

Negociação e gestão de organizações solidárias¹

Luciano Vignochi²

Patrícia de Andrade Paines³

Robinson Henrique Scholz⁴

Resumo: A evolução histórica da habilidade de negociação mostra sua relevância para a sobrevivência em comunidades. Na economia solidária, negociar envolve ações coletivas e democráticas para solucionar ou minimizar problemas nas dimensões: social, econômica, ecológica, organizacional e técnica. Este artigo teve como objetivo discutir a relevância da habilidade de negociação para a gestão de organizações solidárias. Para identificar na literatura científica os trabalhos que sustentam a discussão teórica, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica “bola de neve”. Dada à problemática multidimensional discutida, pode-se considerar que é essencial incluir os coletivos de trabalhadores cooperados na perspectiva mercadológica, desenvolver a capacidade de análise das barreiras e oportunidades de entrada, das forças e fraquezas do ambiente e do grau de participação governamental. Alavancar o poder de barganha dos vendedores em relação aos atravessadores que intermediam a negociação é um ponto crítico para relações de compra e venda de resíduos sólidos mais equitativas.

Palavras-chave: Administração; Cooperativas; Economia.

Negotiation and management of solidarity organizations

Abstract: The historical evolution of negotiation skills shows its relevance for survival in communities. In the solidarity economy, negotiating involves collective and democratic actions to solve or minimize problems in the following dimensions: social, economic, ecological, organizational and technical. This paper aimed to discuss the relevance of negotiation skills for the management of solidarity organizations. The selection of works that support the theoretical discussion was carried out through a “snowball” bibliographical research. Given the multidimensional discussed problem, it can be considered that it is essential to include cooperative workers collectives in a marketing perspective, to develop the ability to analyze entry barriers and opportunities, the strengths and weaknesses of the environment and the degree of government participation. Leveraging the bargaining power of sellers in relation to middlemen who intermediate the negotiation is a critical point for more equitable solid waste purchase and sale relationships.

Keywords: Administration; Cooperatives; Economy.

1 Artigo faz parte do Dossiê Jornadas Mercosul. O evento VI Jornadas Mercosul Memória, Ambiente e Patrimônio ocorreu na Universidade La Salle de 11 a 13 de novembro de 2020.

2 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço Postal: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, s/nº, Bairro Trindade, Florianópolis/SC. E-mail: lvignochi1@gmail.com

3 Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Matemática pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

4 Doutor em Ciências Sociais e Graduado em Administração: Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Campus Avançado Tupã.

1 Introdução

A administração satisfatória de qualquer organização da economia solidária não é somente uma questão de competência técnica, mas de habilidade em lidar com problemas diários do empreendimento (GAIGER, 2008). Uma vez que a economia solidária busca a autogestão dos trabalhadores, o estudo de habilidades de gestão coletiva se faz necessário e ainda é inexpressivo neste setor (GAIGER, 2008; GAIGER; CORREA, 2011; VIGNOCHI; BORGES, 2018).

Entre as habilidades a serem aperfeiçoadas na gestão das organizações da economia solidária destaca-se a negociação. Gupta et. al. (2004) e Fernald et. al. (2005) definem a negociação como a capacidade de fazer transações com outras pessoas de forma diplomática e em termos favoráveis, impulsionada por ambientes incertos. Barros e Oliveira (2019) afirmam que no contexto dos empreendimentos solidários, a negociação consiste em construir alternativas coletivas e oferecer contribuições práticas à cooperação entre os indivíduos e grupos contribuindo com a prática da autogestão. No presente trabalho entende-se que os ambientes solidários estão atravessados pela incerteza típica da situação de pobreza em que se encontram trabalhadores de pequenas cooperativas.

A evolução histórica da habilidade de negociação mostra sua relevância para a sobrevivência em comunidade desde os primórdios até o advento das sociedades democráticas (PINHEIRO, 2016). Há evidências factuais de que negociar é relevante no desenvolvimento de ações estratégicas para o enfrentamento coletivo da pobreza em diferentes contextos (VIGNOCHI; BORGES; SCHWENGBER, 2019).

Por exemplo, para os trabalhadores de uma cooperativa de reciclagem de resíduos sólidos, ter uma conta corrente foi um avanço significativo no âmbito da autogestão (VIGNOCHI; BORGES; SCHWENGBER, 2019). Esta ação favoreceu a inclusão de pessoas marginalizadas no universo da cidadania e estimulou a autonomia em transações com outras empresas, governos e instituições financeiras. Além disso, a necessidade de aquisição de recursos materiais e monetários de financiadores e do poder público pode ser satisfeita por intermédio do desenvolvimento da habilidade de negociação (VIGNOCHI; BORGES; SCHWENGBER, 2019).

No entanto, segundo os princípios de cooperação e autogestão, negociar não se restringe ao ato de estabelecer relações comerciais (GAIGER, 2008; GAIGER; CORRÊA, 2011; BARROS; OLIVEIRA, 2019). Envolve, também, competência para estabelecer contratos de forma equitativa quanto à distribuição de recursos, divisão e compartilhamento de tarefas e atendimento de interesses mútuos de ordem pessoal e organizacional (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2009). Em organizações horizontais imersas na sociedade do conhecimento, tais como as pequenas cooperativas da economia solidária, saber negociar é essencial na preparação para um futuro incerto e desconhecido que possa assegurar a manutenção da vida dos cooperados e do empreendimento.

Portanto, este artigo tem como objetivo realizar uma discussão a respeito da relevância da habilidade de negociação para a gestão de organizações solidárias. Para selecionar os trabalhos que compõem estudo utilizou-se a técnica da “bola de neve” que permite ao pesquisador, conforme ele lê sobre o tema, realinhar a sua pesquisa reconhecendo artigos e livros familiares ao assunto (RIDLEY, 2012). Uma vantagem da utilização desta técnica é a emergência de conceitos paralelos ao tema principal da pesquisa a partir da

sequência das referências dos textos lidos em forma de rede ou cadeia associativa e interpretativa (LIMA; MIOTO, 2007; RIDLEY, 2012).

A partir dos trabalhos consultados sobre o fenômeno da negociação no contexto da economia solidária, discorre-se sobre a relevância da habilidade de negociação no âmbito da gestão organizacional, negociação e organizações solidárias e são explicitadas as considerações finais sobre o tema em discussão.

2 Negociação na Gestão Organizacional

A negociação, de modo genérico, pode ser definida como um processo comunicativo que ocorre em prol da aceitação de ideias, em que propósitos e interesses são visados para garantir máximos resultados (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2009). Além disso, as partes envolvidas precisam apresentar argumentação de maneira que o produto final seja maior que a soma das partes (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2009).

No âmbito das organizações produtivas, há interesses diversos, muitas vezes contraditórios, senão exclusivos. No contexto das organizações produtivas, a escassez de recursos pode conduzir a impasses e conflitos - por exemplo, entre fornecedores e consumidores, patrões e empregados - que podem ser solucionados por intermédio da habilidade de negociar (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2009; PINHEIRO, 2016).

Tradicionalmente, na literatura sobre gestão, a habilidade de negociação implica técnicas, táticas e estratégias de gerenciamento com o objetivo de solucionar conflitos de interesses relacionados à aquisição de recursos, distribuição de direitos e contratos (PINHEIRO, 2016). Portanto, é um processo a ser planejado, organizado, coordenado, dirigido e controlado pelos gestores, sendo estes na maioria dos casos, designados como negociadores que acumulam experiências e competências de negociação e tomada de decisão.

Os estudos clássicos sobre negociação empresarial abordam diferentes modelos com vistas à sobrevivência das organizações, melhoria contínua, aquisição e expansão da vantagem competitiva (BLAKE; MOUTON, 1964; THOMAS; KILMANN, 1974; BURBRIDGE et. al., 2007; MARTINELLI; GUISE, 2006; PINHEIRO, 2016). Em geral, estes estudos ocupam-se das etapas do processo de negociação, mecanismos relacionados à Zona de Possíveis Acordos (ZOPA) no âmbito de preços de compra e venda e, alternativas para solução de conflitos de interesses relacionados à cooperação versus competição.

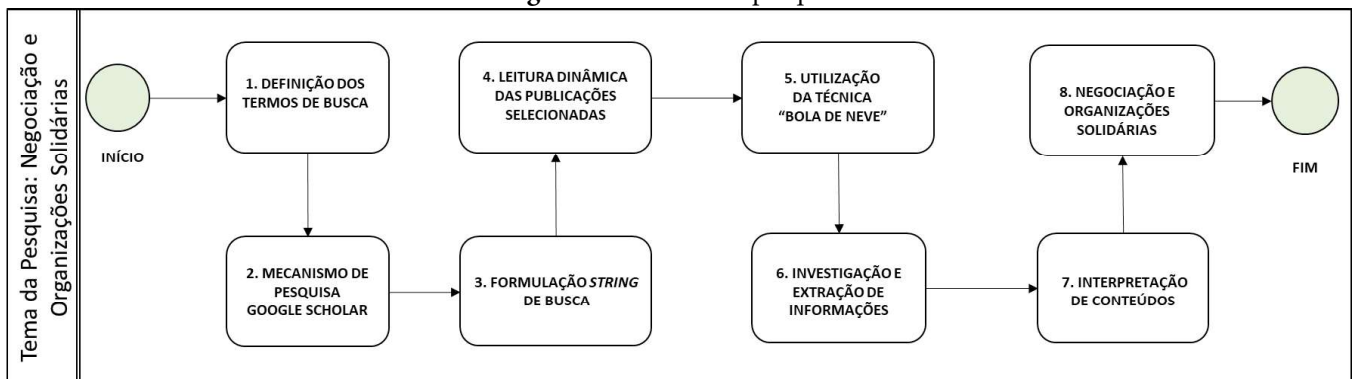
Neste item, sintetizamos os principais conceitos e modelos tradicionais de negociação com enfoque nas organizações produtivas. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa bibliográfica realizada para o aprofundamento do tema no contexto das organizações produtivas da economia solidária.

3 Metodologia do Estudo

Neste item será explicitada a classificação e serão detalhados os passos da pesquisa realizada para abordar o fenômeno da negociação no contexto das organizações solidárias. A problemática investigativa

se define a partir da abordagem qualitativa com caráter exploratório e interpretativo (RIDLEY, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2017). A Figura 1 mostra o processo de pesquisa:

Figura 1: Processo de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, foi conduzida uma busca exploratória no Google para definir os termos de busca utilizando-se a expressão “negociação e organizações solidárias”. Foram definidas as seguintes palavras-chave: “negociação”; “organizações” e “solidárias” (1). Após um primeiro contato com a literatura observou-se que o tema da negociação no ambiente solidário é muito pouco explorado. Durante a busca percebeu-se a presença do termo “atravessadores”/ “intermediários” na intersecção entre o conceito de negociação e o ambiente da economia solidária. O termo identificado foi incluído na pesquisa bibliográfica (2) realizada no Google Scholar - mecanismo de pesquisa na web de acesso gratuito que indexa textos completos da literatura acadêmica em português, inglês e espanhol - entre os anos 2000 e 2019, tendo como principal critério de seleção a aderência das publicações ao tema.

A formulação das *strings* de busca reuniu as palavras chave [(“negociação” e “organizações” e “solidárias” e “atravessadores” ou “intermediários”)] (3) para rastrear estudos interdisciplinares na área-tema da pesquisa, nas línguas portuguesa, espanhola e inglesa. Após, foi realizada uma leitura dinâmica (títulos e resumos) das publicações selecionadas para filtrar os trabalhos mais adequados à investigação do tema (4).

Na sequência, foi aplicada a técnica “bola de neve” (5). Segundo Ridley (2012) a técnica “bola de neve” consiste na seleção de trabalhos que investigam o tema de estudo segundo sua consonância com o propósito da pesquisa reunindo a área de estudo, o tema, o problema de pesquisa, as palavras-chave e viabilizar o encadeamento lógico entre as bibliografias (RIDLEY, 2012). Posteriormente, foram extraídas informações para compor a discussão do tema de estudo (6). Na sequência, realizou-se uma análise interpretativa dos trabalhos selecionados (7). Após todos os passos anteriores, finalmente, passou-se a elaborar a discussão sobre “negociação e organizações solidárias” e as conclusões do estudo (8).

4 Negociação em Organizações Solidárias

No entendimento da economia solidária, a temática da negociação pode apresentar duas facetas. A

primeira é aquela em que cada cooperado pode desenvolver a habilidade de negociação dentro do seu papel social no grupo, quanto aos valores (sociais), regras e pautas de conduta harmoniosa nos coletivos em um processo de integração mediante condições de incerteza dadas pela condição de pobreza (GUPTA et. al., 2004; FERNALD et. al., 2005; BRANDÃO, 2019). A segunda, foco deste artigo, refere-se às negociações no contexto das organizações solidárias tendo como exemplo, a venda das mercadorias processadas por intermédio da reciclagem de resíduos sólidos na modalidade pós-porteira, ou seja, considerando a ação de intermediários (ZANCO; CORBARI; ALVES, 2019).

Andion (2005) destaca que na economia solidária, os negociadores alavancam ações coletivas para solucionar ou minimizar problemas nas seguintes dimensões: social, econômica, ecológica, organizacional e técnica. O modelo de análise integrado e associativo de Andion (2005) auxilia na compreensão dos princípios e práticas de gestão aplicáveis às organizações da economia solidária. Identifica as formas de gestão solidária entre a Zona de Integração Sistemática e a Zona de Integração Social. A Zona de Integração Sistemática significa que a maneira como ocorrem as formas de integração são estabelecidas com base na lógica instrumental. A Zona de Integração Social refere-se ao mundo da vida, onde o sentido prático ocorre pela compreensão coletiva por meio da comunicação. Estabelece um panorama da gestão organizacional nos respectivos campos; social, mercadológico e estatal.

Os resultados da pesquisa de Andion (2005) mostram que, na gestão de organizações solidárias, a inserção das atividades econômicas é um aspecto que demanda maior atenção, uma vez que dependem das habilidades individuais e grupais para integrar estas duas dimensões gerenciais (relações sociais e atividades econômicas). A não ruptura entre representantes das cooperativas e os compradores torna-se relevante para a regulação distributiva de recursos, reciprocidade das relações de troca pela negociação e requer capacidade de interpretar o segmento de mercado.

Segundo Zanco, Corbari e Alves (2019), muitas vezes, há dificuldade das cooperativas em compreender o mercado em que estão inseridas. Sendo assim, para os autores, nas cooperativas agrícolas por eles analisadas, verifica-se que o principal problema não se encontra na participação interna dos cooperados, mas na compreensão dos mercados, o que impõe novas formas de negociação e práticas de gestão. Dirimir a dificuldade em compreender e enfrentar os mercados torna-se fundamental para encontrar um ponto de equilíbrio entre a articulação com os agentes do sistema produtivo e a perda de poder decisório interno, negociando por maior rentabilidade e estabilidade (ZANCO; CORBARI; ALVES, 2019).

Em um estudo realizado em cooperativas de coleta de resíduos sólidos na cidade do Rio de Janeiro, verificou-se alta complexidade no processo de negociação, uma vez que envolve catadores, cooperativas, atravessadores e a indústria (CARMO, 2009). Esse fenômeno ocorre pelo baixo volume e baixa qualidade dos materiais recicláveis triados pelas cooperativas, o que impede a venda direta às empresas recicladoras. Nessa dinâmica negocial, os catadores operam o processo produtivo, sendo o primeiro elo da cadeia produtiva, os quais estão associados a uma cooperativa de catadores (SILVA, 2017).

Segundo Gutierrez e Zanin, (2013), as cooperativas de reciclagem buscam gerir a produção do processo de triagem, classificação, enfardamento e estocagem para realizar a negociação de venda dos materiais aos atravessadores (também conhecidos como sucateiros ou aparistas). Essas empresas, por sua vez, operam seu negócio (re)processando o material comprado das cooperativas e outras empresas de

reciclagem, objetivando a qualidade do material (SILVA, 2017), o volume e muitas vezes, os primeiros processos de transformação (moagem, aglutinação ou picotagem). O valor agregado por estas empresas são critérios de negociação com as indústrias de reciclagem, as quais buscam materiais adequados que permitam a reciclagem por meio de processos químicos e físicos, gerando novamente uma matéria prima (GUTIERREZ; ZANIN, 2013).

Assim, se percebe a importância da negociação em todas as etapas na cadeia da reciclagem dos resíduos sólidos urbanos. Destaca-se a necessidade dos cooperados estabelecerem estratégias de negociação que permitam a valorização das dimensões econômicas e sociais inerentes às atividades das organizações solidárias.

Uma pesquisa realizada no Sistema de Informações de Economia Solidária (SIES) no ano de 2013 com 558 empreendimentos (SILVA, 2017) evidenciou que a maioria dos empreendimentos de economia solidária enfrenta dificuldades na comercialização de produtos ou serviços (56,7%), sendo que o principal problema apontado foi que os preços praticados são inadequados (15,1%) seguido pelo fato que os compradores só adquirirem em grandes quantidades (12,7%); em terceiro lugar aparece a ação dos atravessadores (11,8%).

A ação dos atravessadores (SILVA, 2017) é um fenômeno que contribui para uma maior complexidade nas negociações no âmbito das cooperativas solidárias, uma vez que trata dos aspectos de formalidade e informalidade destes empreendimentos. Observa-se que, conforme descrito anteriormente, a grande maioria comercializa sua produção com atravessadores, os quais geralmente agregam qualidade aos resíduos adquiridos, adicionando o processo de separação e vendendo para a indústria (GUTIERREZ; ZANIN, 2013). Esse segundo processo viabiliza a comercialização para as indústrias recicladoras em volume, qualidade e poder de barganha.

Os atravessadores regulam o preço dos materiais recicláveis no mercado conforme a sazonalidade, oferta e demanda, valor do dólar, qualidade, entre outras variáveis. Isso faz com que, na negociação de venda, as cooperativas tenham pouco poder de barganha, uma vez que os atravessadores estipulam um preço para cada tipo de material. Sendo assim, o valor a ser aplicado naquele momento da venda é ditado pelos atravessadores para todas as cooperativas igualmente.

É perceptível que haja uma desvalorização do trabalho das cooperativas de reciclagem por conta da falta de infraestrutura adequada para o processamento e armazenamento, treinamento especializado para a produção e triagem, além de um fator significativo que merece destaque: a forma como os resíduos são acondicionados e destinados às cooperativas (GUTIERREZ; ZANIN, 2013). Muitas vezes eles estão fora dos padrões para a reciclagem, contaminados por resíduos orgânicos ou até mesmo rejeitos que não há processamento de transformação, como alguns tipos de embalagens laminadas, as quais são compostas por plástico e alumínio, muito comum em produtos alimentícios. Assim, segundo Silva (2017) as cooperativas operam um primeiro processo de separação e refino, ficando a cargo das empresas aparistas fazerem a classificação final e adequar aos padrões de qualidade exigidos pela indústria recicladora.

Portanto, os atravessadores são imprescindíveis no comércio dos reciclados, ainda que considerados vilões por sua relação com o repasse e com a valoração do produto (CARMO, 2009). Em sociedades como a do México, por exemplo, o sistema político verticalizado e autoritário utilizou-se de agentes

intermediários como partidários de base envolvidos com comunidades pobres para a implementação de políticas ditatoriais (BERTHIER et. al., 2003).

No México, o poder de influência dos padrões políticos no âmbito das comunidades de trabalhadores foi potencializado pelo poder de articulação que os atravessadores exerciam sobre o povo ligando os meios de produção dominantes (as grandes indústrias) aos meios de produção dominados (recicladores). Para Medina (2000) e, países terceiro-mundistas asiáticos e latino-americanos, os intermediários realizam serviços importantes como classificação e processamento de materiais, acumulação e vendas nas quantidades exigidas pelas grandes indústrias.

Entretanto, os lixões geram oportunidades para a emergência de mercados *monopsionistas* (mercados com somente um comprador e diversos vendedores). Souza, Paula e Souza-Pinto (2012), afirmam que há uma relação de dependência e exploração dos catadores pelos intermediários. O fato de o preço estar associado ao volume de material somado à dispersão e à incapacidade dos catadores autônomos para armazenar e transportar grandes quantidades agrava mais ainda a sua dependência dos intermediários (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTOSO, 2012). Intermediários sucateiros conseguem fornecer grandes quantidades de material com melhor qualidade que os catadores sem condições de negociar melhores preços (AQUINO; CASTILHO JR; PIRES, 2009).

Diante dessas evidências, observa-se que nem sempre ocorre o que Esteves (2015) espera, quando coloca que uma cooperativa de reciclagem pode agir como um negócio comercial e, por meio de uma negociação ganha-ganha, pode conseguir preços justos e acesso a grandes compradores de fábricas e contemplar as dimensões rentabilidade, valor social e ecológica.

Silva (2017) alerta que as cooperativas de segundo grau (como redes ou centrais) são fundamentais para aumentar a capacidade de negociação. Medina (2000) ressalta que a formação de cooperativas de catadores pode minimizar o poder de barganha dos intermediários e ajudar a desconstruir os mercados *monopsionistas*.

As centrais constituídas e organizadas podem fomentar todo o serviço de coleta de resíduos sólidos em um município, quando este possui políticas públicas que fomentem a contratação de centrais cooperativas para a execução deste trabalho. Desta forma, é possível oportunizar melhores condições de trabalho, logística, infraestrutura e ampliação das relações socioeconômicas dos empreendimentos solidários e de seus cooperados (SCHOLZ; ROSA; BORGES, 2014).

Nesse sentido, Silva, Gonçalves e Dias (2010) procuraram entender a relação entre as estratégias de negociação de cooperativas rurais e o princípio da interoperação. Durante a negociação, as partes passam a conhecer-se e, conseqüentemente, podem desenvolver uma relação de confiança. Neste processo, integram-se os interesses em relacionamentos e resultados (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2010).

As expectativas das partes em relação às motivações, incertezas e possibilidades de negociação denotam a relevância da intersecção entre o aspecto econômico e o social na inserção de novas estratégias e táticas com pressupostos distintos, mas agindo em complementaridade (ANDION, 2005; SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2010; ZANCO; CORBARI; ALVES, 2019). Schwengber (2019) afirma que ações como a reciclagem popular contribuem com a ampliação do domínio da cadeia produtiva ampliando a participação dos catadores e eliminando os intermediários.

A inclusão dos catadores em cooperativas e associações incentiva seu protagonismo no processo de negociação, aumentando o seu poder de barganha e decisão de venda (SCHWENGBER, 2019). Nestes contextos de cooperação o tempo, o acesso à informação e as fontes de poder são indicadores das possibilidades de acordos relativos a ideias, produtos, territórios e mercados (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2010; ZANCO; CORBARI; ALVES, 2019).

Portanto, o desenvolvimento da habilidade de negociação no âmbito da economia solidária consiste em equiparar diferentes interesses individuais e coletivos alinhados à lógica de mercado. Relações comerciais e de colaboração para o enfrentamento da pobreza e o avanço da autogestão são fenômenos de troca a ser integrados e equacionados neste contexto.

5 Considerações Finais

De acordo com a discussão realizada no presente estudo considera-se a relevância de investigar relações de integração entre a perspectiva mercadológica, socioeconômica, colaborativa e competitiva no campo das organizações produtivas da economia solidária.

O conceito de intermediário/atravessador emerge como um elemento relevante para o estudo do fenômeno da negociação em organizações solidárias a partir da pesquisa bibliográfica realizada neste estudo. Este resultado leva à interpretação de que a influência dos atravessadores deve ser considerada no processo de negociação no contexto do comércio de resíduos sólidos - campo de estudo exemplar na economia solidária.

Cabe destacar a importância de observar a dinâmica de negociação mediante a intervenção dos intermediários e sua função de desequilíbrio do poder de barganha de catadores informais em relação à demanda das indústrias de transformação de resíduos. É preciso considerar a formalização dos catadores e a formação de cooperativas e associações como ações essenciais para melhorar o poder de negociação de grupos de catadores organizados desde as perspectivas econômicas e de inclusão social.

Desde o ponto de vista gerencial e da sobrevivência de organizações solidárias em mercados competitivos, o volume, a qualidade e o poder de barganha das cooperativas precisam ser ampliados em consonância com a perspectiva solidária. Somente isso não basta, pois a formação dos sujeitos se faz relevante para poderem estudar, praticar e vivenciar as práticas de negociação, aprimorando-as. Torna-se necessário que organizações da sociedade civil, como as incubadoras de empreendimentos solidários, atuem de modo efetivo para que os cooperados possam se apropriar do mercado, bem como alavancar a habilidade de negociação.

O desenvolvimento de habilidade de negociação dos catadores nas cooperativas é tão essencial quanto em qualquer empresa, destacando as diferenças estruturais embasadas nas práticas da economia solidária que primam pela autogestão e o compartilhamento dos meios de produção. Investimentos em políticas públicas podem gerar inovações tecnológicas e sociais nas comunidades de trabalhadores cooperados melhorando condições de trabalho e renda.

Dada a problemática multidimensional discutida sobre a relevância da habilidade de negociação na gestão de organizações da economia solidária, torna-se essencial incluir os coletivos de cooperados na perspectiva mercadológica. É crucial desenvolver a capacidade de análise das barreiras e oportunidades de entrada, bem como das forças e fraquezas do ambiente e do grau de participação governamental no fomento a estas organizações. A formalização de todas as etapas do processo e a alavancagem do poder de barganha dos cooperados são pontos críticos para estabelecer relações de compra e venda mais equitativas.

Observa-se que o presente estudo consistiu em uma pesquisa inicial e que seu enfoque principal restringiu-se às organizações solidárias no contexto das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos. Entretanto, as evidências encontradas na bibliografia selecionada apontam a relevância de considerar a influência dos atravessadores ou intermediários no processo de negociação no contexto das organizações produtivas deste ambiente.

Salienta-se a necessidade de ampliar o escopo da pesquisa em trabalhos futuros e realizar estudos empíricos de natureza qualitativa e quantitativa para avançar na investigação do tema. Em especial, destaca-se a necessidade de aprimoramento da investigação quanto à influência dos intermediários e o fortalecimento dos trabalhadores da economia solidária nos processos de negociação desde a perspectiva econômica e mercadológica.

Referências

- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rac/a/VcyJtpt9yjhDcgP5LDCQVf/?lang=pt>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. Atlas, 2009.
- AQUINO, I. F.; CASTILHO JR, A. B.; PIRES, T. S. L. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 15-24, 2009. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/gp/a/ccbVmmq7qSRWzgkMBDPkrxg/?lang=pt>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- BARROS, V. A.; OLIVEIRA, F. G. Cooperação e solidariedade em empreendimentos de economia solidária. **Laboreal**, v. 15, n. 1, 2019. Disponível em <<https://journals.openedition.org/laboreal/986>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- BERTHIER, H. C. Garbage, work and society. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 39, n. 3, p. 193-210, 2003. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344903000272>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**, Gulf, Houston, 1964.
- BRANDÃO, C. R. Da experiência solitária à solidário. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 1, n. 4, p. 5-17, 2019. Disponível em <<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/rds/article/download/1555/1754>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- BURBRIDGE, Richard Marc; COSTA, Sérgio de Freitas; LIMA, José Guilherme de Heráclito; SILVA, Alessandra Gomes do Nascimento. **Gestão de Negociação**. 2. ed. revista e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2007.

- CARMO, S. A semântica do lixo e o desenvolvimento socioeconômico dos catadores de recicláveis: considerações sobre um estudo de caso múltiplo em cooperativas na cidade do Rio de Janeiro. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, n. 4, p. 591-606, 2009. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/RGNH7Fh5B9z8RvLrKG85qjc/?lang=pt>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- ESTEVES, R. A. A indústria do resíduo: perfil das cooperativas de reciclagem e dos catadores de resíduos no estado do Rio de Janeiro. **Revista Monografias Ambientais**, v. 14, n. 2, p. 86-99, 2015. Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/remoa/article/view/17913>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- FERNALD, L. W.; SOLOMON, G. T.; TARABISHY, A. A new paradigm: Entrepreneurial leadership. **Southern business review**, v. 30, n. 2, p. 1-10, 2005. Disponível em <https://www.academia.edu/download/7905560/sbr_sp_05.pdf#page=4>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- GAIGER, L. I. G. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. **Revista Katálysis**, v. 11, n. 1, p. 11-19, 2008. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/02.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- GAIGER, L. I.; CORRÊA, A. S. O diferencial do empreendedorismo solidário. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 34-43, 2011. Disponível em <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/viewFile/615/234>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of business venturing**, v. 19, n. 2, p. 241-260, 2004. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902603000405>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- GUTIERREZ, R. F.; ZANIN, M. A relação entre tecnologias sociais e economia solidária: um estudo de caso em uma cooperativa de catadores de resíduos. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 1, p. 129-148, 2013. Disponível em <<https://bu.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/download/3652/2264>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802007000300004&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação – aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MEDINA, M. Scavenger cooperatives in Asia and Latin America. **Resources, conservation and recycling**, v. 31, n. 1, p. 51-69, 2000. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344900000719>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- PINHEIRO, I. A. **Negociação e Arbitragem**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016. (PNAP). Disponível em <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401168/1/Negociacao%20e%20Arbitragem%20GRAFICA.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- RIDLEY, D. **The literature review: A step-by-step guide for students**. SAGE Study Skills. Second Edition, 2nd Edition, 2012.
- SCHOLZ, R. H.; ROSA, G. F.; BORGES, M. L. Estratégia como prática e aprendizagem na interação dos sujeitos recicladores: resultados da incubadora de empreendimentos solidários, do Centro Universitário La Salle, Canoas, RS. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, p. 141-157, 2014. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273432632010.pdf>>. Acesso em: 19 mai 2021.
- SCHWENGBER, D. Memórias da (in)visibilidade: catadores do Brasil e biffines da França. 2019. 235 f. **Tese** (Doutorado em Memória Social e Bens Culturais) - Universidade La Salle, Canoas, 2019. Disponível em <<http://hdl.handle.net/11690/1403>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SILVA, S. P. **A organização coletiva de catadores de material reciclável no Brasil: dilemas e potencialidades sob a ótica da economia solidária.** Texto para discussão 2268. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7413>>. Acesso em: 25 set. 2020.

SILVA, T. N.; GONCALVES, W. M.; DIAS, M. F. P. Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 1, p. 56-70, 2010. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/878/87815121005.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2021.

SOUZA, M. T. S.; PAULA, M. B.; SOUZA-PINTO, H. O papel das cooperativas de reciclagem nos canais reversos pós-consumo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, p. 246-262, 2012. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000200010&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 jun. 2021.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **Thomas-Kilmann conflict mode survey**. New York: Xicom, 1974.

VIGNOCHI, L.; BORGES, M. L. Modelo Cognitivo de Liderança Empreendedora para Gestão de Organizações Solidárias. In: **V Jornadas do Mercosul**, 2018, Canoas. Anais do V Jornadas do Mercosul (2018), p. 120-123, 2018. Disponível em <<https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/4a045d328bf3264fa6bd72243aa936ce.pdf#page=120>>. Acesso em: 09 jun. 2021.

VIGNOCHI, L.; BORGES, M. L.; SCHWENGBER, D. Avaliação Estratégica da Liderança Empreendedora em uma Organização Solidária. In: **II Congresso de Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação**, 2019, Porto Alegre. Anais do II Congresso de Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação, 2019. Disponível em <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/147117>>. Acesso em: 09 jun. 2021.

ZANCO, A. M.; CORBARI, F.; ALVES, A. F. Conexão entre agricultura familiar e cooperativismo. **Orbis Latina**, v. 9, n. 1, p. 43-56, 2019. Disponível em <<https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/download/1518/1413>>. Acesso em: 09 jun. 2021.

Submetido em: 14.06.2021

Aceito em: 08.07.2021