pensar de forma diferente e inovadora, a fim de auxiliar na diminuição da desigualdade social e na melhoria de vida de maneira sustentável, onde há grande probabilidade de analfabetismo funcional, pouco ou nenhum acesso a serviços públicos, tais como água, luz, saúde, educação e condições precárias de moradia, desemprego ou subemprego.

2.2.2 Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social, como um campo de estudo, tem atraído cada vez mais a atenção dos estudiosos nas últimas duas décadas, principalmente porque o potencial percebido pelos empreendedores sociais para resolver desafios globais através de estratégias inovadoras e soluções criativas, tem se mostrado adequado (AZMAT; FERDOUS; COUCHMAN, 2015).

Mesmo em empreendedorismo social, algumas características na atitude deste empreendedor precisam ser observadas. Schmidt e Bohnenberger (2009), apresenta no Quadro 2 Características Atitudinais do Empreendedor.

Quadro 2: Características atitudinais do empreendedor.

Características Atitudinais	Descrição
Auto-eficaz	“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida” (Chen, Greene, e Crick, 1998, p. 296). “Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (Hisrich e Peters, 2004, p. 29).
Assume riscos calculados	“Indivíduos que precisam contar com a certeza, é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (Drucker, 1986, p. 33). “O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (Kaufman, 1991, p. 3).
Planejador	“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (Filion, 2000, p. 3). “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001, p. 15).
Detecta oportunidades	“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman e Baron, 2003, p. 289). “que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (Birley e Muzyka, 2001, p. 22). “A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (Degen, 1989, p. 19).
Persistente	“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (Markman e Baron, 2003, p. 290). “Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. ... A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (Souza, Souza, Assis, e Zerbini, 2004, p. 4).
Sociável	“Os empreendedores ... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (Longenecker, Moore, e Petty, 1997, p. 3).
Inovador	Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.

Líder	“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (Markman e Baron, 2003, p. 114).
--------------	---

Fonte: Schmidt e Bohnenberger (2009)

O empreendedorismo social surge da ação de empreendedores que reconhecem problemas sociais e através de seus empreendimentos buscam resolvê-los, sem com isso abrir mão do retorno financeiro da atividade realizada, seja ela um produto ou serviço. A diferença principal com relação ao empreendedorismo encontra-se no fato de se buscar maximizar os retornos sociais e não os financeiros. Já Santos *et al.* (2015) apresenta em seu artigo que como o empreendedorismo tradicional, o social ainda não traz uma convergência dos estudiosos quanto às reais diferenças entre as empresas sociais e as tradicionais e que este tema ainda é causador de debates acalorados. Afuah e Tucci (2013) definem o empreendedorismo social como um processo de empregar métodos baseados no mercado para resolver problemas sociais. Miller, Wesley e Williams (2012) abordam o empreendedorismo social, partindo de sua percepção da demanda por educação sobre este tema e através de sua pesquisa junto a um grupo de empreendedores sociais e avaliação das competências consideradas importantes para grupo.

Com base nas leituras dos artigos, que resultaram da pesquisa bibliométrica, percebeu-se que o tema empreendedorismo social tem sido sujeito de estudo crescente por estudiosos e que esses artigos têm de certa forma dialogado com os cenários econômicos de origem destes estudiosos, trazendo à luz os esforços destes empreendedores sociais para a redução da desigualdade e inclusão social nestes locais.

No presente estudo o foco será a base da pirâmide, ou seja, o empreendedorismo na base da pirâmide.

Para falar do empreendedorismo na base da pirâmide faz-se necessário evidenciar o comportamento de pessoas que estão na base da pirâmide social, este comportamento está diretamente relacionado com a inclusão social das classes D e E, as quais vivem nas periferias das grandes cidades brasileiras.

Os empreendedores da base da pirâmide possuem negócios de pequeno porte, baseados principalmente na necessidade e não em oportunidades, como apresentado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015).

Segundo a pesquisa do GEM (2015), a taxa total de empreendedorismo para o Brasil (TTE) foi de 39,3%. Estima-se, portanto, que em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido.

Ainda, a pesquisa do GEM (2015) aponta que quando avaliada a proporção de empreendedores motivados por oportunidade em relação ao total de empreendedores iniciais, observou-se em 2015, uma alteração em relação aos anos de 2012 a 2014. Enquanto nesses três anos a proporção manteve-se próxima dos 70%, em 2015 ocorreu uma significativa redução, chegando a 56,5%.

Esses negócios surgem para suprir a falta de emprego, que também assombra os integrantes deste estrato da sociedade. Assim, o empreendedorismo na base pirâmide tende a proporcionar circulação de renda e atendimento de necessidades deste contingente.

Apenas a título de se compreender o que sejam pequenas empresas, na Tabela 3 pode-se observar a relação do porte da empresa com números de empregados, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014).

Tabela 3: Classificação das MPE's segundo o número de empregados

PORTE	EMPREGADO
Microempresa	No comércio e serviços até 9 empregados
	Na indústria até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados
	Na indústria de 20 a 29 empregados

Fonte: SEBRAE (2014)

Conforme o Caderno Vozes da Classe Média, publicado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE, 2013, p. 27).

[...] os pequenos empreendedores respondem, diretamente, por 40% dos postos de trabalho disponíveis e por quase 40% da massa de remunerações da força de trabalho brasileira. Respondem também por quase 40% da geração líquida de novos postos de trabalho e por 32%, ou seja, quase um terço (1/3), do crescimento do montante de remunerações do trabalho.

Na Tabela 4 são apresentados os grupos que, juntos, representam 40% dos postos de trabalho no Brasil.

Tabela 4: Contribuição dos pequenos empreendedores para a absorção da força de trabalho no Brasil

Tipo de ocupação	Postos de trabalho (milhões)	Contribuição (%)
Todos os trabalhadores	92	100
Pequenos empreendedores e seus empregados	37	40
Pequenos empreendedores*	22	24
Trabalhadores por conta própria	19	21
Pequenos empregadores**	3	3
Empregados em pequenos empreendimentos***	15	16

Fonte: Estimativas produzidas pela SAE/PR com base na PNAD 2011.

* Consideram-se pequenos empreendedores, os trabalhadores por conta própria e os empregadores, aqueles com até 10 empregados.

** Consideram-se pequenos empregadores, aqueles com até 10 empregados.

***Devido a limitações na fonte de informação utilizada, não foram incluídos os empregados em estabelecimentos agropecuários.

Percebe-se, pelo apresentado acima, que o empreendedor de pequenos negócios tem grande importância para o país, além de ser uma forma de inserção no mercado de trabalho para pessoas que estão na base da pirâmide.

2.2.3 Inovação: Panorama

A palavra inovação deriva da palavra latina *innovare*, que significa fazer qualquer coisa de novo. No dicionário Aurélio, inovação tem como significado “ato ou efeito de inovar”.

A inovação tem sido mal compreendida e mesmo mal interpretada, sendo ela uma disciplina importante na atualidade. Hoje ainda escutam-se frases e comentários apresentando a inovação como um ato aleatório, e ou ainda

afirmando-se que a inovação ocorre no processo e não pode ser ensinado. Outro comentário comum é o que relaciona inovação com volumosos recursos financeiros, com mais verbas seria possível ser mais inovador, somadas a essas frases e comentários apresenta-se a distorção comum de se acreditar que a inovação radical (aquela que associam inovação a um novo produto, serviço ou aplicativo que deslumbre o mundo), seja o único tipo de inovação. No mundo corporativo, atualmente, a inovação ainda não alcançou um estágio capaz de satisfazer a necessidade de inovar (TRIAS DE BES; KOTLER, 2011).

A inovação aberta é um tipo de inovação que ocorre fora da empresa, onde reconhecem o importante papel de complementos externos como clientes, fornecedores e outros elementos na criação de valor. E se posicionam quanto à importância deste tipo de inovação para os membros de comunidades de inovação. Balka, Raasch e Herstatt (2014, p.393) citam em seu artigo “Nós achamos que a abertura importa para membros da comunidade: Ele aumenta a sensação de envolvimento no projeto de inovação e, conseqüentemente, as suas contribuições a ele”.

A miopia ainda permeia este tema, igualando inovação à criação, ou como sinônimo de inovação tecnológica, envolvendo sobretudo as áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para Schumpeter (1997, p. 76):

Inovação é a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente, a inovação de processo que seja novidade para uma indústria, abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos e mudanças na organização industrial.

A inovação é uma ferramenta do empresário, ou seja, é usada por eles para explorar a mudança e transformar a oportunidade em um negócio ou serviço diferente. Ela tem potencial para se constituir como uma disciplina, capaz de ser aprendida e praticada. Por outro lado, as organizações adquirem vantagens competitivas com atos de inovação, ou seja, elas abordam a inovação no seu sentido lato, que compreende as novas tecnologias, bem como os novos caminhos para fazer as coisas (DRUCKER, 1987; PORTER, 1990).

Existe um descontentamento difundido em relação a como a inovação é realizada. Os executivos têm ciência deste vazio, como pode ser percebido pela fala de Rigby, Gruver e Allen. (2009, p.3):

A inovação é um processo complicado: difícil de medir e difícil de gerenciar. A maioria das pessoas a reconhece somente quando ela gera um aumento no crescimento. Quando as receitas e lucros declinam durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que seus esforços de inovação não valem a pena. Pensam talvez, que a inovação não seja tão importante.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para efeitos de direcionamento de políticas e a evolução do conhecimento sobre inovação sintetizou no Manual de Oslo, que em sua segunda edição de 1997 definiu as tipologias básicas de inovação, separando-as basicamente em inovações tecnológicas em produtos e processos, que compreendem as implantações de produtos e de processos tecnologicamente novos ou que tiveram substanciais melhorias tecnológicas (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55).

O Manual apresenta quatro tipos de inovação, que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

O detalhe relevante aqui está no fato de que uma inovação para ser considerada como tal, precisa ter sido implementada. Para que um produto novo ou melhorado possa ser considerado implementado, deve ter sido colocado no mercado. Agora em relação a novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais, são considerados implementados quando são utilizados pelas organizações em suas operações. O OCDE (2005) apresenta em seus indicadores, dados que revelam o impacto positivo da inovação no

crescimento da produtividade na indústria e na qualidade de vida das pessoas.

Várias, portanto, são as definições de inovação, contudo no presente estudo dar-se-á destaque para a de Van de Ven (1986), que vê a inovação como uma ideia nova ou combinações de velhas ideias, que para as pessoas envolvidas são percebidas como novas, mesmo que aos outros pareça ser uma imitação de algo que existe em outro lugar.

Assim a inovação não necessariamente tem que ser algo totalmente inédito ou estar sempre relacionada a altos volumes financeiros, muitas vezes associado com pesquisa e desenvolvimento de alta tecnologia. Corroborando essa ideia se tem a noção de frugalidade, ou seja, que se apresenta ou se contenta com pouco; moderado, sóbrio. A inovação frugal pode abranger esses aspectos, os processos e resultados e, assim, tem sobreposição de significados.

2.2.4 Inovação Frugal

A inovação frugal é um modelo de inovação de baixo custo, apresentado por Wooldridge (2010) na reportagem especial da revista *The Economist*. Segundo ele, a inovação frugal não se pauta unicamente por redesenhar produtos, ela deve envolver uma completa e nova visão entre o processo produtivo e o modelo de negócios. Já para Zeschky, Widenmayer e Gassmann. (2011) inovação frugal pode ser definida como a resposta à grave restrição de recursos, de produtos com custo extremo e vantagens em relação às soluções existentes. Os produtos da inovação frugal muitas vezes têm olhar inferior à solução existente, por fornecer funcionalidade limitada, e são muitas vezes feitos de materiais simples e mais baratos.

A inovação frugal é um tipo de inovação com base no processo de redução de custo e recursos não essenciais de um bem durável, pode-se descrever essa inovação como um modo de fazer com menos para mais pessoas. O diferencial da inovação frugal está no fato dela não ser posicionada simplesmente como um processo de reengenharia, de forma original desenvolve produtos ou serviços para aplicações e necessidades específicas em ambientes

com limitação de recursos (BHATTI; VENTRESCA,2013; ZESCHKY; WINTERHALTER; GASSMANN, 2014).

Uma questão que assume importância crescente para as sociedades, em particular a brasileira, é a redução da pobreza. Esta questão transcende os limites individuais, empresariais e nacionais e é hoje uma questão global (ROCHA; SILVA, 2008). A inovação frugal vem ao encontro dessa realidade, como alternativa de geração de trabalho, de renda e de inclusão social.

Sendo considerada um modelo de inovação disruptiva de baixo custo, que utiliza uma visão sistêmica do processo produtivo e do modelo de negócio, apresentado segundo Ferreira (2015) como principais características: Foco em materiais rústicos, produção e fonte local, componentes padronizados, redução de tamanhos, novas funcionalidades especialmente para ambientes com baixa infraestrutura, utilizando-se como estratégia a especialização em novas soluções. Essas características relacionam-se perfeitamente com o ambiente das cooperativas de catadores, por estarem integradas às políticas de desenvolvimento como uma medida que abrange além da questão dos resíduos sólidos urbanos (RSU), também ao problema da desigualdade social e da cidadania, visando a geração de renda para pessoas excluídas do mercado de trabalho formal, devido principalmente à baixa qualificação.

Barclay (2014) apresenta também uma definição de inovação frugal, onde ela é o processo de reduzir a complexidade e o custo de um bem ou serviço, e o processo para entregar benefício para os clientes ou usuários. A abordagem de Barclay (2014) corrobora com Zeschky, Winterhalter e Gassmann. (2014) no que diz respeito à prática da inovação frugal ser especialmente benéfica em países em desenvolvimento e sobre como buscam ativamente opções de desenvolvimento sustentável. Em seu artigo, Barclay (2014) comenta que a inovação frugal é tratada em contextos de desenvolvimento, onde ela pode ser realizada com a adoção deste processo para desenvolver e implementar legislações para cibercrime em sociedade, especialmente em estados pequenos e em desenvolvimento, que inclui domínio e compreensão da sociedade.

Zeschky, Winterhalter e Gassmann (2014), um dos autores destacados na pesquisa bibliométrica realizada, trata de três tipos de inovações de baixo custo, a saber:

- *Cost Innovation* (CI) ou Inovação de Custo: mesma funcionalidade a um custo menor, inovações de custo são soluções que oferecem funcionalidades semelhantes aos produtos ocidentais em menores custos para os clientes com recursos escassos.
- *Good-enough Innovation* (GI) ou Inovações Suficientemente Boas são soluções que incluem funcionalidades e recursos projetados para atender uma gama de clientes com restrições de recursos, além de restrições de capital.
- *Frugal Innovation* (FI) ou Inovação Frugal: Nova funcionalidade a um custo menor. O termo "inovação frugal" foi usado para denotar inovações desenvolvidas especificamente para clientes com restrições de recursos em mercados emergentes, o que a torna aderente ao presente projeto.

Neste artigo observa-se que a inovação frugal não é uma solução reportada, mas produto ou serviço desenvolvido para aplicação muito específica em ambientes com recursos restritos (ZESCHKY; WINTERHALTER; GASSMANN, 2014).

Brem e Ivens (2013) em sua pesquisa procuram mostrar como a inovação frugal permite às empresas de países em desenvolvimento, implementar medidas de gestão da sustentabilidade. A inovação frugal apresenta-se de forma plural para alguns autores, isto fica claro no artigo de Brem e Ivens (2013), que relacionam inovação frugal, inovação reversa e gestão de sustentabilidade, onde afirmam que, juntas, são algumas das principais palavras de ordem nos últimos tempos. No entanto, deixam claro que não há literatura suficiente sobre a ligação entre estes conceitos.

2.2.5 Inovação na Base da Pirâmide

A inovação na base da pirâmide extrapola a ideia clássica de transformação radical de produtos e serviços, além do pensamento concebido de que a inovação se faz através dos enormes investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Na base da pirâmide a inovação assume uma

perspectiva social, lançando luz sobre problemas e dificuldades do cotidiano deste grupo. Para Prahalad (2010, p.47):

O desenvolvimento de mercados na Base da Pirâmide também criará milhões de novos empreendedores na base – desde mulheres trabalhando como distribuidoras e empreendedoras, até microempresas em nível de bairro e/ou vila.

Com o intuito de demonstrar a lógica das grandes corporações, referente à Base da Pirâmide, Prahalad e Hart (2002) discutem o apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: A lógica dominante de corporações multinacionais e sua relação com a BP

Pressuposto	Implicação
Os pobres não são nossos consumidores alvo; eles não têm condição de adquirir nossos produtos e serviços.	Nossa estrutura de custos é conhecida; com ela não podemos atender o mercado da BP
Os pobres não utilizam os produtos vendidos em países desenvolvidos.	Temos compromisso com uma forma de funcionalidade. Os pobres necessitam de produtos de limpeza, mas não podem comprar detergentes nos formatos que oferecemos. Portanto, não há mercado na BP.
Só os países desenvolvidos apreciam e pagam por inovações tecnológicas.	A BP não necessita de soluções de tecnologia avançada e não pagará por elas. Portanto, a BP não pode ser uma fonte de inovações.
O mercado de BP não é importante para o crescimento de longo prazo e a vitalidade de corporações multinacionais.	Os mercados de BP são, quando muito, uma variação atraente.
A empolgação intelectual está em mercados desenvolvidos; é muito difícil recrutar gerentes para mercados BP.	Não podemos designar nossos melhores recursos humanos para trabalhar em desenvolvimento de mercados da BP.

Fonte: Prahalad e Hart (2002)

O Quadro 3 relaciona o pressuposto e suas implicações com base na lógica dominante de corporações multinacionais e sua relação com a BP,

trazendo algumas miopias das grandes corporações com o expressivo e potencial mercado das classes de baixa renda.

No Quadro 4, Prahalad (2010) apresenta os doze princípios da inovação para os mercados na Base da Pirâmide:

Quadro 4: 12 Princípios da Inovação

<p>Desempenho de preço</p>	<p>Concentre suas energias em preço-desempenho de produtos e serviços. Dar atendimento e atenção aos mercados da BP não depende tão somente de preços baixos. Exige que se crie um novo significado para a equação: preço - desempenho.</p>
<p>Inovação híbrida</p>	<p>A inovação requer soluções híbridas. Ninguém resolve problemas dos consumidores da BP com tecnologias obsoletas. A maioria das soluções escaláveis, que realçam o desempenho em preços, exige tecnologias avançadas e emergentes, que sejam combináveis de maneira criativa com as infraestruturas existentes e que evoluam rapidamente.</p>
<p>Escala das operações</p>	<p>Como os mercados da BP são imensos, as soluções para eles desenvolvidas têm de ser escaláveis e transportáveis entre países, culturas e idiomas diferentes.</p>
<p>Desenvolvimento sustentável – ecologicamente correto</p>	<p>Mercados desenvolvidos estão acostumados ao desperdício de recursos. [...] reduzir a intensidade de recursos deve ser um princípio crucial no desenvolvimento de produtos, sejam eles detergentes ou sorvetes.</p>

Identificando a funcionalidade	O desenvolvimento do produto deve começar por um profundo entendimento da funcionalidade, não apenas da forma.
Inovação de processos	As inovações em processos são tão cruciais nos mercados da BP quanto às inovações em produtos.
Desespecialização do trabalho	Adequar o trabalho necessário às aptidões existentes é fundamental. O projeto de produtos e serviços deve levar em conta os níveis de qualificação, infraestrutura deficiente e a dificuldade de acessar serviços em áreas remotas.
Educação dos clientes	A ambientação dos clientes com o uso dos produtos é também crucial. Inovar no treinamento de um grupo semialfabetizado, na utilização de novos produtos, às vezes significa desafios interessantes.
Projetando para a infraestrutura hostil	Os produtos devem funcionar em ambientes hostis. [...] eles devem ser desenvolvidos de tal forma que se possam adequar à infraestrutura de baixa qualidade, como energia (exemplos: fortes oscilações de voltagem, apagões gerais ou parciais) e água (exemplos: poluição residual, bacteriana e viral).
Interfaces	A pesquisa de interfaces é crítica, dada a natureza da população consumidora. A heterogeneidade da base do consumidor em termos de idioma, cultura, nível de aptidões profissionais e aculturação anterior com a função ou características, constitui um desafio para a equipe de inovações.
Distribuição – acessando o cliente	Não há inovação que progrida e perdure sem ter chegado ao alcance do consumidor, que fará o seu julgamento. [...] projetar métodos para chegar efetivamente aos pobres, a custo baixo, é fundamental para o sucesso das inovações.

<p>Os mercados da BP permitem desafiar a sabedoria convencional em matéria de entrega de produtos e serviços</p>	<p>Paradoxalmente, a evolução das características/particularidades em mercados BP pode se dar em alta velocidade. Os desenvolvedores de produtos têm de se concentrar na ampla arquitetura do sistema – a plataforma – a fim de possibilitar a fácil incorporação de novas particularidades.</p>

Fonte: Adaptado de Prahalad (2010)

Os 12 princípios evidenciam que a base da pirâmide não busca exclusividade, e sim inclusão através do consumo, deixam também claro que os produtos não precisam possuir a última tecnologia e nem a melhor qualidade, simplesmente a qualidade dos produtos e serviços demandados pela base da pirâmide precisam satisfazer suas necessidades de consumo.

2.2.6 O Cooperativismo e as suas contribuições

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (*INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, ICA, 2016*).

Este modelo de empreendimento gera trabalho e renda para 250 milhões de pessoas no mundo, conforme pode ser observado na Tabela 5:

Tabela 5: Geração de trabalho e renda pelo Cooperativismo

CONTINENTE	CATEGORIA 1 EMPREGADORES	CATEGORIA 2 TRABALHO - MEMBROS	CATEGORIA 3 PRODUTOR - MEMBROS (Incluindo seus empregadores quando o dado estava disponível)	TOTAL
EUROPA (31)	4.627.853	1.231.102	10.132.252	15.991.207
ÁFRICA (13)	1.467.914	237	5.715.212	7.183.363
ÁSIA (14)	7.734.113	8.200.505	204.749.940	220.684.558
AMÉRICA (15)	1.762.797	1.409.608	3.048.249	6.220.654
OCEÂNIA (1)	26.038	Nenhum dado Disponível	34.592	60.630
TOTAL	15.618.715	10.841.452	223.680.245	250.140.412

Fonte: *International Co-Operative Alliance-ICA*, (2016)

A Grã-Bretanha foi a nação da primeira revolução industrial, promovendo o êxodo em massa de camponeses dos domínios de seus senhores, essa ação deu origem ao que se transformou no proletariado moderno. Estes trabalhadores eram explorados ao extremo nestes ambientes fabris e o trabalho infantil era colocado em prática, assim que as crianças começassem a andar. A economia solidária surge logo após o capitalismo industrial, que em decorrência da grande proliferação das máquinas e conseqüentemente enorme empobrecimento dos artesãos, ou seja, como alternativa de luta dos excluídos, contra a falta de emprego, a desigualdade e a exclusão social. Alguns industriais mais esclarecidos começaram a propor leis de proteção aos trabalhadores. Robert Owen, proprietário de um grande complexo têxtil, em New Lanark, liderou este processo. Owen foi o grande protagonista dos movimentos sociais, e o cooperativismo recebeu dele, entre outros, sua inspiração fundamental (SINGER, 2002).

Em 1844 surge na cidade de Manchester, no norte da Inglaterra, um centro têxtil, a Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos, que é considerada a mãe das cooperativas. O empreendimento (Figura 2) contou com a participação de 27 tecelões e uma tecelã, cuja finalidade era criar um armazém comunitário. A sociedade iniciou com um capital de 28 libras, o que significou uma libra para cada membro.



Figura 2: Armazém de Rochdale
Fonte: Cooesa, 2016

Baseado em seu estatuto de 1851, que continha sete artigos, chamados de “regras de ouro” em 1851, e podem ser vistas no Quadro 5:

Quadro 5: Princípios Norteadores do Corporativismo no ano de 1851

Nº	PRINCÍPIOS DO CORPORATIVISMO
I	Adesão Livre
II	Controle Democrático “Um homem, Um Voto”
III	Devolução do Excedente ou Retorno Sobre as Compras
IV	Juros Limitados ao Capital
V	Neutralidade Política, Religiosa e Radical
VI	Vendas a Dinheiro e à Vista
VII	Fomento do Ensino em todos os Graus

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de se manterem condizentes com as dinâmicas sociais e os novos tipos de cooperativas, que ao longo do tempo viriam a se somar ao cooperativismo de consumo, os princípios foram redigitados em 1937, 1966 e por último em 1995, em congresso coordenado pela ICA. Os princípios definidos neste congresso estão em vigência até hoje, orientando as ações das cooperativas em qualquer parte do mundo, e podem ser vistos no Quadro 6.

Quadro 6: Princípios Norteadores do Corporativismo no ano de 1995

N°	PRINCÍPIOS DO CORPORATIVISMO
I	Livre e Aberta Adesão dos Sócios
II	Gestão e Controle Democrático dos Sócios
III	Participação Econômica dos Sócios
IV	Autonomia e Independência
V	Educação, Treinamento e Informação
VI	Cooperação entre Cooperativas
VII	Preocupação com a Comunidade

Fonte: Elaborado pelo autor

O cooperativismo demora um pouco para chegar ao Brasil, comparado com o surgimento na Inglaterra, e assim Singer (2002) relata a chegada do cooperativismo ao país:

O cooperativismo chegou ao Brasil no começo do século XX, trazido pelos imigrantes europeus. Tomou principalmente a forma de cooperativas de consumo nas cidades e de cooperativas agrícolas no campo. As cooperativas de consumo eram em geral por empresa e serviam para proteger os trabalhadores dos rigores da carestia (SINGER, 2002, p.122)

Barreto (2009) traz em seu artigo um enfoque no cooperado, onde buscou-se compreender as diferenças de postura e da relação indivíduo-trabalho neste contexto, que se caracteriza por ver a economia não somente pela ótica do mercado.

No Brasil, em especial no momento em que ocorre a realização da presente pesquisa, a economia nacional passa por um momento de desaceleração, que impacta profundamente o mercado de trabalho, principalmente nos alocados na base da pirâmide, assim:

Atualmente discute-se com frequência o desemprego no Brasil, já que este é uma realidade no país e implica em uma deterioração cada vez maior da qualidade de vida das pessoas. Em meio às intensas modificações sofridas pelo mercado de trabalho, o risco de perder o emprego em função do fechamento de empresas vem contribuindo para que o número de cooperativas esteja em constante crescimento. (BARRETO; PAES DE PAULA, 2009, p.200)

Os resíduos sólidos urbanos tornaram-se um problema ~~para as~~ para todas as esferas governamentais (Municipal, Estadual e Federal), uma vez que a geração de resíduos é nitidamente crescente a nível global, haja vista o crescimento da população mundial e o avanço da urbanização, o que restringe a disposição de áreas para implantação de aterros sanitários, que culmina na degradação ambiental, uma vez que os detritos são despejados em lixões sem qualquer critério. Desta forma, as buscas por soluções diversas voltadas ao tratamento do lixo se fazem necessárias, seja aplicando novas tecnologias, seja usando criatividade e bom senso, seja somente amenizando o problema de acondicionamento, seja gerando benefícios a outros.

O consumo urbano produz nas grandes cidades do mundo o seu subproduto, que são os resíduos sólidos urbanos (RSU), e desta feita faz-se necessário alguma forma de atividade industrial, que realize a coleta, separação e classificação no mínimo destes materiais, a fim de minimizar seu impacto no meio ambiente. Em alguns lugares do mundo como na cidade de Maputo em Moçambique não há uma estrutura governamental que regule essa iniciativa ou necessidade, como traz Buque e Ribeiro (2014, p.2) “as iniciativas, embora, em conjunto, desviem menos de 1% dos resíduos sólidos urbanos produzidos no município, foram avaliadas positivamente em aspectos de formação de capital social e econômico”.

A formação de cooperativas de reciclagem em diversas regiões do Brasil tem sido objeto de investigação de pesquisas, que mostram a importância dessa atividade para mitigar o impacto ambiental dos resíduos sólidos urbanos, por meio do trabalho de coleta seletiva de lixo. Por outro lado, estudos mostram as dificuldades desses profissionais, que começam a se organizar em cooperativas, com o apoio, ainda precário, dos setores público e privado, e da sociedade civil (SOUZA; PAULA; SOUZA, 2012).

Diante do contexto trazido, a cooperativa tem o papel educativo destacado, como ambiente propício à conscientização e prática da cidadania a seus associados, negados pela sociedade. Segundo Souza, Fontes e Salomão:

O trabalho informal com materiais recicláveis é marcado por desvalorização e exclusão social, além desta atividade ser realizada em condições insalubres. A literatura aponta que os problemas associados à triagem de materiais recicláveis estão relacionados à falta de estrutura, ao contato com o “lixo”, à falta de apoio do poder público,

à falta de treinamentos, à falta de equipamentos de segurança, entre outros. (SOUZA; FONTES; SALOMÃO. 2014, p.4185).

De 2010 para cá, muito mudou no mundo e nas empresas. Contudo, em especial no Brasil, percebe-se que o conceito de cooperativismo ganha destaque com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 regulamentada pelo Decreto Nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010. Entre os conceitos introduzidos em nossa legislação ambiental pela PNRS estão a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a logística reversa e o acordo setorial. A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos é o conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei. A Lei nº 12.305/2010 dedicou especial atenção à Logística Reversa e definiu três diferentes instrumentos que poderão ser usados para a sua implantação: regulamento, acordo setorial e termo de compromisso.

Acordo setorial é um ato de natureza contratual, firmado entre o poder público e fabricantes, importadores, distribuidores ou comerciantes, tendo em vista a implantação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto. Por permitir grande participação social, o acordo setorial tem sido privilegiado pelo comitê orientador como instrumento preferencial para a implantação de logística reversa.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos aumenta a reciclagem no país e promove a inclusão socioeconômica dos catadores. As empresas, por sua vez, terão regras claras que estimularão o setor privado a buscar soluções para a redução e a gestão de seus resíduos.

Bastos e Araújo (2015) apresentam sua percepção quanto à aprovação da Lei n. 12.305/2010, conhecida como a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), e o reconhecimento do profissional ligado às Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis:

Essa legislação impulsiona o retorno dos produtos às empresas de origem e explicita que o poder público deve realizar planos para o gerenciamento dos resíduos sólidos. Outro ponto relevante para a classe de catadores foi o reconhecimento da profissão de Catador de Material Reciclável pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) em 2002. (BASTOS; ARAUJO, 2015, p. 03).

2.2.7 Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis

De acordo com a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES (2006) *apud* Silva (2007, p. 13), “no Brasil, as formas cooperativas de produção têm propiciado a geração de trabalho, de renda, o resgate da cidadania, a inclusão social e digital para mais de um milhão e duzentos e cinquenta mil brasileiros”.

O arranjo produtivo em forma de cooperativa tem sido um dos principais modelos dos empreendimentos de Economia Solidária, nos quais se incluem as Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis.

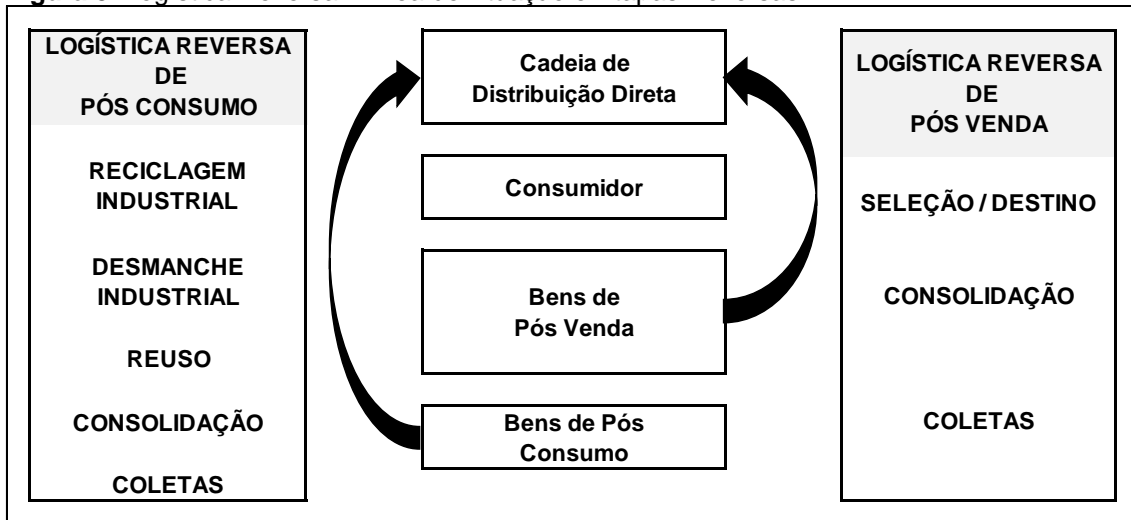
As Cooperativas de Reciclagem de Materiais Recicláveis estão organizadas dentro dos princípios da Economia Solidária, que envolve entre outros, os seguintes aspectos: Gestão democrática, Participação econômica dos sócios, autogestão, educação, treinamento e informação e interesse pela comunidade (MANSUR; SILVA, 2015, p. 140).

O crescente aumento da população em áreas urbanas, atrelado à elevação dos níveis de produção e do consumismo, e à falta de consciência de governos, empresas e cidadãos civis, são aspectos que intensificam a geração de resíduos e a propagação de lixões. Estes causam impactos negativos e comprometem, consideravelmente, a sustentabilidade dos sistemas social e ambiental. Uma maneira de auxiliar na mitigação das influências negativas provenientes da intensa geração de resíduos é a formação de cooperativas de catadores de produtos recicláveis (RODRIGUES; FEITOSA; SILVA, 2015). As cooperativas de catadores de materiais recicláveis atuam como agentes que determinam a ampliação ou prolongadores do ciclo de vida das embalagens - (que são tratados como vilões por defensores do meio ambiente) – e ajudando no fortalecimento dos programas de logística reversa (Figura 3), Leite (2002) entende que:

A Logística Reversa como a área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos Canais de Distribuição

Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2002, p.103)

Figura 3: Logística Reversa – Área de Atuação e Etapas Reversas



Fonte: Leite (2002)

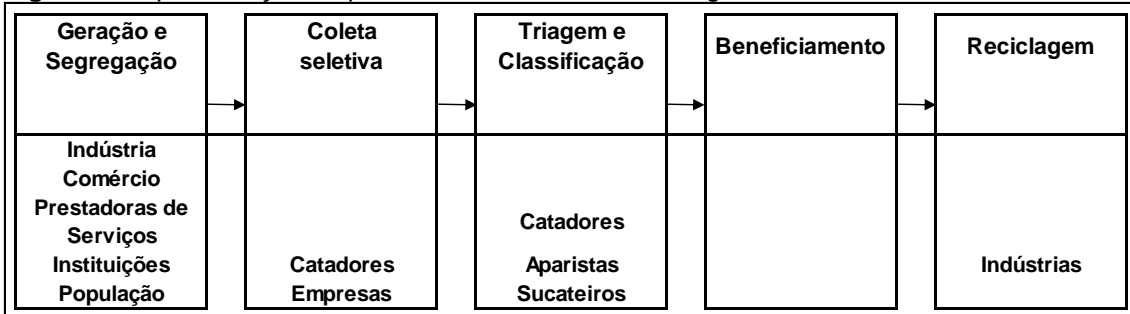
A partir do levantamento bibliográfico percebeu-se que reciclar é transformar aquilo que já era considerado velho, sem utilidade, em algo renovado e pronto para o consumo. É um procedimento desenvolvido pelo ser humano, que se sensibilizou com os efeitos benéficos que surte na natureza. Reciclar, no entanto, não é só uma forma de preservar o meio ambiente, mas também é uma fonte geradora de riquezas, ou seja, embora haja a contribuição no sentido de diminuir significativamente a poluição do solo, da água e do ar, vem sendo uma proposta das indústrias, que reciclando, produzem matérias primas renovadas, diminuindo o custo de produção. A reciclagem também surte efeitos benéficos quando se observa a quantidade de empregos que gera, dando condições a muitos trabalhadores para suprirem suas famílias.

O que se observa no mundo atual é uma política de conscientização da massa para a problemática do lixo em excesso, da escassez de áreas de condicionamento, do prejuízo dos dejetos ao meio ambiente, e até pela viabilidade econômica do reaproveitamento, assim, muitas campanhas vêm sendo lançadas a fim de educar a população.

A reciclagem é um conjunto de operações interligadas e realizadas por diferentes agentes econômicos (Figura 4), cuja finalidade é a reintrodução de

materiais presentes nos resíduos gerados pelas atividades humanas nos processos produtivos (SILVA, 2007, p.61).

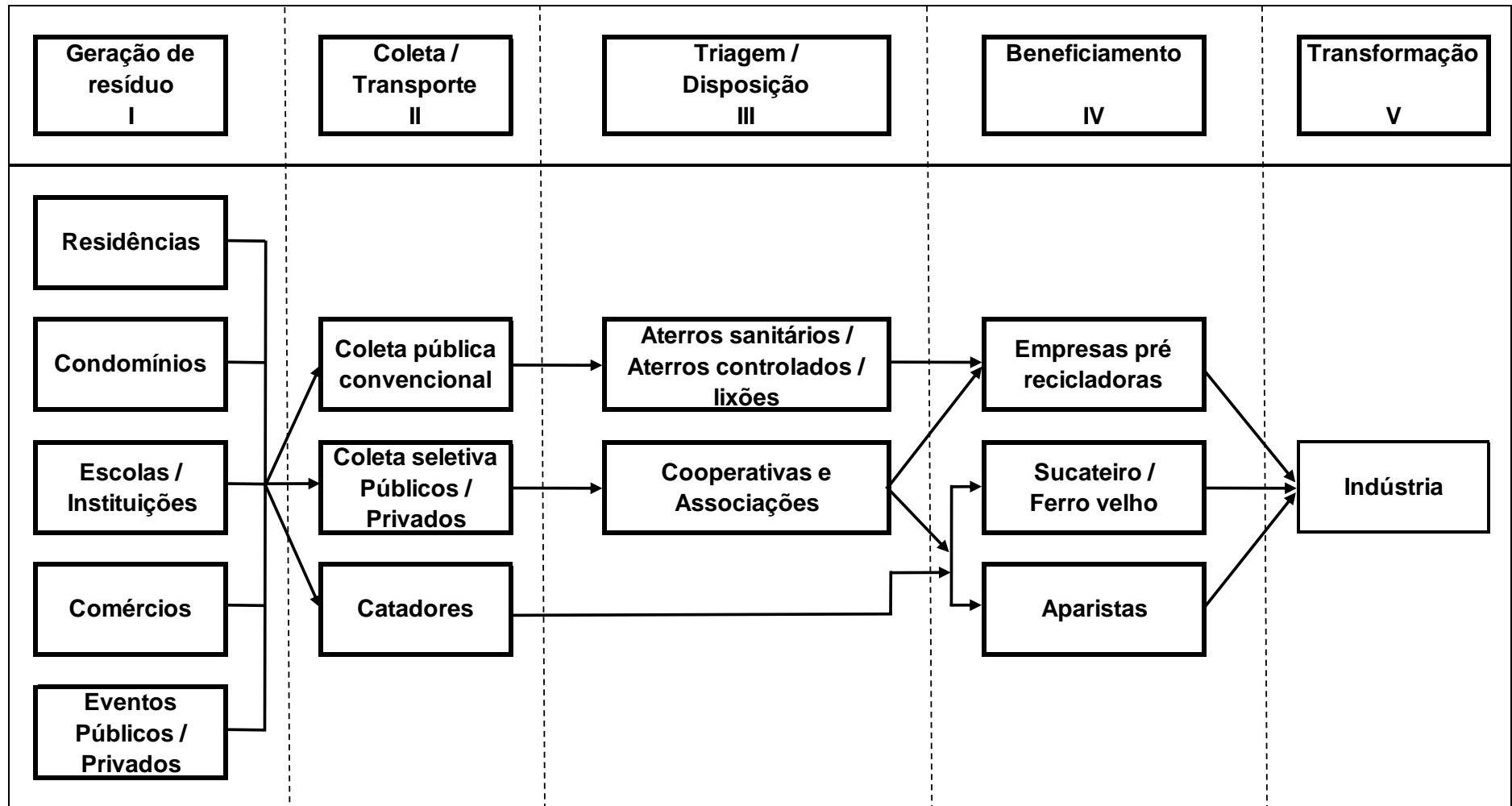
Figura 4: Representação esquemática da cadeia de reciclagem



Fonte: Cooperativa de Catadores de materiais recicláveis: guia para implantação – IPT (2003)

Outra forma de visualizar a cadeia de reciclagem é apresentada na Figura 5, onde é apresentada a trajetória do material a ser reciclado até sua captação pela indústria, que fará a transformação dos mesmos, contribuindo para a economia de insumos e recursos, beneficiando o meio ambiente e consequentemente entregando maior sustentabilidade ao final deste processo.

Figura 5: Rede de gerenciamento de resíduos



Fonte: Conceição (2015)

Ainda com base na Figura 5, é possível visualizar que as cooperativas de catadores de materiais recicláveis estão no meio do processo, atuando estrategicamente para a eficiência do processo de reciclagem e benefícios para o meio ambiente, e como disse Souza (2012), os principais benefícios que resultam da coleta de material reciclável pelas cooperativas vão além da melhoria da renda para os cooperados, mas também para contribuição à saúde pública, contribuição à sustentabilidade, ao meio ambiente, entre outros. Por esses fatos faz-se necessário apresentar os aspectos jurídicos que regulam as cooperativas. Tem-se que de acordo com o Decreto nº 22.239, de 1932, a natureza jurídica da cooperativa é de sociedade.

A lei 5.764/71, de acordo com o objetivo e classificação das sociedades Cooperativas, é apresentada da seguinte forma:

- A) Singulares: São as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, ou ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- B) Cooperativas centrais ou federações de cooperativas: São as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. O artigo 8 traz ainda um complemento nos termos da lei: As Cooperativas centrais ou federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.
- C) Confederações de cooperativas: São as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais. O artigo 10 descreve que as confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

2.2.8 Effectuation

Effectuation é uma abordagem ou forma de pensar o empreendedorismo, cujos métodos podem ser seguidos em paralelo ao surgimento dos problemas. Uma das principais premissas do *effectuation* é que o empreendedorismo pode ser aprendido por qualquer pessoa. Partindo dos recursos já existentes, tomam-se decisões, e com base nos resultados e informações obtidos, possíveis mudanças podem ser conduzidas. *Effectuation*, de maneira muitíssimo simplificada pelo autor, pode ser definido como “aprender fazendo”. Trata-se de um processo dinâmico e criativo, que tem por objetivo o desenvolvimento de novas ideias em um ambiente empreendedor. A ideia é que negócios possam ser conduzidos por qualquer pessoa sem a utilização de métodos tradicionais, gestão como plano de negócios, canvas e pesquisa de mercado, entre outros.

Sarasvathy (2001) deixa claro em seu artigo que:

Antes de desenvolver uma teoria para as decisões, envolvendo a realização e delineando seu espaço dentro da literatura, é necessário enfatizar que os processos de *effectuation* não são postados aqui como "melhores" ou "mais efetivos" do que os processos de *causation*. (SARASVATHY. 2001, p.249).

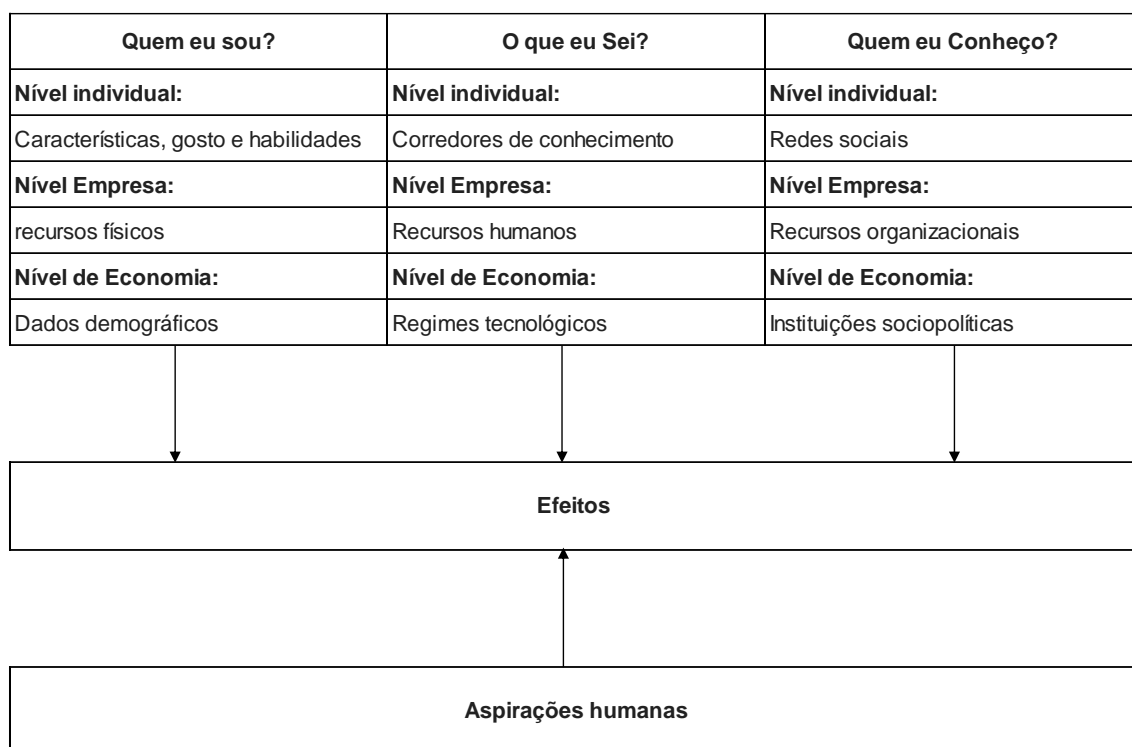
Sarasvathy (2001) relata ainda que “os processos de *Effectuation* que tomam um conjunto de meios como dados e focam na seleção entre possíveis efeitos, que podem ser criados com esse conjunto de meios”.

No modelo preconizado por Sarasvathy (2001), o processo começa com três questões:

- a) Quem eu sou?
- b) O que sei?
- c) Quem eu conheço?

Na Figura 6 é possível observar a relação das três questões do modelo preconizado por Sarasvathy (2001), em formato completo, relacionando-as com efeitos e aspirações humanas.

Figura 6: Teoria *Effectuation*



Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se que há um ponto de contato do negócio “cooperativa de catadores de materiais recicláveis” com a teoria preconizada por Sarasvathy. O *effectuation* é baseado na ideia de que os seres humanos provocam o futuro e, portanto, o futuro pode ser controlado e ou criado por meio da ação humana consensual.

Para o autor desta dissertação, esse ponto de contato ocorre quando o *effectuation* aborda os seguintes pontos:

- Ninguém acha oportunidades, pois elas não estão perdidas ou escondidas;
- O mercado não é um local estático;
- Nós criamos oportunidades e influenciemos/moldamos mercados.

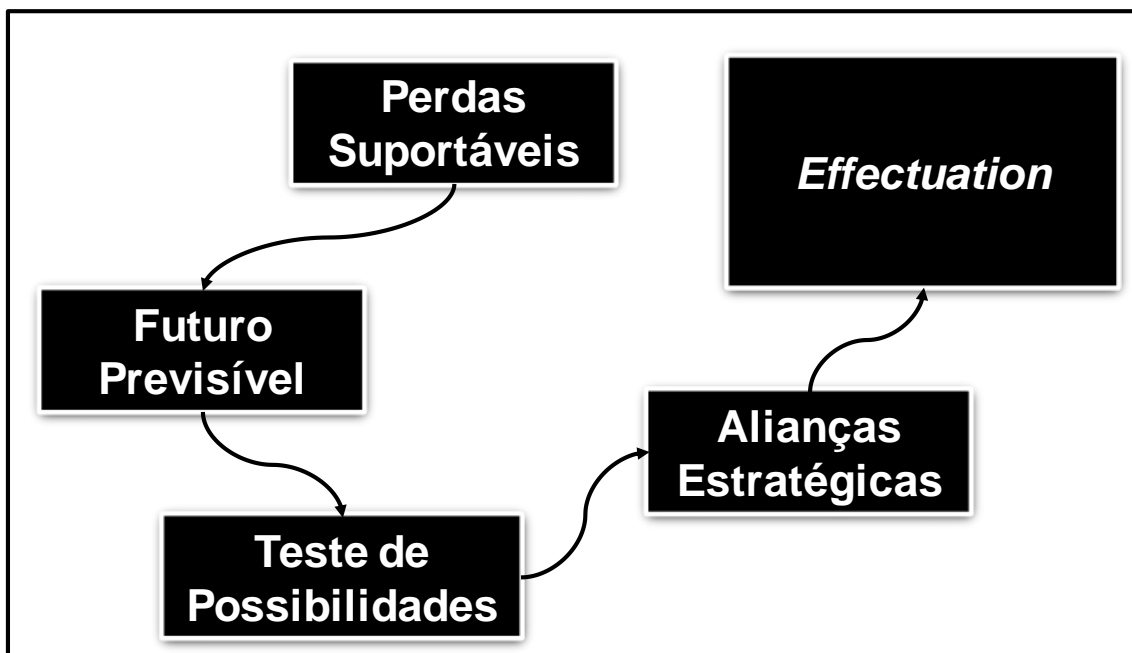
Diante das características dos associados da Coopamare, que apesar de todas as dificuldades enfrentadas neste empreendimento, continuam em busca de melhoras em suas vidas profissionais, o *effectuation* faz todo sentido.

Sarasvathy 2001 apresenta os quatro princípios de *effectuation*:

Perda acessível, em vez de retornos esperados, alianças estratégicas, do que a análise competitiva, exploração de contingências, em vez de preexistente, controle do futuro imprevisível, controle do futuro imprevisível, em vez disso, a previsão de um não-avaliado. (SARASVATHY. 2001, p.259).

A seguir a Figura 7 apresenta os princípios do *effectuation*.

Figura 7: Princípios do *effectuation*



Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODO

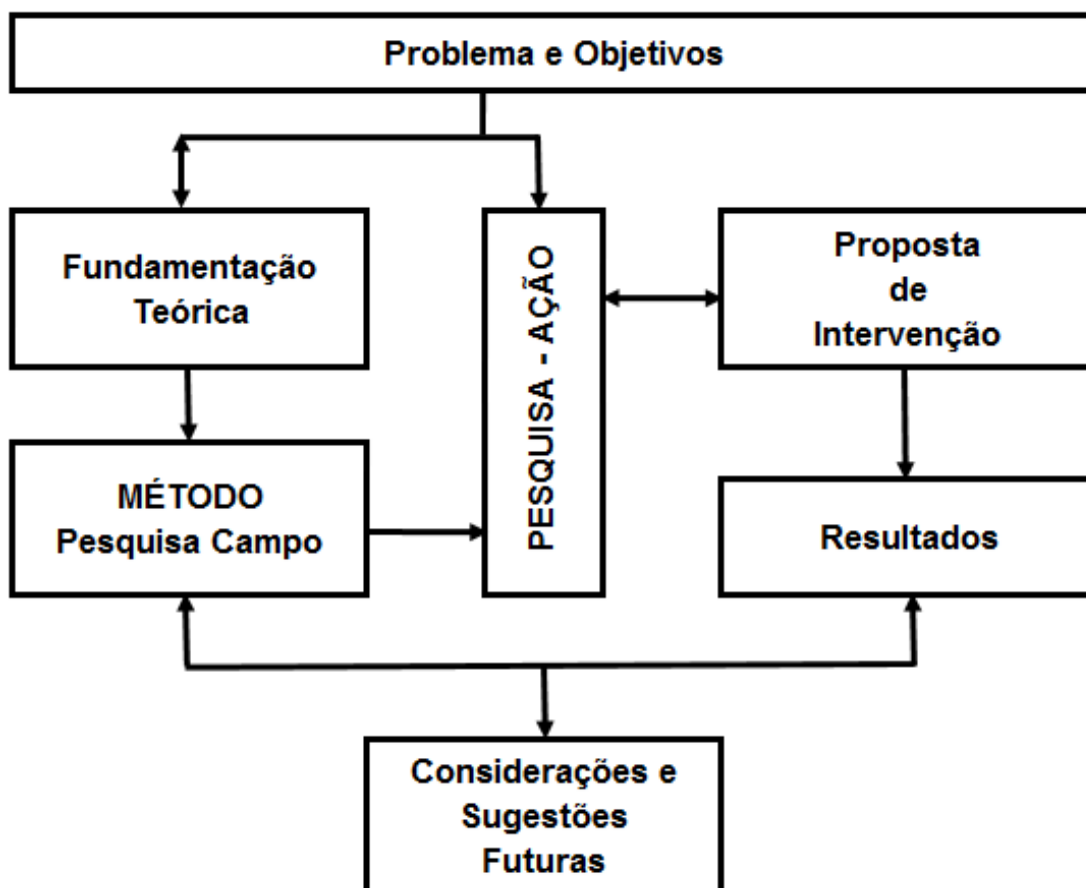
Este capítulo tem o propósito de apresentar o método adotado para a realização da pesquisa. Método aqui entendido como “caminho para se chegar a determinado fim, cientificamente como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para alcançar o conhecimento” (GIL, 1991, p. 27).

É importante considerar todas as possibilidades para coleta de dados em qualquer estudo e organizar os métodos por seu grau de natureza predeterminada, por seu uso de questionamento fechado *versus* aberto e por seu foco em análise de dados numéricos *versus* dados não numéricos (CRESWELL, 2007).

Para De Sordi (2013, p.102), “a área das ciências sociais aplicadas é a que apresenta maior diversificação no que diz respeito a variedades de tipos de pesquisa”, tais como quantitativo, qualitativo e misto. Com relação à estratégia de pesquisa, esta poderá ser experimental, quase experimental, fenomenológica, etnográfica, embasada na realidade (*grounded theory*), estudo de caso, pesquisa-ação, *design science*, *ex post facto*, entre outras (DE SORDI, 2013, p.102-103).

Na Figura 8 pode-se observar a organização metodológica da presente pesquisa.

Figura 8: Procedimentos Metodológicos Adotados



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 Caracterização geral da pesquisa

Para Pozzebon e Petrini (2012, p. 51), “o uso de métodos qualitativos nas pesquisas em administração está crescendo rapidamente”. Por outro lado, nota-se uma busca constante por estratégias de pesquisa de natureza não positivista, “a exemplo das abordagens interpretativas, construtivistas ou pós modernistas”. Muito embora, afirmam Pozzebon e Petrini (2012, p.51), “na área de administração, os princípios epistemológicos e metodológicos amplamente aceitos e disseminados tendem a ser consistentes com as convenções do positivismo”.

De acordo com Bryman (1989), a pesquisa-ação trata de uma pesquisa social aplicada, na qual o pesquisador e o ator social envolvidos colaboram no

desenvolvimento de um diagnóstico e para a solução de um problema, o que condiz com a proposta desta pesquisa.

Mello *et al.* (2012, p.2) esclarecem que a pesquisa-ação “é a produção de conhecimento guiada pela prática, com a modificação de uma dada realidade, ocorrendo como parte do processo de pesquisa”.

Para Takahashi (2013, p.227), a pesquisa-ação “é uma forma de estudo qualitativo com características muito específicas e que envolve o pesquisador e os membros de uma organização no trabalho de análise de um assunto que seja de genuíno interesse dos participantes”.

Baldissera (2001) relata que uma pesquisa, para ser determinada como pesquisa-ação, deve possuir uma ação por parte das pessoas envolvidas no processo investigativo, visto a partir de um projeto de ação social ou da solução de problemas coletivos e que deve estar centrada no agir participativo e na ideologia de ação coletiva. Essa percepção corrobora com Thiollent (1985).

Para Thiollent,

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. (THIOLLENT, 1985, p. 14).

A pesquisa-ação surge exigindo uma estrutura de relação entre os pesquisadores e pessoas ou grupos envolvidos no estudo da realidade do tipo participativo/coletivo.

Nesta perspectiva é necessário definir com precisão, qual ação, quais agentes, seus objetivos e obstáculos, qual exigência de conhecimento a ser produzido, em função dos problemas encontrados na ação ou entre os atores da situação. (THIOLLENT, 1985, p. 16).

3.2 Fases da Pesquisa-ação

Para Thiollent (1997), a pesquisa-ação “requer clara definição de objetivos em termos de pesquisa e de ação”. “O que significa que o termo “pesquisa” se refere à produção de conhecimento e o termo “ação”, à uma modificação intencional de uma dada realidade” (MELLO *et al.*, 2012, p.2).

Mello *et al.* (2012, p. 3), destacam que na pesquisa-ação, o pesquisador, “utilizando a observação participante, interfere no objeto de estudo de forma

cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento”.

A pesquisa-ação “por ser investigativa, supõe um conjunto de procedimentos técnicos e operativos para o conhecimento da realidade ou um aspecto desta, com o objetivo de transformá-la pela ação coletiva” (BALDISSERA 2001, p.8).

Baldissera (2001) relata os momentos da pesquisa-ação observados no quadro 6, destacando o objetivo do momento investigativo, que é de produzir um conhecimento, uma compreensão da problemática dos grupos com os quais se trabalha e da percepção coletiva que tais grupos têm de sua própria problemática.

Egg (2003) ao caracterizar a pesquisa-ação, salienta que “a finalidade da investigação é a transformação da realidade que afeta as pessoas envolvidas”, e supõe a superação da relação de distanciamento entre o pesquisador, que tem um suporte teórico e metodológico, e as pessoas envolvidas que contribuem com suas experiências, vivências e conhecimentos de sua própria realidade (EGG, 2003). Com a intenção de ressaltar as principais características da pesquisa-ação como estudo qualitativo quando comparada com uma abordagem positivista tradicional, a seguir será apresentado o Quadro 7:

Quadro 7: Comparativo entre pesquisa-ação e pesquisa com abordagem positivista

Pesquisa-ação	Pesquisa Positivista
Métodos desenvolvem sistemas sociais e liberam o potencial humano	Neutralidade dos métodos
Presente, passado e projeção do futuro	Transversal
Pesquisador participante	Pesquisador observador
Casos são fontes suficientes	Casos devem ser representativos da população
Unidades são artefatos humanos, propósitos humanos	Unidades existem independentes dos humanos
Desenvolver planos de ação (mudança planejada)	Predizer eventos, hipóteses ordenadas
Construção do conhecimento: conjecturas	Indução e dedução
Generalização estreita e limitada pelo contexto	Ampla e livre do contexto.

Fonte: Adaptado de Eden; Huxhan (1996, Macke (2010) e Thiollent (1997)

Em seu artigo, Baldissera (2001), apresenta as quatro fases da pesquisa-ação, conforme o Quadro 8:

Quadro 8: Fases da Pesquisa-Ação

FASES DA PESQUISA-AÇÃO	
ELABORAÇÃO DE UM REFERENCIAL TEÓRICO COMUM	Os pesquisadores antes de começar a pesquisa com a comunidade/ grupos específicos, buscam organizar de maneira sistemática, com ajuda da teoria, o conhecimento inicial disponível na região ou local onde vão trabalhar e buscar informações anteriores mediante a construção de certos instrumentos para a coleta de dados.
SELEÇÃO DE UMA ÁREA E DE UNIDADES ESPECÍFICAS: COMUNIDADE, BAIRO, GRUPOS....	Delimitar uma ou várias áreas mais restritas para selecionar nelas os agrupamentos humanos com os quais se vai desenvolver a prática, como irradiação das ações educativas sobre outras áreas. Elaboração de um instrumento ou roteiro para a coleta de dados. Reinterpretar e analisar criticamente os dados existentes sobre a área selecionada para pesquisa. Gravar as conversações para uma posterior análise.
APROXIMAÇÃO DA "UNIDADE ESPECÍFICA"	Tomar contato com a "unidade" selecionada e o objeto de estudo.
INVESTIGAÇÃO PARTICIPANTE DA PROBLEMÁTICA E DA PERCEÇÃO DA "UNIDADE ESPECÍFICA"	O objetivo desta fase é alcançar uma primeira aproximação com a realidade social, com a problemática dos grupos e ao mesmo tempo obter uma leitura que os grupos têm de sua realidade, para posteriormente definir a ação como processo educativo, a partir da consciência que os grupos têm dos processos objetivos, seja qual for o nível ou plano que ela se encontra, sejam quais forem os desvios e distorções que ela apresenta.

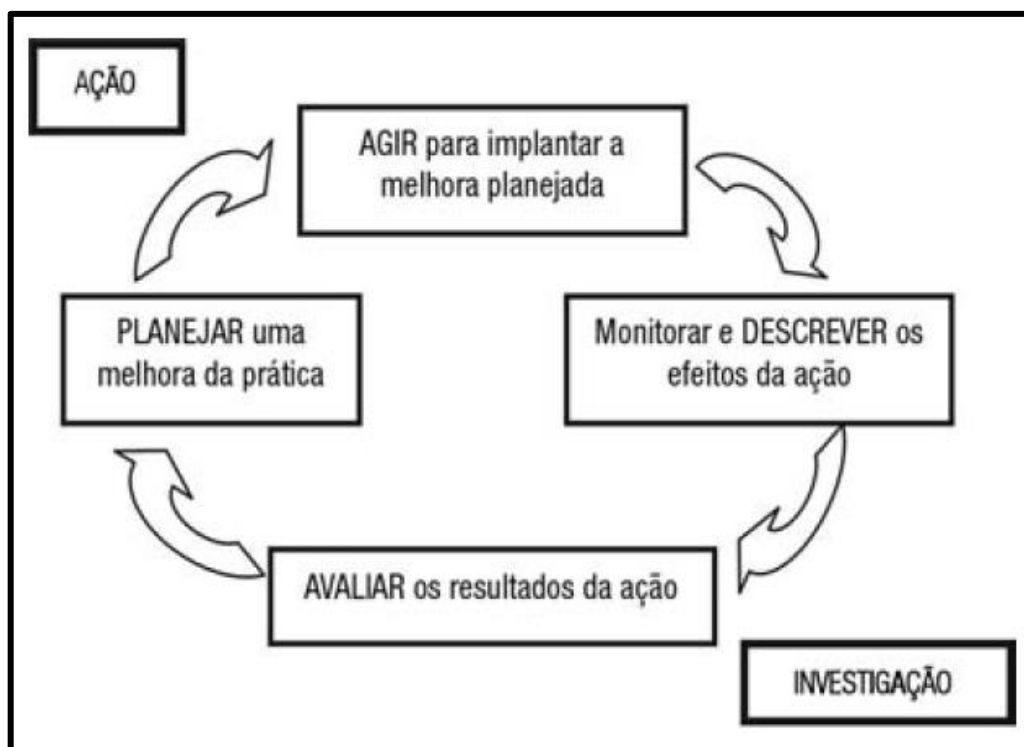
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Baldissera (2001)

As fases da pesquisa-ação relacionam-se com os ciclos da investigação-ação apresentada por Tripp (2005) em seu artigo. Tripp (2005) apresenta o ciclo da investigação-ação:

É importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (TRIPP, 2005, p.454).

Na Figura 9 são apresentadas as quatro fases do ciclo básico da investigação-ação, propostas por Tripp.

Figura 9: Representação em 4 fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Tripp (2005)

Conforme o ciclo apresentado por Tripp (2005), deve-se planejar, implementar, descrever e avaliar se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no decorrer do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação. Tripp (2005, p.446) “afirma ainda que: a maioria dos processos de melhora segue o mesmo ciclo. A solução de problemas, por exemplo, começa com a identificação do problema, o planejamento de uma solução, sua implementação, seu monitoramento e a avaliação de sua eficácia “

A pesquisa-ação apresenta três características de acordo com sua abordagem, onde se deve ter a comunidade envolvida com a pesquisa, haver pertinência da situação ou problema de pesquisa com a comunidade, a existência de trabalho cooperativo entre pesquisadores e comunidade.

Para Thiollent (1997, p.31), “As formas de participação dos membros das situações investigadas, a implicação dos pesquisadores, os tipos de compromissos com a mudança constituem questões-chaves que precisarão de respostas concretas”

Conforme Thiollent (1997, p.58), a pesquisa-ação deve considerar as quatro grandes fases, quais sejam:

- a) A fase exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investigada começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível;
- b) A fase de pesquisa aprofundada, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam;
- c) A fase de ação que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas;
- d) A fase de avaliação tem por objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

De acordo com Thiollent (2008), os procedimentos para pesquisa-ação, envolvem os seguintes aspectos: (i) diagnóstico inicial, (ii) definição do problema prático a ser investigado, (iii) levantamento do marco teórico, (iv) execução da intervenção, (v) realização de seminários e (vi) coletas dos dados.

Dada a temática da atual pesquisa, foram consideradas tanto as fases propostas por Baldissera (2001), vide Quadro 9, quanto as propostas por Thiollent (1997). Dessa forma, foram realizados os seguintes passos para a realização da pesquisa de campo, sendo que foram agrupados em etapas, que serão explicadas nas próximas seções. A seguir o Quadro 9 com os procedimentos executados para realização desta pesquisa-ação.

Quadro 9: Procedimentos executados para a realização desta pesquisa-ação

Etapas	Procedimentos	Autor	Descrição
Etapa 1: levantamento	1.Elaboração de referencial teórico	Baldissera (2001)	Foi realizada a partir do estudo bibliométrico e já apresentada no capítulo 2 da atual dissertação.

	2. Seleção do grupo a ser estudado	Baldissera (2001)	O grupo estudado faz parte das cooperativas de catadores de materiais recicláveis da cidade de São Paulo.
	3. Aproximação com a unidade específica	Baldissera (2001)	A aproximação foi mediada pelas Cooperativas de 2º grau.
	4. Investigação de problemas	Thiollent (1997) e Baldissera (2001)	A investigação foi realizada mediante uma entrevista semiestruturada
Etapa 2: Intervenção		Mello et al. (2012).	Implementar o programa de mentoria.
Etapa 3: Análise		Mello <i>et al.</i> (2012).	Avaliar o resultado do programa de mentoria. Estruturar replicação do programa.

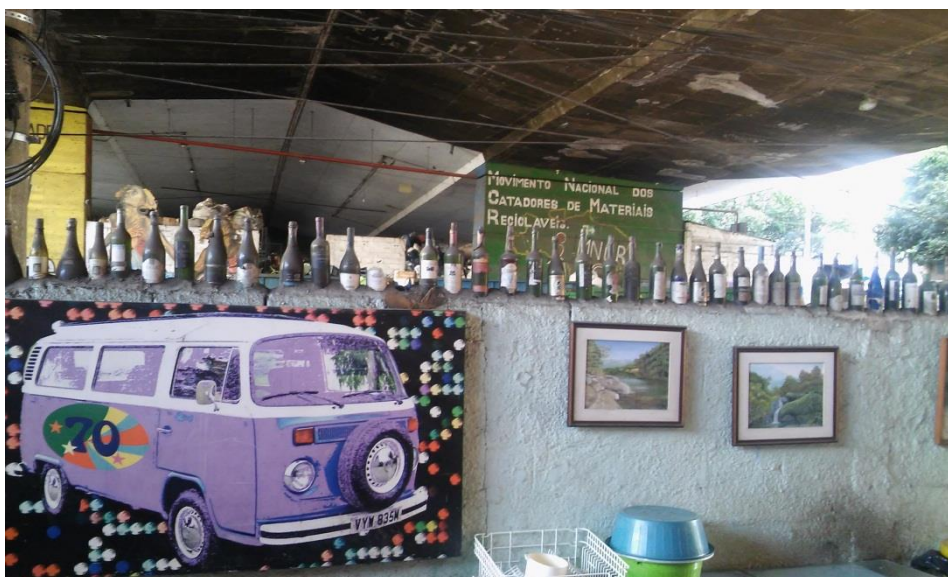
Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1 Sujeito: Coopamare

A Cooperativa Coopamare é uma cooperativa de trabalho sem fins lucrativos, fundada no final dos anos 80, em 1989, a partir de um projeto social para auxiliar moradores de rua.

Em 1989, foi formada a Cooperativa, com vinte catadores. A cooperativa teve o espaço para realização de suas atividades, cedido pela prefeitura da cidade de São Paulo. O espaço fica sob o viaduto Paulo VI, em Pinheiros. (Figura 10).

Figura 10: Cooperativa Coopamare



3.2.2 Etapa 1: Levantamento de Problemas

Reconhecer e analisar a situação pode produzir uma visão mais ampla da pesquisa-ação e das práticas atuais de todos os participantes e envolvidos na pesquisa, além de possibilitar projetar e implementar mudanças para melhora da prática.

De acordo com Thiollent (1985):

Em pesquisa social aplicada, e em particular no caso da pesquisa-ação, os problemas colocados são inicialmente de ordem prática. Trata-se de procurar soluções para se chegar a alcançar um objetivo ou realizar uma possível transformação dentro da situação observada. Na sua formulação, um problema desta natureza é colocado da seguinte forma:

- a) análise e delimitação da situação inicial;
- b) delineamento da situação final, em função de critérios de desejabilidade e de factibilidade;
- c) identificação de todos os problemas a serem resolvidos para permitir a passagem de (A) a (B);
- d) planejamento das ações correspondentes;
- e) execução e avaliação das ações. (THIOLLENT, 1985, p.53).

Para conhecer a situação inicial e formular o problema, buscou-se dados secundários, obtidos a partir de material bibliográfico e relatórios sobre as cooperativas, bem como com a realização de entrevistas semiestruturadas com os representantes da cooperativa. Para estas entrevistas foi desenvolvido um roteiro, que pode ser visualizado no Apêndice A.

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido à luz da revisão teórica apresentada no capítulo 2 e foi semiestruturado, composto por perguntas abertas que buscaram compreender a realidade dos entrevistados e a necessidade dos catadores das cooperativas de materiais reciclados.

As entrevistas tiveram como objetivo, de acordo com Martins e Lintz (2009, p.42), “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuíam a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”.

Martins e Lintz (2009, p.43) fazem as seguintes recomendações sobre o processo de entrevistas:

- a) Planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado;
- b) Quando possível, obter algum conhecimento prévio sobre o entrevistado;

- c) Atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem manifestar suas opiniões;
- d) Obter e manter a confiança do entrevistado;
- e) Ouvir mais do que falar;
- f) Evitar divagações;
- g) Registrar os dados e informações durante a entrevista;
- h) Com a concordância do entrevistado, usar gravador.

As entrevistas aconteceram na cooperativa selecionada. A escolha da cooperativa a ser estudada seguiu o seguinte procedimento:

1. Foi feito contato com um dos membros fundadores do Movimento Nacional dos Catadores, que convidou o autor a conhecer a Coopamare – Cooperativa de Catadores Autônomos de Papel, Aparas e Materiais Reaproveitáveis.
2. Foi marcado um encontro no evento da categoria chamado “Expocatadores 2016: Intervenções Artísticas”, que promove transformação social de catadores, realizados nos dias 17, 18 e 19 de outubro de 2016, no Memorial da América Latina, em São Paulo, onde se iniciou um processo de integração e relação. A partir deste momento começou-se a conversar sobre o estudo proposto.
3. Após este processo de aproximação e integração, estabeleceu-se certa acessibilidade e alinhamento com as lideranças da Coopemare, a partir deste momento ocorreram conversas com os diretores e foi identificado que a cooperativa passava por problemas de gestão, inovação, empreendedorismo e a falta de visão dos associados com relação ao papel exercido por cada um na cooperativa.

Por se tratar de um estudo com abordagem qualitativa, no dia 10 de maio de 2017 foram entrevistadas 7 pessoas, sendo o gestor e mais seis cooperados. Considerou-se esse número adequado por ter sido obtida a saturação dos achados.

Após a realização das entrevistas, as respostas e percepções dos respondentes foram transcritas e analisadas. Considerando a natureza da pesquisa, o procedimento para a análise de dados foi fundamentado na análise

de narrativa, proposta por Walliman (2015) e Muylaert *et al.* (2014), pois atende aos fins exploratórios do estudo.

Os procedimentos da análise da narrativa preconizados por Muylaert *et al.* (2014) envolvem as seguintes atividades:

- a) Transcrição das entrevistas.
- b) Redução do texto para obtenção de palavras-chave.
- c) Interpretação dos achados a partir das palavras-chave.

As palavras-chave que despontaram com a análise da narrativa das entrevistas realizadas foram as que deram origem ao problema de pesquisa e ao levantamento bibliográfico, a saber, gestão, inovação e empreendedorismo. O resultado geral dessa análise pode ser consultado no Apêndice C.

3.2.3 Etapa 2: Intervenção

A partir das entrevistas realizadas na etapa 1 e dos dados secundários apresentados no capítulo 2, foi realizada uma intervenção - elaborado um programa de mentoria - que será apresentado em detalhes no capítulo 5. A intervenção foi realizada na mesma cooperativa onde ocorreram as entrevistas na etapa 1, dada a acessibilidade e alinhamento com as lideranças.

O objetivo do evento foi envolver os cooperados na ação, apresentar, testar e validar o programa desenvolvido a partir das problemáticas levantadas na etapa 1, fornecer aos cooperados elementos para que possam iniciar, assimilar e aprofundar seus conhecimentos em inovação e empreendedorismo, e a partir deste programa ampliar seus repertórios, revendo e reprogramando seus conceitos sobre inovação e empreendedorismo. Fornecer elementos para que possam desempenhar adequadamente um papel mais profissional, representar e fortalecer a imagem da cooperativa e sua própria como profissional.

A mentoria foi realizada em duas etapas: individual e em grupo. Na etapa individual os temas tratados foram inovação, empreendedorismo e gestão, onde o gestor da cooperativa teve a liberdade de escolher a ênfase dos temas e a sessão de mentoria teve a duração de 40 minutos. Na mentoria em grupo os

temas tratados foram Inovação e Empreendedorismo, divididos em duas sessões de 60 minutos.

Diante da dificuldade relacionada à leitura, escrita e certa resistência dos cooperados, optou-se por realizar a atividade no formato de reunião, onde o autor apresentou as temáticas, suas características, definições, conceitos, paradigmas e a relação destes com a cooperativa e suas atividades cotidianas. Buscou-se também, juntamente com os cooperados, apontar possíveis caminhos para utilização na prática dos temas abordados.

O programa de mentoria foi acordado junto aos cooperados para ser realizado em 28 de junho de 2017 às 13:00 horas. A realização da intervenção respeitou a seguinte programação, descrita no Quadro 10:

Quadro 10: Atividades da Intervenção

HORÁRIO	ATIVIDADE
13h00	Boas vindas e apresentação do Programa de Mentoria
13h20	Mentoria individual
14h00	Intervalo - Coffee
15h00	Mentoria em Grupo – Inovação
16h00	Mentoria em Grupo - Empreendedorismo
17h00	Encerramento

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram reunidos os membros (8 pessoas) presentes da cooperativa Coopamare em um espaço anexo ao da cooperativa para início das atividades programadas para o dia, iniciando com as boas vindas e a apresentação do programa de mentoria.

3.2.4 Etapa 3: Análise da Intervenção

Essa foi a última fase da pesquisa empírica no que concerne à pesquisa realizada. No dia 26 de julho de 2017 foi realizada uma entrevista, tendo como objetivo avaliar se houve resultados com a intervenção realizada na etapa 2. Para isso, o autor da dissertação voltou à cooperativa e entrevistou em profundidade os associados da Coopemare que participaram da intervenção.

Com relação ao instrumento da coleta, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os representantes da cooperativa, tratando-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas e situações, que se desejou medir ou descrever (MARTINS; LINTZ, 2009, p.38), sendo que o mesmo pode ser visualizado no Apêndice B. Por se tratar de um estudo com abordagem qualitativa, considerou-se que, para a etapa 2, a entrevista semiestruturada seria um instrumento adequado para o teste do programa, pois conseguiria atingir todos que estiveram presentes ao evento, resguardando a simplicidade necessária para o seu desenvolvimento, visto serem pessoas não acostumadas a esse tipo de iniciativa. Trata-se, portanto, de um levantamento qualitativo, onde através de perguntas relacionadas à inovação, empreendedorismo e gestão, e o papel de cada associado na cooperativa, buscou-se capturar o entendimento e percepção dos cooperados sobre as temáticas exploradas durante a intervenção.

As entrevistas foram aplicadas a todos os membros da cooperativa presentes ao evento. Havia 8 pessoas no evento e, como a participação à entrevista era voluntária, obteve-se 6 respondentes. Tais respostas foram analisadas com base na análise da narrativa, seguindo os procedimentos preconizados por Muylaert *et al.* (2014), explicados no item 3.2.2.

3.3 Ética da pesquisa

A ética em pesquisa implica o respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos, tem-se que o agir ético do pesquisador demanda ação consciente e livre do participante. Considerando que a pesquisa em ciências humanas e sociais exige respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes, devendo ser concebida, avaliada e realizada de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes.

Com base na resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, em seu capítulo 1 do Conselho Nacional de Saúde, apresenta os termos e bases para realização de pesquisa, onde o presente autor destaca alguns pontos:

- **Assentimento livre e esclarecido:** anuência do participante da pesquisa – criança, adolescente ou indivíduos impedidos de forma temporária ou não de consentir, na medida de sua compreensão e respeitadas suas singularidades, após esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, justificativa, objetivos, métodos, potenciais benefícios e riscos. A obtenção do assentimento não elimina a necessidade do consentimento do responsável.
- **Assistência ao participante da pesquisa:** é aquela prestada para atender danos imateriais decorrentes, direta ou indiretamente, da pesquisa.
- **Benefícios:** contribuições atuais ou potenciais da pesquisa para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade de vida digna, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.
- **Confidencialidade:** é a garantia do resguardo das informações dadas em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada.
- **Consentimento livre e esclarecido:** anuência do participante da pesquisa ou de seu representante legal, livre de simulação, fraude, erro ou intimidação, após esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, sua justificativa, seus objetivos, métodos, potenciais benefícios e riscos.

Os achados do estudo serão disponibilizados de forma livre, pelo presente autor, mantendo o sentido social e humanitário da pesquisa.

Foi desenvolvido um termo de livre consentimento (Apêndice D) que foi entregue a todos os entrevistados antes da realização das entrevistas. Garantindo a confidencialidade dos respondentes, um dos preceitos éticos em pesquisa, tais autorizações serão mantidas em poder do autor da pesquisa e os respondentes receberam um código para a respectiva menção no estudo.

4 RESULTADOS DA ETAPA 1 (Levantamento)

A pesquisa de campo da etapa 1 foi realizada com os cooperados da Coopamare e ensejou a percepção do problema discutido no capítulo introdutório e a elaboração de um programa de mentoria para estimular ações empreendedoras aos cooperados, o que vai ao encontro da questão de pesquisa e objetivo geral do estudo.

Este capítulo está dividido em duas seções: a primeira apresenta o perfil dos entrevistados, apresenta um resumo das entrevistas realizadas com o grupo de respondentes, codificados como **A** mais (+) o número ordenado, de forma a manter a confidencialidade garantida na ética da pesquisa. E a segunda parte trata de apresentar as entrevistas referente à intervenção denominada programa de mentoria, onde levantou-se a percepção e entendimento dos cooperados com relação à intervenção proposta.

4.1 Perfil dos Entrevistados

De acordo com os procedimentos de coleta de dados apresentados no capítulo 3, foram entrevistadas sete pessoas entre dirigentes e associados da cooperativa. O perfil dos respondentes pode ser visualizado no Quadro 11.

Quadro 11: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade Ano	Tem formação?	Posição na Cooperativa	Tempo Cooperativa/Ano
A1	M	50	NÃO	ASSOCIADO - SECRETÁRIO	28
A2	M	30	NÃO	ASSOCIADO - PRESIDENTE	13
A3	F	44	NÃO	CONSELHO FISCAL	10
A4	F	56	SIM	ASSOCIADO - EXTERNO	13
A5	M	28	NÃO	ASSOCIADO - INTERNO	1
A6	F	44	NÃO	ASSOCIADO - INTERNO	9
A7	F	40	NÃO	ASSOCIADO - INTERNO	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se pelo Quadro 11 que a maioria dos respondentes não possui formação educacional, mesmo quando analisamos o perfil dos gestores da cooperativa fica claro a baixa formação de seu corpo diretivo, fato que pode conduzir para a visão míope do corpo diretivo e dos associados revelados durante as entrevistas com relação à inovação e à sua importância na gestão da cooperativa de catadores de materiais recicláveis.

Observa-se também no Quadro 9 que três respondentes são do gênero masculino e quatro são do gênero feminino. Nenhum dos respondentes é morador de rua, 75% dos associados pertencentes ao gênero feminino possuem companheiros e 85,7 % dos respondentes possuem filhos.

4.2 Entrevista com cooperados

O entrevistado A1, é um dos fundadores da cooperativa e do movimento nacional dos catadores (MNCR) e está na cooperativa desde a sua fundação em 1989. Segundo o respondente, a maior dificuldade enfrentada pela cooperativa é a falta de gestão, passando pela falta de tecnologia e a falta de infraestrutura.

Relaciona a inovação à tecnologia e entende a importância do empreendedorismo. Com relação a parcerias realizadas com o poder público, o respondente A1 relata o seguinte: “Desde que estamos aqui, nós nunca tivemos parceria com a prefeitura, a Coopamare faz a coleta sem ajuda do poder público, nós pagamos tudo, pagamos caminhão, pagamos tudo que uma cooperativa deve pagar, nós pagamos com o nosso suor” (ENTREVISTADO A1).

O respondente relata que os materiais chegam à cooperativa oriundos do porta-a-porta, pelos Eco pontos localizados na rede Pão de Açúcar e rede Extra, bares e restaurantes. O respondente ainda apresenta seu ponto de vista com relação à gestão da cooperativa, dizendo que:

[...] o grande problema de gestão dentro das cooperativas, às vezes tem os problemas das pessoas, com a leitura o que acaba dificultando um pouco a gestão, mas ela tem uma prática fundamental, apesar de não terem na leitura, que dificultam o uso de computador, mas é tranquilo”. (ENTREVISTADO A1).

O entrevistado A2 está na cooperativa há 13 anos e hoje é o presidente. Ele relata a dificuldade de não conseguir eliminar o intermediário e negociar a venda direto com a indústria. Relata também que uma das maiores dificuldades que enfrenta na cooperativa é a gestão. O respondente A2 apresenta sua percepção em relação ao impacto do seu trabalho na gestão da cooperativa, dizendo:

[...] hoje acredito em mim em 80% como faço de tudo, então faço todos os lados que a cooperativa precisa, a única coisa, pendência que entra são 20%, gestão, as questões que são as conversas/diálogos com a prefeitura, busca de parceria, nesse lado eu sou um pouco fraco, querendo ou não tem que buscar, projeto e outras coisas, então essa área que são os 20% que sou um pouco fraco. (ENTREVISTADO A2).

Ele ainda fez uma revelação com relação a curso e treinamento na cooperativa, onde diz que “não há nenhum tipo de curso ou treinamento, e sim o cooperado mais velho ensina o cooperado mais novo” (ENTREVISTADO A2), e entende que seria importante se houvesse alguns treinamentos na cooperativa. Ele ainda disse que tem se deparado com muito conflitos na cooperativa e que a “diretoria e nem os cooperados nunca participaram de treinados em gestão, empreendedorismo, inovação e administração de conflito” (ENTREVISTADO A2). É neste cenário que o cooperado, com mais tempo de cooperativa, “treina” os novos cooperados.

A entrevistada A3, tem 44 anos de idade e atua na cooperativa há 10 anos, além de sua atuação como associada, ela ocupa na diretoria o cargo de conselheira fiscal.

Ela diz que em sua percepção alguns cooperados tem engajamento, outros não, e que os cooperados participam, e que às vezes concordam com o que é proposto, às vezes não, com o que é planejado. Ainda que alguns cooperados, assim como ela, se sentem donos na cooperativa, mas outros não, pois não entendem o que é uma cooperativa, não trazem novidades e também não enxergam oportunidades, simplesmente realizam seu trabalho como se fossem simples empregados.

Quando lhe foi perguntado como ela apresenta as suas ideias para melhorar os resultados da cooperativa, ela disse “às vezes quando penso as

coisas eu falo com os companheiros, e eles dizem que a ideia é boa, só que quando eu vou para a assembleia ou reunião, eu esqueço” (ENTREVISTADA A3).

Em outra questão relacionada ao ambiente, foi perguntado como o espaço da cooperativa pode contribuir para a geração de novas ideias e/ou criatividade, e a resposta foi “o espaço não é propício para gerar ideias, pois os companheiros muitas vezes não colocam suas ideias para não gerar mais conflitos, as pessoas têm medo das outras não gostarem, virar a cara, sair da reunião” (ENTREVISTADO A3).

A entrevistada A4, tem 56 anos de idade e 13 anos de cooperativa, formada em turismo pela Universidade Bandeirante de São Paulo - Uniban.

A entrevistada atua como associada externa (carroceira), ela apresenta sua percepção do que são as maiores dificuldades enfrentadas pela cooperativa “Falta de cooperativismo, Diretoria que manda, Falta de uma fiscalização externa” (ENTREVISTADA A4), ferindo os princípios norteadores do corporativismo e relata ainda que não consegue avaliar na cooperativa quem são os cooperados que possuem uma postura empreendedora, “pois as pessoas aqui são muito carentes, a renda é muito baixa, precisam muito da renda, mas tem medo e acabam trabalhando como empregado” (ENTREVISTADA A4).

A entrevistada disse também “dou uma boa produção. Gostaria de participar muito mais, mas procuram me excluir da cooperativa, para dizer que não trabalho. Para ver se eu saio da cooperativa” (ENTREVISTADO A4).

O entrevistado A5 relata quais, em sua opinião, são as maiores dificuldades enfrentadas pela cooperativa, “a Falta de material (impactando na geração de renda), Falta de união na cooperativa e Falta de gestão (As vendas precisam ser feitas até o dia 1 para que os cooperados possam receber até o dia 10 de cada mês)” (ENTREVISTADO A5).

O respondente disse também que “não há treinamento na cooperativa e que se tivesse eu acharia muito bom”. (ENTREVISTADO A5). Ele disse que se pudesse fazer algo de diferente na cooperativa, faria o seguinte: “Chamaria todos

para conversar, organizar e limpar o espaço. Cuidar melhor do material fino (alumínio, metal entre outros)” (ENTREVISTADO A5).

A entrevistada A6, está na cooperativa há 9 anos, tem duas filhas, das quais uma cursa universidade. Ela apresenta como principal dificuldade enfrentada na cooperativa, a baixa renda auferida pelos cooperados. A entrevistada A6 desempenha várias funções dentro da cooperativa, ela enxerga como uma ação possível, de ser fazer mais com menos na cooperativa, da seguinte forma:

Aumentar o número de cooperados, pois precisamos muito e que as pessoas entendam também a gente do lado de fora da cooperativa, pois tem muitas pessoas que não entendem a separação dos materiais, às vezes somos muito discriminados. Eu particularmente não ligo, sou muito ciente do que eu faço, muito feliz com o que eu faço, não escondo que sou catadora, me orgulho disso, mas lá fora é diferente (ENTREVISTADO A6).

Perguntada se os cooperados são engajados, como eles participam da proposta da cooperativa, se eles se sentem donos do seu negócio, se trazem novidades e percebem oportunidades? A resposta foi que “alguns sim, outros não. Não são todos que participam, mas os que sim através de atividades coletivas, eu não me sinto dona. E que alguns trazem novidades. Eu particularmente não percebo oportunidades” (ENTREVISTADO A6).

A entrevistada A7, tem 40 anos e está na cooperativa há 1 ano, tem dois filhos e é casada, ela é oriunda dos movimentos de moradia popular, tinha como atividade antes ser cooperada na Coopamare, o trabalha de diarista, ajudante de cozinha e faxineira. Relatou também que as maiores dificuldades enfrentadas na cooperativa são “falta de proatividade, falta atitude, falta gestão (As vendas precisam ser feitas até o dia 1 para que os cooperados possam receber até o dia 10 de cada mês)” (ENTREVISTADO A7).

Na cooperativa a entrevistada A7 relata que muitas pessoas passam pela cooperativa, mas não ficam, pois ela percebe que elas têm dificuldade em aprender e serem rápidas no trabalho. “A gente precisa mais aqui é melhorar a eletricidade, pois trabalhamos em uma área de risco, precisa melhorar o local” (ENTREVISTADO A7).

Quanto à percepção de dona deste negócio, ela diz “Eu não me sinto dona do negócio, me sinto um funcionário mesmo, faço meu serviço, deu aquele horário vou embora, não me sinto dona, só funcionário” (ENTREVISTADO A7). E que também “não há treinamento, é a parceira que fica do nosso lado explicando o trabalho, se tivesse seria bom”.

Sintetizando a análise das narrativas realizadas (vide Apêndice C), em linhas gerais os respondentes da presente pesquisa deixaram claro seus desconfortos em relação às dificuldades enfrentadas na gestão da cooperativa, além do viés atribuído à inovação, onde de forma geral eles a relacionam à alta tecnologia ou automação.

Outra questão destacada foi a falta de união e conflitos entre os cooperados, impactando no aprendizado e conseqüentemente na produtividade da cooperativa, respondendo assim positivamente ao objetivo geral da pesquisa e à realização de um programa de mentoria, que vai ao encontro do princípio norteador do corporativismo registrado em 1995, em congresso coordenado pela International Co-Operative Alliance - ICA. “Educação, Treinamento e Informação”.

Percebe-se ao se analisar os dados consolidados (vide Apêndice C), emergir características atitudinais inversas às características atitudinais do empreendedor apresentadas por Schmidt e Bohnenberger (2009), como Falta de Proatividade, Falta Atitude, Falta de Engajamento, Ausência do sentimento/visão de dono negócio, além das questões relacionadas à falta de inovação, como a não realização de um novo *layout*, a visão de que para se realizar o trabalho de forma diferente, só é possível a partir da utilização de tecnologia. Todas estas questões somadas podem levar a um baixo desempenho produtivo e um baixo aproveitamento das oportunidades do mercado em que esta cooperativa de catadores está inserida.

5 RESULTADOS DA ETAPA 2 e DA ETAPA 3 (INTERVENÇÃO)

Tendo sua origem na odisséia de Homero, mentoria não é um conceito novo (SHEA, 2001). Odisseu, rei de Íthaca, partindo para lutar na guerra de Tróia, deixou sua família, especialmente seu filho Telêmaco, aos cuidados de Mentor, seu mestre e conselheiro. Mentor investiu seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência a Telêmaco, sendo-lhe professor, conselheiro, dando-lhe suporte e transmitindo-lhe segurança na ausência de seu pai (MURRAY, 1991). A adoção do nome Mentor, na atualidade, surge então para designar aqueles que, de uma forma geral, são indivíduos experientes, dotados de conhecimento e que, comprometidos com a carreira profissional e social de seus mentorados, facilitam seu aprendizado, crescimento e desenvolvimento de habilidades (KRAM, 1985; MURRAY, 1991).

A proposta de intervenção apresentada teve como inspiração o Programa de Mentoria, desenvolvido pelo professor Hashimoto (SEBRAE, 2015), porém elaborado e alicerçado com o enfoque na abordagem *Effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001).

5.1 Programa de Mentoria proposto

O programa “Fazer Diferente: Mentoria em Inovação 2017”, desenvolvido para a Coopamare – Cooperativa de Catadores Autônomos de Papel, Aparas e Materiais Reaproveitáveis, surge a partir da pesquisa realizada pelo autor na etapa 1. O programa de mentoria tem como base a proposta desenvolvida por Sarasvathy (2001), professora e pesquisadora da Universidade da Virgínia, que utiliza o *effectuation* ou abordagem efetiva.

O detalhamento do Programa de Mentoria está no Apêndice F, deste estudo.

5.2 Teste e Intervenção

A intervenção aconteceu em 4 fases, que concerne às boas vindas, quando o programa de mentoria foi apresentado e explicado como funcionaria, a próxima

fase foi dar início à mentoria individual junto ao presidente da cooperativa, abordando temas que foram levantados na etapa 1 desta pesquisa, em seguida realizou-se um intervalo - *coffee* surpresa como elemento de desconpressão, já que esta intervenção era algo novo para os cooperados presentes e causara certa tensão. Logo encerrado o momento de desconpressão, deu-se a mentoria em grupo contando com os associados da cooperativa relaxados, em comparação ao início da intervenção. No Quadro 12 apresenta-se a programação da mentoria.

Quadro 12: Programação da Mentoria

HORÁRIO	ATIVIDADE
13h00	Boas vindas e apresentação do Programa de Mentoria
13h30	Mentoria individual – com Presidente da cooperativa
14h30	Intervalo – Coffee
15h00	Mentoria em Grupo (8 cooperados presentes) – Inovação
16h00	Mentoria em Grupo (8 cooperados presentes) – Empreendedorismo
17h00	Encerramento

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado geral dessa análise pode ser consultado no Apêndice E, onde consta na íntegra a consolidação das entrevistas realizadas na etapa 2.

Fases da intervenção

Fase 1: Boas vindas e apresentação do Programa de Mentoria

Foram reunidos todos os membros presentes da cooperativa Coopamare, em um espaço anexo ao da cooperativa, para a apresentação do programa de mentoria, seguindo a programação apresentada no Quadro 12.

O presidente da Coopamare iniciou os trabalhos, retomando e dizendo a todos os presentes, que naquele momento tinha início o programa de mentoria, e que a mesma era parte integrante da dissertação do autor, e que este passaria a conduzir este programa junto com todos os presentes.

O grupo presente, segundo a percepção do autor, mostrava-se desconfortável. O autor repassou a ideia central de sua dissertação, que era desenvolver um programa para o fomento da inovação e empreendedorismo, de modo que possa ser aplicado em cooperativas de catadores de materiais recicláveis, com o propósito de estimular e desenvolver nos associados das cooperativas de catadores de materiais recicláveis, um pensar mais empreendedor e inovador, e agradeceu a todos pela disponibilidade de participarem do programa.

Fase 2: Mentoria individual

O autor iniciou a intervenção explanando didaticamente o que foi capturado na etapa 1 de pesquisa, onde questões relacionadas à inovação e ao empreendedorismo apontavam como definição “tecnologia e equipamentos”, o que demonstrou ser uma miopia em relação à definição de inovação trazida pela OCDE.

O presidente da cooperativa, durante a intervenção, relatou algumas frases que o autor catalogou, entendendo ser relevante para o programa: “não tenho cabeça para estudar não”, “minha dificuldade é fazer a gestão”, “até hoje não fiz uma visita à prefeitura”, “sei lá, fico com medo do que eles podem falar”, “não sei o que me dá, mas não consigo falar”, “tem pessoas aqui que são difíceis”, “tem pessoas aqui que tem uma coisa ruim no corpo, mas não posso tirar essas pessoas, tem que ser a maioria para tirar”, “eu faço tudo aqui, mas a gestão eu sou fraco”.

Na percepção do autor, o presidente não consegue exercer liderança no grupo de cooperados, e nem em sua função, causando um efeito dominó negativo sobre clima organizacional da cooperativa, como apontado na etapa 1.

Fase 3: Intervalo - *Coffee*

Passadas as Boas vindas e apresentação do Programa de Mentoria e Mentoria individual, deu-se o intervalo, e que para esse foi preparado um *coffee break* surpresa para os presentes (Figura 11 e Figura 12). O cooperados presentes, segundo a percepção autor, ficaram emocionados com o ato proposto pelo autor. Ao retornamos do intervalo, aquela primeira percepção de desconforto já havia desaparecido.

Figura 11: Foto do *Coffee Break* Surpresa



Figura 12: Foto do *Coffee Break* Surpresa



Fase 4: Mentoria em Grupo (8 cooperados presentes) – Inovação e Empreendedorismo

Neste momento buscou-se a explanação junto aos cooperados, dos elementos que surgiram na etapa 1 de pesquisa e do cotidiano dos mesmos, relacionando-os com os conceitos acadêmicos trazidos sobre inovação em suas variadas formas e tipos, como a inovação frugal e o conceito trazido pela OCDE apresentada no manual de Oslo, lançando mão de uma linguagem acessível aos interlocutores, de forma que estes pudessem obter o entendimento esperado a ponto de serem provocados dentro deste processo a interagirem, apresentando suas percepções da temática em questão.

Figura 13: Abordagem sobre inovação e empreendedorismo



A reação/resposta foi fantástica: todos os presentes, segundo a percepção do autor, demonstraram não verbalmente, interesse no processo que estava em andamento. Diante desta percepção, os cooperados foram convidados a realizar perguntas e tirar suas dúvidas, a participação neste momento foi muito satisfatória. Logo em seguida ao término da abordagem sobre inovação, iniciou-se a abordagem sobre empreendedorismo: tratou-se sua definição, sua importância no contexto atual, desmistificou a ideia de que o empreender é criar empresas, abordou-se o intraempreendedorismo e suas características, traçando um paralelo/analogia com as dos cooperados da

Coopamare. Os cooperados demonstraram entusiasmo com o fato de poderem ser empreendedores em suas atividades cotidianas. Mostrou que a inovação frugal vai ao encontro do perfil de negócio das cooperativas de catadores de materiais recicláveis, uma vez que inovação frugal pode ser definida como a resposta à grave restrição de recursos e utilizada como base no processo de redução de custos.

A satisfação do autor com a realização desta intervenção foi em perceber nos olhos e na postura corporal dos cooperados, que o programa de mentoria - uma pequena semente - despertara algo que eles possuíam, mas não sabiam que existia, que poderiam na simplicidade da realização de seu trabalho, enxergar inovação e empreendedorismo e a partir deste momento começar uma nova caminhada em busca de seus objetivos como pessoas e cooperativa.

5.3 Entrevista Pós Intervenção (Etapa 3)

Na etapa 3, conforme apresentado no capítulo de métodos, foram realizadas entrevistas, referente à intervenção denominada programa de mentoria, onde levantou-se a percepção e entendimento dos cooperados com relação à intervenção proposta e possíveis resultados alcançados (Figura 14).

Figura 14: Entrevista pós intervenção



Figura 15: Entrevista pós intervenção



De acordo com os procedimentos de coleta de dados apresentados no capítulo 3, foram entrevistadas seis pessoas pós intervenção, entre dirigentes e associados da cooperativa. O perfil dos respondentes pode ser visualizado no Quadro 13.

Quadro 13: Perfil dos entrevistados pós intervenção

Nome do entrevistado	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Idade	44 anos	33anos	23 anos	28 anos	44 anos	30 anos
Gênero	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Tem formação?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Posição na Cooperativa	Associado interno	Associado interno	Associado interno	Associado interno	Conselho Fiscal	Presidente
Tempo na cooperativa	9 anos	4 anos	1,3 anos	1 ano	10 Anos	13 anos
Participou da Etapa 1	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

A entrevistada B1, está na cooperativa há 9 anos, tem duas filhas e é casada. Das temáticas abordadas durante a intervenção, a respondente B1 relatou que mais precisava entender era sobre gestão, pois acreditava que tudo começaria deste conhecimento. “Gestão. Esse sentimento de dono, é um jeito de ser empreendedor, pois nossos custos na cooperativa é muito alto, muitas despesas” (ENTREVISTADA B1). Na pergunta como ela enxergava a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida? Ela respondeu assim: “Foi um trabalho diferente, pois é difícil vir pessoas dá força para gente aqui dentro. Ajudou bastante a gente” (ENTREVISTADA B1). E quando perguntada como o Programa de Mentoria a ajudou a ser mais empreendedora e inovadora em seu dia a dia? “Sim ajudou entender melhor esse sentimento de dono, dar ideias na cooperativa” (ENTREVISTADA B1).

Ainda foi perguntado à respondente, em seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria?

[...] a vantagem é que a gente ficou cheio de esperança, aumentou nossa força de vontade em trabalhar, poder ajudar as pessoas que estão chegando na cooperativa, achei muito importante vir mais pessoas para conhecer nosso trabalho. O seu trabalho foi muito bonito, quanto mais pessoas vem ensinar, trocar uma palavra diferente é muito importante de orientar o que é isso, o que não é. Desvantagem é parar o trabalho.”. (ENTREVISTADA B1).

A respondente relatou o que notou de mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria. “Mudou bastante, as pessoas estão dando mais ideias, fortaleceu, as pessoas melhorou a educação, as pessoas melhoram um pouco a cabeça” (ENTREVISTADA B1).

O respondente B2, está na cooperativa há 4 anos. Das temáticas abordadas durante a intervenção, o respondente B2 relatou “que mais precisava entender era sobre gestão, saber como é como funciona as coisas”, (ENTREVISTADO B2).

O entrevistado relatou ainda que em sua visão, a Coopemare precisava melhorar sua forma de comunicar-se com a população local, pois a cooperativa está na localidade há quase 30 anos e as pessoas não sabem que tem uma cooperativa aqui. Quando perguntado ao entrevistado B2 se o Programa de

Mentoria o ajudou a ser mais empreendedor e inovador? Ele respondeu: “Sim no dia a dia aos poucos.” (ENTREVISTADO B2).

O respondente B2 quando perguntado como o Programa de Mentoria contribuiu para ele refletir sobre o seu papel na Cooperativa? Ele relata que: “Sim, a gente melhora nossa visão de nosso trabalho.” (ENTREVISTADO B2). Quando perguntado se havia notado alguma mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria? Ele disse: “Mudou bastante. O jeito da pessoa interagir com a população principalmente”. (ENTREVISTADO B2).

Quando foi perguntado a respondente B2, em seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria?

[...] como vantagem ter pessoas vindo até aqui querendo conhecer, pesquisar, nos ajudar, ajudar a cooperativa. Tudo que vem para aumentar melhor condição de vida da gente. Como desvantagem precisamos parar de trabalhar e ficamos com a cabeça pensando então a gente não aproveita totalmente. Igual nossa reunião, a gente não aproveita cem por cento, pois para a produção e a gente fica com a cabeça lá fora. (ENTREVISTADO B2).

O respondente B2 relata ainda que o programa de mentoria:

[...] é muito bom para cooperativa, pode em primeiro momento não parecer para muitos, mas a gente ver a diferença que dá no dia a dia da gente, o que vai acontecendo, vai mudando, então, quem está de fora tem uma visão diferente do que quem está dentro, como falei pra você, tem gente que está aqui entre vinte e trinta anos e tem a mesma visão, ela olha aquela situação e não quer mudar ou se esforçar para melhorar, ela está naquele mundo fechado e quando vem esse tipo de ideia que você trouxe a cabeça vai mudando, vai tendo outras verdades.(ENTREVISTADO B2).

O respondente B2 relatou quais suas sugestões para melhorar o Programa de Mentoria junto a Coopamare:

[...] legal se você pudesse vir mais vezes no mês, trazer mais pessoas aqui, aí separar um grupo pra receber você, que possa dar uma atenção total, sem estar preocupado com a produção lá fora e se tivesse cursos onde a gente pudesse parar um dia sem se preocupar com a produção seria muito bom, pois aqui treinamento a gente aprende com os mais velhos. (ENTREVISTADO B2).

A entrevistada B3, está na cooperativa há 1,3 anos, tem dois filhos e é casada. Das temáticas abordadas durante a intervenção, a respondente B3

relatou que mais precisava entender era sobre “gestão, pois sempre que em nossas reuniões decidimos fazer alguma coisa, entra por um ouvido e sai pelo outro”. (ENTREVISTADA B3).

A respondente B3 relatou sua percepção com relação à cooperativa “para mim a cooperativa nunca muda, não adianta porque por exemplo de 100% pessoas querer anda para frente, mas somente 5% das pessoas mesmo e 95% das pessoas desistem de ajudar a cooperativa” (ENTREVISTADA B3). Quando perguntada como o Programa de Mentoria a ajudou a ser mais empreendedora e inovadora em seu dia a dia? “Para mim sim ajudou bastante. Me tornei mais curiosa.” (ENTREVISTADA B3).

Ainda foi perguntado à respondente B3, em seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria? “De minha parte é bom, as pessoas aprendem, e quem sabe muitas possam melhorar mais com o tempo. Quanto mais ajuda melhor.” (ENTREVISTADA B3).

A respondente relatou sua percepção com relação à mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria. “Houve sim. O jeito de tratar o pessoal aqui dentro melhorou e os esforço das pessoas no trabalho melhorou bastante também.” (ENTREVISTADA B3).

O respondente B4, tem 28 anos e está na cooperativa há um ano. Em seu entendimento a gestão engloba as outras temáticas, sendo para ele muito relevante. Quando perguntado para o respondente B4 como ele observava a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida? Ele respondeu “Contribui sim, ajuda abrir a cabeça.” (ENTREVISTADO B4), também foi perguntado se o Programa de Mentoria o ajudou a ser mais empreendedor e inovador? “Para mim achei legal, me ajudou sim. Hoje procuro fazer melhor meu trabalho sempre.” (ENTREVISTADO B4). E neste cenário o respondente destaca que observou alguma mudança na Cooperativa após o Programa de Mentoria “Melhorou muita coisa aqui, respeito melhorou, rolou uns negocinhos, não vejo mais ninguém ficar falando. O companheirismo aumentou”. (ENTREVISTADO B4). O respondente B4 quando indagado como o programa de mentoria contribuiu para ele refletir sobre o seu papel na Cooperativa. “Para mim sim. Procurei entender este

trabalho que você veio realizar na Coopamare. Hoje eu entendo mais meu papel”. (ENTREVISTADO B4).

A respondente A5, tem 44 anos de idade e atua na cooperativa há 10 anos, além de sua atuação como associada, ela ocupa na diretoria o cargo de conselheira fiscal.

A gestão para a respondente B5 é a mais importante, mas entendendo que empreendedorismo está dentro da gestão. Perguntada como você pode observar a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida? Esta respondente disse: “Contribuiu para eu ser mais organizada”. (ENTREVISTADA B5). E na questão, o Programa de Mentoria ajudou você a ser mais empreendedor e inovador? A respondente disse “Me ajudou sim, mas outras pessoas ainda resistem”. (ENTREVISTADA B5). Já com relação à contribuição do programa de mentoria no auxílio do entendimento de seu papel na cooperativa, ela relata que “Contribuí, tenho colocado mais minhas ideias em prática” (ENTREVISTADA B5). Ainda lhe perguntada quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria? A respondente B5 disse: “A vantagem que é uma coisa boa, mostra que a gente pode melhorar bastante, se todo mundo fizesse o que você está fazendo a gente aprenderia mais”. (ENTREVISTADA B5). Foi perguntado à respondente B5, quais sugestões para melhorar o Programa de Mentoria? “Não tenho. O jeito que você fez foi legal, veio várias vezes, tem gente que vem uma vez só e não volta mais”. (ENTREVISTADA B5).

O entrevistado B6 está na cooperativa há 13 anos e hoje é o presidente, é solteiro e não tem filhos. Quando lhe foi perguntado dos temas abordados durante o Programa de Mentoria, qual foi o que você mais precisava? Sua resposta foi a seguinte: “A gestão, se não tiver isso não vai, não tem como né, a gestão a gente faz todo mundo junto, todo mundo é dono. Se tiver uma gestão boa influi o desenvolvimento de todo mundo”. (ENTREVISTADO B6).

A questão seguinte foi como ele observou a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida? “De um tempo para cá isso é novo para nós. Más contribui muito ajuda a gente abrir a cabeça”. (ENTREVISTADO B6).

Seguindo o roteiro da entrevista foi perguntado ao respondente B6 se o Programa de Mentoria o ajudou a ser mais empreendedor e inovador? “Ajudou sim, mas alguns não entendem nossa gestão e fala olha o patrão”. (ENTREVISTADO B6).

Com relação ao seu trabalho na cooperativa, lhe foi perguntado como o Programa de Mentoria contribuiu para ele refletir sobre o seu papel na Cooperativa? “Contribuiu me ajudando a pensar como melhorar minha gestão. (ENTREVISTADO B6).

Foi perguntado se o respondente B6 notara alguma mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria? “Sim. Alguns entraram na linha, mas se todos mudassem seria melhor”. (ENTREVISTADO B6). Ainda com relação à mudança, foi perguntado se ele observou alguma mudança na cooperativa após o Programa de Mentoria? Em caso positivo, cite as principais mudanças. “Sim houve, melhorou um pouco o companheirismo. As pessoas estão se ajudando mais”. (ENTREVISTADO B6).

Do seu ponto de vista, quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria? E o respondente B6 disse:

[...] desvantagem é que nós precisa parar o trabalho para atender você, queira não queira, paramos nosso trabalho.
A vantagem é que a gente é reconhecido, você espalha pro mundo inteiro quem nós somos, isso fortalece nós, e sem trabalho igual o que você está fazendo a gente não sobrevive, também porque a gente se torna fraco e todo mundo passa rasteira em nós, por isso quando a gente para a gente tá perdendo, mas ao mesmo tempo a gente estamos sendo fortalecido”. (ENTREVISTADO B6).

Convidado a propor sugestões para melhorar o Programa de Mentoria, o respondente relatou: “Talvez pudesse nos ajudar junto a intermediação com empresários para apoio”. (ENTREVISTADO B6).

Foi perguntado se o respondente recomenda o Programa de Mentoria para outras Cooperativas? “Sim recomendo, esse tipo de trabalho só ajuda”. (ENTREVISTADO B6).

Deixado um espaço aberto para as considerações finais do respondente B6, o mesmo disse: “Quero agradecer pelo trabalho que você veio fazer com a gente, foi bom. Outra coisa se tivesse uma empresa ou alguém assim que,

pudesse dizer preciso capacitar a diretoria em que? Em informática por exemplo, seria um estouro para nós, porque hoje eu não sei mexer com planilha, eu sou um presidente, mas não sei e não temos condição de pagar um curso”. (ENTREVISTADO B6).

Após as transcrições das entrevistas, elaborou-se uma planilha com a análise das narrativas (Apêndice E), sendo que as principais palavras que despontaram podem ser percebidas no Quadro 14:

Quadro 14: Síntese das Entrevistas Etapa 2

Aspecto	Palavra chave que despontou
Dos temas abordados durante o Programa de Mentoria, qual foi o que mais você mais precisava?	GESTÃO
Como você pode observar a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida?	CONTRIBUIU
O Programa de Mentoria ajudou você a ser mais empreendedor(a) e inovador(a)?	AJUDOU
Como o Programa de Mentoria contribuiu para você refletir sobre o seu papel na Cooperativa?	MELHOROU
Você notou alguma mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria?	MUDANÇA
Você observou alguma mudança na Cooperativa após o Programa de Mentoria? Em caso positivo, cite as principais mudanças.	INTERAÇÃO
Do seu ponto de vista quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria?	APRENDIZADO
Quais sugestões para melhorar o Programa de Mentoria?	APOIO

Você recomenda o Programa de Mentoria para outras Cooperativas?	COMPARTILHAMENTO
---	------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

O presente estudo objetivou estimular o empreendedorismo e a inovação na cooperativa de catadores de materiais recicláveis Coopamare, e nesta trajetória muitos foram os desafios, uma vez que o público em questão possui grande resistência com relação à aproximação com pessoas que não sejam do meio dos catadores, baixo grau de instrução dos associados, alguns com problemas – de ordem social, familiar, saúde – trazidos em sua história de vida, que agravam sobremaneira ainda mais a dificuldade de relacionamento interpessoal.

O trabalho de pesquisa iniciou-se a partir da pesquisa bibliométrica trazida na sessão 2.1 e das referências sugeridas por minha orientadora. Na construção deste estudo encontrou-se alinhamento das teorias com a prática, observando que o empreendedorismo e a inovação fazem todo sentido para este segmento de negócio, mesmo com toda a limitação do público já citada. Neste contexto a inovação frugal, é um tipo de inovação que vai ao encontro da ideia de negócio da cooperativa de catadores, por lidar com a escassez de recursos, de se realizar mais com menos e do pensar em contemplar mais pessoas com os mesmos recursos existentes. Para Wooldridge (2010) a inovação frugal não se pauta unicamente por redesenhar produtos, ela deve envolver uma completa e nova visão entre o processo produtivo e o modelo de negócios, por esse motivo um dos pilares deste trabalho focou no modelo de inovação frugal.

Quanto ao empreendedorismo, foram apresentados conceitos tradicionais de empreendedorismo, passando pelo empreendedorismo social, até chegar ao *effectuation* trazido pela Sarasvathy (2001), que é mais que uma teoria ~~mais~~, é um novo formato de atuação como empreendedor e para o autor desta pesquisa, harmonizando perfeitamente com o tipo de empreendedor de uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas no Brasil começaram a ganhar visibilidade a partir da década de 1990 e desde então têm desencadeado e influenciado programas com teor de desenvolvimento focado em trabalhos em grupo. A concorrência no mercado de trabalho, de certa forma quase sempre desigual no que se refere à obtenção de uma oportunidade trabalho, indica o crescimento da exclusão motivada por diversas causas ligadas às exigências aos trabalhadores. Este cenário afeta aspectos ligados à educação, consumo, saúde, moradia e participação ativa na sociedade.

Vários são os motivos que levam os catadores de materiais recicláveis estarem fora do mercado de trabalho. Observa-se que o mercado é muito exigente, principalmente em momentos como o que vivenciamos atualmente, com um número recorde de desempregados, onde os empregadores acabam selecionando seus trabalhadores com base em seu perfil e qualificação, e por vezes, discriminando trabalhadores com baixa escolaridade, caso específico em que se encontram os catadores. Os cooperados da Coopamare nunca haviam vivenciado alguma experiência de natureza produtiva, a maioria jamais havia trabalhado em uma empresa, a exemplo do presidente que atua na cooperativa há treze anos, sua primeira e única experiência de trabalho.

A partir das entrevistas realizadas, consolidou-se a questão de pesquisa apresentada no capítulo introdutório, que já possuía o foco em inovação e empreendedorismo, dado o levantamento realizado na etapa 1. Mostrou-se viável a opção de desenvolvimento de um programa de mentoria, para a etapa de intervenção, que pudesse auxiliar os cooperados na promoção de um pensar empreendedor e inovador. A pesquisa buscou responder como estimular o empreendedorismo e a inovação nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis? A resposta para esta questão apresenta-se após a realização da intervenção, que de forma inovadora utilizou-se de um programa de mentoria desenhado para cooperativa de catadores de materiais recicláveis, fornecendo aos cooperados elementos para que estes iniciassem e assimilassem conhecimentos em inovação e empreendedorismo e a partir disto ampliassem seus repertórios, revendo seus conceitos sobre inovação e empreendedorismo,

possibilitando-os conforme relatado em entrevistas após o programa pelos cooperados, mudanças nos comportamentos, ampliação de seus conhecimentos e atitudes, frente à promoção de um agir mais empreendedor e inovador. A partir do esforço empregado ao longo desta dissertação, após as sessões de entrevistas realizadas com os cooperados, aplicação da intervenção com o programa de mentoria, somado ainda à revisão bibliográfica sobre o assunto, foi possível entender como estimular o empreendedorismo e a inovação nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, uma vez que a Coopamare através de seus associados, incluindo seu presidente, mostraram-se entusiasmados com a experiência, apesar de reconhecerem as dificuldades inerentes ao negócio, por se tratar de um público com demandas muito abrangentes referentes à parte social.

Como principal vantagem relacionada ao programa de mentoria destaca-se o fato de poder ter gerado, capturado e entregado valor aos cooperados, com transmissão e troca de conhecimentos em uma relação construtivista, instigando-os a curiosidade sobre as temáticas abordadas, auxiliando-os a encontrar e construir suas respostas partindo não do zero, mas de seus próprios conhecimentos e de suas interações e vivência com a realidade de catadores. Outra vantagem foi como ser humano estar diante de algo raro, transformador e realizador, que foi ver olhos confiantes e brilhantes te observarem por se sentirem tratados com um respeito raro e negados a eles como regra por serem catadores, como observado em seus relatos durante a pesquisa e a construção de uma relação de reciprocidade que se desenvolveu a partir dessa interação entre o autor e os cooperados. Ainda como vantagem, a probabilidade de diminuição de preconceitos da sociedade, desenvolvimento de ações de marketing trabalhadas ou desenvolvidas por possíveis entusiastas do trabalho realizado pelos cooperados e pela cooperativa.

No que concerne a eventuais desvantagens, observa-se:

- Preliminar desconfiança e resistência, apresentada pelos cooperados no início deste trabalho;
- A dificuldade com relação à baixa escolaridade dos cooperados.
- Outra desvantagem foi a incerteza da continuidade do programa de mentoria, devendo ser proposta uma ação conjunta e futura para capacitação e suporte.

Várias são as limitações de uma pesquisa acadêmica, de modo que, em relação a este trabalho, destacam-se:

- Utilizou-se o programa de mentoria, desenvolvido pelo professor Hashimoto (SEBRAE, 2015), como base, mas não foi possível desenvolver junto com os cooperados, que seria uma característica da pesquisa-ação.
- Pouco tempo entre a intervenção e a análise.
- Dificuldade em ampliar a intervenção para outras atividades mais demoradas, como por exemplo treinamentos e acompanhamentos da possível evolução decorrentes.
- A diversidade de associados dentre os entrevistados da cooperativa, uma vez que os participantes do presente estudo foram escolhidos sem divisão específica em relação à gênero, raça, orientação, geração, ou por qualquer tipo de necessidade especial. Pondera-se que esse aspecto pode apresentar diferença nas percepções dos entrevistados, de acordo com essa diversidade observada.
- Os entrevistados foram selecionados conforme a sua disponibilidade e presença na cooperativa, nos dias em que as atividades foram agendadas e realizadas.
- Faz-se necessário mencionar a impossibilidade de generalização de achados, limitação característica de uma pesquisa com abordagem qualitativa. Vale ressaltar que não se buscou a generalização, mas sim a profundidade; contudo, sabe-se que essa é uma limitação inerente ao método escolhido.

A partir dos resultados da pesquisa, o Programa de Mentoria pode ser replicado em outras cooperativas de catadores de materiais recicláveis, com o propósito de fortalecer a inovação e o empreendedorismo nestes ambientes. Para tanto, sugere-se que sejam observados alguns direcionadores, sendo os principais: Promover um calendário de treinamento para os associados da cooperativa, buscar o contato com instituições e agências de fomento em empreendedorismo e inovação, e organizar palestras que estimulem comportamentos inovadores e empreendedores.

Para estudos futuros sugere-se que temas como empreendedorismo, inovação, inovação e diversidade, inovação e gênero, nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, sejam pesquisados.

A pesquisa procurou contribuir para a compreensão da dinâmica de inovação e empreendedora nas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, sem esgotar o assunto, mas estimular a discussão sobre o protagonismo empreendedor e de inovação na Base da Pirâmide.

REFERÊNCIAS

AFUAH. A.; TUCCI C. L. Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 3, p.457-460, 2013. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0423> acesso em: 21/10/2016.

AZMAT, F.; FERDOUS, A. S.; COUCHMAN, P. Understanding the Dynamics Between Social Entrepreneurship and Inclusive Growth in Subsistence Market places *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 34, n. 2, 2015. Disponível em:<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=111314692&lang=pt-br&site=ehost-live> acesso em 21/10/2016.

BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. *Sociedade em Debate, Pelotas*, v.7, n.2, p.5-25, 2001.

BALKA K.; RAASCH C.; HERSTATT C. The Effect of Selective Openness on Value Creation in User Innovation Communities. *Product Development & Management Association*, v.31, n.2, p.392–407, 2014.

BARRETO, R. O.; PAES DE PAULA, A. P. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. *Cadernos Ebape. Rio de Janeiro*, v. 7, n. 2, p. 199-213, jun. 2009.

BARCLAY, C. Using Frugal Innovations to Support Cybercrime Legislations in Small Developing States: Introducing the Cyber-Legislation Development and Implementation Process Model (CyberLeg-DPM). *Information Technology for Development*, v. 20, n. 2, p. 165-195, 2014.

<http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2013.841630> acesso em 20/03/2016

BASTOS, H. M.; ARAÚJO, G. C. Cidadania, empreendedorismo social e economia solidária no contexto dos catadores cooperados de materiais recicláveis. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 13, n. 4, p. 62-79, 2015.

BHATTI, Y. A.; VENTRESCA, M. 2013. How can 'frugal innovation' be conceptualized? Said Business School Working Paper Series, Oxford. p. 1-26, 2013 Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2203552> acesso em 20/03/2016.

BREM, A.; IVENS, B. Do Frugal and Reverse Innovation Foster Sustainability? Introduction of a Conceptual Framework. Journal of Technology Management for Growing Economies, v. 4, n. 2, p. 31-50, 2013.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies (contemporary social research). London: Routledge, 1989. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203359648> acesso em 20/03/2016.

BUQUE, L. I. B.; RIBEIRO, H. Panorama da coleta seletiva com catadores no município de Maputo, Moçambique: desafios e perspectivas. Saúde Soc. São Paulo, v.24, n.1, p.298-307, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902015000100023> acesso em 26/08/2016.

CASAQUI, V. Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. Observatório (OBS*) Journal, v.8, n.2, p. 067-082,2014

Centro Nacional de Referência dos Catadores de Materiais Recicláveis (CEMPRE). Disponível em <http://www.cempre.org.br/> acesso em 18/10/2016

Cooperativa de Catadores de materiais recicláveis: guia para implantação. Instituto de Pesquisa Tecnológica-IPT / SEBRAE, 2003

CONCEIÇÃO, J. T. P. Turnover nas cooperativas de resíduos sólidos: um estudo fenomenológico. Dissertação de mestrado apresentada na FACCAMP, Faculdade do Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, 2015.134 p.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE - Resolução Nº 510, de 07 De abril de 2016 <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf> acesso em 06/06/2017

Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Pará Ltda. – COOESA. Disponível em: <http://cooesa.coop.br/> acesso em 26/08/2016

CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE SORDI, J.O. Elaboração de Pesquisa Científica: seleção, leitura e redação. 1ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

DE SORDI, J.O.; Azevedo, M.C.; Meireles, M. A pesquisa Design Science no Brasil segundo as publicações em Administração da Informação. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v.12, n. 1, p. 165-186, janeiro/abr. 2015.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. Editora Pioneira, 1987

EGG, E. A. Repensando la Investigación-Acción Participativa. Grupo editorial Lumen Hvmánitas, 2003

FERREIRA, V. Frugalidade: um estudo de inovações de baixo custo que modificam a realidade de comunidades carentes. In: IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP), São Paulo, 2015 - ISBN 2317- 8302.

GEM, Global entrepreneurship monitor: empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2015. São Paulo: Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>acesso em: 26 out. 2016.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAÚDO, M. Inovação para a base da pirâmide socioeconômica brasileira. 8º. Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Porto Alegre, RS, 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - (IPEA). Disponível em <http://www.ipea.gov.br/> acesso em 18/10/2016.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ICA. Disponível em: <http://ica.coop/> acesso em 15 /08/2016.

KRAM, K. E. Mentoring at work: development relationships in organizational life. Lanham; University Press of American, 1985.

KRAKAUER, P. V. de C. A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas / Patrícia Viveiros de Castro Krakauer. – São Paulo, 2011.137 p.

LEITE, P. R. Logística reversa – Nova área da logística empresarial. Revista Tecnológica, Maio, 2002. Disponível em: <http://www.tecnologica.com.br/portal/revista/edicao-anterior/78/> acesso 21/07/2015.

LEVITT, T. Marketing myopia. Harvard Business Review. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

MANSUR, D. A.; SILVA, E.L. C. Esperança sobre a esteira. In: Gestão Contemporânea dos Resíduos Sólidos. Org. SILVA, Raimundo Pires. Instituto Macuco. São Paulo, 2015

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo. Atlas, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, S. P. Cooperativas de trabalho – 5ª. Edição– São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D.F. Pesquisa-ação na engenharia da Produção: proposta de estruturação para sua condução. *Produção*, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012

MILLER, T. L.; WESLEY II, C. L.; WILLIAMS, D. E. Butler University Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, v. 11, n.3, p. 349-370, 2012. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0017> acesso 21/07/2015.

MOVIMENTO NACIONAL DOS CATADORES (MNCR). Disponível em: <http://www.mncr.org.br/> acesso em 18/10/2016.

MURRAY, M.; OWEN, M. A. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*. San Francisco, CA, USA. Jossey-Bass Inc, 1991.

MUYLAERT, C. J.; SARUBBI Jr., V.; GALLO, P. R.; ROLIM NETO, M. L.; REIS, A. O. A. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, n. spe2, p. 184-189, 2014.

OCDE. *Oslo Manual: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*, OCDE/Eurostat, 3ª. Edição Brasileira/Finep, 2005. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf acesso em 25/01/16

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. de C. Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa in: *Pesquisa qualitativa em administração: Fundamentos, Métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013. TAKAHASHI, A. R. W., organizadora.

PRAHALAD, C. K. *A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro*. Ed. rev. atual. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, 2002. Disponível em:

http://sjwong.public.iastate.edu/mkt504/fortune_bottom_pyramid.pdf acesso em: 25/01/2016.

RIGBY, D. K.; GRUVER, K.; ALLEN, J. Innovation in Turbulent Times – Harvard Business Review, Junho, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/Article+Innovation+in+Turbulent+Times.pdf> acesso em 28/05/2016.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. (2008). Inclusão Social E Marketing na Base da Pirâmide: Uma Agenda De Pesquisa. RAE - eletrônica v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n2/07.pdf> acesso em 20/03/2016.

RODRIGUES, G. L.; FEITOSA, M. J da S.; SILVA, G. F. L. Cooperativas de Reciclagem de Resíduos Sólidos e seus Benefícios Socioambientais: Um Estudo na Coopecamarest em Serra Talhada – PE. Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 18-38, jan./abr. 2015.

Rota da Reciclagem Disponível em:

<http://www.rotadareciclagem.com.br/index.html> acesso em 18/10/2016

SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos. Vozes da nova classe média – Caderno 3, 2013.

SANTOS M. R.; HOLT D.; LITTLEWOOD D.; KOLK A. Social Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa. The Academy of Management Perspectives, v. 29, n.1, p. 72-91, 2015. Doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0128>

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theorial shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. RAC – Revista de Administração Contemporânea [online]. v.13, n.3, p. 450-467, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>

SCHUMPETER, J. A. Teoria Do Desenvolvimento Econômico. São Paulo, Nova Cultural, 1997.

SEBRAE.2014. Unidade de gestão estratégica – UGE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

Acesso em: 27/11/2016.

SEBRAE. 2015. Programa de Mentoria. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pratica%20de%20Oensino%20-%20Programa%20de%20Mentoria%20-%20Baixa.pdf> acesso em:

27/11/2016.

SHEA, G. F. Mentoring: Como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, E.L. C. Construir e Compartilhar o Conhecimento: A Experiência da Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – POLI-USP, 2007.

SINGER, P. Introdução à Economia Solidaria. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002

SOUZA, M. T. S.; PAULA, M. B.; SOUZA, P. H. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. RAE-revista de administração de empresas, v. 52, n. 2, p. 246–262, 2012. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000200010> acesso 20/03/2016.

SOUZA, R. L. R.; FONTES, A. R. M.; SALOMÃO, S. A triagem de materiais recicláveis e as variabilidades inerentes ao processo: estudo de caso em uma cooperativa. Ciência & saúde coletiva, v.19, n.10 p. 4185-4195, 2014. Disponível em doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320141910.09072014> acesso 20/03/2016.

TAKAHASHI, A. R. W. Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1985.

_____. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIAS DE BES, F.; KOTLER, P. A Bíblia da Inovação. São Paulo: Barba Negra, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, v.31, n.3, p. 443-466, set./dez., 2005.

VAN AKEN, J. E.; ROMME, G. Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. Organization Management Journal, v 6, p. 5 – 12, 2009.

VAN DE VEN, A.H. Central Problems in the Management of Innovation. Management Science, v. 32, N. 5, p. 590-607, 1986.

VANTI, N. A. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago.2002.

WALLIMAN, N. Métodos de Pesquisa: Coleção Homem, Cultura e Sociedade. São Paulo. Saraiva, 2015 – 192 págs.

WOOLDRIDGE, A. The world turned upside down. A special report on innovation in emerging markets. The economist, April 15. Retrieved April 20, 2010, from <http://www.economist.com/node/15879369>

ZESCHKY, M. B.; WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal Innovation in Emerging Markets: The Case of Mettler Toledo. Research-Technology Management, v. 54, n. 4, p. 38–45 ,2011.
<http://doi.org/10.5437/08956308X5404007> acesso em 25/01/2016.

ZESCHKY, M. B.; WINTERHALTER, S.; GASSMANN, O. From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness Understanding the different types of resource-constrained

innovation can help companies analyze their approaches to resource constrained innovation Research-Technology Management, v.57, n. 4, p. 20-27, July-August 2014. <http://doi: 10.5437/08956308X5704235>

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO - ETAPA I

1. Perguntas para a identificação e escolha do problema

1.1 Quais são os três principais problemas que a cooperativa enfrenta em sua opinião?

1.2 Dos três problemas citados, qual é o problema que deve ser resolvido primeiro?

1.3 Como você avalia quem são os empreendedores aqui na cooperativa?

1.4 O que você faz na cooperativa?

1.5 Qual a sua percepção sobre o impacto do seu trabalho na cooperativa?

1.6 O que é possível fazer a mais com menos custos na cooperativa?

1.7 Os cooperados são engajados? Como eles participam da proposta da cooperativa? Eles se sentem donos do seu negócio? Trazem novidades? Percebem oportunidades?

2. Perguntas sobre empreendedorismo e inovação

2.1 Você pode fazer seu trabalho de forma diferente ou precisa fazer igual aos outros cooperados?

2.2 Como você apresenta as suas ideias para melhorar os resultados da cooperativa?

2.3 Como o espaço da cooperativa pode contribuir para a geração de novas ideias e/ou criatividade?

2.4. Você acredita que alternativas novas poderiam nascer dentro da cooperativa?

2.5 O que você gostaria de fazer diferente na cooperativa?

2.6 Existem conversas entre os cooperados para buscar formas diferentes de resolver problemas dentro da cooperativa?

APÊNDICE B

PLANILHA GERAL DAS ENTREVISTAS ETAPA I

1. Perguntas para a identificação e escolha do problema	ENTREVISTADOS						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
1.1 Quais são os três principais problemas que a cooperativa enfrenta em sua opinião?	Gestão, Falta de tecnologia, Falta de infraestrutura	Gestão, Conflito, Falta de diálogo / relação com a prefeitura	Organização, Descarte equivocado de materiais (madeira), Conflitos	Falta de cooperativismo, Diretoria que manda, Falta de uma fiscalização externa	Falta de material, Falta de União, Gestão	Falta de material, Baixa renda, Material sujo	Gestão, Falta de Proatividade, Falta Atitude
1.2 Dos três problemas citados, qual é o problema que deve ser resolvido primeiro?	Gestão	Gestão	Organização	Diretoria que manda	Gestão	Falta de material	Gestão
1.3 Como você avalia quem são os empreendedores aqui na cooperativa?	buscam trabalho e renda	Força de vontade, proatividade	algumas pessoas trabalham com mais vontade que outros	Não consigo fazer essa avaliação	pessoas ajudam mais as outras	Pela experiência, melhor habilidade, agilidade do trabalho	No modo de trabalhar

1.4 O que você faz na cooperativa?	Fundador e Secretário	Presidente	conselheira Fiscal	externa (carroceira)	Empilhador	não tenho função em um local fixo	separação de plástico
1.5 Qual a sua percepção sobre o impacto do seu trabalho na cooperativa?	Exemplo de vida para aqueles que pretendem viver deste negócio de reciclagem	(+80% do trabalho no geral, -20% está em sua capacidade de gestão)	Acredito que o meu trabalho impacta de forma positiva a cooperativa	Dou uma boa produção	Vejo bem, todos acham que trabalho bem	Eu faço o possível dentro da cooperativa	dou conta do trabalho
1.6 O que é possível fazer a mais com menos custos na cooperativa?	Mais organização, trabalhar de forma mais coletiva	Não enxergo ser possível de se fazer mais com menos recursos	Ampliar pontos de coletas	União	União	Ampliar o número de cooperados	Organizar o trabalho, melhorar o layout

<p>1.7 Os cooperados são engajados? Como eles participam da proposta da cooperativa? Eles se sentem donos do seu negócio? Trazem novidades? Percebem oportunidades?</p>	<p>De certa forma sim. Através das reuniões. Sim, sentem-se donos e eu também com os direitos e deveres. Eles tem abertura de apresentar novidades nas assembleias. Sim percebem oportunidades, através do trabalho, pois quanto mais se produzir mais se ganha.</p>	<p>Muito pouco (as pessoas não querem trabalhar como cooperados e sim como empregado comum). No começo mas depois não. Alguns sim se sentem donos outros NÃO.</p>	<p>Alguns sim. Participam as vezes concordam com o que é proposto as vezes não com o que é planejado. Alguns sim se sentem donos, mas outros não, pois não entendem o que é uma cooperativa, eu me sinto dono. Não trazem novidades e também não exergam oportunidades simplesmente realizam seu trabalho.</p>	<p>Como a diretoria não passa informação para os cooperados, só ela sabe das coisas, não há engajamento. Não há abertura para participação (não participo). Apenas os diretores se sentem donos.</p>	<p>Muitos sim, outros não. O mesmo com a participação. Alguns se sentem donos, mas a maioria não, eu me sinto dono. As novidades quando vamos para reunião externas, aí a gente enxerga as oportunidades.</p>	<p>Alguns sim, outros não. Não são todos que participam, mas os que sim através de atividades coletivas, eu não me sinto dona. Alguns trazem novidades. Não percebo oportunidades.</p>	<p>Sim. Participam apresentando suas ideias nas reuniões ou assembleias. Alguns se sentem donos, mas eu não me sinto dona, sou empregada, faço o trabalho, deu meu horário eu vou embora. Alguns trazem novidades e oportunidades como o Eduardo e o pessoal da direção.</p>
---	--	---	--	--	---	--	--

2. Perguntas sobre empreendedorismo e inovação	ENTREVISTADOS						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
2.1 Você pode fazer seu trabalho de forma diferente ou precisa fazer igual aos outros cooperados?	Sim existem várias possibilidades a partir da utilização de tecnologia.	A única forma de se fazer o trabalho de forma diferente é trocando os cooperados de atividades.	Sim é possível fazer diferente.	Posso sim, mas falta integração.	Posso sim, desde que seja para ajudar a cooperativa todos aceitam.	Sim, pois, ninguém é igual ao outro.	Sim é possível fazer diferente, mas para isso é necessário aprender mais.
2.2 Como você apresenta as suas ideias para melhorar os resultados da cooperativa?	Através de assembleias e reuniões.	Através das reuniões.	assembleia ou reunião	Não apresento, pois não adianta de nada.	Sempre apresento nas reuniões.	Nas reuniões e assembleias.	Eu não apresento ideias não...
2.3 Como o espaço da cooperativa pode contribuir para a geração de novas ideias e ou criatividade?	A partir da realização de um novo layout	A partir das interações dos cooperados	os companheiros muitas vezes não colocam suas ideias para não gerar mais conflitos	Talvez uma organização melhor dos espaços	Melhor para nós é nos reunirmos para fazermos uma limpeza e organização do espaço	melhorar o layout	Eu não sei

2.4 Você acredita que alternativas novas poderiam nascer dentro da cooperativa?	A partir da realização de um novo layout	Sim. Através de instalação de metas de produção	Para isso precisa acabar os conflitos	Acredito que sim, porém se tiver união	Eu acredito que sim, se tiver união	sim, mas é preciso saber se a ideia serve para a cooperativa, levando para assembléia para avaliar essa ideia	Sim, mas para isso precisa haver mais atitude, agir, colocar em prática
2.5 O que você gostaria de fazer diferente na cooperativa?	Implantar novas tecnologias, melhorar o layout e a gestão	Ampliar o número de cooperados para 50	Mudar toda a estrutura, organização/layout	Principalmente operar empilhadeira	Chamar todos para conversar, organizar e limpar o espaço	Ampliar o número de cooperado	Colocar mais regras, limites, chamar os cooperados para conversar
2.6 Existem conversas entre os cooperados para buscar formas diferentes de resolver problemas dentro da cooperativa?	conversam entre si e levam para a assembléia	Com a diretoria ou em plenária, mas informal não.	Existem conversas	Entre a diretoria sim e acabam sempre implantando as ideias deles	existe sim e as ideias são levadas a diretoria onde eles analisam	Sim. Sempre que a gente ver um problema, conversamos entre nós	Existe sim entre nós

APÊNDICE C

ROTEIRO DE INTERVENÇÃO - Programa de Mentoria proposto - ETAPA II

- 1. Este programa de Mentoria foi elaborado para atender os membros das Cooperativas de Materiais Reciclados, com o objetivo de fortalecer a gestão dos negócios e propiciar o desenvolvimento de ações que leve o empreendimento a crescer de modo sustentável, a partir da Inovação.**
 - (a) Identificando oportunidades a partir de recursos existentes;
 - (b) Tomada decisões de investimento com base no que estão dispostos a perder;
 - (c) Aproveitamento das contingências e;
 - (d) Estabelecimento de relações estratégicas com stakeholders.

PROGRAMA DE MENTORIA - ROTEIRO DE ENTREVISTA

NOME: _____ **Idade:** _____

- 1) Dos temas abordados durante o Programa de Mentoria, qual foi o que você mais precisava?
- 2) Como você pode observar a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida?
- 3) O Programa de Mentoria ajudou você a ser mais empreendedor (a) e inovador(a)?
- 4) Como o Programa de Mentoria contribuiu para você refletir sobre o seu papel na Cooperativa?
- 5) Você notou alguma mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria?
- 6) Você observou alguma mudança na Cooperativa após o Programa de Mentoria? Em caso positivo, cite as principais mudanças.
- 7) Do seu ponto de vista quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria?
- 8) Quais sugestões para melhorar o Programa de Mentoria?
- 9) Você recomenda o Programa de Mentoria para outras Cooperativas?
- 10) Espaço aberto para as considerações finais.

APÊNDICE D

MODELO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Será feita uma adaptação do modelo de consentimento livre da Faculdade do Campo Limpo Paulista (FACCAMP), disponível no site: <http://www.faccamp.br/site/institucional/cep>

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “.....”

Nome do (a) Pesquisador (a):

Nome do (a) Orientador (a):

Instituição Vinculada:

Endereço:

Natureza da pesquisa: *a (o) sra. (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade ...*

Participantes da pesquisa: (colocar o número de participantes, especificando qual será a população-alvo da pesquisa).

Envolvimento na pesquisa: *ao participar deste estudo, a (o) sra. (sr.) permitirá que o (a) pesquisador (a) (...). A sra. (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra. (sr.) (...). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador (a) do projeto e, se necessário, através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.*

Sobre as entrevistas: (se houver, especificar como serão realizadas).

Riscos e desconforto: *a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. (especificar aqui possíveis riscos e desconfortos gerados durante a pesquisa). Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos a sua dignidade.*

Confidencialidade: *todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados.*

Benefícios: *ao participar desta pesquisa, a (o) sra. (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre (...), de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa (...), onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Pagamento: *a (o) sra. (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será paga por sua participação.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha, por favor, os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG _____ ou
CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar
do estudo _____ como sujeito.
Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador
_____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela
envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha
participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer
momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu
acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data:

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável:

Assinatura do Pesquisador:

Observações complementares:

APÊNDICE E

PLANILHA GERAL DAS ENTREVISTAS ETAPA II

Roteiro de Entrevista sobre o Programa de Mentoria	ENTREVISTADOS					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
1 Dos temas abordados durante o Programa de Mentoria, qual foi o que mais você mais precisava?	Gestão.	Gestão.	Gestão.	Gestão.	Gestão.	Gestão.
2 Como você pode observar a contribuição do Programa de Mentoria para a sua vida?	Me ajudou Bastante.	Contribuiu para saber como é como funciona as coisas, muito bom sim.	Para minha contribuiu.	Contribui sim, ajuda abrir a cabeça.	Contribuiu para eu ser mais organizada.	Contribui sim, ajudando a abrir a cabeça.
3 O Programa de Mentoria ajudou você a ser mais empreendedor (a) e inovador (a)?	Sim ajudou entender melhor.	Sim no dia a dia aos poucos.	Para mim sim ajudou bastante. Me tornei mais curiosa.	Pra mim achei legal, me ajudou sim. Procuro fazer melhor meu trabalho sempre.	Me ajudou sim, mas outras pessoas ainda resistem	Ajudou sim, mas alguns não entendem nossa gestão.

4 Como o Programa de Mentoria contribuiu para você refletir sobre o seu papel na Cooperativa?	Eu me diverti com esse programa, com ideias novas, meu entendimento melhorou.	Sim, a gente melhora nossa visão de nosso trabalho.	Para mim sim.	“Para mim sim. Procurei entender este trabalho que você veio realizar na Coopamare. Hoje eu entendo mais meu papel na coopamare.	Contribuiu, tenho colocado mais minhas ideias em prática.	Sim. A pensar como melhorar minha gestão.
5 Você notou alguma mudança no comportamento das pessoas que participaram do Programa de Mentoria?	Mudou bastante, as pessoas estão dando mais ideias.	Mudou bastante. O jeito da pessoa interagir com a população principalmente.	Em algumas pessoas sim. Tem muitos que mudaram seu comportamento.	Em algumas pessoas sim.	Em algumas pessoas sim, mas outras ainda insistem na mesma coisa.	Em algumas pessoas sim.
6 Você observou alguma mudança na Cooperativa após o Programa de Mentoria? Em caso positivo, cite as principais mudanças.	Sim. Lembra como era cheio de material viu como está agora melhorou também o espaço, viu como está melhor!	Sim. a cooperativa entrou numa fase de transformação. Está interagindo mais.	Houve sim. O jeito de tratar o pessoal aqui dentro melhorou e os esforços das pessoas no trabalho melhorou bastante também	Melhorou muita coisa aqui, respeito melhorou, rolou uns negocinhos, não vejo mais ninguém ficar falando. O companheirismo aumentou.	Sim. Com a entrada de novos cooperados o trabalho melhorou.	Sim houve, melhorou um pouco o companheirismo.

<p>7 Do seu ponto de vista quais as principais vantagens e desvantagens do Programa de Mentoria?</p>	<p>A vantagem é que a gente ficou cheio de esperança, aumentou nossa força de vontade em trabalhar. Não vejo desvantagem.</p>	<p>Ter pessoas vindo até aqui querendo conhecer, pesquisar, nos ajudar, ajudar a cooperativa. Como desvantagem precisamos parar de trabalhar e ficamos com a cabeça pensando então a gente não aproveita totalmente.</p>	<p>De minha parte é Bom, as pessoas aprendem, e quem sabe muitas possam melhorar mais com o tempo. Quanto mais ajuda melhor.</p>	<p>Muito legal pra gente, mais apoio pra nós este tipo de trabalho que você realiza. Desvantagem não vejo nenhuma.</p>	<p>A vantagem que é uma coisa boa, mostra que a gente pode melhorar bastante, se todo mundo fizesse o que você está fazendo a gente aprenderia mais.</p>	<p>Desvantagem é que nós para o trabalho para atender você. A vantagem é o que a gente aprende, a gente é reconhecido, você espalha pro mundo inteiro quem nós somos, isso fortalece nós.</p>
<p>8 Quais sugestões para melhorar o Programa de Mentoria?</p>	<p>Ajudar as pessoas a entenderem melhor nosso trabalho, pois alguns não conhecem, algum curso.</p>	<p>Vir mais vezes durante o mês, mais visitas trazer mais pessoas de fora.</p>	<p>Ter alguma coisa assim que mostrasse para o mundo inteiro onde é a cooperativa, onde é o local certinho para descartar os materiais</p>	<p>Eu não sei o que sugerir.</p>	<p>Não tenho. O jeito que você fez foi legal, veio várias vezes, tem gente que vem uma vez só e não volta mais.</p>	<p>Talvez pudesse nos ajudar continuando com a gente, junto a intermediação com empresários para apoio, trazendo curso.</p>

9 Você recomenda o Programa de Mentoria para outras Cooperativas?	Sim recomendo, pois, outras cooperativas também precisam desse tipo de trabalho.	Sim a gente tá ganhando, e outra cooperativa vão ganhar também.	Sim recomendo.	Recomendo sim com certeza. Esse tipo de trabalho ajudaria outras cooperativas.	Recomendo sim.	Sim recomendo, esse tipo de trabalho só ajuda.
10 Espaço aberto para as considerações finais	Nós que somos catadores ficamos muito triste com a forma que a prefeitura atual está fazendo, acabando com os catadores externos	Tudo quem vem para ajudar a gente, melhorar a condição de vida da gente.	A gente é gente, é humano também.	Se tivesse algum curso aqui eu mesmo seria um dos primeiros a participar.	As vezes a gente fala que não quer um curso, tem muitos aqui que não querem, outros querem.	Hoje eu não sei mexer com planilha.

APÊNDICE F
PROGRAMA DE MENTORIA

Fazer diferente:
Programa de Mentoria em Inovação
2017

CLEITON SILVA

Fazer diferente: Programa de Mentoria em Inovação 2017

SÃO PAULO

2017

CLEITON SILVA

Fazer diferente: Programa de Mentoria em Inovação 2017

SÃO PAULO

2017

120

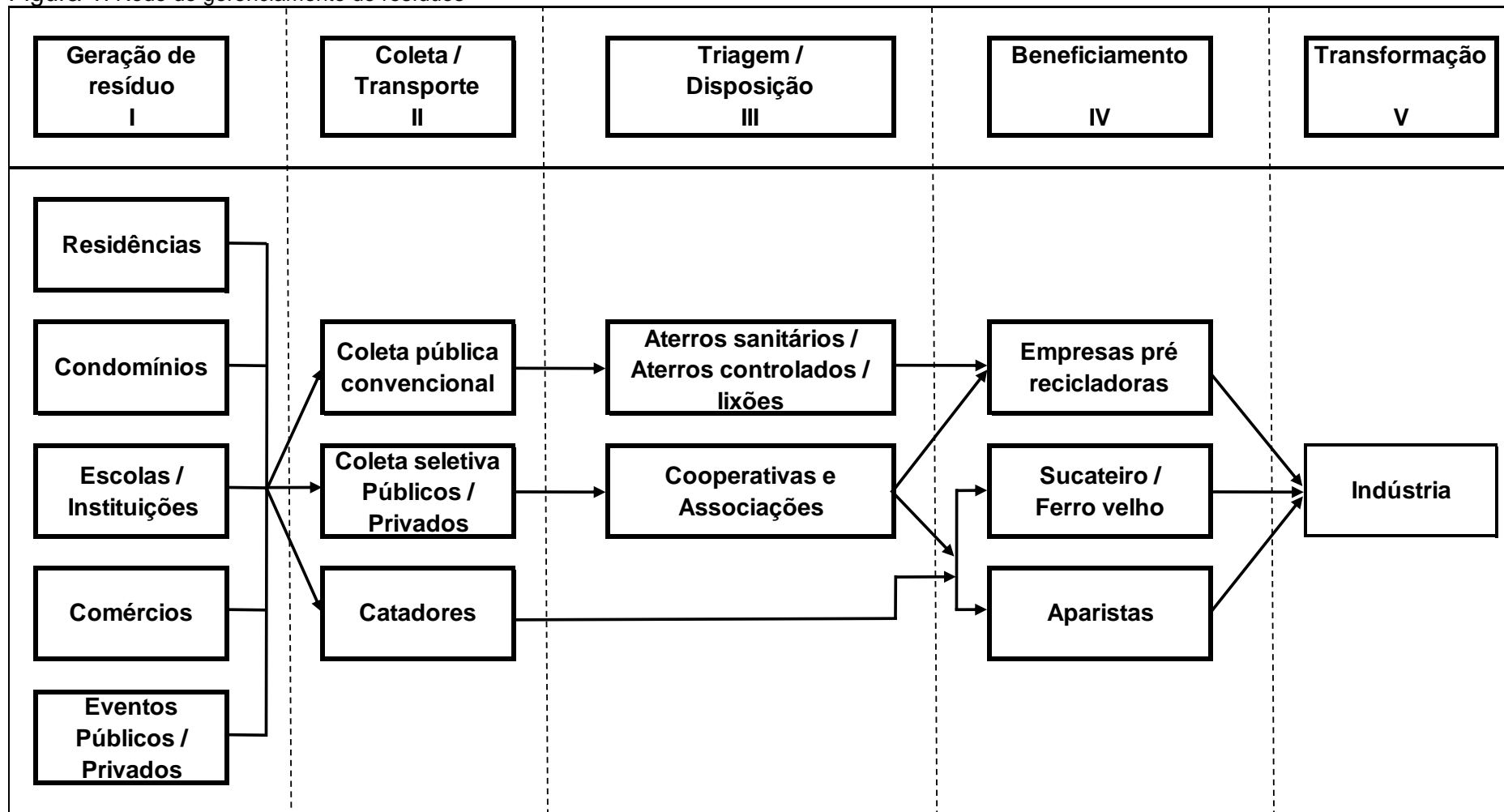
SUMÁRIO

1	PROGRAMA DE MENTORIA.....	119
1.1	UM POUCO HISTÓRIA	124
1.2	FAZER DIFERENTE: MENTORIA EM INOVAÇÃO 2017	125
1.3	FORMATO DO PROGRAMA.....	128
1.4	OBJETIVOS	128
1.5	METODOLOGIA	129
1.6	CURRICULUM RESUMIDO DO AUTOR.....	129
1.7	PÚBLICO ALVO	129
1.8	PERFIL DO ASSOCIADO – AO FINAL DO PROGRAMA.....	129
1.9	RECURSOS NECESSÁRIOS	130
1.10	BASE PARA A REALIZAÇÃO DO PROGRAMA.....	130
1.11	INOVAÇÃO.....	130
1.11.1	<i>Importância da Inovação.....</i>	130
1.11.2	<i>Definições de Inovação.....</i>	131
1.12	INOVAÇÃO FRUGAL	133
1.13	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	134
1.14	PERCEPÇÃO	135
1.14.1	<i>Tipos</i>	135
1.14.2	<i>Como se processam</i>	135
1.15	FLEXIBILIDADE	135
1.16	CRIATIVIDADE	135
1.17	COMUNICAÇÃO	136
1.18	REGRA DO C. H. A.	136
	REFERÊNCIAS.....	139

PROGRAMA DE MENTORIA

Este programa tem como ponto de partida a figura 1, apresentada por Conceição (2015), onde ela demonstra de forma clara a rede de gerenciamento de resíduos sólidos e o ponto ocupado em especial pela cooperativa de catadores de materiais recicláveis. A partir desta figura o programa de mentoria foi desenhado, e realizada a interface das temáticas com o negócio.

Figura 1: Rede de gerenciamento de resíduos



Fonte: Conceição (2015)

Um pouco de história

Tendo sua origem na odisséia de Homero, mentoria não é um conceito novo (SHEA, 2001). Odisseu, rei de Íthaca, partindo para lutar na guerra de Tróia, deixou sua família, especialmente seu filho Telêmaco, aos cuidados de Mentor, seu mestre e conselheiro. Mentor investiu seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência a Telêmaco, sendo-lhe professor, conselheiro, dando-lhe suporte e transmitindo-lhe segurança na ausência de seu pai (MURRAY, 1991). A adoção do nome Mentor, na atualidade, surge então para designar aqueles que, de uma forma geral, são indivíduos experientes, dotados de conhecimento e que, comprometidos com a carreira profissional e social de seus mentorados, facilitam seu aprendizado, crescimento e desenvolvimento de habilidades (KRAM, 1985; MURRAY, 1991).

De acordo com Régis *et al.* (2013), as primeiras publicações, sobre mentoria, orientadas para a área do comportamento organizacional, surgem a partir da década de 1970. No contexto corporativo, um mentor é “normalmente uma pessoa bem mais antiga, uma pessoa de maior experiência e maturidade [...] um professor, conselheiro ou padrinho”. Por sua vez, o mentorado é a pessoa que se beneficia da experiência, maturidade e proteção do mentor (RÉGIS *et al.*, 2013, p. 243).

Fazer diferente: Programa de Mentoria em Inovação 2017, teve como inspiração o programa desenvolvido e aplicado desde 2011 pelo professor Marcos Hashimoto na disciplina de gestão da pequena empresa da faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP), programa este que foi um dos finalistas do prêmio Rodada de Educação Empreendedora, do instituto de empreender Endeavor em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015).

Fazer diferente: Mentoria em Inovação 2017

O programa Fazer diferente: Mentoria em Inovação 2017, desenvolvido com foco na Coopamare – Cooperativa de Catadores Autônomos de Papel, Aparas e Materiais Reaproveitáveis, a partir da pesquisa realizada pelo professor Cleiton Silva, para a dissertação do Mestrado da Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP).

O fazer diferente parte do enfoque proposto por Sarasvathy (2001), o *effectuation*, ou abordagem efetiva. Trata-se de um processo dinâmico e criativo que tem por objetivo o desenvolvimento de novas ideias em um ambiente empreendedor, sem a necessidade de um plano de negócios. Uma forma de pensar o empreendedorismo, cujos métodos podem ser seguidos em paralelo ao surgimento dos problemas. Uma das principais premissas do *effectuation* é que o empreendedorismo pode ser aprendido por qualquer pessoa. Partindo dos recursos já existentes, tomam-se decisões e com base nos resultados e informações obtidos, possíveis mudanças podem ser conduzidas.

No modelo preconizado por Sarasvathy (2001), o processo começa com três questões:

- a) Quem eu sou?
- b) O que sei fazer?
- c) Quem eu conheço?

Na teoria de Sarasvathy (2001), o *effectuation*, (a) os empreendedores identificam oportunidades a partir de recursos existentes, (b) tomam decisões de investimento com base no que estão dispostos a perder, (c) aproveitam as contingências e (d) estabelecem relações estratégicas com stakeholders (SALUSSE; ANDREASSI, 2016).

A teoria *effectuation* sugere que, sob condições de incerteza, os empreendedores adotam uma lógica de decisão diferente da que é explicada por um modelo de empreendedorismo tradicional e mais racional (FISHER, 2012).

Sarasvathy (2001) deixa claro em seu artigo que:

Antes de desenvolver uma teoria para as decisões envolvendo a realização e delineando seu espaço dentro da literatura, é necessário enfatizar que os processos de *effectuation* não são postados aqui como "melhores" ou "mais efetivos" do que os processos de *causation*. (SARASVATHY. 2001, p.249).

Quadro 1: Comparativo Abordagem empreendedora: Tradicional Vs. *Effectuation*

ABORDAGEM	TRADICIONAL	<i>EFFECTUATION</i>
PROBLEMA	Decisão	Design
ESTRATÉGIA	Útil quando o futuro é previsível, objetivos estão claros e o ambiente não depende de nossas ações.	Útil quando o futuro é imprevisível, os objetivos não estão claros e o ambiente é o resultado da ação humana.
	Começa com o efeito que se quer criar e pergunta-se "O que	Começa com os meios que se têm à disposição e pergunta-

PONTO DE PARTIDA	deve fazer para alcançar esse efeito em particular.	se “O que eu posso fazer com esses meios” e então de novo “O que mais eu posso fazer com ele”
CRIATIVIDADE	Pode ou não envolver um processo criativo.	É inerentemente criativo.
ANALOGIA	General buscando a conquista de terras férteis.	Explorador que sai em viagem por mares não navegados.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A abordagem *effectuation* apresenta seis elementos do processo empreendedor, sendo primeiro elemento diz começar com os meios e não com os fins: quem sou, o que sei fazer e quem eu conheço. O segundo elemento refere-se às perdas toleráveis ao invés do retorno esperado. Já o terceiro elemento trata da necessidade de se ter um cliente inicial como parceiro e vice-versa, ou seja, comece o negócio a partir de um cliente chave. O quarto elemento trata de ignorar a competição e concentrar esforços em parcerias. O quinto elemento promove a ideia de se “fabricar ao invés de encontrar mercados”, o processo de partir de um único cliente ou parceiro para um mercado inteiro. O sexto elemento trata os fins inesperados em oposição aos objetivos pré-determinados.

Formato do Programa

O formato do programa de mentoria levará em consideração os seguintes tópicos identificados na pesquisa de campo na Coopamare: Inovação, Empreendedorismo e Gestão (Relações Interpessoais, Gestão de Conflitos).

A Mentoria será realizada em duas etapas: individual e em grupo. Na etapa individual os temas tratados serão inovação, empreendedorismo e gestão. Na etapa individual o gestor da cooperativa poderá escolher a ênfase dos temas abordados e a sessão de mentoria terá a duração de 40 minutos. Na mentoria em grupo os temas tratados serão Inovação e Empreendedorismo, divididos em duas sessões de 60 minutos.

Quadro 2: Programação da Mentoria

HORÁRIO	ATIVIDADE
13h00	Boas vindas e apresentação do Programa de Mentoria
13h30	Mentoria individual – com Presidente da cooperativa
14h30	Intervalo – Coffee
15h00	Mentoria em Grupo (8 cooperados presentes) – Inovação
16h00	Mentoria em Grupo (8 cooperados presentes) – Empreendedorismo
17h00	Encerramento

Fonte: Elaborado pelo Autor

Objetivos

Fornecer aos cooperados elementos para que possam iniciar, assimilar e aprofundar seus conhecimentos em inovação e empreendedorismo e a partir deste programa ampliar seus repertórios, revendo e reprogramando seus conceitos sobre inovação e empreendedorismo. Fornecer elementos para que

possam desempenhar adequadamente um papel mais profissional, para que possam representar e fortalecer a imagem da cooperativa e sua própria como profissional.

Metodologia

Participação Ativa, Igualdade, Singularidade, Descoberta

Curriculum resumido do Autor

Cleiton Silva

Mestrando em Administração - FACCAMP, MBA em Gestão Empresarial-FGV, Bacharel em Administração-ENIAC, Tecnólogo em Gestão Empresarial-ENIAC FAPI, Gerente Operacional - Versus Logística, Professor no curso de Administração na UNIESP SA – Campus Itapeçerica da Serra.

Público Alvo

O programa destina-se aos associados em cooperativas de materiais recicláveis.

Perfil do associado – ao final do programa

Objetiva-se com o programa, que com as mentorias realizadas, os associados tenham desenvolvido capacidade de:

- ✓ Conhecer os diferentes tipos de inovação.
- ✓ Como aplicar o melhor tipo de inovação à cooperativa.

- ✓ Entender a Importância de assumir uma postura inovativa e empreendedora.

Recursos necessários

Para realização do programa será necessário:

- ✓ Espaço adequado para reunião.
- ✓ Acomodações (cadeiras).
- ✓ Canetas e papel (caso os cooperados queiram fazer uso).

Base para a Realização do Programa

O ponto de partida para realização do programa foi a pesquisa realizada na cooperativa Coopamare junto aos seus associados, onde alguns pontos relevantes foram observados e somado aos princípios norteadores do cooperativismo definidos no congresso de 1995 coordenado pela *International Co-Operative Alliance*, ICA, que estão em vigência até hoje, orientando as ações das cooperativas em qualquer parte do mundo, com foco em especial ao princípio: Educação, Treinamento e Informação.

Inovação

Importância da Inovação

A inovação tem sido mal compreendida e mesmo mal interpretada, sendo ela uma disciplina importante na atualidade. Hoje ainda escutam-se frases e comentários apresentando a inovação como um ato aleatório, ou ainda afirmando que a inovação ocorre no processo e não pode ser ensinado, outro comentário comum é o que relaciona inovação com volumosos recursos financeiros, e com mais verbas seria possível ser mais inovador, somadas a essas frases e comentários apresenta-se a distorção comum de se acreditar que

a inovação radical (aquela que associam inovação a um novo produto, serviço ou aplicativo que deslumbre o mundo), seja o único tipo de inovação.

Para Lemes (1999) “existe uma corrente da economia que corrobora com o pensamento de que os avanços resultantes de processos inovativos nas empresas são fator básico na formação da economia, bem como de seu desenvolvimento a longo prazo”.

Os executivos têm ciência deste vazio, como pode ser percebido pela fala de Rigby, Gruver e Allen. (2009, p.3):

A inovação é um processo complicado: difícil de medir e difícil de gerenciar. A maioria das pessoas a reconhece somente quando ela gera um aumento no crescimento. Quando as receitas e lucros declinam durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que seus esforços de inovação não valem a pena. Pensam talvez, que a inovação não seja tão importante.

A inovação é um dos fatores decisivos para o desenvolvimento econômico e social. Os indicadores de crescimento dos países mostram que a inovação contribui para o aumento da produtividade industrial e da qualidade de vida da população. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2005).

Definições de Inovação

A palavra inovação deriva da palavra latina *innovare*, que significa fazer qualquer coisa de novo. No dicionário Aurélio, inovação tem como significado “ato ou efeito de inovar”.

Drucker (1987) “Ato de atribuir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza”.

Segundo Dosi (1988) “Busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais”.

Para Schumpeter (1997, p. 76):

Inovação é a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente, a inovação de processo que seja novidade para uma indústria, abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos e mudanças na organização industrial.

A inovação é uma ferramenta do empresário, ou seja, é usada por eles para explorar a mudança e transformar a oportunidade em um negócio ou serviço diferente. Ela tem potencial para se constituir como uma disciplina, capaz de ser aprendida e praticada. Por outro lado, as organizações adquirem vantagens competitivas com atos de inovação, ou seja, elas abordam a inovação no seu sentido lato, que compreende as novas tecnologias bem como os novos caminhos para fazer as coisas (DRUCKER, 1987; PORTER, 1990).

Rogers (1995) “Uma ideia, prática ou um bem material que é percebido como novo e de relevante aplicação”.

“A incorporação e combinação de conhecimentos em algo original, relevante, como um novo produto, processo ou serviço” Luecke (2003).

O Manual de Oslo é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para efeitos de direcionamento de políticas e a evolução do conhecimento sobre inovação sintetizou no Manual de Oslo, que em sua segunda edição de 1997 definiu as tipologias básicas de inovação, separando-as basicamente em inovações tecnológicas em produtos e processos, que compreendem as implantações de

produtos e de processos tecnologicamente novos ou que tiveram substanciais melhorias tecnológicas (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55).

O Manual apresenta quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Inovação Frugal

A inovação frugal é um modelo de inovação de baixo custo, apresentado por Wooldridge (2010) na reportagem especial da revista *The Economist*. Segundo ele, a inovação frugal não se pauta unicamente por redesenhar produtos, ela deve envolver uma completa e nova visão entre o processo produtivo e o modelo de negócios. Já para Zeschky, Widenmayer e Gassmann (2011) inovação frugal pode ser definida como a resposta à grave restrição de recursos, de produtos com custo extremo e vantagens em relação às soluções existentes. Os produtos da inovação frugal muitas vezes têm olhar inferior à solução existente, por fornecer funcionalidade limitada e são muitas vezes feitos de materiais simples e mais baratos.

A inovação frugal é um tipo de inovação com base no processo de redução de custo e recursos não essenciais de um bem durável, pode-se descrever essa inovação como um modo de fazer com menos para mais pessoas. O diferencial da inovação frugal está no fato dela não ser posicionada simplesmente como um processo de reengenharia, de forma original, desenvolve produtos ou serviços para aplicações e necessidades específicas em ambientes com limitação de recursos (BHATTI; VENTRESCA, 2013; ZESCHKY; WINTERHALTER; GASSMANN, 2014).

Uma questão que assume importância crescente para as sociedades, em particular a brasileira, é a redução da pobreza. Esta questão transcende os limites individuais, empresariais e nacionais e é hoje uma questão global (ROCHA; SILVA, 2008). A inovação frugal vem ao encontro dessa realidade, como alternativa de geração de trabalho, de renda e de inclusão social.

Sendo considerada um modelo de inovação disruptiva de baixo custo, que utiliza uma visão sistêmica do processo produtivo e do modelo de negócio, apresentado segundo Ferreira (2015), como principais características: Foco em materiais rústicos, produção e fonte local, componentes padronizados, redução de tamanhos, novas funcionalidades especialmente para ambientes com baixa infraestrutura, utilizando-se como estratégia a especialização em novas soluções. Essas características relacionam-se perfeitamente com o ambiente das cooperativas de catadores por estarem integradas às políticas de desenvolvimento como uma medida que abrange além da questão dos resíduos sólidos urbanos (RSU), também ao problema da desigualdade social e da cidadania, visando a geração de renda para pessoas excluídas do mercado de trabalho formal, devido principalmente à baixa qualificação.

Relacionamento Interpessoal

Outra questão que apareceu na pesquisa foi a de conflito no relacionamento entre os cooperados, deixando claro que lidar com os diferentes tipos de pessoas exige-se preparação. Para melhorar a interação e entrosamento entre indivíduos, faz-se necessário empregar um conjunto de habilidades básicas e fundamentais. Esse conjunto de habilidades reflete os valores do indivíduo.

São os valores que estabelecerão os comportamentos do indivíduo, portanto faz-se necessário repensar nossos valores para desenvolver e aprimorar as seguintes habilidades básicas fundamentais: **Percepção, Flexibilidade, Criatividade e Comunicação.**

Percepção

Refere-se a tudo aquilo que captamos com os nossos sentidos e ao significado que damos ao que for captado. Podemos dividi-las em dois conceitos: tipos e como se processam:

Tipos

Auto percepção (se perceber)

Hétero percepção (perceber o outro)

Espelho (perceber – se através do outro)

Como se processam

Seletivamente (Escolher o que é de interesse)

Globalmente (Escolher além do próprio interesse)

Detalhes (Escolher globalmente com detalhe)

Empatia: Refere-se ao ato de colocar-se no lugar do outro.

Flexibilidade

Refere – se à facilidade em mudar, em captar e buscar alternativas para lidar com o novo, o diferente. No relacionamento humano, a flexibilidade é fundamental para que se possa respeitar a singularidade de cada indivíduo e interessar – se pelo menos.

Criatividade

Refere – se à busca de novas ideias para solucionar objeções atuais ou novas ideias para evitar futuras objeções.

A criatividade no relacionamento humano favorece o processo de comunicação. Isso deve – se à diversidade de meios que são utilizados para se fazer compreender.

Comunicação

Refere – se à capacidade de estabelecer o outro como meta a ser atingida, ou seja, a compreensão de uma mensagem pelo outro e o retorno (feedback) deve ser a finalidade da comunicação. Não é só por palavras que a comunicação se estabelece. Na verdade, **a palavra** representa apenas 7% da capacidade de comunicação entre as pessoas. Não estamos dizendo com isso que as palavras não são importantes.

Antes da palavra, para comunicar – se bem, você deve formar uma estrutura que dê mais poder à sua comunicação. Segundo pesquisas neurolinguísticas, **o tom da voz** e a **fisiologia**, que é a postura corporal, representam 38% e 55%, respectivamente, deste poder.

REGRA DO C. H. A.

As pessoas atualmente são bem informadas pelos diversos meios de comunicação. Os próprios cursos esforçam-se para facilitar a aprendizagem de conhecimento e habilidade, essenciais ao mercado atual e futuro. Mas, por que nós sabemos o que fazer (conhecimento), sabemos como fazer (habilidade), mas no momento da execução tudo ocorre contrário a tudo aquilo que já sabemos.

O que acontece? Falta atitude.

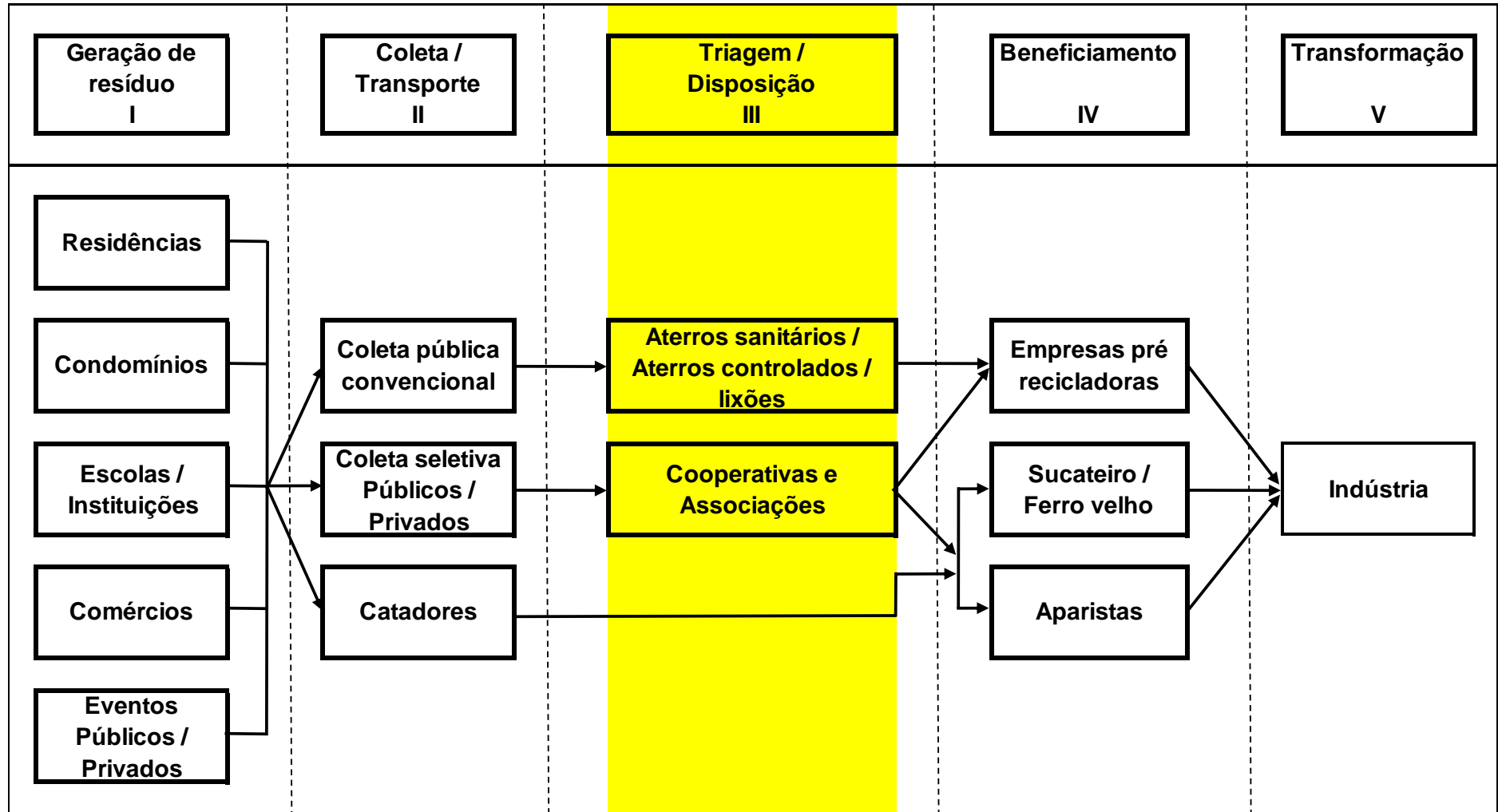
Para compreendermos essas questões, necessitamos discutir a velha regra do C. H. A. Significa.

C- Conhecimento (**o saber fazer**), **H-** Habilidade (**o como fazer**), **A-** Atitude (**o querer fazer**).

Imaginem uma pessoa de características tímidas, que sabe as desvantagens de agir desta forma, que sabe como fazer para mudar esse comportamento e continua tendo atitudes tímidas. Adiantará ficar repetindo da mesma maneira, o que ele deve fazer e como ele deve fazer?

A figura 2 na parte destacada retrata o ponto em que a cooperativa de catadores de materiais recicláveis se encontra na cadeia da reciclagem industrial. Auxiliando o cooperado na percepção e entendimento de seu trabalho.

Figura 2: Rede de gerenciamento de resíduos



Fonte: Conceição (2015)

REFERÊNCIAS

CONCEIÇÃO, J. T. P. Turnover nas cooperativas de resíduos sólidos: um estudo fenomenológico. Dissertação de mestrado apresentada na FACCAMP, Faculdade do Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, 2015.134 p.

DOSI, G. The nature of innovative process. Technical change and theory. Pinter Publishers.Londres,1988.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. Editora Pioneira, 1987

FERREIRA, J. J. M.; MARQUES, C. S. E.; BARBOSA, M. J.; Relação entre Inovação, Capacidade Inovadora e Desempenho: O Caso das Empresas da Região da Beira Interior. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 4, n. 3,2007

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice, v.36, n. 5, p. 1019-1051, 2012. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ICA. Disponível em: <http://ica.coop/> acesso em 15 /08/2016.

KRAM, K. E. Mentoring at work: development relationships in organizational life. Lanham; University Press of American, 1985.

LEMES, C. Informação e Globalização na Era do Conhecimento. REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro, 1999.

LUECKE, R. Managing Creativity and Innovation. Harvard Business School Press: Boston, 2003.

MURRAY, M.; OWEN, M. A. Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program. San Francisco, CA, USA. Jossey-Bass Inc, 1991.

OCDE. Oslo Manual: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação, OCDE/Eurostat, 3ª. Edição Brasileira/Finep, 2005. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. acesso em 25/01/16

RÉGIS, H. P.; BASTOS, A. V. B.; DIAS, S. M. R. C.; MELO, P. T. N. B.; Redes de mentoria: Mapeando as Concepções nas Incubadoras de Base Tecnológica do Recife. Revista Psicologia: Organização e Trabalho, v. 13, n. 3, p. 241-256, 2013.

RIGBY, D. K.; GRUVER, K.; ALLEN, J. Innovation in Turbulent Times – Havard Business Review, Junho, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/Article+Innovation+in+Turbulent+Times.pdf> acesso em 28/05/2016.

SALUSSE, M. A. Y.; ANDREASSI, T. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 305-327, 2016.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theorial shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts. 1934.

SEBRAE. 2015. Programa de Mentoria. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pratica%20de%20ensino%20-%20Programa%20de%20Mentoria%20-%20Baixa.pdf>
acesso em: 27/11/2016.

SHEA, G. F. *Mentoring: Como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TIGRE, P. B. *Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WOOLDRIDGE, A. The world turned upside down. A special report on innovation in emerging markets. *The economist*, April 15. Retrieved April 20, 2010, from <http://www.economist.com/node/15879369>

ZESCHKY, M. B.; WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal Innovation in Emerging Markets: The Case of Mettler Toledo. *Research-Technology Management*, v. 54, n. 4, p. 38–45 ,2011.
<http://doi.org/10.5437/08956308X5404007> acesso em 25/01/2016.

ZESCHKY, M. B.; WINTERHALTER, S.; GASSMANN, O. From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness Understanding the different types of resource-constrained innovation can help companies analyze their approaches to resource constrained innovation *Research-Technology Management*, v.57, n. 4, p. 20-27, July-August 2014. <http://doi: 10.5437/08956308X5704235>.

APÊNDICE G

TABELAS DA BIBLIOMETRIA

Tabela 3 Número de publicações por autor na base SPELL

Número de publicações por autor na base SPELL				
AUTOR	TOTAL DE PUBLICAÇÃO	INOVAÇÃO FRUGAL	EMPREENDEORISMO SOCIAL	COOPERATIVAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS
Bastos, H M	3		1	2
Barros, I C F	1		1	
Borges, A F	1		1	
Bourahli, A	1			1
Cavalcanti, M C S	1		1	
Coelho, D B	1			1
Corrêa, R O	1		1	
Cruz, J A W	1			1
Demajorovic, J	1			1
Gimenez, F A P	1		1	
Kuyumjian, R	1		1	
Lacerda, F M	1		1	
Leal, A L C A	1		1	
Lima, J	1			1
Lomazini, A	1		1	
Malacarne, R	1		1	
Mendonça, C M O	1		1	
Mota, A L C	1		1	
Orsiolli, T A E	1		1	
Serra, M F S	1		1	
Silva, O S	1		1	
Sousa, J L	1		1	
Teixeira, R M	1			1
Tondolo, V A G	1		1	
Vale, G M V	1		1	
Vaz, V H S	1		1	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 Número de publicações por autor na base EBSCO

Número de publicações por autor na base EBSCO				
AUTOR	TOTAL DE PUBLICAÇÃO	FRUGALLINNOVATION	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	COOPERATIVE OF RECYCLABLE
Casaqui, Vander	2		2	
Miller, Toyah L	2		2	
Arend, Richard J	1		1	
Azmat, Fara	1		1	
Bacq, S	1		1	
Balka, Kerstin	1	1		
Centofante Alves, A.Luis	1		1	
Chell, Elizabeth	1		1	
Corner, Patricia Doyle	1		1	
Dacin, Peter A	1		1	
Dafuleya, Gift	1		1	
de Fátima da Silva, Maria	1		1	
Desa, Geoffrey	1		1	
Driver, Michaela	1		1	
Friedman, Victor J	1		1	
Ganzaroli, Andrea	1		1	
Grimes, Matthew G	1		1	
Howorth, Carole	1		1	
Jiusto, Scott	1		1	
Katzenstein, James	1		1	
Kury, Kenneth Wm	1		1	
Lan, Hong	1		1	
Madill, Judith	1		1	
McMullen, Jeffery S	1		1	
Mirabella, Roseanne	1		1	
Muller, Schlemm	1		1	
Nega,Berhanu	1		1	
Nicholls, Alex	1		1	
Pager, Sean A	1	1		
Parris, Denise L	1		1	
Paunescu, Carmen	1		1	

Perrini, Francesco	1		1	
Rivera-Santos, Miguel	1		1	
Roy, Ramendu	1		1	
Silva, Thais C da	1			1
Smith, Brett R	1		1	
Souza, Renato L R De	1			1
Stevens, Christopher E	1		1	
Swanson, Lee A	1		1	
Tapsell, Paul	1		1	
Tracey, Paul	1		1	
Varadarajan, Rajan	1	1		
Wesley, Curtis L	1		1	
Williams, Colin C	1		1	
Wood, Stacy	1		1	
Worsham, Erin L	1		1	
Zaefarian, Reza	1		1	
Zahra, ShakerA	1		1	
Zedtwitz, Max	1	1		
Zeschky, Marco B	1	1		
Zietsma, Charlene	1		1	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 Número de publicações por revista na base SPELL

Número de publicações por revista na base SPELL				
REVISTA	TOTAL DE PUBLICAÇÃO	INOVAÇÃO FRUGAL	EMPREENDEORISMO SOCIAL	COOPERATIVAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS
Revista Capital Científico - Eletrônica	4		1	3
Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	3		3	
Podium Sport, Leisure and Tourism Review	2		2	
Revista de Administração da UFSM	2		1	1
Revista de Administração Pública	2		1	1
Revista de Tecnologia Aplicada	2		2	

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	2		1	1
Administração Pública e Gestão Social	1		1	
Cadernos EBAPE.BR	1			1
Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	1		1	
Pensar Contábil	1			1
Revista de Administração da Unimep	1		1	
Revista de Administração de Empresas	1		1	
Revista de Administração Mackenzie	1		1	
Revista de Ciências da Administração	1		1	
Revista de Contabilidade e Organizações	1		1	
Revista de Gestão Social e Ambiental	1		1	
Turismo em Análise	1		1	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 Número de publicações por revista na base EBSCO

Número de publicações por revista na base EBSCO				
REVISTA	TOTAL DE PUBLICAÇÃO	FRUGAL INNOVATION	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	COOPERATIVE OFRECYCLABLE
Academyof Management	3		3	
Academy of Management Learning & Education	5		5	
Academyof Management Perspectives	2		2	
Academyof Management Review	4		4	
American University International Law Review	1	1		
Asia Pacific Business Review	1		1	
Ciência & Saúde Coletiva	1			1

Conceptions and meanings of social entrepreneurship in Brazil and Portugal: Crisis, performance and common good. (English)	1		1	
Emergence:Complexity & Organization	1		1	
Emerging Markets Finance & Trade	1		1	
Entrepreneurship & Regional Development	7		7	
Entrepreneurship: Theory & Practice	4		4	
Global Journal of Enterprise Information System	1		1	
Innovation: The European Journal of Social Sciences	1		1	
International Journal of Business Insights & Transformation	1		1	
International Journal of Management Science & Technology Information	1		1	
International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing	1		1	
JournalofDevelopmental Entrepreneurship	3		3	
Journal of Economic Issues (M.E. Sharpe Inc.)	2		2	
JournalofEnterprisingCulture	1		1	
Journal of Product Innovation Management	2	2		
Journal of Public Policy & Marketing	2		2	
Journal of the Academy of Marketing Science	1	1		
Nonprofit Management &Leadership	1		1	
Research Technology Management	1	1		
Revista de Administração da UNIMEP	1		1	
Revista Dialogos	1			1
The Interfaces Between Social Entrepreneurship, Social Businesses and Social Networks in the Social Field. (English)	1		1	
Third sector and social entrepreneurship: the case of hallel school in brazil. (english)	1		1	

Fonte: Elaborado pelo autor