



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E GUT EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS

Jean Carlos Machado Alves
jean.mep@gmail.com
Universidade Federal de Ouro
Preto – UFOP, João Monlevade,
Minas Gerais, Brasil.

Fabrcício Molica de Mendonça
fabriciomolica@yahoo.com.br
Universidade Federal de São João
del Rei – UFSJ, São João del Rei,
Minas Gerais, Brasil.

**Leticia Helena Medeiros
Veloso**
lveloso.uff@gmail.com
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

**Guilherme Henrique de
Magalhães**
gui_2518@yahoo.com.br
Universidade Federal de Ouro
Preto – UFOP, João Monlevade,
Minas Gerais, Brasil.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo aplicar as matrizes SWOT e GUT na Associação de Materiais Recicláveis do Município de João Monlevade- MG para analisar sua situação atual e estabelecer prioridades em relação aos principais problemas levantados, de modo a servir de insumos para a construção de um planejamento estratégico. Para tanto, utilizou-se as matrizes SWOT e GUT, que são ferramentas que promovem o diagnóstico do ambiente organizacional, priorizando algumas ações estratégicas que ampliam a possibilidade de sucesso da organização, tanto no presente como no futuro. Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo fundamenta-se em pesquisas bibliográficas e documentais, pesquisa-ação, acompanhamento das atividades diárias da associação, participação nas reuniões internas e externas dos associados e/ou parceiros da organização, diálogo com os catadores, acompanhamento e análise do programa da coleta seletiva implantada. Observa-se que a aplicação das matrizes SWOT e GUT colabora para o reconhecimento de características que inviabilizam a sustentabilidade, produtividade, fidelização dos clientes, vantagem competitiva, entre outras, tão importantes quanto as destacadas. O resultado da pesquisa apresenta fatores que auxiliaram na edificação de novas fases e ações de curto, médio e/ou longo prazo na associação, de modo a tentar garantir sucesso e sustentabilidade.

Palavras-chave: Associação de Catadores, Matrizes SWOT e GUT, Planejamento Estratégico, Sustentabilidade.



1. INTRODUÇÃO

Um dos principais problemas do resíduo, com ênfase no pós-consumo, está relacionado à dispersão geográfica associada à baixa transportabilidade, exigindo coletas em pequenas quantidades e de diversas naturezas de materiais. Quanto maior a dispersão, maior a complexidade da logística reversa e maiores os custos de transporte. Nesse contexto, a lei 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) prevê a participação de catadores organizados em associações e/ou cooperativas como agentes facilitadores do processo de coleta, armazenagem e transporte de resíduos.

Estas associações, por não se enquadrarem no setor público e nem no privado, são conhecidas como organizações não governamentais sendo, portanto, inseridas no chamado terceiro setor. No geral, estão organizadas em forma de cooperativas ou associações populares e solidárias, compostas por pessoas marginalizadas na sociedade, como os catadores de materiais reciclados. Esses indivíduos buscam alcançar objetivos comuns via cooperação, melhorar a qualidade de vida e participar no desenvolvimento local e regional em que estão inseridos, reduzindo a produção de resíduos e gerando renda.

A cidade de João Monlevade, no Estado de Minas Gerais, desde o ano de 2001, tem os serviços de uma associação de catadores de materiais recicláveis, que nesta pesquisa intitularemos de “ACJM”, que atende as principais avenidas da cidade e seus 64 bairros. Essa associação trabalha com coleta, triagem e comercialização de materiais recicláveis e atualmente é formada por 26 catadores.

A coleta seletiva é realizada por meio de contratos temporários de parceria, que podem ser renovados ou não de acordo com o desempenho nos quesitos execução e inserção adequada da coleta, entre a “ACJM” e a Prefeitura Municipal. Caso o desempenho esteja abaixo do esperado, a execução desse serviço poderá passar para alguma empresa terceirizada que será contratada pela prefeitura e, conseqüentemente, compromete a sobrevivência da associação.

Para que essa associação atue com estrutura competitiva, contribua para a preservação do meio ambiente e aumente/mantenha o trabalho e a renda na cidade, torna-se necessário que desenvolva estratégias de sobrevivência e competitividade, baseadas no planejamento estratégico. Esse instrumento contribui para a elaboração e execução de objetivos que, geralmente, considera fatores externos e internos à organização, por isso, é capaz de mostrar alternativas que a associação deva considerar para tentar garantir a continuidade e sustentabilidade de suas ações. Isso permite auxiliar a implementação de estratégias em vários níveis, independentemente se a organização é do primeiro, segundo ou terceiro setor.

No entanto, percebe-se que a “ACJM” não possui nenhum instrumento voltado para planejamento de suas ações. Os estudos de Magalhães et al. (2016) mostraram que há decisões sobre ações mais imediatistas, mas são transmitidas por meio de comunicações verbais imprecisas e sem nenhum nível de detalhamento. Na verdade, como a liderança está muito próxima dos demais integrantes, as decisões estão vinculadas a questões intuitivas da estratégia. A falta de condições para verificar a posição estratégica da associação no ambiente de atuação e a análise dos seus problemas prioritários faz com que as decisões ocorram de maneira mais reativa às mudanças internas e externas do ambiente do que preventiva e/ou proativa. Isso impossibilita a construção de um planejamento estratégico e poderá trazer conseqüências negativas para a associação caso não consiga solucionar os problemas por medidas reativas.

Como os empreendimentos econômicos solidários não podem implantar, em qualquer nível, ações criadas por e/ou para empresas tradicionais sem uma reflexão conjunta dos participantes, cabe a seguinte indagação: Como implantar ferramentas capazes de analisar as estratégias da “ACJM”, com base em sua situação no ambiente em que atua, bem como estabelecer prioridades em relação aos principais problemas apresentados por ela, de modo a contribuir para a construção de um Planejamento Estratégico participativo?

A literatura relacionada às metodologias de aplicação adequada do planejamento estratégico bem como sua importância em empreendimentos sociais e solidários é carente. Entretanto, existem ferramentas que podem servir de suporte para levantar informações necessárias para realizar uma análise estratégica e que podem ser aplicadas à “ACJM”, respeitando suas especificidades, tais como a matriz SWOT – Pontos Fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) – e a matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.

Acredita-se que a aplicação de ambas as ferramentas na “ACJM” poderá formar um arcabouço de informações necessárias para a construção de um planejamento estratégico mais apropriado, pois, enquanto a matriz SWOT contribui para verificar a posição estratégica e a situação do empreendimento no ambiente de atuação (Wright et al., 2011; Mc-Creadie, 2008), a matriz GUT faz a análise dos problemas prioritários, por meio da gravidade e da urgência, baseados em medidas ou subjetividade (Lucinda, 2010).

Assim, este estudo tem por objetivo aplicar as matrizes SWOT e GUT na Associação de Materiais Recicláveis do Município de João Monlevade- MG para analisar sua situação atual e estabelecer prioridades em relação aos principais problemas levantados, de modo a servir de insumos para a construção de um planejamento estratégico. Mais especificamente, este estudo pretendeu: a) Levantar os pontos



fortes, fracos, oportunidades e ameaças da “ACJM” em conjunto com os associados, de modo a levantar os principais problemas; b) Analisar os problemas detectados pela análise SWOT, levando em consideração a gravidade, urgência e tendência, conforme metodologia da matriz GUT; c) Realizar uma análise estratégica dessa associação visando dar mais sustentabilidade às suas ações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Associativismo e Cooperativismo

A gestão social tem sido desenvolvida por vários setores, principalmente, o terceiro setor, esse “situado na interseção entre o Estado, o mercado e a sociedade” (Peres Jr. et Pereira, 2014, p. 231) podendo ser representada por vários tipos de organizações sem fins lucrativos e não governamentais como, por exemplo, as associações e cooperativas.

O associativismo apresenta requisitos para uma sociedade mais democrática como: “defender as demandas dos grupos mais vulneráveis e excluídos (...), promoção de virtudes cívicas, de confiança, cooperação e espírito público, (...) por denunciar as relações de poder (...) enriquecendo as bases da participação e da representação política” (Lüchmann, 2014, p. 162).

Seguindo os princípios do associativismo, as associações são pessoas jurídicas formadas pela união de indivíduos que se organizam para a realização de atividades representativas, mas há exceções, quando, devido a questões previstas em lei, elas podem comercializar, porém seu objetivo é econômico e não lucrativo como, por exemplo, as associações de catadores. Nessas instituições, o fator preponderante são as pessoas que as compõem, de direito privado e não público (Cardoso, 2014; Alves, 2012).

As associações formam a base dos principais conceitos que sustentam perspectivas alternativas ou renovadoras da democracia, seja por desempenharem funções de cooperação com os governos, por ampliarem espaços de representação política e/ou contestarem padrões culturais e institucionais (Almeida et al., 2012, p. 239).

Os autores ainda reforçam que as associações auxiliam na promoção de indivíduos “mais cidadãos” com capacidade de desenvolvimento de virtudes cívicas, denunciando injustiças, refletem sobre as relações e padrões de poderes sendo os movimentos sociais os principais sujeitos, além de trabalhar com grupos muitas vezes periféricos, desenvolvimento de lideranças e novos valores mais solidários (Almeida et al., 2012; Diani et Bison, 2010; Fung, 2003, Warren, 2001).

Atualmente existem diversos tipos de associações distribuídas em vários setores. No Brasil, a lei nº 10.406 do ano de 2002 que instituiu o Código Civil, apresenta as regras para a formação e formalização das associações. Em conjunto com as associações, existem as cooperativas, que são a união de trabalhadores ou profissionais de diversos segmentos, que se associam por decisão própria, sendo livre a entrada de pessoas, desde que seus interesses individuais em produzir, vender ou prestar um serviço não sejam incompatíveis com os objetivos gerais da cooperativa (Cruzio, 2005).

As cooperativas se baseiam no sistema cooperativista que “tem por objetivo a transformação do social pelo econômico utilizando a cooperação, sendo uma forma de integração social, e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo” (Ribeiro, 2012, p. 20). A lei nº 5.764 do ano de 1971 é a responsável por definir a política nacional de cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas. Enquanto as associações são instituições que têm como objetivo a representação de um grupo e ou de seus interesses, as cooperativas têm finalidade econômica, seu principal interesse é viabilizar o negócio produtivo de seus membros junto ao mercado (Cardoso, 2014).

Há também as chamadas associações e cooperativas populares e solidárias, que são empreendimentos compostos por indivíduos que buscam alcançar objetivos comuns, via cooperação; melhorar a qualidade de vida e participar no desenvolvimento local e regional em que estão inseridos (Magalhães et al., 2016).

A diversidade é marcante nas formas organizacionais dos empreendimentos de economia solidária no Brasil, especialmente nos últimos dez anos, sendo o fenômeno identificado por termos como economia solidária, socioeconomia solidária, economia popular e solidária, economia dos setores populares, economia de comunhão, economia social, cooperativismo popular, entre outros. Aparecem na forma de coletivos de geração de renda, cantinas populares, cooperativas de produção e comercialização, empresas recuperadas (autogestionárias), redes e clubes de troca, sistemas de comércio justo e de finanças, grupos de produção ecológica, associações de mulheres etc (Matarazzo et Boeira, p. 211, 2016).

Entre os valores do associativismo e cooperativismo, há os princípios de integração, solidariedade e democracia, visando uma sociedade emancipada e socialmente integrada. Esses grupos populares que se baseiam nessas filosofias buscam o desenvolvimento da potencialidade dos indivíduos em determinada comunidade. E, sob o aspecto econômico, buscam também a “satisfação das necessidades materiais e



simbólicas, que tem homens e mulheres; a relação da natureza, ciência e tecnologia; e capacidade de processamento que tem a força de trabalho, criando um equilíbrio articulado entre todos os elementos” (Reyes, 2011, p.709).

Os Catadores de Materiais Recicláveis e o Plano Nacional de Resíduos Sólidos

O catador de material reciclável sobrevive extinguindo a concepção daquilo que é inútil, agregando valor à matéria, tornando-a reutilizável, renovável e reciclável, sob o sentimento de serem “autônomos proletários” já que trabalham de forma árdua e “vendem” esse serviço às grandes indústrias de reciclagem (Medeiros *et* Macêdo, 2007).

Os catadores são responsáveis por coletar, vender, selecionar e preparar o material reciclável, além de realizar a manutenção do ambiente e equipamentos de trabalho, divulgar o trabalho de reciclagem e administrar o trabalho (MTE, 2017).

Segundo estimativas do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR, 2014) é indicado o número de 800 mil trabalhadores em atividade no Brasil e “a maior parte dos grupos encontra-se ainda na informalidade (40,3%), seguida pela forma de associação (31,3%) e de cooperativa (28,3%)” (Silva, 2017, p. 34). Nesse contexto, de forma geral, os programas de coleta seletiva são uma alternativa e possibilidade para preservar não só o meio ambiente, mas também as pessoas de forma sustentável, inserindo-as nesses empreendimentos (Ribeiro *et* Besen, 2006).

No Brasil, diversas associações e cooperativas são formadas por catadores, que vislumbram essas formas de organização não apenas como uma possibilidade de geração de renda, mas também como uma alternativa de resgate da autonomia individual. Essa que se expressa em um envolvimento mais ativo de produção, a qual foi sucedida pela alienação típica do modelo industrial tradicionalista, em que o trabalhador reprime-se a uma simples peça de determinada etapa do processo produtivo (Pinheiro *et* Francischetto, 2016).

Considerando todas as dificuldades existentes, os catadores resistem e lutam pela vida e seu espaço na sociedade contando com o apoio de movimentos nacionais, organizações não governamentais (ONGs), governo e com a população, que passou a se sensibilizar com o que é relativo à coleta seletiva, incluindo a própria classe de catadores (Bringham *et* Günther, 2011).

No Brasil, as associações de catadores de materiais reciclados ganharam destaque com a lei 12.305/10, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Apesar da Consti-

tuição Federal do Brasil de 1988 atribuir ao poder público municipal a responsabilidade em zelar pela limpeza urbana e pela coleta e destinação final do resíduo, com o PNRS, esse poder passou a ser obrigado a realizar planos para o gerenciamento municipal de resíduos, envolvendo o governo local, as empresas e a população em geral (Brasil, 2010).

Como a natureza dos resíduos gerados está relacionada à dispersão geográfica associada à baixa transportabilidade, a viabilidade desse processo de logística reversa teve que incorporar as cooperativas ou associação de catadores. O artigo 36 da lei 12.305/10 determinou a criação de serviços de coleta seletiva. Isso permitiu que o poder público contratasse catadores para a realização da coleta seletiva, desde que os mesmos possuam infraestrutura para tal (Brasil, 2010). Esse modelo possibilita que as associações de catadores tenham outra renda além daquela gerada pela comercialização do material reciclável (Arantes *et* Borges, 2013).

Autores como Demajorovic *et al.* (2016), Fonseca *et al.* (2015), Demajorovic *et* Migliano (2013), Yoshida (2012), Guarnieri (2011), entre outros, destacam algumas características inovadoras da lei 12.305/10, principalmente, no que tange à responsabilidade compartilhada sobre o ciclo de vida do produto, acordos setoriais, promoção da produção mais limpa e do conceito de ecoeficiência. Ainda reforça a inclusão dos catadores organizados na coleta e destinação dos materiais recicláveis como agentes da logística reversa.

A lei também inova ao reconhecer os grupos de catadores de materiais recicláveis como ator fundamental da cadeia de reciclagem e estimula sua inserção nas diversas iniciativas para a expansão da coleta e destinação de resíduos. É importante lembrar, como mostram Ribeiro *et al.* (2009), que a maior parcela dos resíduos que retornam para as atividades de reciclagem no Brasil, volta pelo trabalho dos catadores de materiais recicláveis, que, no entanto, vivem de um processo de trabalho exposto à grande vulnerabilidade social (Demajorovic *et al.* 2016, p.124).

No entanto, é importante ressaltar, para que as cooperativas ou associações populares e solidárias possam continuar inseridas no processo, necessitam estar estruturadas dentro de um mínimo de organização, com instrumentos de gestão suficientes para que possam desenvolver suas estratégias de sobrevivência e competitividade. Dentro desse processo, o Planejamento estratégico possui peso relevante.

Planejamento Estratégico

O capitalismo potencializa a competição entre as organizações e uma alternativa utilizada por essas é a adoção de



estratégias para garantir sua sobrevivência no mercado. De acordo com Ansoff *et* McDonnell (1993), a estratégia é o conjunto de regras de decisão que ditam o comportamento da organização. Para Luecke (2009), estratégia é um método utilizado pela organização para conseguir vantagem competitiva perante seus concorrentes, por meio de diferenciação.

As organizações devem planejar a utilização dessas estratégias e prever um estado futuro no qual ela poderá ser aplicada. Sendo assim, o processo de tomada de decisões será mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Além disso, a utilização do planejamento como rotina aumenta as possibilidades de sucesso do empreendimento e diminui a incerteza (Oliveira, 2010). O autor reforça que o planejamento estratégico é processo administrativo que possibilita à empresa conseguir um melhor direcionamento, buscando maximizar os conhecimentos do seu ambiente externo e atuar de forma inovadora e diversificada.

Ansoff *et* McDonnell (1993) destacam que o conceito de planejamento estratégico surge a partir do momento que o planejamento define quais estratégias serão seguidas, envolvendo os níveis hierárquicos mais altos e considerando a inércia de longo prazo. Para o autor, o planejamento estratégico não determina

que o futuro seja necessariamente uma projeção do passado recente. O que se faz é uma análise das perspectivas da organização, buscando encontrar tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que podem fazer com que essas projeções do passado sofram alterações.

São várias as correntes e teorias desenvolvidas no que tange ao planejamento estratégico, como pode ser visto de forma simplificada no quadro 1.

Como abordado por alguns pesquisadores e/ou pensadores como Costa Filho (2010), Stiftel (2000), Friedmann (1987), Matus (1984), o planejamento tradicional teve como base questões vinculadas à reforma social, pois alguns pensadores reformistas sociais como Weber chamavam atenção para as consequências das ações e a análise dos seus custos e benefícios. Após a segunda Guerra Mundial, criou-se um modelo mais genérico do planejamento estratégico para países capitalistas democráticos que tinham como base as ciências sociais e econômicas.

No que tange ao planejamento estratégico situacional (PES), ele basicamente tem três características, sendo a primeira que no PES se planeja a partir dos problemas e não

Quadro 1. Algumas correntes do planejamento estratégico

Adaptado dos Autores	Tipologias de Planejamento	Descrição Sumária
Giovanella, 1991; Rivera, 1992	Tradicional	Uma de suas características é a hegemonia da dimensão econômica, evidenciada no entendimento do planejamento como uma técnica que visa à racionalização e otimização da aplicação de recursos, definindo seus objetivos e meios para alcançá-la em função do custo/benefício econômico.
Rivera, 1992; Huertas, 1995	Situacional	Propõe que o planejamento público não seja privilégio de uma força social dominante e controladora circunstancial do Estado, entendendo que o ator que planeja está dentro da realidade e coexiste com outros atores sociais. Propõe a substituição das etapas sequenciais, presentes nos modelos tradicionais, por quatro momentos, dinâmicos, não excludentes, que nunca se esgotam e que devem ser reformulados durante todo o processo de vida do plano.
Godet e Durance, 2007; Godet 1994	Prospectiva	A prospectiva de primeira geração baseava-se na formalização matemática, na probabilidade e na investigação operacional, apoiando-se em métodos desenvolvidos por especialistas norte-americanos, que viriam a constituir um instrumental que incluía técnicas como análise estrutural, matriz de impactos cruzados e análises multicritério.
Coates, 1985	Foresight	Pode ser entendido como um processo por meio do qual se busca chegar a uma compreensão das forças que moldam o futuro de longo prazo e que devem ser consideradas na formulação de políticas, no planejamento e na tomada de decisões;
Friedmann (1992)	Não Euclidiano	O planejamento não euclidiano é político por natureza; parte do princípio de que conhecimento e ação estão unidos; é orientado para o presente e se ocupa principalmente das mudanças institucionais e processuais de cada tema. Conta com a participação dos segmentos sociais, com o objetivo de construir um consenso entre os diversos atores, exigindo uma grande habilidade de negociação, de mediação e de comprometimento. Nesse modelo, é necessário que planejadores procedam cautelosa e experimentalmente à aprendizagem com os erros, permitindo uma retroalimentação da informação.



dos objetivos, como em métodos tradicionais de planejamento, buscando entender a partir da visão dos envolvidos sua realidade problema como causas, consequências, entre outros, para, assim, elaborar um plano de ações. A segunda é a subjetividade, abordando a realidade de forma subjetiva a partir das percepções dos agentes envolvidos com a situação, reconhecendo que cada pessoa tem características próprias e automaticamente interpretações dependerão de seus conhecimentos, valores e experiências. E a terceira distingue que o futuro é incerto, não o predizendo, mas sim tentando criá-lo a partir de possibilidades que os envolvidos conseguem deslumbrar (Rieg *et al*, 2014).

A prospectiva estratégica defende que a complexidade da realidade exige um plano que utilize métodos tanto rigorosos quanto participativos, buscando reduzir as incoerências, padronização de linguagens, entre outros, respeitando a liberdade de escolha (Godet, 2004).

O *foresight* é um processo sistemático que examina “o futuro de longo prazo da ciência, da tecnologia, da economia e da sociedade, com o objetivo de identificar as áreas [...] e as tecnologias emergentes que tenham a propensão de gerar os maiores benefícios econômicos e sociais” (Macleon *et al.*, 1998 *apud* Silveira *et al.*, 2013, p. 608-609).

E o planejamento não euclidiano é público, visando uma mudança social de forma a integrar os setores mais pobres da sociedade, tendo como base as dimensões política, econômica e social, buscando mudar as relações sociais de forma a proporcionar um desenvolvimento baseado na equidade e sustentabilidade (Friedmann, 1992).

Análise SWOT e Matriz GUT

Existem diversas ferramentas que podem auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico, porém, analisar o ambiente no qual a organização está inserida torna-se fundamental para percepção da realidade visando a sua sustentabilidade (Araújo *et Pinto*, 2015).

Entre as várias ferramentas que podem auxiliar no planejamento estratégico de uma organização, tem-se a SWOT, que a partir da identificação e análise de fatores internos e externos, auxilia na priorização de estratégias para ações, principalmente, junto ao mercado com as capacidades organizacionais. A simplicidade na elaboração, flexibilidade e utilização de dados qualitativos e quantitativos, além do incentivo à participação dos sujeitos envolvidos nos processos tem sido fatores que popularizaram essa ferramenta (D'Ambros *et al.*, 2012).

Sabbag *et Costa* (2015) e Wright *et al.* (2011) destacam que a análise SWOT permite à organização elaborar estra-

tégias realistas para que os objetivos estipulados possam ser alcançados. Para os autores, essa ferramenta tem como objetivo possibilitar que a organização consiga vantagem no ambiente no qual está inserida, ou minimizar qualquer tipo de ameaça ambiental, ou seja, o empreendimento tenta explorar seus pontos fortes e diminuir o impacto que pode sofrer por causa de seus pontos fracos. Conforme ilustrado na Figura 1, a análise SWOT é composta por pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

		Ambiente Interno - Organização	
		Pontos Fracos (W)	Pontos Fortes (S)
Ambiente Externo Ambiente	Ameaças (T)	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades (O)	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 1. Estrutura para análise SWOT/demonstrativo dos níveis de qualificação

Fonte: Feil *et Heinrichs*, 2012

Após a realização da análise ambiental, a organização encontra diversos aspectos que poderão ser tratados, para que haja a eficiência e eficácia do planejamento estratégico. Alguns aspectos possuem caráter negativo e devem ter uma priorização de tratamento. Portanto, os pontos julgados com maior potencial para o insucesso devem ser tratados com maior antecedência do que os pontos com menor potencial. Uma ferramenta que pode ser utilizada neste cenário é a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) (Cesar, 2013), essa que é uma forma de priorizar os quesitos, baseados em medidas ou pela subjetividade.

Cada letra tem um significado, sendo “G” a gravidade do problema e refere-se ao custo de não tratá-lo; “U” é a urgência do problema, e diz respeito ao tempo disponível para resolvê-lo e por fim o “T” é a tendência do problema, implica no que pode acarretar se nada for feito para tratá-lo (Ferreira *et al.*, 2014). A ideia da ferramenta é atribuir notas de 1 a 5 para cada termo analisado (G, U e T).

Na sequência, ao obter as notas para cada situação problema, as mesmas são ordenadas conforme sua classificação, para que a organização possa começar a refletir e de-



envolver estratégias capazes de amenizar e/ou eliminar tais problemas. “O uso desta ferramenta promove condições de estudo de um problema específico, fornecendo subsídios para a elaboração de um plano de ação” (Ferroli, *et al.*, 2000, p.15).

Procedimentos Metodológicos

O objeto de estudo é a “ACJM” localizada na cidade de João Monlevade em Minas Gerais. O município ocupa uma área de aproximadamente 100 km² e possui cerca de 79.590 habitantes (IBGE, 2017). A associação é composta por 26 associados, a maioria são mulheres, pessoas com idades mais avançadas e funciona desde 2001 em um espaço “cedido” pela prefeitura.

Quantos aos procedimentos metodológicos, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, a pesquisa-ação, acompanhamento das atividades diárias da associação, participação de reuniões internas e externas dos associados e/ou parceiros do empreendimento, conversas com os catadores, acompanhamento e análise do programa da coleta seletiva implantada em agosto de 2015.

Para Thiollent (2011) a pesquisa-ação é caracterizada como um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida por meio da estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual todos se envolvem de modo colaborativo. É uma metodologia que investiga situações e envolve o trabalho de grupos, reunindo interessados, pesquisadores e educadores numa ação delibada.

No que diz respeito ao sentido crítico inerente à vertente metodológica escolhida, reconhece-se a condição estabelecida por Franco (2005), que o fator para ser caracterizada como pesquisa-ação crítica é a imersão na práxis do grupo social em que se absorvem as perspectivas latentes, o oculto, o não familiar que sustentam as práticas, sendo as mudanças negociadas e geridas no coletivo. Portanto, para a investigação realizada assumir o caráter crítico da pesquisa, exigiu considerar e questionar práticas e concepções dos associados, gerando diálogos voltados para a identificação de novas ações para a associação.

Segundo Trip (2005) a pesquisa-ação incide na busca de elucidar os problemas sociais e técnicos, que são cientificamente proeminentes, agrupando na mesma ação os pesquisadores, os envolvidos na situação-problema, parceiros interessados e outros atores nessa conversão de realidade, com o objetivo de constituir respostas sociais, educacionais técnicas e/ou políticas apropriadas. Dessa maneira, a pesquisa-ação guia-se em função de objetivos de transformação em que se planeja, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma

modificação com o intuito de aperfeiçoar a sua prática, compreendendo mais, no decorrer do processo, tanto no que se refere à prática quanto propriamente à investigação.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As associações e cooperativas, principalmente as vinculadas à economia solidária, se deparam com desafios nos âmbitos sociais, econômicos, políticos, ambientais, entre outros, com o objetivo de geração de ocupação e renda digna para seus associados/cooperados. Assim, pensar no aspecto da gestão geralmente é crítico, pelo perfil das pessoas que geralmente compõem esses empreendimentos. É fato que a questão da gestão também é colocada nas organizações tradicionais, porém essas aplicam várias técnicas de administração e/ou engenharia e os princípios como os de autogestão e solidariedade não são seus alicerces (Fernandes et Pires, 2016).

Os autores ainda questionam se métodos utilizados por empresas tradicionais podem ser replicados em empreendimentos autogestionários sem que os mesmos percam seus princípios. Pois, em organizações capitalistas, tradicionalmente, as decisões vêm de cima para baixo, ao contrário das associações e cooperativas, onde os membros, por intermédio da autogestão, têm voz e poder de decisão coletiva.

Assim, pensando no perfil organizacional dos empreendimentos vinculados à economia solidária, de forma a conciliar a necessidade de uma organização de um planejamento que vise à sustentabilidade das ações da associação e preserve seus princípios fundamentais, decidiu-se dentro de algumas correntes do planejamento, utilizar a análise SWOT e Matriz GUT, tendo como base o Planejamento Estratégico Situacional (PES).

O PES ataca problemas e não setores, como no planejamento tradicional e normativo. Considera que um problema é uma síntese de diversas realidades (ou variáveis) que se cruzam – políticas, econômicas, sociais, culturais, psicológicas, sociológicas etc., que devem ser compreendidas e interpretadas antes de se fazer um plano propriamente dito. (...) Se no planejamento tradicional a preocupação principal é com o “deve ser”, no planejamento estratégico é com o “pode ser”, que se distingue do planejamento estratégico tradicional ou do planejamento corporativo, porque leva em conta a capacidade dos atores de intervirem no curso das ações escolhidas (Gentilini, 2014, p. 587-589).

Assim, os resultados foram obtidos por meio do levantamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças,



que sofreram uma nova análise, realizada novamente em conjunto com os associados, relacionando a gravidade, urgência e tendência de cada problema detectado.

Levantamento e Análise da Matriz SWOT

A Matriz SWOT foi estruturada tendo como base de informações levantadas e desenvolvidas dentro da realidade a percepção dos associados e observações da equipe de pesquisadores. Para isso realizou-se várias conversas com os catadores, reuniões envolvendo os membros da associação, os principais parceiros da “ACJM” e trabalhos já desenvolvidos anteriormente, como relatórios e artigos científicos. A matriz SWOT originada dessa fase, contendo os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, das quais a “ACJM” está exposta, está ilustrada por meio do quadro 2.

Quanto às forças identificadas, destaca-se que a tesoureira da associação detém conhecimento sobre todos os processos inerentes à organização e atua no empreendimento desde a sua fundação. A associação possui uma infraestrutura de referência nacional, pois usufrui de amplo galpão e dispõe de maquinários (prensas, picotadeiras, trituradora de vidros, dentre outros) que auxiliam no desenvolvimento das atividades. Sobre a coleta seletiva, a câmara municipal disponibiliza um caminhão com motorista, de segunda a sexta-feira, para a realização da coleta seletiva em bairros preestabelecidos. A associação está consolidada no município há mais de dez anos, e, portanto, possui clientes fidelizados. Algumas instituições parceiras, como por exemplo, a Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP (INCOP), promove formações e assessorias que contribuem para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelos associados.

Com relação às oportunidades, observa-se que o crescimento do mercado do setor de reciclagem beneficia o desenvolvimento da associação. Por meio da PNRS, o governo federal orienta as prefeituras a priorizarem a contratação das associações e/ou cooperativas de catadores, caso exista em sua cidade, para realizarem a coleta seletiva. Porém, caso a associação não consiga suprir a demanda, a prefeitura pode optar por contratar terceirizados. As parcerias com as empresas locais (*buffet*, restaurantes, bares, etc.) aumentariam o volume de material coletado, principalmente as garrafas de vidro. A renovação do convênio com a prefeitura possibilita que a coleta seletiva seja ampliada atingindo novos bairros.

Quanto às fraquezas, verificou-se que alguns associados não cumprem a jornada de trabalho estabelecida no regimento interno, e, conseqüentemente, prejudicam a produtividade e o clima organizacional da associação. A alta rotatividade de novos associados afeta o fluxo laboral. O fato de apenas uma liderança da associação possuir conhecimento

de todos os processos produtivos e burocráticos inerentes à associação gera uma dependência de informações, as quais limitam ações dos outros associados. Em virtude da ausência da gestão do conhecimento, não existem registros formais sobre as ações realizadas pelos associados. Não há acompanhamento psicológico e ergonômico para os associados, afetando a prevenção de acidentes e a otimização do bem-estar organizacional. A falta de controle de qualidade prejudica a resposta eficiente às necessidades dos clientes como, por exemplo, qualidade dos vidros triturados, pois muitas vezes são processados sem a limpeza adequada e na trituração vão rótulos das embalagens. Falta união, há conflitos e intrigas entre os associados. São aspectos que necessitam de análise para melhorar o relacionamento interpessoal.

Ausência de instruções/treinamento específicos e contínuos para novos associados prejudicam o desempenho geral da associação, apesar da INCOP se propor a dar algumas formações, há lideranças que, devido à grande quantidade de resíduos no galpão, acreditam que não devem ter treinamentos porque isso parará as atividades, prejudicando a produção. As informações sobre os acontecimentos inerentes à organização são pouco difundidos entre os associados, gerando desconforto. O mau uso da infraestrutura (equipamentos, galpão, etc.) gera gastos elevados e desnecessários. Não há parceria com empresas de *buffet*, restaurantes e locais de eventos (geradores do principal insumo, o vidro), o que inviabiliza a obtenção de materiais.

A associação possui caminhões, entretanto, não existem associados que tenham habilitação para dirigir esses tipos veículos, o que acarreta na contratação de terceiros para tal atividade, elevando os custos. Os associados não conseguem suprir a demanda de materiais que chegam das ruas, mesmo a associação possuindo uma infraestrutura própria e com todo o maquinário necessário.

Sobre as ameaças, destaca-se os atravessadores que compram os produtos da associação por um valor inferior, se comparado com as indústrias de reciclagem. Os conhecimentos sobre os processos produtivos e burocráticos inerentes à associação não podem ficar retidos somente com uma pessoa da associação, sendo assim, é necessário que outros associados compreendam esses processos, pois, na ausência dela, a maioria das atividades ficam paralisadas. O encerramento do convênio com a prefeitura afetaria diretamente a sustentabilidade da associação. O término da parceria com instituições extingue oportunidades de construção de novos conhecimentos para os associados.

Levantamento e Análise da Matriz GUT

Com o propósito de priorizar as ações a serem desempenhadas pela associação, durante seu processo de pla-



Quadro 2. Representação dos resultados obtidos com a aplicação da matriz SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☐ A tesoureira da associação detém conhecimento de todos os procedimentos e processos da organização; ☐ Repasse de passagens (ônibus municipal) pela prefeitura aos associados para deslocamento de ida e volta à associação; ☐ Infraestrutura de referência para associações do mesmo porte; ☐ A associação é responsável pela coleta seletiva na maioria dos bairros no município de João Monlevade; ☐ Possui caminhão terceirizado via convênio com a prefeitura municipal; ☐ Possui clientes para maioria de seus produtos; ☐ Possui parcerias importantes como: Incubadora de empreendimentos sociais e solidários da UFOP, INSEA, prefeitura municipal, dentre outros; 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Crescimento do mercado e setor de reciclagem; ☐ Política Nacional de Resíduos Sólidos; ☐ Possibilidade de realizar parcerias com empresas locais como: buffet, restaurantes, bares, etc; ☐ Renovação do convênio com a prefeitura.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Alguns associados não cumprem o horário de trabalho estabelecido no regimento interno; ☐ Alta rotatividade, principalmente, entre os novos associados; ☐ Centralização de informações e conhecimento referentes aos processos burocráticos e financeiros pela liderança da associação; ☐ Muitos membros não têm consciência do seu papel e função enquanto associados. E muitas decisões não são tomadas pela assembleia; ☐ Associados com baixa produtividade e demonstrando desmotivação; ☐ Falta de gestão do conhecimento; ☐ Ausência de acompanhamento psicológico e ergonômico; ☐ Falta de controle da qualidade nos produtos entregues aos clientes; ☐ Há conflitos e problemas de relação interpessoal; ☐ Falta de formação aos novos associados; ☐ Pouca difusão das informações sobre as atividades e desempenho da associação com todos os associados; ☐ Mau uso da infraestrutura como equipamentos, galpão, dentre outros; ☐ Falta convênio com organizações com potencial de geração de resíduos, como bares, buffets, etc; ☐ Falta de associados que tenham carteira de habilitação para dirigir o caminhão, o que acarreta na contratação de um motorista; ☐ Falta de um melhor planejamento de horas para realização da coleta seletiva, o que acarreta perda de materiais muitas vezes de qualidade; ☐ Acúmulo de materiais a serem triados, acarretando em acúmulo no galpão. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Presença de muitos atravessadores; ☐ Catadores não associados atuando individualmente na catação nas ruas; ☐ Centralização das informações em uma única pessoa; ☐ Possibilidade de encerramento e não renovação dos convênios com a prefeitura; ☐ Aparecimento de novos concorrentes; ☐ Manter a fidelização de clientes; ☐ Término de parcerias com outras instituições;

Fonte: Elaborada pelos autores e adaptado a partir de Alves *et al.* (2016)



nejamento estratégico, utilizou-se a matriz GUT, conforme quadro 3, evidenciando alguns dos principais problemas destacados pela matriz SWOT.

Quadro 3. Resultados da matriz GUT

Problemas	G	U	T	GxUxT
Falta do cumprimento do horário de trabalho acordado no regimento interno;	4	4	4	64
Alta rotatividade, principalmente, entre os novos associados;	5	5	5	125
Catadores não associados atuando individualmente na catação nas ruas;	4	5	5	100
Associados com baixa produtividade e desmotivados;	5	5	5	125
Falta de gestão do conhecimento;	4	5	2	40
Ausência de acompanhamento psicológico e ergonômico;	5	5	5	125
Falta de controle da qualidade nos produtos entregues aos clientes;	5	5	5	125
Há conflitos e problemas de relação interpessoal;	5	5	5	125
Manter a fidelização dos clientes;	5	5	5	125
Mau uso da infraestrutura como equipamentos, galpão, dentre outros;	5	4	3	60
Falta convênio com organizações com potencial de geração de resíduos como bares, buffets, etc;	2	5	1	10
Necessidade de novas campanhas de conscientização sobre a coleta seletiva;	5	5	4	100
Melhor planejamento para realização da coleta seletiva visando aumentar a qualidade dos materiais;	5	5	5	125
Acúmulo de materiais a serem triados acarretando em acúmulo no galpão.	5	5	5	125

Fonte: Elaborado pelos autores e adaptado a partir de Alves et al (2016)

Muitos problemas ficaram com valores máximos, e empatados, porém não houve a necessidade de fazer outra matriz GUT, pois os pontos que foram destacados podem ser tratados simultaneamente.

A existência do programa de coleta seletiva estimula a conscientização dos moradores e possibilita uma quantidade maior de materiais recicláveis nas ruas. Esse fato chama atenção de catadores “avulsos”, que passam a recolher mais materiais nas ruas. Além disso, esses catadores vendem materiais para empresas, como por exemplo, supermercados, que possuem maquinários similares e comercializam da mesma maneira que a associação.

Uma estratégia para evitar a concorrência é a união entre os catadores “avulsos” e a associação. Por meio desse vínculo, os catadores “avulsos” seriam incorporados como

associados, pois o valor da venda de materiais que a associação consegue no mercado é melhor do que se os catadores “avulsos” vendessem para os atravessadores (empresas que compram materiais por um preço menor para, posteriormente, revender para empresas de reciclagem). Além disso, existe a possibilidade da associação elaborar uma escala de trabalho para recolher os materiais que o caminhão da coleta seletiva não faz, pois o quadro de membros atual não permite tal articulação.

Por meio do contrato entre a associação e a prefeitura, o caminhão da coleta faz seu percurso de 08:30 as 16:00. No centro comercial, existem muitos estabelecimentos e a associação se localiza próxima ao centro e todos os dias existiriam catadores trabalhando no centro da cidade após o horário comercial para recolher os materiais gerados por esses estabelecimentos.

Há uma empresa multinacional na cidade que compra todo o vidro triturado produzido pela associação. Essa multinacional realiza um controle rigoroso de qualidade, porém, na “ACJM” não existe uma verificação das políticas e procedimentos necessários para a melhoria e controle da qualidade do material. Apesar da existência de muitos materiais, em algumas ocasiões, ocorrem atrasos na entrega de acordo com a demanda da empresa. Outro fator importante, é que este material possui um alto valor agregado e faz diferença no montante mensal gerado.

Observando o dia-a-dia da associação, percebe-se uma grande desunião do grupo, que pode ser um dos fatores que estejam desencadeando momentos de desmotivação dos catadores e consequentemente gerando conflitos, falta de cooperação entre os associados, baixo rendimento laboral e financeiro do grupo.

É importante que a associação realize parceria com profissionais da área de psicologia do trabalho para buscar soluções de melhoria no ambiente organizacional. Esse profissional tem a capacidade de contribuir com um projeto ou um plano de metas que possibilite a criação, por exemplo, de indicadores de desempenho, levando em consideração a parte ergonômica do trabalho. Poderia minimizar diversos problemas, como: precarização do trabalho; reter novos associados, possibilitando um ambiente harmônico; e, consequentemente o aumento da produtividade da associação, privilegiando a qualidade no ambiente de trabalho.

Outro fator importante para melhorar o processo de trituração dos vidros é a implementação do controle que mensure o nível de qualidade do processo e do produto final, com o objetivo de criar um produto que alcance a manutenção da fidelização e a satisfação de seu consumidor.



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por objetivo aplicar as matrizes SWOT e GUT na Associação de Materiais Recicláveis do Município de João Monlevade–MG para analisar sua situação atual e estabelecer prioridades em relação aos principais problemas levantados, de modo a servir de insumo para a construção de um planejamento estratégico.

Em virtude da ausência de um planejamento estratégico da “ACJM”, a aplicação conjunta da Matriz SWOT e GUT permitiu a realização de um diagnóstico do ambiente organizacional, priorizando algumas ações estratégicas de curto, médio e longos prazos e identificando alternativas para lidar com as adversidades atualmente enfrentadas pela associação, de modo a aumentar o sucesso e sustentabilidade da organização no presente e no futuro.

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que a utilização das matrizes SWOT e GUT integra elementos do âmbito externo e interno, facilita as escolhas estratégicas e a elaboração de possíveis linhas de ação. Podem auxiliar na reflexão, identificação, análise e tomadas de decisões que influenciarão em vários níveis e aspectos organizacionais. Portanto, são ferramentas que contribuem para a identificação de aspectos que inviabilizam a sustentabilidade, produtividade, a fidelização dos clientes, vantagem competitiva, dentre outras, tão importantes quanto as destacadas, facilitando o processo de planejamento organizacional.

Porém, é importante levar em consideração o perfil do grupo, esse vinculado aos preceitos da economia solidária, e para tentar a sustentabilidade em seus planejamentos é necessário que sejam realizados debates democráticos junto ao grupo, de forma que as ações sejam identificadas e definidas pelos associados como forma de inseri-los como membros ativos no processo de planejamento e respeitando suas características de cooperação, autogestão e solidariedade. Pois, não se pode implantar instrumentos de ambientes empresariais tradicionais em um cooperativo, porque esse poderia ter seus princípios ameaçados.

Assim, o caminho escolhido foi o diálogo e envolvimento não só dos associados, mas de outros atores que influenciam direta ou indiretamente junto a “ACJM”, como entidades públicas, privadas e sociedade civil, para ações atuais e futuras. Pois, o planejamento tradicional geralmente considera a relação de causa e efeito sem levar em consideração as intervenções sociais. E todos os atores sociais para o PES não são diferentes e não estão desvinculados da realidade problema, essa que precisa da visão dos atores envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, C.; Luchmann, L.; Ribeiro, E. (2012), “Associativismo e representação política feminina no Brasil”, *Revista Brasileira de Ciência Política*, No. 8.
- Alves, J. C. M. *et al.* (2016), “Aplicação das Matrizes SWOT e GUT no planejamento estratégico organizacional: uma análise em uma associação de catadores de materiais recicláveis”, *Anais... XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, João Pessoa, PB, 2016.
- _____. (2012), “Gestão de Organizações do Terceiro Setor”, in: *Coleção Administração EaD: Curso de Bacharelado/módulo VII*, Universidade Federal do Amazonas - ADUA, Vol. 1, pp. 97-137.
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. (1993), *Implantando a administração estratégica*, 2nd ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Arantes, B. O.; Borges, L. O. (2013), “Catadores de materiais recicláveis: cadeia produtiva e precariedade”, *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Vol. 65, No. 3, pp. 319-37.
- Araujo, L. K; Pinto, A. D. L. (2015), “Planejamento Estratégico em Pousada”, *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-45.
- _____. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências, Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. (acesso em abr. 2016).
- _____. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. (acesso em dez. 2017).
- Bringhenti, J.; Günther, W. M. R. (2011), “Participação social em programas de coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos”, *Engenharia Sanitária Ambiental*, Vol. 16, No. 4, pp. 421–30.
- Cardoso, U. C. (2014), *Associação. Central de Negócios*, Sebrae, Brasília, DF.
- Cesar, F. I. G. (2013), *Ferramentas Gerenciais da Qualidade*, 1st ed., Seven System International Ltda., São Paulo, SP.
- Coates, J. (1985), “Foresight in federal government policy making”, *Futures Research Quarterly*, Vol. 1, No. 6, pp. 29-53.
- Costa Filho, A. (2010), *Estado-nação e construção do futuro*, Cepal; Ipea, Brasília, DF.
- Cruzio, H. O. (2005), *Como organizar e administrar uma cooperativa: uma Alternativa para o desemprego*, Editora FGV, Rio de Janeiro, RJ.
- D’Ambros, J.; Gonzalez, J. C; Angelo, H. (2012), “Contribuições à implantação de polo moveleiro na região central de Tocantins”, *Cerne*, Vol. 18, No. 3, pp. 377-86.



- Demajorovic, J.; Augusto, E. E. F.; Souza, M. T. S. (2016), “Logística Reversa de Reece em Países em Desenvolvimento: Desafios e Perspectivas para o Modelo Brasileiro”, *Ambiente & Sociedade*, Vol. 19, No. 2, pp. 119-38.
- _____. Migliano, J. E. B. (2013), “Política nacional de resíduos sólidos e suas implicações na cadeia da logística reversa de microcomputadores no Brasil”, *Gestão & Regionalidade*, Vol. 29, No. 87, pp. 64-80.
- Diani, M.; Bison, I. (2010), “Organizações, coalizões e movimentos”, *Revista Brasileira de Ciência Política*, No. 3.
- Feil, A. A.; Heinrichs, A. (2012), “Aplicação da Análise da Matriz SWOT em 5 Agências de Atendimento de uma cooperativa de Crédito Situada no Vale do Taquari-RS”, *Revista Eletrônica de Administração (Online)*, Vol. 11, No. 1.
- Fernandes, J. R.; Pires, A. (2016), “Metas de produção em cooperativas de recicláveis: tensões entre ambiente cooperativo e atuação competitiva”, *INTERAÇÕES*, Vol. 17, No. 2, pp. 184-92.
- Ferreira, M. A et al. (2014), “Quatro Ferramentas Administrativas Integradas para o Mapeamento de Falhas: Um Estudo de Caso”, *Revista UNIABEU*, Vol.7, No. 16.
- Ferrolli, P. C. M. (2000), “Fábricas de Subprodutos de Origem Animal: a Importância do Balanceamento das Cargas dos Digestores de Vísceras”, *Production*, Vol. 10, No.2, disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a01.pdf>> (acesso em 15 dez. 2017).
- Fonseca, E. C. C. (2015), “Evolução dos Estudos de Logística Reversa Realizados no Contexto Nacional: Uma Análise Bibliométrica”, *Revista Produção Online*, Florianópolis, Vol. 15, No. 4, pp. 1457-80.
- Franco, M. A. S. (2005), “Pedagogia da pesquisa-ação”, *Educação e Pesquisa*, Vol. 31, No. 3, pp. 483-502.
- Friedmann, J. (1992), “Planificación para el siglo XXI: el desafío del postmodernismo”, *Eure*, Vol. 18, No. 55, pp. 79-89.
- _____. *Planning in the public domain: from knowledge to action*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Fung, A. (2003), “Associations and democracy: between theories, hopes, and realities”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 29.
- Gentilini, J. A. (2014), “Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação”, *Cadernos de Pesquisa*, Vol. 44, No. 153, pp. 580-601.
- Giovanella, L. (1991), “As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina”, *Cadernos de Saúde Pública*, Vol. 7, No. 1, pp. 26-44.
- Godet, M.; Durance, P. (2007), *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*, 2nd. ed. Lipsor, Paris, Île-de-France.
- _____.et al. (2004), *Scenarios and strategies. A toolbox for problem solving*, Lipsor, Paris, Île-de-France
- _____. Godet, M. (1994), *From anticipation to action: a handbook of stratégie prospective*, Unesco, Paris, Île-de-France.
- Guarnieri, P. (2011), *Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental*, 2nd ed., Clube de autores, São Paulo.
- Huertas, F. (1995), *O método PES: entrevista com Matus*, Fundap, São Paulo.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2018), “Cidades e populações”, disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-monlevade/panorama>. (acesso em 15 jan. 2018).
- Lucinda, M. A. (2010), *Qualidade fundamentos e práticas para cursos de graduação*, Ed. Brasport, Rio de Janeiro, RJ.
- Lüchmann, L. H. H. (2014), “Abordagens Teóricas Sobre o Associativismo e seus Efeitos Democráticos”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Vol. 29, No. 85.
- Luecke, R. (2009), *Estratégia*, Record, Rio de Janeiro, RJ.
- Magalhães, G. H; ALVES, J, C, M; VELOSO, L. H. M. (2016), “CA-TAVALES e ATILIMARJOM: Uma análise das potencialidades do desenvolvimento sustentável local e regional a partir da experiência de uma associação de catadores de materiais recicláveis”, *Revista Espacios*, Vol. 37, No. 31.
- Matarazzo, G.; Boeira, S. L. (2016), “Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades”, *Cad. EBAPE.BR*, Vol. 14, No. 1.
- Matus, C. (1984), “Planificación, libertad y conflicto”, in: *Evaluación y uso de la información: manual de estrategias para el uso e incorporación de la información de evaluación*, Buenos Aires.
- Mccreadie, K. A (2008), *Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*, 1st ed., Globo, São Paulo, SP.
- MNCR - Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis (2008), “Catadores participam de debate sobre cadeia de reciclagem”, MNCR, disponível em: <http://www.mnrc.org.br/> (acesso em 10 dez. 2017).
- _____. (2014), “Mulheres são maioria entre catadores de materiais recicláveis”, disponível em: < <http://www.mnrc.org.br/noticias/noticias-regionais/mulheres-sao-maioria-entre-catadores-organizados-em-cooperativas>> (acesso em dez. 2017).
- Medeiros, L. F. R.; Macêdo, K. B. (2007), “Profissão: catador de material reciclável, entre o viver e o sobreviver”, *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Vol. 3, No. 2, 72-94.
- MTE - Ministério do Trabalho e Emprego (2017), **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**, disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/saibaMais.jsf> (acesso em dez. 2017).



- Oliveira, D. P. R. (2010), *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*, Atlas, São Paulo, SP.
- Peres Jr., M. R.; Pereira, J. R. (2014), “Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória”, *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 12, No. 2.
- Pinheiro, P. T.; Francischetto, G. P. P. (2016), “A Política Nacional de Resíduos Sólidos Como Mecanismo de Fortalecimento das Associações de Catadores de Materiais Recicláveis”, *Derecho y Cambio Social*, pp. 24.
- Reyes, P. M. (2011), Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica”, *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 9, No. 3.
- Ribeiro, H.; Besen, G. R. (2006), “Panorama da coleta seletiva no Brasil: Desafios e perspectivas a partir de três estudos de caso”, *Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, Vol. 2, No. 4, pp. 2–18.
- Ribeiro, J. X. P. (2012), Princípios cooperativistas na percepção dos associados: estudo em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais, Dissertação de Pós-graduação em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG.
- RIEG, D. L. et al. (2014), “Aplicação de Procedimentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) para Estruturação de Problemas no Âmbito Empresarial: Estudos de Casos Múltiplos”, *Gestão & Produção*, Vol. 21, No. 2, pp. 417-31.
- Rivera, U (1992), *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*, Cortez, São Paulo, SP.
- Sabbag, O. J.; Costa, S.M.A.L. (2015), “Strategic planning for dairy cattle: SWOT analysis applied to a property of a farmers’ association in Dracena, São Paulo state, Brazil”, *INTERAÇÕES*, Vol. 16, No. 1, pp. 109-18.
- Silva, S. P. (2017), *A organização Coletiva de Catadores de Material Reciclável no Brasil: Dilemas e Potencialidades sob a ótica da Economia Solidária. Texto para discussão*. IPEA, Rio de Janeiro, RJ.
- Silvieria, R. B; Heller, L.; Rezende, S. (2013), “Identificando Correntes Teóricas de Planejamento: Uma Avaliação do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab)”, *Revista de Administração Pública*, Vol. 47, No. 3, pp. 601-22.
- Stiftel, B. (2000), *Planning theory. The National AICP Exam preparation course guidebook*, American Institute of Certified Planners, Washington, DC.
- Thiollent, M. (2011), *Metodologia da pesquisa-ação*, Cortez, São Paulo, SP.
- Trip, D. (2005), “Pesquisa-ação: uma introdução metodológica”, *Educação e Pesquisa*, Vol. 31, No. 3, pp. 443-66.
- Warren, M. (2001), *Democracy and association*. Princeton University, Princeton.
- Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2011), *Administração Estratégica: conceitos*, Atlas, São Paulo, SP.
- Yoshida, C. (2012), “Competência e as diretrizes da PNRS: conflitos e critérios de harmonização entre as demais legislações e normas”, in Philippi Jr., A. (Coord), *Política nacional, gestão e gerenciamento de resíduos sólidos*, Manole, São Paulo, SP.

Recebido: 26 jan. 2018

Aprovado: 16 abr. 2018

DOI: 10.20985/1980-5160.2018.v13n2.1383

Como citar: Alves, J. C. M.; Mendonça, F. M.; Veloso, L. H. M. et al. (2018), “Planejamento estratégico organizacional: reflexões a partir da utilização das matrizes SWOT e GUT em uma Associação de Catadores de Materiais Recicláveis”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 219-231, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1383> (acesso dia mês abreviado. ano).