

FEAD-MINAS CENTRO DE GESTÃO EMPREENDEDORA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE

**RACIONALIDADE NAS PRÁTICAS
ADMINISTRATIVAS DE UMA COOPERATIVA EM
ITABIRA/MG**

José Carlos Silva Valeriano

Belo Horizonte
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

José Carlos Silva Valeriano

**RACIONALIDADE NAS PRÁTICAS
ADMINISTRATIVAS DE UMA COOPERATIVA EM
ITABIRA/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração: Modalidade
Profissionalizante da FEAD - Minas – Centro
de Gestão Empreendedora, como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de
Organizações

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Belo Horizonte
FEAD-MINAS
2006

Dedico este trabalho à minha esposa, Waldênia, aos meus filhos, Henrique e Vitória. À minha mãe, Henelita, e irmãs, Jeanete, Maria Cristina e Rosana.

AGRADECIMENTOS

Faz 23 anos, época em que freqüentava o Grêmio Literário Tristão de Ataíde, em Ouro Preto/MG, que o discurso e a práxis do líder daquela associação, Padre José Pedro Mendes Barros, passou a me influenciar: – *gratidão é uma qualidade que precisa ser demonstrada, sempre*. Mesmo correndo o risco de esquecer de algum nome, é nesse espírito que agradeço:

Ao orientador, Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia; é um privilégio para poucos, trilhar os primeiros passos na vida acadêmica com a condução segura e certa desse profissional que é uma referência entre seus pares. Faria (2004), nessa obra que é fruto de trabalho de pesquisa dos últimos vinte e cinco anos, faz a seguinte dedicatória: “Ao Fernando C. Garcia, que me colocou nesta estrada difícil e desafiadora, mas sempre prazerosa da academia”.

Ao Professor Doutor Maurício Serva que, brilhantemente, desenvolveu o modelo de verificação empírica de racionalidade substantiva em organizações, também aplicado nesta pesquisa. É motivo de muita satisfação ter este trabalho examinado por esse cientista.

Ao Professor Doutor Múcio Tosta Gonçalves, estudioso de cooperativas, pelas colaborações na fase de projeto desta pesquisa, bem como pela participação na banca examinadora.

À Professora Doutora Íris Barbosa Goulart e ao Professor Luiz Alex Silva Saraiva, pelas contribuições na fase de aprovação do projeto desta pesquisa.

À Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, na pessoa do Professor José Carlos Fernandes de Lima, que nos convidou para o magistério, bem como viabilizou nossa participação no programa institucional de capacitação de docentes dessa instituição.

À diretoria executiva e aos profissionais da Coopervale, especialmente os senhores Adilson Magalhães, Fábio Benvenuti, João Mendes, Marconi Duarte, Rogério Pinto e senhoras Juliana Amaro, Rejane Rodrigues, Maria Rosângela Marques. A pesquisa empírica só foi possível por que essas pessoas depositaram confiança neste pesquisador.

Aos gerentes Edson José Vieira e Rodrigo Chaves. Ao citá-los, estou agradecendo aos colegas de serviço da Companhia Vale do Rio Doce que contribuíram para que eu conciliasse Mercado e Academia.

À professora Aparecida Pinto Coelho e ao amigo José Thomaz Gama da Silva. A impossibilidade de cumprir fielmente o planejamento da redação deste trabalho, transformou-se em urgência para eles na revisão dos originais e na tradução do resumo.

“Caso esse ensaio chegue a representar alguma
contribuição, deverá ser a de ressaltar a
complexidade do conceito, apenas aparentemente
simples, de racionalidade” (WEBER, 2004,
p. 144).

RESUMO

O objetivo final deste estudo foi analisar a racionalidade da práxis administrativa de uma cooperativa de consumo, localizada na cidade de Itabira/MG. Foram analisados dois tipos de racionalidade, usuais em gestão administrativa: a instrumental ou funcional e a substantiva, ambas, fartamente estudadas em teoria. A racionalidade funcional tem um caráter normativo na teoria da organizacional atual, que reconhece a legitimidade da intrusão do sistema de mercado na vida humana, sem limites. Já a racionalidade substantiva indica a psique humana como a referência para a ordenação da vida social, sendo, teoricamente, capaz de direcionar à criação de espaços sociais onde os indivíduos participem de relações que propiciem satisfação individual.

Essa pesquisa é relevante por fazer parte de um número reduzido de estudos que fazem uma verificação empírica da aplicabilidade desses conceitos, especialmente o da racionalidade substantiva em organizações.

Realizou-se uma pesquisa descritiva, numa abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, que foi útil na compreensão do fenômeno estudado e possibilitou expandir e generalizar proposições teóricas (generalização analítica). Os meios de coleta de dados utilizados foram: entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação não-participante. A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo. Utilizou-se do modelo desenvolvido por Serva (1996) para as verificações empíricas. Os resultados são sintetizados num *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva.

Os resultados da pesquisa apontaram para uma intensidade de racionalidade substantiva média, nos onze processos organizacionais analisados na cooperativa. Mas, os resultados dos processos analisados não se concentram em torno da média. Há processo com mínima intensidade de racionalidade substantiva: *dimensão simbólica*, explicada pelo conflito da organização estudada entre atender às necessidades dos cooperados ou imprimir práticas de mercado, premida que está pela busca da sobrevivência do empreendimento. Há, também, processos com intensidade muito elevada no *continuum*, como *satisfação individual*, onde se detectou a presença de elementos de racionalidade substantiva que dão aos indivíduos a

satisfação em pertencer à organização. Os dirigentes da cooperativa reúnem-se num ambiente igualitário e se beneficiam das vantagens deste sistema social.

Assim, este estudo demonstra que a Coopervale está na classificação de isonomia, do modelo paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981). Comprova que participar de uma isonomia é altamente gratificante, do ponto de vista pessoal. Reforça a tese de que as isonomias, por sua característica de número limitado de participantes, são uma categoria delimitadora do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981) que se configuram como excludente às massas de pessoas. Desvela a aplicabilidade da *lei de ferro das oligarquias* nessa isonomia estudada e sugere a possibilidade de ocorrência em outras.

O estudo também demonstra que a cooperativa foi fundada num período de forte intervenção do Estado no modelo cooperativista brasileiro, um dos responsáveis pela prática administrativa atual. E que a atuação estatal no que se refere à tributação das cooperativas de consumo é um dos fatores que motivam a mortalidade desse tipo de empreendimento.

Palavras-chave: racionalidade, organizações substantivas, análise organizacional, cooperativa.

ABSTRACT

These studies analyze the rationality of the administrative praxis of a consumption cooperative in the city of Itabira, MG, southern Brazil. Two usual management types of rationality were analyzed: the instrumental or functional and the substantive. Both of them are fully studied theoretically. The functional rationality has a normative character in the current organizational theory, which recognizes the legitimacy of the limitless intrusion of the market system in the human life. On the other hand, the substantive rationality indicates the human psyche as the reference for the ordination of the social life. Such rationality is theoretically capable of addressing the creation of social spaces where the individuals share relations that propitiate individual satisfaction.

This research is among just a few studies that empirically check the applicability of these concepts, especially the applicability of the substantive rationality to organizations.

A descriptive research was developed using a qualitative approach in a case study that was useful for the phenomenon understanding. In addition, the case study allowed to expand and generalize theoretical propositions (analytical generalization). Semi-structured interviews, documental research, and non-participant observation were used for data collection. The data analysis was performed by a content analysis. The model developed by Serva (1996) was used for the empiric verifications. The results are synthesized in a *continuum* of substantive rationality intensity.

The results of these studies indicate a medium intensity for the substantive rationality of eleven organizational processes that were analyzed in the cooperative. However, the results of the analyzed processes do not concentrate around the average. A process showing minimum substantive rationality intensity occurs (*symbolic dimension*). This is explained by the conflict faced by the organization in providing for their members' needs or adopting market practices to survive. There are also processes of very elevated intensity in the *continuum*. *Individual satisfaction* is among them. The presence of elements of substantive rationality was detected in this process. These elements explain the satisfaction that members of a organization feel just for being part of it. The cooperative leaders meet in an egalitarian setting and benefit of this social system.

These studies demonstrate that the Coopervale lies in the isonomy classification of the para-economic model of Guerreiro Ramos (1981). Under a personal standpoint, participating in an isonomy is highly gratifying. Moreover, they strengthen the thesis that isonomies because of their characteristic limited number of participants constitute a delimiting category of the Guerreiro Ramos' para-economic paradigm, which excludes the possibility of large numbers of participants. They also consider the *oligarchies' iron law* applicability to the studied isonomy and suggest the possibility of occurrence in another.

Cooperatives were founded in a period of strong state intervention in the Brazilian model, which was one of the responsible for the current administrative praxis. High taxation of consumption cooperatives is one of the factors to aggravate the death toll of this kind of enterprise.

Keywords: rationality, substantive organizations, organizational analysis, cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Tipos de racionalidade <i>versus</i> níveis hierárquicos de uma organização	23
Figura 2.2	O paradigma Paraeconômico	29
Figura 2.3	Interação consensual num sistema de diferentes tipos de ação social	34
Figura 2.4	Evolução dos empreendimentos cooperativos no Brasil, por segmento de atuação e percentual, entre os anos 1940 e 2000	38
Figura 2.5	Número de cooperados por ramo cooperativo no Brasil em 2005	39
Figura 2.6	Comportamento do número de cooperativas de consumo no Brasil, entre 1990 e 2005	40
Figura 2.7	Comportamento de associados das cooperativas de consumo <i>versus</i> o número de estabelecimentos de cooperativas	41
Figura 2.8	Distribuição das cooperativas de consumo nas regiões do Brasil em 2001	42
Figura 2.9	Evolução do número de cooperativas dos principais ramos	45
Figura 3.1	Desenvolvimento de uma análise de conteúdo	66
Figura 3.2	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva	78
Figura 4.1	Tributação de ICMS na cidade de Ipatinga/MG	85
Figura 4.2	Tributação de ICMS na cidade de Ouro Preto/MG	86
Figura 5.1	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional hierarquia e normas.....	97
Figura 5.2	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional valores e objetivos organizacionais	103
Figura 5.3	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional tomada de decisão	108
Figura 5.4	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional controle	109
Figura 5.5	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional divisão de trabalho.....	112
Figura 5.6	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional reflexão sobre a organização.....	115
Figura 5.7	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional conflitos.....	123

Figura 5.8	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional comunicação e relações interpessoais.....	131
Figura 5.9	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional satisfação individual.....	135
Figura 5.10	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional dimensão simbólica.....	138
Figura 5.11	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional ação social e relações ambientais.....	142
Figura 5.12	<i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para a Coopervale.....	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Narrativas analíticas em análise organizacional	12
Quadro 2.2	Comparativo entre religiões protestantes e a religião católica	17
Quadro 2.3	Conceitos de racionalidade, segundo Mannheim	25
Quadro 2.4	Tipos de empreendimentos segundo a presença de traços solidários e de cooperação	52
Quadro 3.1	Categorias da análise de conteúdo desta pesquisa	67
Quadro 3.2	Tipos de ação	70
Quadro 3.3	Elementos constitutivos de racionalidade substantiva / comunicativa	70
Quadro 3.4	Elementos constitutivos de racionalidade instrumental/estratégica.....	71
Quadro 3.5	– Quadro de análise	72
Quadro 3.6	Quadro de análise adaptado ao presente estudo	75
Quadro 3.7	Guia para coleta e análise de dados	76
Quadro 5.1	Comparativo de expectativas dos cooperados <i>versus</i> ofertas da Coopervale	130
Quadro 5.2	Elementos de racionalidade encontrados na pesquisa	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Números atuais do cooperativismo mineiro – dezembro/2005	43
Tabela 2.2	Números atuais do cooperativismo brasileiro – dezembro/2005	43
Tabela 5.1	Variação do número de sócios da Coopervale <i>versus</i> empregados da Vale e entidades vinculadas, em 1999 e 2006	99
Tabela 5.2	Dados de entrevistas da pesquisa anterior à assembléia geral ordinária Coopervale de 11/04/06	101
Tabela 5.3	Reuniões de diretoria executiva da Coopervale na gestão 2004/2006	108
Tabela 6.1	Participação em reuniões de diretoria executiva da Coopervale na gestão 2004/2006	160

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O Problema	3
1.2	Objetivos	3
1.3	Justificativa	4
1.4	Delimitação do Problema	6
1.5	Suposições	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	A Razão e a Ciência das Organizações.....	8
2.2	Racionalidade, Segundo Max Weber	13
2.3	Racionalidade, Segundo Mannheim	22
2.4	Guerreiro Ramos e a Nova Ciência das Organizações	28
2.5	Habermas e a teoria da ação comunicativa	32
2.6	Cooperativismo	35
2.7	O Fenômeno das Minorias Governantes	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1	Classificação Quanto aos Fins	59
3.2	Classificação Quanto aos Meios	59
3.2.1	Análise de Conteúdo	61
3.2.1.1	Fase da Pré-análise.....	62
3.2.1.2	Fase da Exploração do Material	65
3.2.1.3	Fase do Tratamento dos Dados	65
3.2.1.4	A Categorização	66
3.2	Justificativas para a Operacionalização da Pesquisa	67
3.3	O Modelo de Serva (1996) e as Adaptações para esta Pesquisa	69
3.4	Operacionalização da Pesquisa	76
4	FATORES QUE INFLUENCIAM A PRÁXIS ADMINISTRATIVA DA COOPERVALE	79
4.1	Influências Históricas	79

4.2	Influências Tributárias	82
4.3	Influência de Práticas Nocivas à Cooperativa	86
4.4	Influências da Concorrência	90
5	AVALIAÇÃO DA RACIONALIDADE PREDOMINANTE NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	93
5.1	Hierarquia e Normas	93
5.2	Valores e Objetivos Organizacionais	97
5.3	Tomada de Decisão	103
5.4	Controle	108
5.5	Divisão de Trabalho	110
5.6	Reflexão sobre a Organização	112
5.7	Conflitos	116
5.8	Comunicação e Relações Interpessoais	123
5.9	Satisfação Individual	131
5.10	Dimensão Simbólica	135
5.11	Ação Social e Relações Ambientais	138
5.12	A Racionalidade Constatada na Coopervale	143
6	CONCLUSÕES	147
6.1	Análise do Primeiro Pressuposto	147
6.2	Análise do Segundo Pressuposto	149
6.3	Análise do Terceiro Pressuposto	150
6.4	Análise do Quarto Pressuposto	152
6.5	Análise do Quinto Pressuposto	160
6.6	Visão Geral da Organização Analisada	160
6.7	Considerações Finais	169
	REFERÊNCIAS	172
	APÊNDICES	177
1	Planejamento das Entrevistas com os Diretores da Coopervale	177
2	Planejamento de Entrevista com uma Empregada da Coopervale	180

INTRODUÇÃO

Esta dissertação de Mestrado é produto de pesquisa científica, cujo tema é racionalidade em organizações. Antes de apresentar e detalhar o problema da pesquisa, faz-se necessário situá-lo num panorama geral. Para isso, inicia-se com o conceito de carreira, específico das organizações. A partir desse conceito faz-se a ligação com o tema racionalidade, termo que diz respeito à razão, o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações que, em conformidade com Guerreiro Ramos (1981, p. 23), prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e em sociedade.

Numa economia, segundo Guerreiro Ramos (1981, p. 148), “As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na **carreira**”. “A preocupação com a **carreira** exige um máximo de autodomínio, pois envolve não só os processos práticos de trabalho, mas também a regulamentação prescritiva tanto de idéias quanto de sentimentos que é permitido ter, e ainda do tempo de lazer de cada pessoa” (MANNHEIM, 1962, p. 66). “Essa idéia tão peculiar do dever do indivíduo em relação à **carreira**, que atualmente nos é familiar, mas na realidade tão pouco óbvia, é o que há de mais característico na ética social da cultura capitalista e, em certo sentido, constitui sua base fundamental” (WEBER, 2004, p. 50). Entretanto, essas questões e ações relativas à carreira, não se desenvolvem naturalmente:

Poucos optariam espontaneamente por passar a vida inteira recebendo ordens, atemorizados com o que lhes possa acontecer se deixarem de agradar aos superiores. Aprende-se a obedecer e temer os ‘superiores’ desde os bancos escolares, num **processo educativo que prossegue a vida toda**. As crianças são espontaneamente inquietas, curiosas, desejosas de participar em todos os jogos e brincadeiras. A escola reprime esses impulsos e as obriga a obedecer a horários, a ficar quietas e imóveis durante a aula, a decorar coisas que nada lhes dizem e a renunciar a satisfazer boa parte de sua curiosidade. E tudo isso sob a ameaça de reprimendas e castigos, o pior dos quais é não ser aprovado. As imposições e repressões da família patriarcal vão na mesma direção (SINGER, 2002a, P. 21).

As ações, bem como as imposições a que o indivíduo está sujeito, como serão analisadas de forma mais detalhada no referencial teórico, podem ter dois pressupostos básicos: (i) a abordagem da racionalidade relativa a fins, instrumental. Essa é a abordagem que permeia a quase totalidade das organizações atualmente; (ii) a abordagem da racionalidade referente a

valores, à emancipação humana na esfera do trabalho. É nessa linha que Guerreiro Ramos¹ (1981) sistematizou suas idéias, mediante à “abordagem substantiva das organizações”.

Para Guerreiro Ramos (1981, p. 144), “as economias funcionam, caracteristicamente, na sociedade centrada no mercado, são elas, até certo ponto, sistemas ameaçadores que dispõem de meios para compelir seus membros a aceitar as prescrições operacionais estabelecidas. Dizem ao indivíduo: **aceite** as normas ou **saia**”.

Aceitar as normas do mercado, na concepção deste texto, significa estar em consonância com a racionalidade relativa a fins, instrumental. **Sair** do mercado pode ser entendido de duas formas: deslocar-se para a sua margem ou, como trata esta dissertação, estar alinhado à abordagem da racionalidade referente a valores, à emancipação humana na esfera do trabalho.

Assim, nesse ponto de decisão entre **aceitar** as normas do mercado, ou **sair**, é que o presente trabalho se encaixa, discutindo a racionalidade e verificando, na prática organizacional, a existência de opções de condução da vida pessoal e em sociedade, que não as do padrão normativo de mercado.

Este estudo é recomendado tanto para aqueles que têm ligação direta com organizações que utilizam a abordagem da racionalidade substantiva, quanto os que estão ligados às organizações instrumentais, pois ambas as racionalidades são diferentes faces de uma mesma realidade pessoal e social; contrastam-se. Assim, aos atores sociais como aos pintores, é útil conhecer, para bem dosar o claro e o escuro.

Portanto, volta-se ao detalhamento deste trabalho, no qual alguns dos aspectos acima mencionados foram tratados. O trabalho foi produto de pesquisa realizada em uma cooperativa de consumo na cidade de Itabira / MG, a Coopervale – Cooperativa de Consumo

¹ Alberto Guerreiro Ramos nasceu na Bahia em 1915. Morou 16 anos nos E.U.A, onde morreu em 1982. Inspirou uma série de estudantes como professor da Escola de Administração da Universidade do Sul da Califórnia e professor visitante da Universidade de Santa Catarina. Foi também deputado federal, diretor de pesquisas do Ministério do Trabalho e Assessor dos presidentes Vargas, Kubitschek e Goulart (LIMA, 2000).

Guerreiro Ramos proferiu aulas e conferências em Pequim, Belgrado e na Academia de Ciências da antiga União Soviética. Em 1955, foi conferencista visitante da Universidade de Paris. A Universidade de Toronto publicou em 1981 a edição inglesa de seu último livro – A Nova Ciência das Organizações, uma Reconceituação da Riqueza das Nações. Guerreiro Ramos trabalhou, no departamento Administrativo de Serviço Público, foi membro da Delegação do Brasil na Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU), em 1961 (GUERREIRO RAMOS, 1981).

dos Empregados do Grupo Companhia Vale do Rio Doce e Entidades Vinculadas. A dissertação, além desta introdução, é constituída de outras sete seções: (i) o referencial teórico, em que se apresenta a fundamentação para a pesquisa; (ii) os procedimentos metodológicos, nos quais se discute a estratégia adotada na pesquisa; (iii) os fatores que influenciam a práxis administrativa da Coopervale; (iv) A avaliação da racionalidade predominante nos processos organizacionais, na qual se apresentam os resultados da pesquisa; (v) as conclusões; (vi) as referências; (vii) os apêndices.

1.1 O Problema

Após a contextualização feita na Introdução, apresenta-se o problema assim formulado: *qual é o tipo de racionalidade predominante na gestão administrativa da Coopervale?*

Trata-se de uma questão não-resolvida para a qual se buscou resposta, via pesquisa (VERGARA, 2004). Esta questão está relacionada às suposições apresentadas na seqüência do texto.

1.2 Objetivos

O objetivo final deste trabalho é analisar a racionalidade da práxis administrativa da Coopervale.

Os objetivos intermediários são:

- analisar tipos de racionalidade usuais em gestão administrativa;
- identificar o tipo de racionalidade predominante na gestão administrativa da cooperativa de consumo dos empregados da Companhia Vale do Rio Doce – Coopervale, determinando em que ponto ela se encontra no modelo proposto por Serva (1996). O modelo encontra-se detalhado nos Procedimentos Metodológicos;
- oferecer subsídios para o debate sobre o tipo de racionalidade mais compatível com os empreendimentos da economia solidária (especificamente as cooperativas).

1.3 Justificativa

Essa pesquisa está focada na racionalidade nas organizações. Na visão de Guerreiro Ramos (1981, p. 23):

A razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social. No decurso dos últimos 300 anos, a racionalidade funcional tem escorado o esforço das populações do Ocidente central para dominar a natureza, e aumentar a própria capacidade de produção. É certo que essa é uma grande realização. Mas agora há indícios de que semelhante sucesso está a ponto de se transformar numa vitória de Pirro. A percepção dessa situação está abrindo novos caminhos de busca intelectual.

A teoria corrente da organização dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional. Admitindo como legítima e ilimitada a intrusão do sistema de mercado na vida humana, a teoria da organização atual é, portanto, teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogrificantes. A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular.

A contribuição que se espera com este estudo é: (i) a crítica ao modelo de racionalidade instrumental, utilizada no mercado, que é considerado “como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais (GUERREIRO RAMOS, p. 140). Conforme Guerreiro Ramos (1981, p. XI), uma teoria da organização centralizada no mercado seria aplicável a somente um tipo de atividade e não a todos. Esta tentativa de aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade estaria dificultando a atualização de possíveis novos sistemas sociais para a superação de dilemas básicos de nossa sociedade. (ii) A análise da racionalidade substantiva e a verificação de sua aplicabilidade em organizações, especificamente as cooperativas.

O presente trabalho é relevante, em termos acadêmicos, por ampliar os estudos sobre a prática da ação racional substantiva para organizações cooperativas de consumo, uma vez que já foram desenvolvidos estudos sobre o tema em outros tipos de organizações, das quais destacam-se:

- Em três pequenas organizações de serviço na cidade de Salvador / BA: primeira empresa: escola infantil; produtora de arte; “condomínio de serviços” – psicoterapia individual e de grupo, aulas de música, psicopedagogia, medicina naturista e homeopática, ajustamento corporal, aulas de teatro. Segunda empresa: fundação de direito privado com três unidades: clínica de serviços de psicoterapia, medicina naturista, ajustamento corporal e tarô de autoconhecimento; Editora direcionada à divulgação da alimentação e medicina natural, filosofia e análise social; e unidade de experiências de vida comunitária, agricultura natural e psicoterapias de grupo, além de rituais xamânicos. Terceira empresa: uma associação de profissionais liberais, que oferece serviços de medicina homeopática, psicopedagogia e de lazer organizado (SERVA, 1996).
- Em uma fundação corporativa de grande porte (PINTO, 2001).
- Em três empresas pertencentes ao Projeto de Economia de Comunhão – movimento religioso católico fundado por Chiara Lubich em 1943, a partir da situação de restrição material vivida pela fundadora e outros na cidade de Trento, Itália, quando precisavam viver em abrigos e ruínas. Surgiu a necessidade de partilhar não só os bens materiais escassos, como também os espirituais e culturais. A filosofia daí advinda prega que o homem se realiza na ação de comunhão de bens para distribuição de riqueza, não por falta de serventia, mas para colocá-la em atividade. Subjacente à Economia de Comunhão, está a idéia de o homem trabalhar para ter ainda mais a doar (ALMEIDA, 2002).
- Em uma pequena indústria do setor têxtil, com 17 sócios, classificada como autogestionária (DORNELLES & DELLAGNELO, 2003).
- Com um profissional liberal – médico (LIMA; HOPFER & SOUZA-LIMA, 2004).

A pesquisa foi realizada na Coopervale. E a opção por estudar uma cooperativa vem das características desse tipo de organização, observáveis em sua definição, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB):

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante (OCB, 2005).

Essa definição exprime, em tese, uma abordagem da racionalidade referente a valores, à emancipação humana na esfera do trabalho. Assim, se a práxis administrativa de cooperativas – aquelas de fato e de direito e não as fraudulentas – fizer valer a sua definição, este é um campo fértil para a racionalidade substantiva.

Estudar esta cooperativa, em particular, deveu-se ao fato de este autor ser cooperado fundador; utilizar-se, pelo menos uma vez por mês, dos benefícios advindos da organização desde 1985; ter pretensões futuras de se recandidatar a cargo da administração da cooperativa e, caso eleito, exercer o mandato com conhecimento de causa. A decisão de pesquisar o assunto foi reforçada pela curiosidade pessoal de verificar a existência de caminhos alternativos para a inserção dos sujeitos nas organizações, fora da instabilidade e incerteza, características do modelo vigente de racionalidade. Estas incertezas e instabilidades podem alterar identidade e subjetividade dos indivíduos a extremos patológicos, conforme relatam autores como Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1987); Anderson (1997); Enriquez (1999); Cappelle e Mozart (2002); Hall (2003).

1.4 Delimitação do Problema

O estudo da racionalidade, bem como a realidade da cooperativa a ser pesquisada são complexos. As necessidades para esgotar o estudo seriam inúmeras. Desta forma, o presente estudo esbarrou em limitações, tais como as referentes à disponibilidade de tempo: (1) tanto em relação ao prazo para a conclusão, estabelecido por esta modalidade de pesquisa de Mestrado; (2) quanto àquelas relativas à compatibilização da atividade de pesquisa com as demais, aqui incluídas as de trabalho no mercado, exercidas por este pesquisador.

Uma vez que não se tem a pretensão de esgotar o tema e, face às limitações mencionadas, o trabalho de pesquisa ficou **restrito às atividades possíveis de execução nas instalações da Coopervale, enfocando a ação dos membros da diretoria executiva**, principalmente aquela cuja gestão – no período de 01/04/2004 a 31/03/2006 – coincidiu com a realização da pesquisa.

1.5 Suposições

Levantar suposições relativas ao comportamento humano, o qual é diverso, é uma tarefa pouco precisa. Entretanto, quando se elaborou o projeto de pesquisa, acreditava-se que, ao utilizar o modelo proposto por Serva (1996) – exposto nos Procedimentos Metodológicos –, para determinar o ponto em que se encontra a racionalidade praticada na gestão administrativa da Coopervale no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa, o resultado obtido se posicionaria entre média e baixa intensidade de racionalidade substantiva. Esta suposição baseia-se nos seguintes pressupostos:

- a) os membros dirigentes da Coopervale teriam experiência anterior (aprendizado) em empresa que utiliza a racionalidade instrumental como a central na prática administrativa;
- b) faltaria um referencial teórico para a gestão de organizações componentes da Economia Solidária, especificamente as cooperativas, coerente com sua finalidade emancipatória;
- c) a prática administrativa dos membros dirigentes na Coopervale seria referenciada pela sua experiência anterior, baseada na racionalidade instrumental (reprodução de um modelo aprendido anteriormente);
- d) a baixa participação dos associados em assembleias gerais impediria a captação e tradução da vontade dos cooperados para as práticas administrativas da Coopervale;
- e) uma baixa intensidade de participação dos dirigentes no dia-a-dia da Coopervale concentraria as ações e decisões administrativas em uma minoria destes administradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico estabeleceu para cada uma das categorias de análise: (i) conceitos existentes na bibliografia que estivessem de acordo com o posicionamento deste estudo; (ii) algumas correntes teóricas e suas contribuições relativas a este trabalho; (iii) o foco específico deste estudo.

Uma das categorias de análise é racionalidade. Dentre os autores referenciados, destacam-se: Weber (2000); Weber (2004); Mannheim (1962); Guerreiro Ramos (1981). Outra categoria é a das cooperativas, em que foram descritas especificidades que direcionaram à compreensão de elementos de uma cooperativa do ramo de consumo, localizada na região Sudeste do Brasil, que são as características do objeto da presente pesquisa. Desta forma, inicia-se o referencial com a racionalidade.

2.1 A Razão e a Ciência das Organizações

A análise de Oliveira (1993), sugere que, “através da razão, o homem define o sentido de sua vida, interior e compartilhada, exercendo sua ‘autonomia’, isto é, conquistando sua liberdade de ser” (OLIVEIRA, 1993, p. 23). O mesmo autor, citando Oliveira (1988)², acrescenta que este é um sentido autárquico e absoluto da vida: não recebe justificativa de fora e torna possível a identificação do homem consigo mesmo, com seu mundo e do mundo consigo. Assim, “parece ser *esta a compreensão que os filósofos clássicos têm da razão, a razão clássica, a razão sábia*” (OLIVEIRA, 1993, p. 23).

Segundo Guerreiro Ramos (1981, p. 2-3), o significado previamente estabelecido das palavras que constituem uma linguagem teórica fundamental mudou drasticamente no período moderno da história intelectual, que se inicia no século XVII até os dias atuais. No sentido antigo, “a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar sua vida pessoal e social” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 2). Já a *razão moderna* foi

² OLIVEIRA, M. A. A crise da racionalidade moderna: uma crise de esperança. Cadernos NEPS. Fortaleza, UFC – NEPS: Núcleo de Estudos e Pesquisas Sociais, n.12, 1988: 6-9.

definida por Hobbes³, apud Guerreiro Ramos (1981), como uma capacidade que o indivíduo adquiriria “pelo esforço” e que o habilitaria a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de conseqüências”. Até hoje, a influência desta articulação hobbesiana é presente.

O termo racionalidade estaria agora sendo empregado, de uma maneira geral, por leigos e cientistas sociais de acordo com uma feição enganadora, que não refletiria mais o tipo de indagação consciente empreendida por Hobbes e sim como uma profunda desorientação. A racionalidade, nestes termos, assumiria conotações antiéticas em relação aos propósitos fundamentais da existência humana. Seria uma distorção de um conceito-chave da vida individual e associada. Desta forma,

A transvalidação da razão – levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético – caracteriza o perfil intelectual de escritores que têm tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias [...] Assim, na moderna sociedade centrada no mercado, a linguagem distorcida tornou-se normal, e uma das formas de criticar essa sociedade consiste na descrição de sua astúcia na utilização inapropriada do vocabulário teórico que prevalecia antes de seu aparecimento (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 3).

Da visão dos teóricos clássicos para os dias atuais, tem-se, contrariamente, que

O que é a marca característica de nossa epocalidade é a experiência da perda de sentido da vida, através da institucionalização e concretização de uma razão que é antes *desrazão*, perversa, instrumental, não somente dominando a natureza e os homens, mas ameaçando a própria vida humana em sua sobrevivência (OLIVEIRA, 1988, p. 6).

Na mesma linha de raciocínio é a referência feita por Guerreiro Ramos (1981) a Voegelin⁴: “Ele considera os últimos cinco séculos da história ocidental como um período de descarrilamento e de desculturação da espécie humana, ao ponto de a exporem a um processo de ‘sistemática confusão da razão’” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 15).

A desrazão, o descarrilamento da razão, a sistemática confusão da razão, todos os termos anteriormente citados, enfim, a mudança do sentido da razão nos dias atuais, paradoxalmente,

³ HOBBS, T. In: OAKSHOTT, M. publ. *Leviathan* introd. Peters, R. S. London, Ma. p.41 e 45.

⁴ VOEGELIN, E. On readiness to rational debate. In: Hynold, A., publ. *Freedom and serfdom*, Dordrecht, Holanda. D. Reidel, 1961. p. 284.

tiveram sua origem no iluminismo. Oliveira (1993, p. 24) capta bem o espírito que deveria mover o projeto iluminista, citando Jean Lerond d'Alembert⁵:

Tudo foi discutido, analisado, remexido, desde os princípios das ciências até os fundamentos da religião revelada, desde os problemas da metafísica até os gostos, desde a música até as economias e comércio, desde a política até o direito das gentes e o civil. Fruto desta efervescência geral dos espíritos, uma nova luz se derrama sobre muitos objetos e novas obscuridades os cobrem como o fluxo e o refluxo da maré depositam nas margens coisas inesperadas e arrastam consigo outras.

Na dimensão do espírito da época do iluminismo, o filósofo alemão Emmanuel Kant demonstra consciência da “minoridade” do homem, mas sonhava com a utopia das Luzes (FORTES, apud OLIVEIRA, 1993, p. 23). É neste sentido a citação:

A minoridade é a incapacidade [do homem] de servir-se do seu próprio entendimento, sem direção alheia. O homem é culpado por essa minoridade quando sua causa não reside numa deficiência intelectual, mas na falta de decisão e de coragem de usar a razão sem a tutela de outrem. [...] Ousa servir-te de tua razão (ROUANET, apud OLIVEIRA, 1993, p. 23).

Para Guerreiro Ramos (1981, p. 1), a teoria da organização tem assumido um caráter ingênuo, pois se baseia na racionalidade instrumental, característica da ciência social dominante no ocidente. O sucesso prático alcançado por ela é em função desta ingenuidade. Mas esse sucesso tem sido unidimensional, uma vez que exerce impacto desfigurador sobre a vida humana associada. Guerreiro Ramos cita Keynes⁶, para exemplificar que, em função de considerações teóricas, se é levado a considerar aquilo que funciona na vida social prática. A recomendação de Keynes foi que se “fizesse de conta, para nós mesmos e para todo mundo, que o certo é o errado e o errado é certo; porque o errado é útil e o certo não é” (KEYNES, 1932, p. 372). Neste sentido, haverá, hoje, quem prefira não criticar a teoria organizacional corrente porque ela funciona, mesmo sendo pobre em sofisticação teórica e de maneira unidimensional. O principal argumento de Guerreiro Ramos (1981) é que a ciência social estabelecida também se fundamenta numa racionalidade instrumental, particularmente característica de um sistema de mercado.

⁵ Introdução à Enciclopédia, no seu “Discurso Preliminar”. In: FORTES, L. R. S. O iluminismo e os reis filósofos. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 49-50.

⁶ KEYNES, J. M. Economic possibilities for our children. In: Essays in persuasion. New York, Harcourt, Brace & World, 1932.

Até este ponto, falou-se da compreensão do termo razão pelos escritores clássicos, da mudança de entendimento e uso da palavra razão, a partir do iluminismo, da ingenuidade da teoria da organização, proporcionando seu sucesso prático. Assim, seria plausível se esperar um retorno aos conceitos clássicos. Entretanto, é prudente reforçar o alerta de Guerreiro Ramos: “Os pensadores clássicos não devem ser considerados autoridades canônicas infalíveis. Afinal de contas, não se tem muito a aprender do Aristóteles que justificava a escravidão” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 22).

Com relação à ingenuidade da teoria da organização, reforça-se a posição de Guerreiro Ramos (1981, p. 22):

Na verdade, a ciência social moderna foi articulada com o propósito de liberar o mercado das peias que, através da história da humanidade e até o advento da revolução comercial e industrial, o mantiveram dentro de limites definidos. O que agora debilita a validade teórica da moderna ciência social é sua falta de compreensão sistemática da natureza específica de sua missão. Por mais de dois séculos, o restrito alcance teórico da moderna ciência social tem sido a causa de seu notável sucesso operacional e prático. No entanto, hoje em dia a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano. A moderna ciência social deveria, portanto, ser reconhecida pelo que é: um *credo*, e não uma verdadeira ciência.

Uma linha de pensamento semelhante é compartilhada por Reed (1999), ao mapear a teoria da organização esboçando-a como um campo de conflitos históricos em que diferentes línguas, abordagens e filosofias lutam por reconhecimento e aceitação.

No quadro 2.1, Reed (1999) organiza os modelos interpretativos que formam o campo intelectual de conflitos históricos em que a análise organizacional se desenvolveu. Esses modelos forneceram a gramática por meio da qual narrativas coerentemente estruturadas podem ser construídas e difundidas: os recursos simbólicos e técnicos por meio dos quais a natureza da organização pode ser discutida; e um conjunto de textos e discursos compartilhados, que podem ser usados para mediar debates entre audiências leigas ou especialistas. Fornece uma apreciação fundamentada de narrativas analíticas estratégicas por meio das quais **o campo de estudos organizacionais é constituído como prática intelectual dinâmica, permeada de controvérsias teóricas e conflitos ideológicos em torno da questão de como a “organização” pode e deve ser.**

Quadro 2.1 - Narrativas analíticas em análise organizacional

Modelo de Metanarrativa interpretativa	Problemática principal	Perspectiva ilustrativa – representantes	Transições contextuais
Racionalidade	Ordem	Teoria clássica das Organizações, administração científica, teoria da decisão – Taylor, Fayol, Simon	De Estado guardanoturno a Estado industrial
Integração	Consenso	Relações Humanas, neo-RH, funcionalismo, teoria da contingência/sistêmica, cultura corporativa – Durkheim, Barnard, Mayo, Parsons	De capitalismo empresarial a capitalismo do bem-estar
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, teoria organizacional liberal	De capitalismo gerencial a capitalismo neoliberal
Poder	Dominação	Weberianos neo-radicalizados, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional – Weber, Marx	De coletivismo liberal a corporativismo negociado
Conhecimento	Controle	Etnometódo, símbolo / cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista/moderno – Foucault, Garfinkel	De industrialismo/modernidade a pós-industrialismo / pós-modernidade
Justiça	Participação	Ética de negócios, moralidade, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica – Habermas	De democracia repressiva à democracia participativa

Fonte: Reed (1999)

Os modelos de narrativa interpretativa foram se desenvolvendo para preencher lacunas teóricas, quando não em completa oposição a modelo anterior. As seis estruturas narrativas – Racionalidade, Integração, Mercado, Poder, Conhecimento, Controle e Justiça – podem ser interpretadas como **tentativas contestadas** de representação e controle do entendimento **sobre a prática social estratégica institucionalizada que é a organização. O discurso da teoria da organização** deve ser considerado como **uma rede contestável e contestada de conceitos e teorias**, que travam batalhas para impor certos significados em detrimento de outros ao entendimento partilhado da vida organizacional na modernidade recente.

Feita a crítica à teoria das organizações por Guerreiro Ramos (1981), ratificada por Reed (1999), é necessário informar as conseqüências com ela pretendidas: “preparar caminho para o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.

23). As bases para isso são estabelecidas a partir da teoria de Max Weber e os pontos de discordância entre Guerreiro Ramos e outros com aquele teórico, de quem são trazidas algumas contribuições.

2.2 Racionalidade, Segundo Max Weber

Weber (2004) estuda a racionalização da sociedade ocidental moderna, que estaria subjacente ao capitalismo moderno. A limitação por ele imposta neste estudo é considerar as relações em que as idéias religiosas influenciaram a cultura material, realizando investigações comparadas da relação histórica geral entre sociedade e religião (WEBER, 2004, p. 228-229). Para introduzir este trabalho, é utilizada uma interpretação espiritual unilateral da cultura e da história (WEBER, 2004, p. 136).

Ao longo de seus escritos, Weber (2004) aplica inúmeras vezes, sem, contudo, definir os termos **racionalidade**⁷, **irracionalidade**⁸ e palavras destes derivadas. Em Weber (2004), o termo Racionalidade é cabível à organização capitalista racional livre, peculiar e específica da cultura do ocidente. Desta forma, os entendimentos possíveis para o termo são muito diferentes: (1) é possível a racionalização nas esferas da economia, da técnica, da pesquisa científica, do direito, da administração. (2) Mais do que isso, a racionalização nas áreas citadas pode ser feita a partir de valores e finalidades muito diferentes. O racional de certo ponto de vista, poderá ser, pois, o irracional de outro. (3) O entendimento a partir do exemplo da “racionalização da contemplação mística, atitude que, vista de outro prisma, é especialmente irracional” (WEBER, 2004, p. 32).

Assim, a preocupação primeira de Weber (2004) é desvendar e explicar a origem e a particularidade do racionalismo ocidental em sua forma moderna, a fim de caracterizar as diferenças de tipos de racionalizações existentes nos setores da vida, em todas as áreas da cultura:

Cada tentativa de explicação deve, reconhecendo a importância fundamental do fator econômico, levar em consideração, acima de tudo, as condições econômicas. Mas, ao mesmo tempo, não se deve deixar de considerar a correlação oposta. E isso porque **o desenvolvimento do racionalismo**

⁷ Conceito trabalhado por Weber (2000), colacionado nesse item 2.2.

⁸ Conceitos mais bem detalhados por Mannheim (1962), nesse capítulo, item 2.3

econômico é parcialmente dependente da técnica e do direito racionais, mas é ao mesmo tempo **determinado pela habilidade e disposição do homem em adotar certos tipos de conduta racional prática**. Quando tais tipos de conduta têm sido obstruídos por obstáculos espirituais, o desenvolvimento da conduta econômica racional encontrou também pesada resistência interna. As forças mágicas e religiosas e as idéias éticas de dever nelas baseadas têm estado sempre, no passado, entre as mais importantes influências formativas da conduta (WEBER, 2004, p. 32).

Estas são as forças com as quais Weber (2004) se ocupa.

A ação econômica capitalista⁹ é definida como “aquela que repousa na expectativa de lucros pela utilização das oportunidades de troca, isto é, nas possibilidades (formalmente) pacíficas de lucro” (WEBER, 2004, p. 26). O capital é sempre calculado em dinheiro e, na concepção weberiana, há um ajuste da ação econômica no contexto, entre as despesas e o dinheiro o qual entra (WEBER, 2004, p. 27), de forma a calcular o lucro.

Neste sentido, as empresas capitalistas sempre existiram. Entretanto, o que interessa a essa análise é a forma de capitalismo modernamente desenvolvida no ocidente e, nas palavras de Weber (2004, p. 28) “desconhecida até então: a organização capitalista racional livre”; “o empreendimento racional da iniciativa privada, com capital fixo e cálculos certos” (WEBER, 2004, p. 31), para o qual concorreu: (1) a desvinculação entre os negócios e a moradia da família; (2) a moderna aritmética e contabilidade racional; (3) um sistema legal calculável; (4) uma administração baseada em regras formais; (5) o desenvolvimento das possibilidades técnicas e, finalmente, mas não menos importante, (6) **o trabalho livre, a partir do qual foi possível se fazer o cálculo exato**, base para os itens anteriores (WEBER, 2004, p. 28-31).

Do trabalho livre deriva, segundo Weber (2004, p. 30): (1) o proletariado como classe, uma vez que começou a existir uma organização do trabalho livre sob disciplina metodizada; (2) o atual conflito entre empreendedor industrial de grande escala e trabalhador livre; e, como consequência, (3) problemas com o socialismo.

A racionalidade da ética do capitalismo moderno estaria ligada à idéia de **dever** do indivíduo, no sentido de aumentar seu capital **como um fim em si mesmo**, é uma ética peculiar. “Não se

⁹ A ação econômica capitalista enquadra-se no conceito de ação social, cuja compreensão é pretendida pela Sociologia. No presente trabalho, nesse item 2.2, é feita referência ao conceito de ação social, desenvolvido por Weber (2000).

trata de mera astúcia nos negócios, o que seria algo comum, mas de um *ethos*. E essa é a qualidade que nos interessa” Weber (2004, p. 48). A descrição detalhada dessa ética e das vantagens por ela concedidas é assim feita:

O ganhar mais e mais dinheiro, combinado com o afastamento estrito de todo prazer espontâneo de viver é, acima de tudo, completamente isento de qualquer mistura eudemonista¹⁰, para não dizer hedonista¹¹; é pensando tão puramente como um fim em si mesmo, que do ponto de vista da felicidade ou da utilidade para o indivíduo parece algo transcendental e completamente irracional. O homem é dominado pela geração de dinheiro, pela aquisição como propósito final da vida. **A aquisição econômica não está mais subordinada ao homem como um meio para a satisfação de suas necessidades materiais. Essa inversão** daquilo que chamamos de **relação natural**, tão irracional de um ponto de vista ingênuo, é evidentemente **um princípio guia do capitalismo**, da mesma forma que soa estranha para todas as pessoas que não estão sob a influência capitalista (WEBER, 2004, p. 49).

O que moveu esse princípio guia do capitalismo foi: (1) vocação e (2) um modo de vida peculiar do indivíduo pertencente a seitas protestantes, modo de vida este cuja racionalidade é compatível com a ética do capitalismo moderno. Sobre a vocação, Weber (2004, p. 53-55) desenvolve um raciocínio a respeito dos efeitos do pagamento de altos e de baixos salários a trabalhadores, e conclui: mais do que um indispensável senso de responsabilidade no trabalho, bem como uma atitude, pelo menos durante as horas de trabalho, sem os cálculos de como se ganhar o salário com mais conforto e menos esforço, “o trabalho deve ser executado como um fim absoluto em si mesmo, como uma vocação. Contudo, tal atitude não é produto da natureza. Não pode ser estimulada por baixos ou altos salários, mas só pode ser produzida por um longo e árduo processo educativo” (WEBER, 2004, p. 55).

Ao traçar a história da palavra dos idiomas civilizados, Weber (2004, p. 67) constata que nem os povos predominantemente católicos nem os da Antigüidade Clássica possuíam qualquer expressão com conotação de vocação, significando uma tarefa de vida, um campo definido no qual trabalhar. Entretanto, para aqueles de religião protestante, este sentido sempre existiu.

Não só o significado, como também a idéia da palavra é nova, no sentido da “valorização do cumprimento do dever nos afazeres seculares como a mais elevada forma que a atividade ética do indivíduo pudesse assumir” (WEBER 2004, p. 68). Esta idéia é produto da Reforma

¹⁰ Refere-se à doutrina que admite ser a felicidade individual ou coletiva o fundamento da conduta humana moral.

¹¹ Relativo à doutrina que considera que o prazer individual e imediato é o único bem possível, princípio e fim da vida moral.

Luterana. Foi introduzido no dogma central de todas as seitas protestantes e descartado dos preceitos éticos pela igreja católica. Assim, no protestantismo, o único modo de vida aceitável por Deus estava unicamente no cumprimento das obrigações impostas ao indivíduo pela sua posição no mundo. E qualquer vocação legítima teria o mesmo valor aos olhos de Deus.

Retornando ao item 2 do princípio guia do capitalismo: o modo de vida peculiar do indivíduo pertencente a seitas protestantes, estas forneceram, segundo Weber (2004, p. 56), “o fundamento mais favorável para a concepção do trabalho como um fim em si mesmo, como uma vocação necessária ao capitalismo: as oportunidades de superar o tradicionalismo são maiores por conta da formação religiosa”. Nesse sentido, o protestantismo ascético, num processo educativo, moldou o indivíduo na ética necessária ao espírito do capitalismo moderno.

O termo ascético tem em Weber (2004, p. 127-128) o sentido de agir contra o desfrute espontâneo das riquezas; restringir o consumo, especialmente o do supérfluo; gerar o efeito psicológico de liberar a aquisição de bens, inibidos por uma ética tradicional; enfocar a aquisição como desejada por Deus; enfim, proibir o uso irracional da riqueza.

Segundo Weber (2004), há uma estreita ligação entre religiões protestantes e o capitalismo moderno. Na história, houve quatro formas principais de protestantismo ascético: o calvinismo, o pietismo, o metodismo e as seitas do movimento batista. Conforme Weber (2004, p. 77) os tipos de conduta moral de interesse do seu estudo podem ser encontrados, de modo semelhante, entre os integrantes das diversas denominações de quaisquer das quatro fontes, ou da combinação de algumas delas. O que se busca verificar é a influência das sanções psicológicas que tiveram origem nas crenças e práticas religiosas, que orientavam e mantinham a conduta prática dos indivíduos (WEBER, 2004, p. 78).

O quadro 2.2 traça um comparativo das religiões protestantes com a religião oficial, a católica. Esta comparação permitirá ressaltar diferenças no espírito que anima estes dois tipos diferentes de coletividade – o *ethos*. Ressalta as características presentes na ética e na prática das religiões protestantes, tais como: controle de seus membros; preparação dos indivíduos para os negócios e vida empresarial; desenvolvimento do racionalismo e do autocontrole do indivíduo; adesão voluntária à religião; crença na predestinação; restrição do consumo de supérfluos e incentivo a aquisições: o êxito material como garantia da graça divina.

Quadro 2.2 – Comparativo entre religiões protestantes e a católica

RELIGIÕES PROTESTANTES	RELIGIÃO CATÓLICA
Regra: forma mais intolerável de controle do indivíduo, imposta pelo calvinismo, que já existiu (WEBER, 2004, p. 38).	Regra: (mais no passado do que no presente) punir o herege, mas perdoar o pecador (WEBER, 2004, p. 38).
Em Baden, Baviera e Hungria: formação dos filhos em estudos técnicos e ocupações comerciais, industriais e para a vida de negócios de classe média (WEBER, 2004, p. 39).	Nos mesmos locais: preferência pela educação em ginásios humanísticos. Razão do baixo engajamento nas empresas capitalistas (WEBER, 2004, p. 39).
Membros atraídos pelas fábricas, para ocuparem cargos superiores de mão-de-obra especializada e posições administrativas (WEBER, 2004, p. 39).	Tendência à permanência em suas oficinas e a se tornar mestres-artesãos (WEBER, 2004, p. 39).
Na Alemanha, indivíduos absorvidos pelas atividades econômicas diurnas nas camadas inferiores da população e indiferentes à religião nos escalões superiores (WEBER, 2004, p. 41).	Na França, interesse nos prazeres da vida nas camadas inferiores e hostilidade à religião, nos escalões superiores (WEBER, 2004, p. 41).
Tendência especial para desenvolver o racionalismo econômico, facilitado pela religião (WEBER, 2004, p. 41).	Fato não-observado (WEBER, 2004, p. 41).
Suposta alegria materialística (WEBER, 2004, p. 41).	Suposto desapego material (WEBER, 2004, p. 41).
O calvinista estava convicto de que criava por si a própria salvação, através de um autocontrole sistemático, uma vez que, a qualquer momento, receberia o veredicto: escolhido ou condenado (WEBER, 2004, p. 90).	Gradual acúmulo de boas intenções para crédito pessoal (WEBER, 2004, p. 90).
O pensamento puritano era, em relação à alternativa definida, entre a graça e a condenação, para a vida como um todo. Havia a crença da predestinação (WEBER, 2004, p. 183).	O católico pensava em um tipo de conta corrente, com cálculo de saldo de boas ações. Era uma figura comum mesmo na Antiguidade (WEBER, 2004, p. 183).
Fundação de seitas – disciplina moral baseada na submissão de voluntários, favorável para a intensidade de seu asceticismo (WEBER, 2004, p. 115). Este voluntariado foi, segundo Weber (2004, p. 205) a razão da importância econômica das minorias ascéticas protestantes.	Igrejas oficiais. Regulamentação eclesiástica quando se tornou despótica. Reforçou um tipo particular de atitude externa, mas enfraqueceu os motivos subjetivos da conduta racional (WEBER, 2004, p. 115).
O ascetismo protestante impôs restrição do consumo, principalmente do supérfluo. Não era a imposição de mortificação aos homens ricos, mas o uso de seus meios para coisas práticas e necessárias, com sóbria simplicidade (gastos eticamente permissíveis e guerra contra a tentação da carne). Quebrou as amarras do impulso para a aquisição, legalizando-a e enfocando-a como desejada por Deus. O ideal dos membros da seita Quaker era o sólido e limpo conforto das casas de classe média (WEBER, 2004, p. 127-128).	Natural aparecimento, na mentalidade feudal, do desfrute espontâneo e/ou uso irracional das riquezas. Purpurina, ostentação e suja elegância da magnificência feudal, repousada sobre bases econômicas doentias (WEBER, 2004, p. 128).

Fonte: Weber (2004)

Estas características, apresentadas como *tipos ideais*¹², influenciaram os indivíduos de filiação protestante a desenvolver habilidades e a se predispor a adotar certo tipo de conduta racional prática que favoreceram o desenvolvimento do racionalismo econômico, bem como o afloramento do capitalismo moderno.

Um ponto fundamental, ressaltado por Weber (2004, p. 148) em seu ensaio, é que uma ética baseada na religião prevê certas sanções psicológicas (econômicas) relativas à conservação da atitude prescrita por ela. Enquanto permanecerem vivas as crenças religiosas, as sanções são altamente eficientes. Só com eficiência e, acima de tudo, na direção que atuam é que uma ética deste tipo ganha influência independente sobre a conduta da vida e, por extensão, sobre a ordem econômica.

Ao fim do ensaio, Weber resalta que o capitalismo, uma vez desenvolvido, não precisa mais de suas bases originais para seguir seu rumo:

Uma vez que o ascetismo se encarregou de remodelar o mundo e nele desenvolver seus ideais, os bens materiais adquiriram um poder crescente e, por fim, inexorável sobre a vida do homem, como em nenhum outro período histórico. Hoje, o espírito do ascetismo religioso – quem sabe se definitivamente – fugiu da prisão¹³. Mas o capitalismo vitorioso, uma vez que repousa em fundamentos mecânicos, não mais precisa de seu suporte (WEBER, 2004).

Se Weber (2004) estuda a racionalização da sociedade moderna, Weber (2000) traz uma série de conceitos, tais como: os tipos de racionalidade, ação social e mesmo a Sociologia, que são fundamentais para o bom entendimento e desenvolvimento do presente trabalho. Por isso, estes conceitos serão explorados.

O significado de seu ramo de estudos, a Sociologia, é dado por Max Weber “como uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos” (WEBER, 2000, p. 3). A *ação* é entendida como um comportamento humano (um fazer externo ou interno, de emitir ou permitir) toda vez que e na medida que o(s) agente(s) o relaciona(m) com um sentido objetivo. Já a *ação social* representa uma ação que “quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso” (WEBER, 2000, p. 3).

¹² Conforme definição de Weber (2000), apresentada neste item 2.2 do capítulo 2 .

¹³ Referência às origens do ascetismo, em celas de monges.

Segundo Weber (2000, p. 4), alcançar a *evidência* é a pretensão de toda a interpretação, bem como de toda a ciência, em geral. A evidência da compreensão pode ser caracterizada como:

- a) racional – ou lógico, ou matemático: o sentido da evidência racional é compreendido inequivocamente quando há a extração de uma cadeia de conclusões lógicas, de maneira correta, como quando se argumenta ou se pensa proposições tais como: $2 \times 2 = 4$;
- b) intuitivamente compreensivo – emocional, receptivo-artístico: pertencem a esta classe ações virtuosas, religiosas e de caridade; impulsos afetivos e suas ações irracionais (do ponto de vista da ação racional orientada por um fim), tais como: medo, cólera, ambição, inveja, sede de vingança, ternura, amor. Os efeitos desses sentimentos podem ser compreendidos intrinsecamente e avaliados sobre a orientação e os meios de ação. Assim,

Para a consideração científica que se ocupa com a construção de *tipos*, todas as conexões de sentido irracionais do comportamento afetivamente condicionadas e que influem sobre a ação são investigadas e expostas, de maneira mais clara, como ‘desvios’ de um curso construído dessa ação, no qual ela é orientada de maneira puramente racional pelo seu fim [...] a construção de uma ação orientada pelo fim de maneira estritamente racional, serve, nesses casos, à Sociologia como *tipo* (**‘tipo ideal’**). **Permite compreender a ação real, influenciada por irracionalidades de toda espécie (afetos, erros), como ‘desvio’ do desenrolar a ser esperado no caso de um comportamento puramente racional.**

Nessa medida, e somente por esse motivo de conveniência metodológica, o método da Sociologia ‘Compreensiva’ é ‘racionalista’ (WEBER, 2000, p. 5).

Para a Sociologia, no sentido adotado por Weber (2000), o objeto a ser investigado é a conexão de sentido das ações. Por isso, formações sociais como *Estado, cooperativas, sociedades por ações*, tratadas como indivíduos detentores de direitos e deveres para outros fins de conhecimento (o jurídico, por exemplo), para a Sociologia, essas formações “nada mais são do que desenvolvimentos e concatenações de ações específicas de pessoas individuais” (WEBER, 2000, p. 9).

As definições para os dois tipos de racionalidade na teoria weberiana são:

- a) *Zweckrationalität*, a racionalidade formal, ou com respeito a fins, ou funcional de uma gestão econômica – “o grau de cálculo tecnicamente possível e que ela realmente aplica” (WEBER, 2000, p. 52);
- b) *Wertrationalität*, a racionalidade material, ou com respeito a valores:

O grau em que o abastecimento de bens de determinados grupos de pessoas (como quer que se definam), mediante uma ação social economicamente orientada, ocorra conforme determinados *postulados valorativos* (qualquer

que seja a sua natureza) que constituem o ponto de referência pelo qual este abastecimento é, foi ou poderia ser julgado (WEBER, 2000, p. 52).

Nesse cenário, Weber descreve a burocracia: “como empenhada em funções racionais, no contexto peculiar de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja *racionalidade é funcional e não substantiva*, esta última constituindo um componente intrínseco do ator humano” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 5).

Ao analisar a tese da “racionalização” da sociedade ocidental na obra de Max Weber, Serva (1996) afirma que, como “racionalização”, Weber:

Interpretou as conseqüências do avanço técnico-científico nas estruturas do quadro institucional das sociedades empreendedoras da chamada modernização. Interessou-se Weber pela demonstração e explicação de como, no Ocidente, os subsistemas da economia capitalista e do Estado atingiram um grau tão elevado de conexão a ponto de criar condições propícias para uma modernização auto-regulada [...].

Alguns aspectos são fundamentais na sua explicitação da racionalização enquanto processo:

- a) A substituição progressiva das imagens míticas do mundo e da diversidade religiosa pela tradição judaica-cristã [...];
- b) O comportamento padronizado, na vida de empresários, trabalhadores e funcionários, sujeitos a uma determinada ética de profissão e a procedimentos metódicos estabelecidos pelas organizações burocráticas.
- c) A penetração crescente dos preceitos jurídicos modernos nas relações entre agentes econômicos e na administração burocrática estatal [...] As instituições assim estabelecidas, são capazes de engolfar todos os subsistemas econômicos, administrativos e boa parte dos demais subsistemas sociais, mediante orientações de ação racional com respeito a fins (SERVA, 1996, p. 45-46).

Ainda que reconhecendo a importância da análise do fenômeno da racionalização no ocidente, proposta por Weber, autores, como Habermas e Guerreiro Ramos identificaram debilidades e teceram críticas a essa abordagem. Conforme Serva (1996, p. 47), tais críticas foram responsáveis por desencadear novas formulações que renovam, sob outro prisma, a importância da tese de Weber.

Segundo Serva (1996, p. 47-48), as críticas de Habermas¹⁴ têm duas vertentes principais:

- a) o apontamento de uma pretensão universalista na proposição weberiana: a proposta de explicação da modernização das antigas sociedades européias enquanto um processo histórico-universal. “A análise da história das grandes religiões pretende ser um exame do

¹⁴ HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa*. v.1 e 2. Madrid: Taurus, 1987.

‘processo universal de desencantamento’, em que tal exame segundo Weber seria suficiente para explicar as condições internas para a aparição do racionalismo ocidental” (SERVA, 1996, p. 47-48).

b) Na análise da racionalidade social, Weber teria se concentrado na ação racional com respeito a fins. Desta forma, haveria uma lacuna na teoria weberiana, uma vez que o conceito mais amplo de racionalidade (relativo a valores, ou renomeado por Habermas como social) foi vislumbrado, mas aparece apenas como pano de fundo na obra de Weber.

Na visão de Guerreiro Ramos (1981, p. 5), o julgamento feito por Max Weber a respeito do capitalismo e da moderna sociedade de massa foi essencialmente crítico e não, como possa parecer, de concordância, embora não tenha confrontado diretamente a maneira pela qual esta sociedade fazia a reavaliação do significado de racionalidade. A distinção feita por Weber entre *Zweckrationalität* e *Wertrationalität* constituiria, possivelmente, uma manifestação do conflito moral em que se sentia com as tendências dominantes na moderna sociedade de massa.

Segundo Serva (1996, p. 51) este é o principal ponto de debilidade identificada por Guerreiro Ramos na análise do fenômeno da racionalização no ocidente, proposta por Weber; Guerreiro Ramos pressupõe uma certa tensão em Weber, em relação à abordagem dos tipos de racionalidade. Conclui que:

Na verdade, ele [Weber] foi incapaz de resolver essa tensão empreendendo uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva. De fato, a *Wertrationalität* é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra, não desempenha papel sistemático em seus estudos. Se o fizesse, a pesquisa de Weber teria tomado um rumo completamente diferente. Escolheu ele a resignação (isto é, a neutralidade em face dos valores, não a confrontação) como posição metodológica, em seu estudo da vida social (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 5-6).

Conforme Serva (1996, p. 51), ao decidir pautar sua análise da vida humana associada ao conceito de racionalidade substantiva, Guerreiro Ramos direcionou seu trabalho para uma visão muito diferente daquela estabelecida por Weber. Este direcionamento e sua elaboração foram essenciais tanto para o estudo de Serva (1996), quanto será para este.

Trazida a análise do fenômeno da racionalização no ocidente, proposta por Weber e apontadas debilidades e críticas a essa abordagem, tecidas por autores clássicos, como Habermas e

Guerreiro Ramos, colaciona-se a seguir a análise de outro autor clássico na categoria em análise.

2.3 Racionalidade, Segundo Mannheim

O sociólogo Alemão Karl Mannheim (1962) conceitua a natureza geral e a espécie de racionalidade e irracionalidade. Aponta a forte ligação de uma das formas de racionalidade – a funcional – com a industrialização. Faz o desdobramento da racionalidade funcional em tipos particulares: (1) a auto-racionalização funcional da conduta; (2) a auto-observação e a conseqüente reflexão, que propicia a adaptação da pessoa a situações novas e complexas. Estes conceitos são apresentados a seguir.

Dos vários usos contraditórios das palavras *racional* e *irracional*, Mannheim (1962, p. 61-68) limita as explicações a dois deles, indispensáveis à análise da Sociologia. Nessa delimitação, ambas as palavras são usadas em dois sentidos, denominados *substancial* e *funcional*.

1. A natureza da racionalidade substancial diz respeito ao **ato inteligente de pensamento**, em si, que revele percepção das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação. Este ato é descrito como *substancialmente racional*.
2. A natureza da irracionalidade substancial, em oposição ao conceito anterior, é **tudo o que não seja absolutamente um ato de pensamento**, tudo que seja falso, será denominado substancialmente irracional. Pode-se exemplificar com: impulsos, desejos, sentimentos; tanto conscientes quanto inconscientes.
3. A natureza da racionalidade funcional é entendida como:

Uma série de **medidas organizadas de forma a levar a um objetivo previamente definido**, recebendo todos os elementos dessa série de atos uma posição e um papel funcionais. Tal organização funcional de uma série de atos estará, por outro lado, em suas melhores condições quando, para atingir o objetivo, coordena os meios mais eficientemente (MANNHEIM, 1962, p. 63).

Nesta conceituação, o objetivo não precisa, necessariamente, ser considerado racional dentro de certo padrão: a tentativa de se atingir um objetivo irracional, referente aos fins últimos do homem, como por exemplo, a salvação, mediante a organização de um comportamento místico que leve a esse objetivo, é chamado de comportamento racional. Isto, porque as medidas estão organizadas e cada ato tem um papel funcional em relação ao objetivo final.

Os critérios para determinar se a série de atos é ou não funcionalmente racional são: (a) os atos devem ter organização funcional com referência a um objetivo definido. (b) A série de atos deve ter uma conseqüente calculabilidade (sic).

A distinção entre racionalidade substancial e funcional poderia passar despercebida, se fosse válido o seguinte raciocínio:

Podemos objetar que uma série de atos funcionalmente racionais deve, na imaginação, ser planejada por alguém e durante sua execução deve também ser objeto do pensamento da pessoa que a executa e, conseqüentemente, ambas as formas são apenas aspectos diferentes do mesmo tipo de racionalidade (MANNHEIM, 1962, p. 64).

Mas, utilizando o exército como exemplo, Mannheim (1962) reforça a diferença entre os dois tipos de racionalidade: o soldado raso realiza uma série de atos funcionalmente racionais – em que estão presentes os critérios anteriormente citados: (a) atos que têm organização funcional com referência a um objetivo definido; (b) série de atos que têm uma conseqüente calculabilidade. Entretanto, na maioria das vezes, este soldado desconhece o objetivo final de suas ações ou o papel funcional de cada ato no resultado pretendido pelos superiores. Desta forma, a racionalidade funcional da conduta está diretamente ligada a situações em que a organização depende de planos de certas autoridades distantes do agente, bem como quando essa organização e calculabilidade podem ser imputadas a regulamentos tradicionalmente herdados. A figura 2.1 foi elaborada a partir da analogia do exército e do conceito de heterogestão.

Figura 2.1 – Tipos de racionalidade *versus* níveis hierárquicos de uma organização



Fonte: este pesquisador, com base em Mannheim (1962) e Singer (2002a)

De acordo com Singer (2002a), o conceito de **heterogestão** – referente ao modo como empresas da economia capitalista são administradas – é:

Administração hierárquica, formada por **níveis sucessivos de autoridade**, entre os quais **as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo**. Os trabalhadores de nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. À medida que se sobe na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa se amplia porque as tarefas são cada vez menos repetitivas e exigem iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador (SINGER, 2002a: 16-17).

Uma vez que o grande volume de pessoas nas organizações, geralmente, se localiza no nível operacional, base da pirâmide hierárquica, depreende-se que a racionalidade funcional é imposta às massas de trabalhadores na organização. Já a racionalidade substancial, o ato inteligente de pensamento, em maior intensidade, fica restrito a um número limitado de pessoas no nível estratégico, topo da pirâmide hierárquica.

4. A natureza da irracionalidade funcional está em oposição à racionalidade funcional – em que a ênfase é dada à coordenação da ação com referência a um objetivo. Assim, “tudo o que desintegra e interrompe essa ordenação funcional é funcionalmente irracional” (MANNHEIM, 1962, p. 64).

É preciso ressaltar que “o termo ‘irracionalidade funcional’ jamais caracteriza um ato em si, mas somente em relação à sua posição no complexo total de conduta, do qual faz parte” (MANNHEIM, 1962, p. 65). Isto pode ser ilustrado com a situação em que o corpo diplomático de um Estado tenha acertado uma série de medidas, mas o plano torna-se inoperante frente a certos atos do Ministério da Guerra, organizados também para levar a um objetivo previamente definido. Aqui, a racionalização do Ministério da Guerra é descrita como funcionalmente irracional, na visão do corpo diplomático.

Na mesma linha de raciocínio, Weber (2004, p. 144) dá a seguinte contribuição ao conceito: “algo nunca é irracional por si mesmo, mas sim de uma perspectiva racional. Para o incrédulo, todo o modo de vida religioso é irracional; para o hedonista, qualquer padrão ascético, quando relacionado a seus valores básicos segundo os quais o racional é opor-se ao ascetismo”.

Os conceitos anteriormente articulados, podem ser resumidos e melhor visualizados no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Conceitos de racionalidade, segundo Mannheim

TIPO \ NATUREZA	AFIRMATIVA	NEGATIVA
I	Racionalidade Substancial: atos de pensamento e conhecimento	Irracionalidade Substancial: tudo que não seja absolutamente um ato de pensamento
II	Racionalidade Funcional: medidas organizadas que levam a um objetivo previamente definido	Irracionalidade Funcional: tudo o que desintegra e interrompe a coordenação da ação com referência a um objetivo

Fonte: este pesquisador, com base em Mannheim (1962)

Após fazer a distinção dos conceitos de racionalidade e irracionalidade, Mannheim (1962, p. 65) afirma: “Quanto mais industrializada uma sociedade, mais avançada sua divisão de trabalho e sua organização, maior será o número de esferas de atividade humana funcionalmente racionais e, portanto também previsíveis antecipadamente”. Corrobora com essa afirmativa o fato de que, em sociedades antigas, o indivíduo agia de uma maneira funcionalmente racional apenas ocasionalmente e em esferas limitadas. Entretanto, na sociedade contemporânea, este tipo de ação torna-se obrigatório ao indivíduo em um número cada vez maior de esferas da vida.

Logo, Mannheim (1962) entende por bem desdobrar a racionalidade funcional em tipos particulares: a auto-racionalização funcional da conduta e a auto-observação. A primeira é entendida como “o controle sistemático, pelo indivíduo, de seus impulsos – controle que é sempre o primeiro passo a ser tomado, quando alguém deseja planificar sua vida de modo que toda ação seja guiada por princípios e dirigida para o objetivo que se tenha em mente” (MANNHEIM, 1962, p. 65).

Dessa forma, o modo de conduta, o controle e a regulamentação dos impulsos de um indivíduo que é membro de uma organização capitalista, na qual toda a ação deve ser cuidadosamente ajustada às demais, será diametralmente oposta ao comportamento de outro indivíduo que fosse mais ou menos isolado e independente e pudesse fazer o que lhe parecesse certo. Nesse sentido, Mannheim (1962) faz referência ao tratamento dado por Max Weber à subordinação de todas as ações a um objetivo único.

Não é por menos que um trabalhador fabril tem de controlar seus impulsos e desejos muito mais intensamente do que um artesão independente, cuja atividade profissional tem uma organização tão flexível que, quando melhor entender, pode satisfazer desejos não-ligados ao trabalho em andamento.

Braverman (1980) descreve o momento histórico da passagem de um grande contingente de artesãos independentes para trabalhadores fabris, ao dissertar sobre as origens da gerência e do capitalismo industrial: a princípio, apenas a matéria-prima e o capital eram propriedades do capitalista. O trabalho, não. Este era comprado como incorporação do produto. As conseqüências desta compra eram: (a) existência de vários sistemas de subcontratação e trabalho domiciliar; (b) pagamento por tarefa/produção; (c) problemas de irregularidade de produção, perdas em trânsito, desfalques, lentidão no fabrico, falta de uniformidade e qualidade do produto subcontratado ou domiciliar. Portanto, o capitalismo estava diante de uma oportunidade perdida: o potencial de trabalho humano disponível por horas estabelecidas; controle sistemático do processo de trabalho. Frente à necessidade capitalista de exibir excedente e acumular capital é que, num segundo momento, o capitalista reúne operários sobre um mesmo teto, remunerados por tempo determinado, pela criação de uma força de trabalho, usando métodos coercitivos. O trabalho coletivo necessitou contar com coordenação, gerência.

O ápice da racionalização funcional é atingido na esfera administrativa, bem como nos processos de aplicação dos princípios de Taylor a trabalhadores numa fábrica industrial, onde os participantes têm suas ações específicas determinadas e têm seu plano de vida fortemente condicionado por uma carreira, uma vez que, segundo Mannheim (1962, p. 66), “**a preocupação com a carreira exige** um máximo de autodomínio, pois envolve não só os processos práticos de trabalho, mas também a **regulamentação prescritiva tanto de idéias quanto de sentimentos que é permitido ter**, e ainda do tempo de lazer de cada pessoa”. Esta é uma aplicação de fácil visualização para o conceito de auto-racionalização.

Carreira é, segundo Mannheim (1962, p. 66) um dos conceitos mais importantes em Psicologia. Entretanto, não foi detalhadamente estudado pela Sociologia moderna. Assim, é digna de nota a passagem de Max Weber:

Essa idéia tão peculiar do dever do indivíduo em relação à **carreira**, que atualmente nos é familiar, mas na realidade tão pouco óbvia, **é o que há de mais característico na ética social da cultura capitalista** e, em certo sentido, **constitui sua base fundamental. É uma obrigação** que se supõe que **o indivíduo** sinta, e de fato **sente, em relação ao conteúdo de sua atividade profissional**, não importa qual seja, particularmente se ela se manifesta como uma utilização de suas capacidades pessoais ou apenas de suas posses materiais (capital) (WEBER, 2004, p. 50).

Weber (2004) explica esta obrigação que o indivíduo sente em relação ao conteúdo de sua atividade profissional, por meio da força imprimida pela economia capitalista moderna – um imenso cosmos onde o indivíduo nasce e que se constitui como uma ordem de coisas com as quais ele tem de conviver – a se conformar às regras de comportamento capitalista. Se não se adequar, perderá o emprego. A mesma lógica se aplica à pessoa jurídica: uma vez que esteja envolvida no sistema de mercado e se oponha, por longo tempo a essas normas, será eliminada do cenário econômico. É a mesma linha de raciocínio da auto-racionalização, em Mannheim (1962).

As diferentes formas de racionalização estão ligadas entre si, ou seja: a **racionalização funcional de atividades** leva à **auto-racionalização** e esta à **auto-observação e reflexão**, formas, ainda, mais radicais da auto-racionalização, na análise de Mannheim (1962, p. 66).

Mais do que a forma de treinamento mental, representada pela auto-racionalização, a auto-observação leva o homem a refletir sobre si e suas ações, principalmente com o objetivo de se remodelar ou se transformar mais radicalmente. Visa a uma autotransformação interna. Na descrição de Mannheim (1962, p. 67):

A atenção do homem é dirigida não para si mesmo, mas para as coisas que deseja manipular, modificar e formar. Usualmente, não observa como ele próprio funciona. Vive de atos imediatos de experiência, está absorvido por estes, habitualmente sem compreendê-los. Reflete e pode ver-se pela primeira vez quando não consegue realizar determinada ação projetada e, em consequência desse insucesso, é lançado, por assim dizer, de volta sobre si mesmo. ‘Reflexão’, ‘auto-observação’, ‘consciência da própria situação’ assumem em tais momentos, a função da auto-reorganização. Pessoas que enfrentam mais freqüentemente situações em que não podem agir habitualmente e sem pensar, e em que devem organizar-se de novo, terão mais ocasião de pensar sobre si mesmas e sobre as situações do que as pessoas definitivamente adaptadas (MANNHEIM, 1962, p. 67).

Nestes termos, o tipo reflexivo de pessoa se adapta a situações novas e complexas, nas quais o homem simples e não-reflexivo se sentiria totalmente perdido.

Agora que foi concluída a análise de racionalidade segundo Mannheim, passa-se a tratar da proposição teórica de Guerreiro Ramos.

2.4 Guerreiro Ramos e a Nova Ciência das Organizações

A formulação da teoria da delimitação dos sistemas sociais é o ápice do trabalho de Guerreiro Ramos (1981). É o que o autor considera como a Nova Ciência das Organizações. Esta teoria parte do pressuposto de que **o atual modelo de análise e planejamento de sistemas sociais é unidimensional**: considera o mercado como a principal categoria de ordenação dos negócios pessoais e sociais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 140).

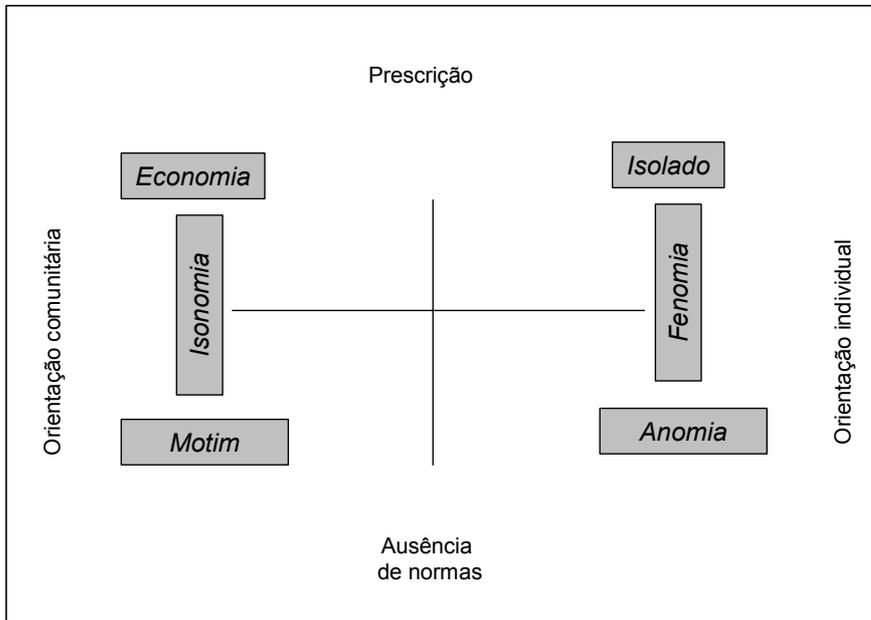
Daí, segundo Guerreiro Ramos (1981, p. 142), advêm graves conseqüências para a vida humana em sociedade: “A unidimensionalização é um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – o *ethos* – do mercado, e age como se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais”.

Após criticar o modelo de análise e planejamento de sistemas sociais, predominante nos campos da administração, ciência política, economia, ciência social, **Guerreiro Ramos (1981, p. 140)**, como opção, **faz a proposição de “um modelo multidimensional, para a análise e formulação dos sistemas sociais**, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado, modelo que reflete aquilo que chamo de paradigma paraeconômico” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 140). A figura 2.2 ilustra a proposição.

Com relação ao paradigma paraeconômico, ao descrever a *orientação individual e comunitária*, Guerreiro Ramos (1981, p. 141) afirma que o mercado constitui um enclave inserido numa realidade social de múltiplos centros, que tem descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e vários padrões de relações interpessoais. Apenas de maneira incidental é que o indivíduo seria um maximizador da utilidade. Seu esforço básico seria no sentido de ordenar sua existência em conformidade com as próprias necessidades de atualização pessoal. Assim, “o espaço retratado pelo padrão é um espaço em que o indivíduo pode ter ação adequada, em vez de comportar-se apenas de

maneira que venha a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 142).

Figura 2.2 - O Paradigma Paraeconômico



Fonte: Guerreiro Ramos (1981, p. 141)

Com relação à *prescrição* contra a *ausência de normas*, Guerreiro Ramos (1981, p. 143) argumenta que, para executar qualquer trabalho, é preciso a observância de normas operacionais. E que a intensidade do caráter econômico do trabalho é inversamente proporcional à oportunidade de atualização pessoal oferecida àqueles que o executam, devido às respectivas prescrições operacionais. Isto se dá porque **existe uma oportunidade mínima de escolha pessoal, pois esta já teria sido discutida anteriormente.**

Nesta linha de raciocínio, Mannheim (1962), citado neste referencial, defende que a racionalidade funcional da conduta está diretamente ligada a **situações em que a organização depende de planos de certas autoridades distantes do agente**, bem como quando essa organização e calculabilidade podem ser imputadas a regulamentos, tradicionalmente herdados, ilustrado pela figura 2.1.

Assim, o comportamento administrativo seria uma categoria de conformidade a prescrições formais e impostas. “quanto mais a atividade humana é considerada administrativa, menos é ela uma expressão da atualização pessoal” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 144).

Outro paralelo pode ser traçado a partir da idéia de que o ápice da racionalização funcional é atingido na esfera administrativa, bem como nos processos de aplicação dos princípios de Taylor a trabalhadores numa fábrica industrial, onde os participantes têm suas ações específicas determinadas e têm seu plano de vida fortemente condicionado por uma carreira, (MANNHEIM, 1962).

Uma vez que as economias funcionam, caracteristicamente, na sociedade centrada no mercado, são elas, até certo ponto, sistemas ameaçadores que dispõem de meios para compelir seus membros a aceitar as prescrições operacionais estabelecidas. Dizem ao indivíduo: aceite as normas ou saia. [...] A teoria administrativa corrente dá legitimidade ao crescente processo de superorganização e de despersonalização do indivíduo, no contexto do sistema de mercado de um tipo industrial desenvolvido (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 144).

Como conseqüência da vida, num sistema superorganizado, o indivíduo não disporia de lugar e tempo verdadeiramente privados, duas condições, para uma vida pessoal criativa. No desenvolvimento desta idéia, Guerreiro Ramos (1981) faz referência a Marcuse¹⁵ e Goffman¹⁶ para completar que a solidão, condição que foi o sustentáculo do indivíduo contra e além da sociedade em que vive, teria se tornado tecnicamente impossível; e a perda da identidade pessoal acontece na medida em que o indivíduo é induzido a interiorizar uma determinada identidade que é exigida pelos papéis que se espera que desempenhe.

Nesta mesma linha de raciocínio, encontra-se Mannheim (1962), que entendeu, por bem, desdobrar a racionalidade funcional em tipos particulares: a *auto-racionalização funcional da conduta* e a *auto-observação*. Ambos os conceitos estão explicitados no presente referencial.

As categorias do paradigma (*motim, anomia, fenomia, isolado, economia e isonomia*) são elaborações heurísticas¹⁷, no sentido weberiano: tipos ideais. Cada uma das seis categorias é devidamente conceituada (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 140-153). Mas pela relevância para o presente trabalho, desenvolver-se-ão apenas as duas últimas.

Uma *economia*, contexto organizacional altamente ordenado e estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços, possui as seguintes características:

¹⁵ MARCUSE, H. One-dimensional man. Boston, Beacon Press, 1966.

¹⁶ GOFFMAN, E. Asylums. Garden City, Doubleday, 1961.

¹⁷ Significando um conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, à invenção e à resolução de problemas.

1. Presta seus serviços a fregueses e/ou clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades.
2. Sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes. Assim sendo, a eficiência de uma economia pode ser objetivamente avaliada em termos de lucro e/ou da relação custo/benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos.
3. Pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho (que se exprime pelo conjunto de pessoal, escritórios, instalações materiais, e assim por diante) e complexidade (que se exprime através da diversidade de operações, deveres, relacionamentos com o ambiente, e assim por diante).
4. Seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo nessa qualidade. As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira.
5. A informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. Isso quer dizer que as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais ou empresariais. Essa difundida condição das economias em geral é o principal fator da *lei de ferro da oligarquia*¹⁸ [...] (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 148).

As economias seriam livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos na sociedade, havendo o pressuposto de que o critério do desempenho eficiente, nas mútuas relações entre os indivíduos e as economias, resumiria completamente a natureza humana, de acordo com Guerreiro Ramos (1981, p. 148-149).

“Isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais. A polis, tal como a concebeu Aristóteles, era uma isonomia” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 150).

As características apresentadas pela isonomia são:

1. Seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. Desse modo, as prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, mesmo então se estabelecem por consenso. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que estes contribuam para a boa vida do conjunto.
2. É amplamente autograticante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem.
3. Suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam. Em outras palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos

¹⁸ Conceito desenvolvido no presente referencial.

- intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. Dessa forma, a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo.
4. Seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não há diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados. Assim, uma isonomia perderia o seu caráter, se seus membros se dicotomizassem entre *nós* e *eles*, entendendo-se os últimos como aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas. A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa, continuamente, de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles. O sufixo *nomo* é particularmente indicativo do fato de que, nesse tipo de associação, não há uma agência diretora determinada e exclusiva – como os sufixos *arquia* e *cracia*, em monarquia, oligarquia e democracia poderiam sugerir. Uma isonomia não é uma democracia, e isto nos leva à sua quinta característica.
 5. Sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias. Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto, de modo que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará e, afinal, se transformará numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 150-151).

Guerreiro Ramos (1981) não considera ser possível encontrar uma completa materialização do conceito, uma vez que serve tão somente como propósito heurístico. Mas cita as tentativas de ambientes isonômicos que já funcionam nos E.U.A., quais sejam: associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e outras organizações nas quais as pessoas buscam estilos de vida que possam transcender os padrões normativos que dominam a sociedade.

Concluída a passagem pela proposição teórica de Guerreiro Ramos e, utilizando a mesma linha de pensamento de Serva (1996) no desenvolvimento do modelo utilizado nesta pesquisa, faz-se necessária a utilização de uma teoria de ação.

2.5 Habermas e a teoria da ação comunicativa

Uma breve referência a Habermas é pertinente, uma vez que o modelo proposto por Serva (1996) e utilizado na presente pesquisa é baseado nos estudos sobre razão substantiva –

teorizados por Guerreiro Ramos (1982), conforme o item 2.4 anterior – e a teoria da **ação comunicativa**, de Habermas. O motivo da união do trabalho destes dois teóricos está descrito no item 3.1 do presente estudo: justificativas para a operacionalização da pesquisa. Assim,

A **ação comunicativa** não deve ser confundida ou limitada por atos de palavras, o seu conceito não deve ser confundido ou interpretado como mero exercício discursivo. O nível do discurso é inserido no plano da interação, onde a palavra é essencial ao entendimento, mas a interação mediatizada pelo **entendimento** visa coordenar ações posteriores que se dirigem a objetivos.

Tal aspecto é crucial para a compreensão da opção que fizemos em fundamentar parte de nossa análise das organizações pesquisadas na teoria de Habermas. Os membros das organizações produtivas, sejam substantivas ou não, também visam o alcance de objetivos, individuais e coletivos. Interessa-nos entender como tais membros estabelecem seus processos de coordenação de ações (processos organizacionais) (SERVA, 1996, p. 82-83).

Habermas (2002) escreve, de forma densa, sobre os **pressupostos gerais de ação comunicativa, o tipo de ação adotado com o objetivo de se conseguir entendimento**.

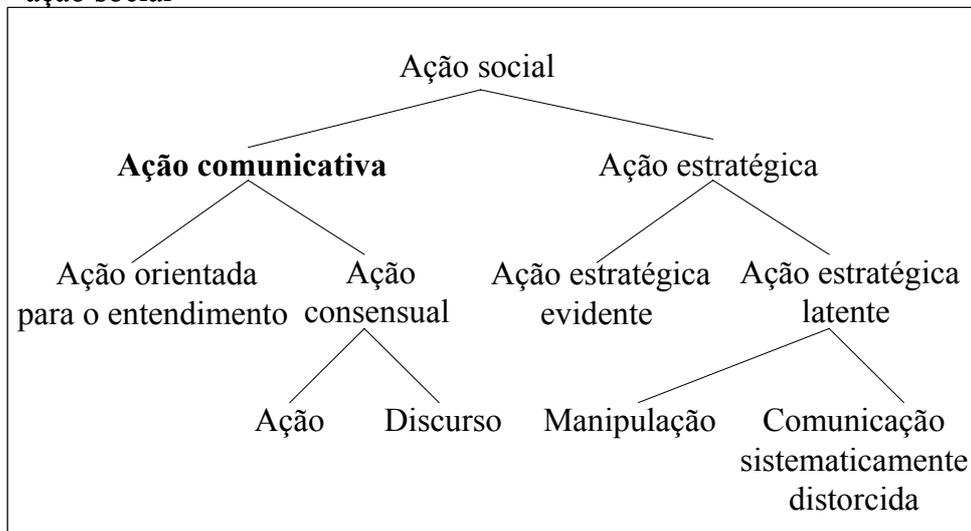
“Por **entendimento**, Habermas define um processo de obtenção de acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes. Assim, os processos de entendimento têm como meta um acordo que satisfaça as condições de aceitação, racionalmente motivada, do conteúdo de uma emissão” (SERVA, 1996, p. 79-80).

Para tanto, Habermas (2002) parte do princípio de que outras formas de ações sociais – tais como o conflito, a competição e as ações estratégicas de um modo geral – são derivadas da ação orientada para o entendimento. O autor acrescenta que a linguagem é o meio específico de se atingir este objetivo, no estágio sócio-cultural da evolução. Seu objetivo é isolar as ações de discurso específicas de outras formas de ação comunicativa.

Para localizar o caso extremo de interação consensual num sistema de diferentes tipos de ação social, Habermas (2002) utiliza-se da figura 2.3.

Neste caso idealizado de ação comunicativa, os participantes partilham uma tradição e sua orientação é integrada normativamente, de sorte que partam de uma definição única da situação e não discordem relativamente às pretensões de validade que apresentam.

Figura 2.3 – Interação consensual num sistema de diferentes tipos de ação social



Fonte: Habermas (2002, p. 10)

De acordo com suas reações com a base de validade de discurso, pode-se distinguir os tipos de ação:

- Ação comunicativa versus ação estratégica – na primeira, pressupõe-se que existe uma base de pretensões de validade mutuamente reconhecidas. É possível obter-se um entendimento mútuo direto em relação às pretensões de validade. Note-se que **a ação comunicativa é uma das bases do modelo desenvolvido por Serva (1996)**. Por outro lado, a atitude estratégica possibilita tão somente um entendimento mútuo indireto, por meio de indicadores determinativos.
- Ação orientada para o entendimento versus ação consensual – nesta, a concordância sobre as pretensões de validade pode ser pressuposta como consenso de base, devido às definições comuns das situações. Chega-se a esta concordância, por meio da ação orientada para o entendimento. Na ação consensual, utilizam-se elementos estratégicos para levar a um entendimento mútuo direto.
- Ação versus discursos – em ambos, os participantes mantêm uma atitude cooperativa. As diferenças são: a suposição, de forma ingênua, que as pretensões de validade implicitamente apresentadas ou tornadas imediatamente plausíveis através da pergunta / resposta na ação; enquanto que, no discurso, as pretensões de validade relativas às afirmações e normas são colocadas entre parêntesis hipoteticamente e examinadas de forma temática.

- d) Ação manipulativa versus comunicação sistematicamente distorcida – na última, pelo menos um dos participantes engana a si próprio com relação à base da ação consensual estar só aparentemente mantida; na primeira, o manipulados age de forma pseudoconsensual, enganando pelo menos um dos outros participantes a respeito da sua atitude estratégica (HABERMAS, 2002, p. 9-11)

Uma vez que vimos os principais autores da categoria racionalidade, agora vamos tratar daquela referente às cooperativas.

2.6 O Cooperativismo

Considerando “a incipiente e fragmentada fonte de dados sobre o cooperativismo Brasileiro” (UNIRCOOP¹⁹, 2003, p. 5), o referencial teórico pretendeu sistematizar dados relativos ao cooperativismo no mundo, no país e, de forma específica, na região sudeste, onde se localiza a cooperativa pesquisada. O ramo de consumo, o mesmo da Coopervale, mereceu atenção especial. A economia solidária também foi conceituada, bem como demonstrada a estreita ligação desta com o cooperativismo

A prática cooperativa nacional toma impulso a partir de 1932, devido a dois fatores principais: (i) promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, de 1932, que definiu as especificidades daquele movimento diante de outras formas de associação; (ii) o estímulo do Poder Público ao cooperativismo, por identificá-lo como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas. Há que se ressaltar que o modelo adotado no Brasil, semelhante a outras experiências na América Latina, utilizou o cooperativismo como instrumento de controle social e político (UNIRCOOP, 2003, p. 6).

Em 1971, nova legislação cooperativa foi promulgada – a Lei nº 5.764 –, sem avanços em relação à ingerência do Estado no funcionamento dessas organizações. Nesse cenário é que foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão máximo de representação, controle, registro e cadastramento do Sistema Cooperativo Brasileiro. Além da OCB, este sistema também é composto pelas Organizações Estaduais de Cooperativas

¹⁹ Trabalho de pesquisa sobre o cooperativismo, desenvolvido pelas: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Vale dos Sinos (UNISINOS).

(OCE's) e pelas Sociedades Cooperativas. Esta lei passa a exigir um número mínimo de 20 sócios para a constituição de uma cooperativa.

Foi a Constituição de 1988 que vetou a interferência do Estado na atividade cooperativa e, desde então, vários projetos de lei tramitam no Congresso Nacional com o propósito de alterar a referida Lei 5.764/71, alguns deles com o objetivo de inibir práticas fraudulentas, tais como as chamadas “cooperativas de fachada” (UNIRCOOP, 2003, p. 6).

A legislação mais recente a afetar as cooperativas é, segundo a UNIRCOOP (2003, p. 17), o Novo Código Civil Brasileiro (NCC), que entrou em vigor a partir de 11 de janeiro de 2003. Devido à sua natureza de sociedade civil, as cooperativas, passaram a se sujeitar a algumas alterações, contempladas nos seguintes pontos:

- a) as cooperativas não mais têm estatutos. Passam a ser regidas por contrato;
- b) há a possibilidade de as cooperativas não constituírem capital social, representando uma aproximação destas com as associações;
- c) a diminuição do número de associados – contemplando apenas um número de sócios para compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- d) as modificações no contrato só podem ser feitas com a aprovação unânime dos sócios.

No Brasil, devido à sua grande extensão territorial e a uma política que acentuou as desigualdades regionais, não se pode falar de um único cooperativismo. Além das diferenças regionais, constata-se, também, no país uma diferença quanto a sua estrutura de representação: uma é a estrutura formal de representação, ligada à OCB; outra, de base popular e ligada ao MST, está vinculada à Confederação das Cooperativas Brasileiras de Reforma Agrária - CONCRAB. Mas, ainda que as práticas cooperativas brasileiras expressem algumas discrepâncias, resultado de um modelo implementado de cima para baixo pelo governo e desvinculado das necessidades de amplos segmentos sociais, observa-se que o cooperativismo, como idéia força, está ganhando amplitude por meio de uma perspectiva positiva, sinalizando seu caráter de inclusão social, e não mais negativa (que foi a ótica do passado recente) que ressaltava o caráter excludente daquele modelo.

A Região Sudeste representa 10,85% da área do país. Os dados do último levantamento populacional brasileiro do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam para a concentração de, aproximadamente, 43% da população nacional nesta área e, conforme a

UNIRCOOP (2003, p.11-13), de percentual superior a 42% do total de cooperativas brasileiras registradas no Sistema convencional – Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2005).

Nesta Região, o cooperativismo surgiu atrelado às propriedades agrícolas e ao capital originário da acumulação relacionada à atividade cafeeira no Estado de São Paulo. Mas, atualmente, o ramo de atividade predominante no Sudeste é o de Trabalho. Neste ramo, destaca-se a participação do Estado do Rio de Janeiro. Apesar da liderança relativa deste Estado, dados da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro (JUCERJA), referentes aos anos 2000, 2001 e 2002, apontam para a pouca representatividade da atividade cooperativista no Estado.

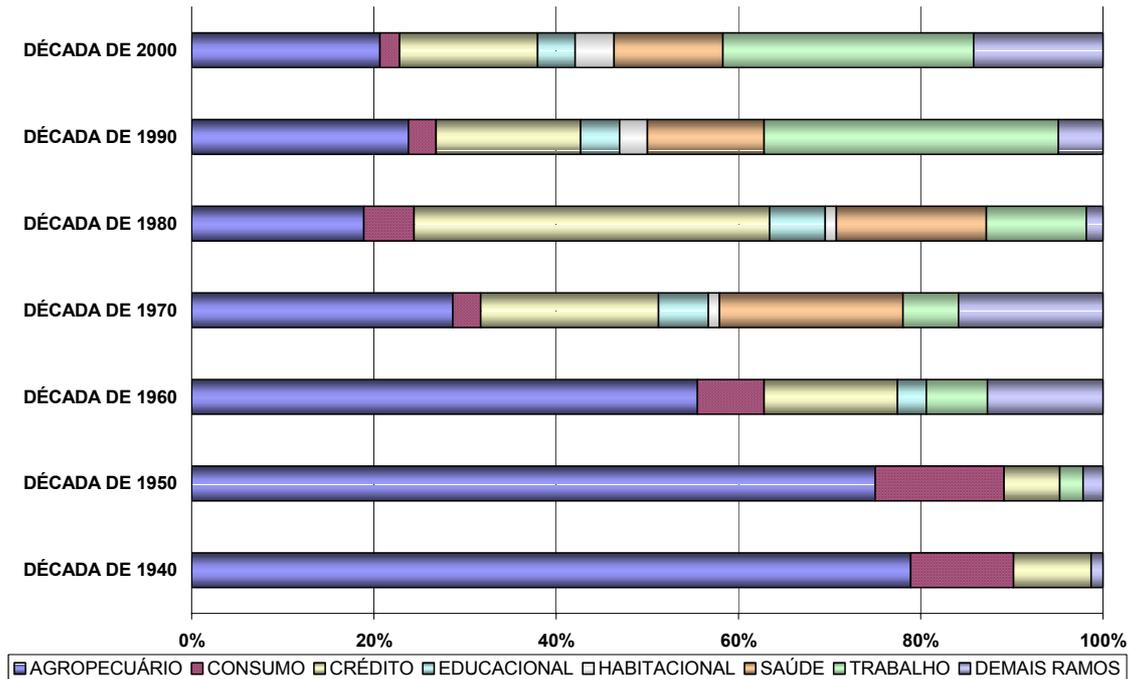
Nesses três anos, a abertura de novas cooperativas registradas na JUCERJA foi pouco superior a 1% do total de empresas abertas no Estado. Esta é, também, a mesma situação dos outros Estados do sudeste: tem havido uma maior preferência pela abertura de empresas de capital limitado. A título de exemplo, de acordo com a JUCEMG (Junta Comercial do Estado de Minas Gerais), do total de novos empreendimentos econômicos do Estado de Minas Gerais no ano de 2002, somente 0,3% eram de cooperativas.

O cooperativismo brasileiro foi estruturado pela OCB em treze **ramos**: agropecuário, consumo, crédito, educação, especiais, habitação, mineral, produção, infraestrutura, trabalho, saúde, turismo e lazer, transporte de cargas e passageiros (OCB, 2005). Uma das vantagens desta divisão é facilitar a visualização de particularidades relativas a grupos específicos de cooperativas, de forma a propiciar um melhor entendimento da formação, estrutura, composição e participação nos diversos setores econômicos. Ressalte-se que a composição por ramo vem sofrendo, ao longo do tempo, significativas alterações (UNIRCOOP, 2003, p. 23). É o que pode ser visualizado na figura 2.4.

Verifica-se, pela figura 2.4, que o ramo das cooperativas agropecuárias foi o principal representante do cooperativismo brasileiro entre as décadas de 40 e 60. De acordo com a análise da UNIRCOOP (2003, p. 23), isto se deveu à estrutura econômica do país, eminentemente agrícola. Mas o processo de modernização e industrialização da agricultura foi responsável por fazer surgir outros ramos do cooperativismo nacional, como as cooperativas de crédito e de saúde, nas décadas de 70 e 80. Foi quando os setores industrial e de serviços

passaram a ser os principais responsáveis pelo produto interno bruto brasileiro. Tal fator e mais a migração populacional do campo para as cidades, bem como a precarização do trabalho e o aumento do desemprego, fizeram crescer a participação das cooperativas de trabalho no setor cooperativo brasileiro.

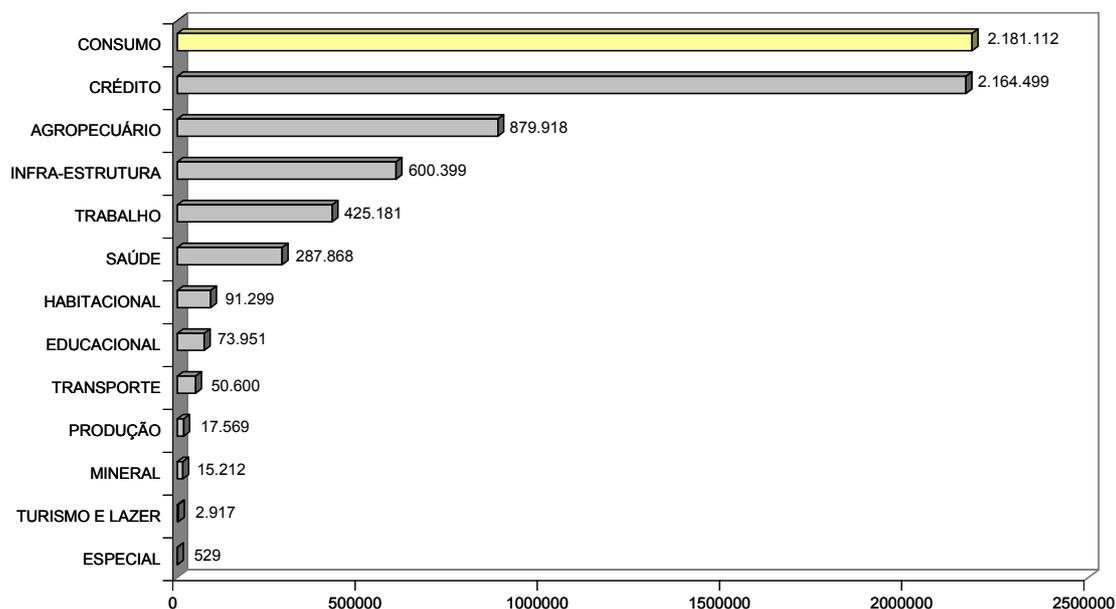
Figura 2.4 – Evolução dos empreendimentos cooperativos no Brasil, por segmento de atuação e em percentual, entre as décadas 1940 a 2000



Fonte: Unircoop (2003)

Segundo a UNIRCOOP (2003, p. 11), dados das unidades da federação das cooperativas dos estados do Sudeste (as OCE's) mostram que o principal ramo na Região, por número de cooperativas registradas, é o do Trabalho, seguido pelo das cooperativas de Crédito e depois pelo de Saúde. Já em relação ao faturamento e à adoção de práticas capitalistas de gestão e eficiência econômica, destacam-se as cooperativas agropecuárias, principalmente nos Estados de São Paulo e Minas Gerais. **Se o parâmetro de análise for o número de associados, o ramo de atividade mais significativo é o Consumo**, pela própria característica de funcionamento destes empreendimentos. É o que demonstra a figura 2.5.

Figura 2.5 – Número de cooperados por ramo cooperativo no Brasil em 2005



Fonte: este autor, com base em Ocemg (2006) e Unircoop (2003)

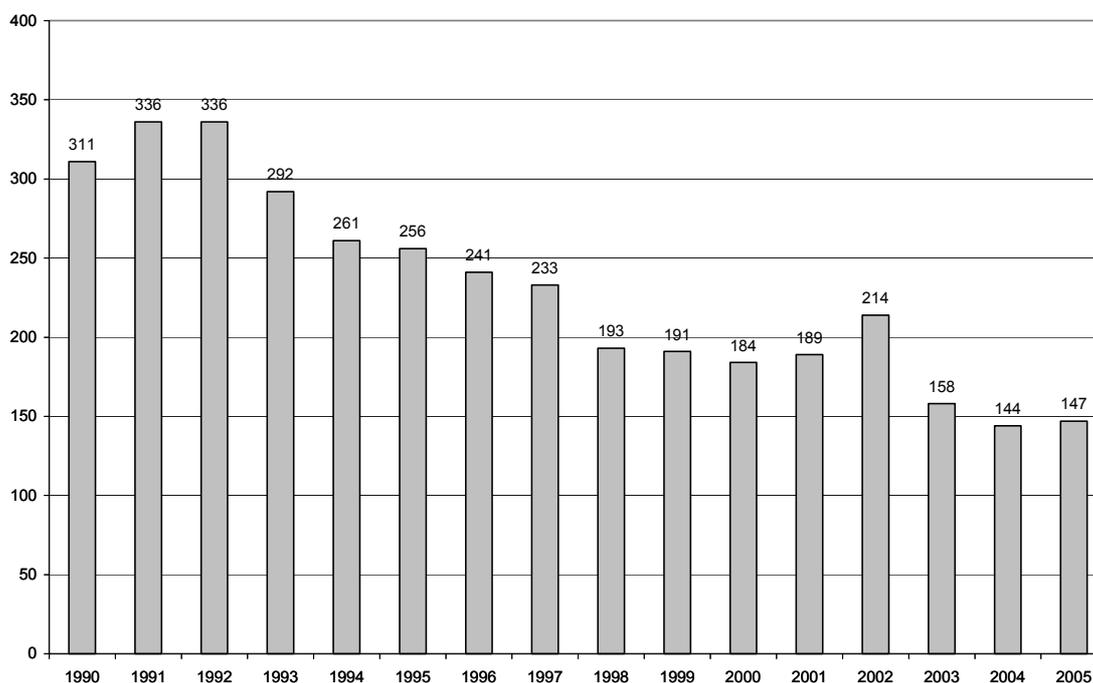
O ramo de consumo agrupa todas as cooperativas cuja finalidade é efetuar a compra de bens de consumo final, tais como alimentos, vestuário, eletrodomésticos, combustíveis, para os seus cooperados. No Brasil, a constituição usual destas cooperativas é por grupos de empregados de empresas públicas ou privadas. Eis o motivo pelo qual o surgimento destas cooperativas esteve atrelado ao processo de instalação e expansão de grandes empresas, a partir da década de 50. É o caso da Rhodia e Volkswagen, na região do ABC, no Estado de São Paulo (UNIRCOOP, 2003, p. 27).

Mesmo estando concentradas nas regiões mais desenvolvidas do país, as cooperativas de consumo sentiram os efeitos das mudanças no setor varejista de bens não-duráveis, iniciadas a partir da década de 70, resultantes de transformações socioeconômicas no Brasil (MACHADO & JAYO, 1995²⁰ apud UNIRCOOP 2003, p. 28). Um dos efeitos desta mudança de cenário foi estratégia, adotada por algumas cooperativas de consumo de abertura de seus quadros para pessoas não empregadas nas empresas, culminando, na década de 90, com um processo de fusão de cooperativas (COOP, 2003 apud UNIRCOOP 2003, p. 28).

²⁰ MACHADO FILHO, C.A.P.; JAYO M. Modernização do varejo de alimentos: uma abordagem dos sistemas agroindustriais. Economia & Empresa. São Paulo, v.2, n°3, p.31-36, jul./set., 1995

De acordo com a UNIRCOOP (2003, p. 27), a incapacidade das cooperativas deste setor em se unirem numa Confederação, é um entrave no desenvolvimento de ações integradas, capazes de proporcionar aos cooperados os benefícios de uma economia de escala. Existe apenas uma Federação, que agrupa apenas as cooperativas de consumo dos funcionários do Banco do Brasil. A figura 2.6 ilustra o comportamento do número de cooperativas de consumo no Brasil, ao longo do tempo.

Figura 2.6 – Comportamento do número de cooperativas de consumo no Brasil entre 1990 e 2005

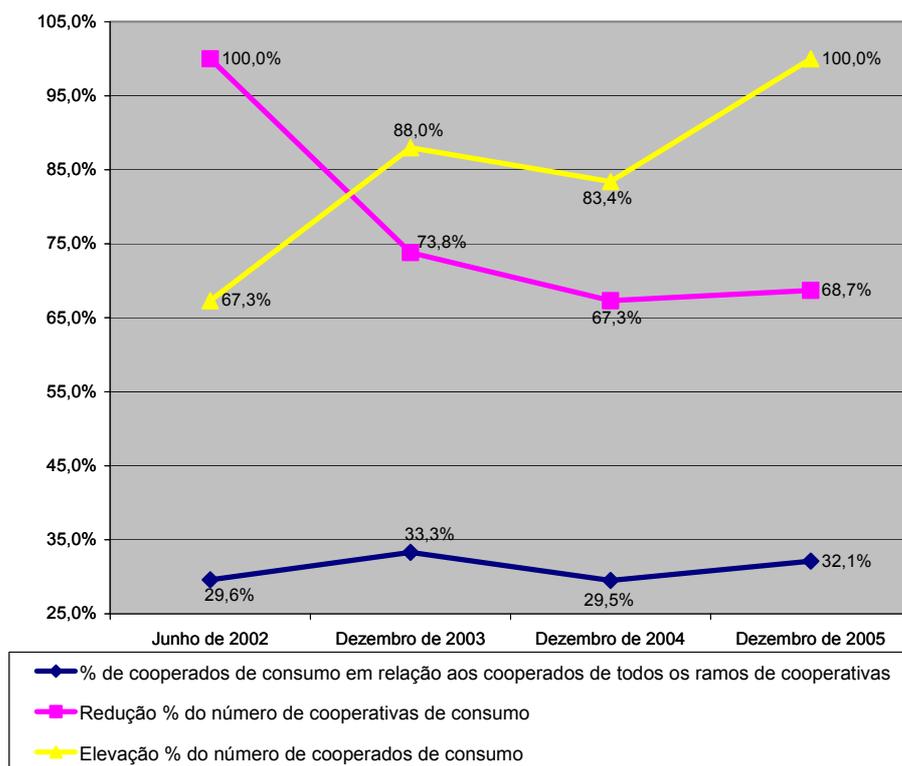


Fonte: este autor, com base em Ocemg (2006) e Unircoop (2003)

Conforme dados levantados e analisados pela UNIRCOOP (2003) junto a OCB, em 1990, as 311 cooperativas de consumo representavam 8,8% do total das cooperativas do Brasil. Em 2001; as 189 cooperativas de consumo passaram a representar apenas 2,7% do total. A tendência de evolução do número de cooperativas de consumo, observada com a análise dos dados de 2002, disponíveis na época da publicação do trabalho de pesquisa da UNIRCOOP (2003), não se confirmou: em junho de 2002, o número daqueles estabelecimentos cooperativos de consumo havia subido para 214, representando 2,8% do total de cooperativas brasileiras. Entretanto, dados disponibilizados posteriormente à pesquisa citada, indicam que, em 2005, de acordo com a OCB (2005), estas cooperativas tiveram uma involução para 147 unidades da modalidade de consumo, passando a representar somente 2,0% dos empreendimentos cooperativos do país, conforme tabela 2.2.

Em sentido inverso, os cooperados das cooperativas de consumo vêm aumentando, tanto em número absoluto quanto em percentual do total de cooperados no Brasil. É o que demonstra a figura 2.7, em período recente.

Figura 2.7 - Comportamento de associados das cooperativas de consumo versus o número de estabelecimentos de cooperativas



Fonte: este autor, com base em Ocemg (2006) e Unircoop (2003)

Em 2002, os 1.468 milhões de associados das cooperativas de consumo representavam 29,6% do total de cooperados do país. Já em 2005, os dados da OCB indicaram **2.181** milhões, o que significou 32,1% de todos os cooperados brasileiros.

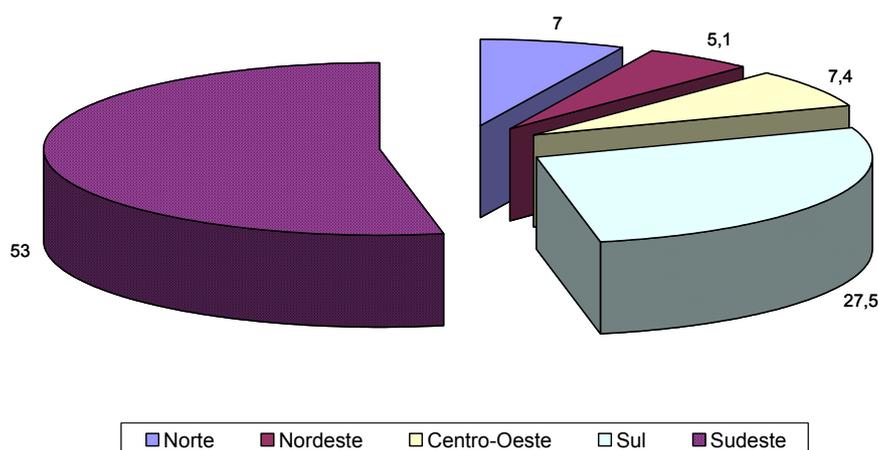
Reforça-se o fato de que são as cooperativas de consumo as que possuem o maior quadro de associados do Brasil. E se conclui que há uma tendência de concentração: aumento do número de cooperados em um número cada vez menor de cooperativas de consumo. É o que já havia sido verificado pela UNIRCOOP (2003): apenas duas cooperativas, no município de Santo André, Estado de São Paulo, contavam em seus quadros com 87,3% dos cooperados da modalidade de consumo, com a seguinte distribuição: (1) Cooperativa de Consumo (COOP-

SP) com 932.934 associados, equivalentes a 63,5% dos cooperados de consumo brasileiros; (2) Cooperativa de Consumo dos Empregados da Volkswagen, que contava com 349.570 associados, o que representava 23,8% do total de cooperados de consumo do Brasil.

Da análise da participação das cooperativas de consumo no setor de supermercados do Brasil, feita pela UNIRCOOP (2003), a partir de dados da Associação Brasileira de Supermercados (Abrás²¹, 2003), destacam-se duas cooperativas: (1) a COOP-SP, que está posicionada como a 10ª maior empresa do setor. É uma cooperativa que possui uma estrutura composta por várias empresas, dentre as quais 19 supermercados, oito farmácias e uma corretora de seguros. (2) A Cooperativa de Consumo dos empregados da Usiminas, por ocupar a 90ª posição no ranking das maiores empresas de supermercado do Brasil, bem como por se localizar nas proximidades da cooperativa que foi objeto desta pesquisa.

Conforme dissertado anteriormente, está ocorrendo uma concentração de um número cada vez maior de cooperados em um número menor de cooperativas de consumo. Um outro fenômeno de concentração nesse ramo é o que pode ser observado na figura 2.8.

Figura 2.8 – Distribuição das cooperativas de consumo nas regiões do Brasil em 2001



Fonte: Unircoop (2003)

²¹ ABRAS-Associação Brasileira de Supermercados. Ranking Abras. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/ser_rank.asp>

Houve uma concentração das cooperativas de consumo na região Sudeste do País, onde, no ano 2002, estavam instaladas 54% deste tipo das cooperativas do Brasil. O estado de São Paulo apresenta, não só o maior número, como também as maiores cooperativas de consumo em número de associados e em volume de negócios (Abras, 2003 apud UNIRCOOP, 2003).

Os números mais atuais do cooperativismo mineiro e brasileiro são mostrados nas tabelas 2.1 e 2.2, respectivamente.

Tabela 2.1 - Números atuais do cooperativismo mineiro – dezembro/2005

Ramo de atividade	Nº de cooperativas	Nº de cooperados	Nº de funcionários
Agropecuário	188	142.600	14.640
Consumo	22	121.586	1.396
Crédito	248	459.583	4.306
Educacional	43	11.185	418
Habitacional	8	3.938	18
Infra - Estrutura	1	924	8
Mineral	2	471	1
Produção	3	768	48
Saúde	123	148.797	4.283
Trabalho	80	46.029	190
Transporte	88	15.877	908
Turismo e Lazer	1	226	4
Valor Total	807	951.984	26.220

Fonte: OCEMG (2006)

Tabela 2.2 - Números atuais do cooperativismo brasileiro – dezembro/2005

Ramo de atividade	Nº de cooperativas	Nº de cooperados	Nº de funcionários
Agropecuário	1.514	879.918	123.368
Consumo	147	2.181.112	6.938
Crédito	1.101	2.164.499	20.555
Educacional	319	73.951	3.144
Especial	10	529	0
Habitacional	355	91.299	1.562
Infra - Estrutura	160	600.399	5.213
Mineral	44	15.212	52
Produção	173	17.569	323
Saúde	899	287.868	28.599
Trabalho	1.994	425.181	6.506
Transporte	783	50.600	3.411
Turismo e Lazer	19	2.917	9
Valor Total	7.518	6.791.054	199.680

Fonte: OCEMG (2006)

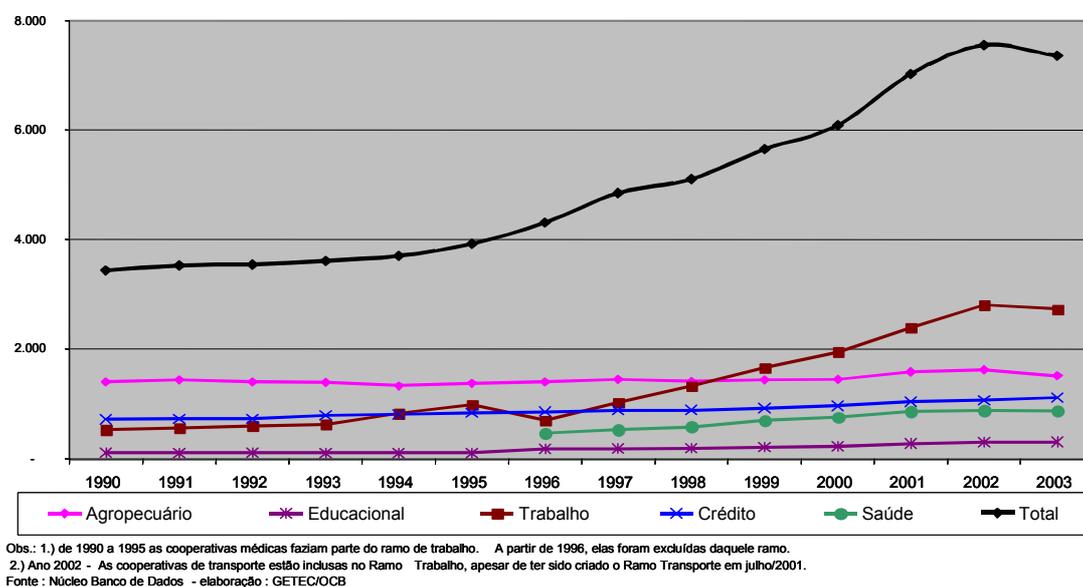
Um movimento que merece destaque, de acordo com a UNIRCOOP (2003, p.12), inicia-se no Rio de Janeiro em 1995 e alcança o país: o programa de extensão universitária da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), originário da Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ). O objetivo desta iniciativa é utilizar os recursos humanos e conhecimento da universidade na formação, qualificação e assessoria de trabalhadores para a construção de atividades autogestionárias cooperativas, visando à sua inclusão no mercado de trabalho. Os clientes preferenciais da iniciativa são pessoas da população de baixa renda. E o objetivo é construir uma alternativa de geração de trabalho e renda, mediante o cooperativismo popular. Mas este processo apresenta suas limitações, conforme o seguinte depoimento:

Apesar deste crescimento, as incubadoras não conseguem ultrapassar em sua ação a escala de experimentos-pilotos. Valem pela demonstração que oferecem de que é possível revolucionar culturalmente os pobres e capacitá-los a se unir em empreendimentos solidários, que lhes abrem perspectivas de deixar de ser pobres. O que significa elevar o patamar qualitativo da guerra à pobreza, transformando-a de mera assistência social em atividade transformadora da sociedade brasileira. Mas apenas em escala experimental. **O que é preciso é mudar de escala**, expandir a ação redentora para atingir parte significativa dos socialmente excluídos (SINGER, 2002b).

Ainda, segundo Singer (2002b), consolidar a economia solidária demanda a criação de órgãos de apoio, que capturem as experiências dos empreendimentos solidários, analisem-nas e as teorizem, abstraindo generalizações comprovadamente verdadeiras, que possam ser aplicadas por todos os estabelecimentos da economia solidária. O lugar para tais órgãos seria a universidade, o centro de produção científica por excelência.

Entre os anos 1900 a 1970, o cooperativismo agrícola e/ou agropecuário foi o ramo de atividade de maior destaque na Região Sudeste. A partir das décadas de 1980 e 1990, houve uma inversão de ramos e o cooperativismo urbano, representado principalmente pelo ramo do Trabalho, se fortalece e se torna o mais expressivo, não só do Sudeste, como em todo o país. É o que pode ser visualizado na figura 2.9.

Figura 2.9 - Evolução do número de cooperativas dos principais ramos



Fonte: Unircoop (2003), apud OCB (2003)

As principais hipóteses explicativas para a inversão citada, conforme a UNIRCOOP (2003, p. 11-12) são: a inflexão na preponderância da população rural sobre a urbana nacional; a crise econômica na década de 1980 e 1990 e o processo de reestruturação produtiva que impactou fortemente a base operária nacional, gerando elevadas taxas de desemprego. Estas hipóteses remetem à origem do movimento cooperativo e, na análise de Singer (2002b), por vezes polarizada, de caráter marxista, tem-se que:

Crises sociais, como a que atingiu o Brasil nos últimos anos, vêm ocorrendo desde os primórdios do capitalismo industrial e ensejaram inúmeros experimentos de organização alternativa da economia por parte dos excluídos. Após muitas tentativas e erros, acabaram inventando **empresas economicamente viáveis e socialmente desejáveis** pelo que o capitalismo rejeitou e que, por sua vez, rejeitavam o capitalismo. O seu nome é “**cooperativa**” (SINGER, 2002b).

Nesse cenário de mudanças demográficas e econômicas no Brasil, Singer (2002b) caracteriza a economia solidária e nela insere o movimento cooperativo, mais especificamente as cooperativas de trabalho, uma vez que a existência de desempregados de longa duração e de grande número de excluídos é a razão imediata de ser da economia solidária. Assim,

A economia solidária designa as práticas de produção, consumo e finanças que se pautam pelos princípios da autogestão, isto é, da plena igualdade de

direitos sobre o empreendimento de todos os participantes. Ela foi inventada como alternativa ao capitalismo, que se baseia na propriedade privada dos meios de produção, que separa os participantes de empreendimentos em duas classes: patrões e empregados, compradores e vendedores da capacidade de trabalhar (SINGER, 2002b).

Há que se salientar que a economia solidária não elimina as contradições de interesse. Ela, segundo Singer (2002b), difere do capitalismo no tratamento dado: ao invés de acionar linhas de autoridade hierárquica, suscita conflitos e negociações entre iguais. Prevalecendo o interesse comum, torna-se possível encontrar soluções equânimes.

Em sua análise, Singer (2002b) acrescenta que a economia solidária surgiu para reunir o que o capital separou: o trabalhador e a posse dos meios de produção. E que a cooperativa “de trabalho” deve ser nomeada entre aspas, porque é uma entidade excepcional no campo da economia solidária: somente no modo capitalista de produção é que o trabalho é uma mercadoria, e isto ocorre porque o capital despojou a maioria dos trabalhadores da propriedade dos meios de produção. O trabalhador, sem meios de se inserir de modo autônomo na produção social, depende do capital alheio para sua subsistência. Se nenhuma empresa capitalista contratá-lo, o trabalhador não pode sobreviver dentro da legalidade e da respeitabilidade burguesa. Assim, a cooperativa “de trabalho” põe fim a essa dependência do trabalho em relação ao capital.

Singer (2002a, p. 7) introduz a economia solidária a partir de considerações sobre solidariedade *versus* competição na economia. Para o autor, o capitalismo é tomado como normal ou natural porque se tornou dominante há tempos. Isto implica que a economia de mercado precisa ser competitiva em todos os sentidos. Dois pontos vantajosos da competição seriam (i) permitir a todos os consumidores a opção por aquilo que mais os satisfaça com menor preço; (ii) a seleção dos melhores em vendas, lucro, crescimento e, conseqüentemente, permanência no mercado. Estes são os vencedores.

Vantagens à parte, a competição na economia é criticada por seus efeitos sociais, relacionados aos perdedores da competição, que acumulam desvantagens para competições futuras. Um exemplo é empresários que fracassaram uma vez e faliram. Desta maneira, o capitalismo é fonte de desigualdade crescente e polarização entre ganhadores e perdedores. E as vantagens e desvantagens são hereditárias, o que produz sociedades profundamente desiguais. Assim,

Para que tivéssemos uma sociedade em que predominasse a igualdade entre todos os seus membros, seria preciso que a economia fosse solidária em vez de competitiva. Isso significaria que os participantes na atividade econômica deveriam cooperar entre si em vez de competir [...].

A solidariedade na economia só pode se realizar se ela for organizada *igualmente* pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a *associação* entre iguais em vez do contrato entre desiguais. Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões. Este é o princípio básico. Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles. *Ninguém manda em ninguém*. E não há competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual. Se ela for mal, acumular dívidas, todos participam por igual nos prejuízos e nos esforços para saldar os débitos assumidos (SINGER, 2002a, p. 9-10).

Ainda, segundo Singer (2002a), nem a desigualdade nem a competição generalizada são naturais. Elas são resultado de como se organizam as atividades econômicas, denominadas meios de produção. Diferente do capitalismo,

A **economia solidária** é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda. Em outras palavras, mesmo que toda atividade econômica fosse organizada em empreendimentos solidários, sempre haveria necessidade de um poder público com a missão de captar parte dos ganhos acima do considerado socialmente necessário para redistribuir essa receita entre os que ganham abaixo do mínimo considerado indispensável (SINGER, 2002a, p. 10-11).

Singer (2002a e b) não discute a racionalidade, e sim **a economia solidária, aplicável a situações em que não há, bem como em substituição ao emprego formal**. Entretanto, as contribuições desse autor neste referencial são significativas, uma vez que conceitos por ele desenvolvidos – tais como: autogestão e heterogestão, solidariedade versus competição na economia – possibilitam um paralelo com a racionalidade substantiva e a instrumental, respectivamente. Também é relevante para este trabalho a definição do movimento cooperativo como um elemento contido na economia solidária.

Ainda sobre a economia solidária, Icaza (2004, p. 17) define-a como “experiências econômicas, num formato organizacional pautado pela cooperação, diferenciadas da empresa capitalista”. Trata-se de um fenômeno recente no Rio Grande do Sul, estado onde seu trabalho

de pesquisa foi realizado, e cujo ponto de partida foi uma série de experiências surgidas nos meios populares, a partir dos anos 1980, promovidas por organizações à procura de opções de geração de renda e de organização cidadã para setores cuja situação de exclusão se aprofundava com a crise social da época.

Contudo, a economia solidária não é um fenômeno recente: surgiu pela primeira vez na Grã-Bretanha, logo após o capitalismo industrial, como reação ao empobrecimento dos artesãos, devido à difusão de máquinas e da organização fabril da produção, quando houve a primeira Revolução Industrial (SINGER, 2002a, p. 24).

Uma das principais diferenças entre a economia capitalista e a solidária está ligada ao modo como as empresas são administradas. Daí decorrem dois conceitos: a heterogestão e a autogestão. A **heterogestão** é relativa à empresa capitalista e se caracteriza por:

Administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo. Os trabalhadores de nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. À medida que se sobe na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa se amplia porque as tarefas são cada vez menos repetitivas e exigem iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador (SINGER, 2002a, p. 16-17).

Faz-se a ressalva de que o conceito anterior não leva em conta a competição entre setores e grupos rivais da mesma empresa.

A heterogestão, para atingir seus objetivos, tem de suscitar o máximo de cooperação entre os empregados, agrupados em seções, departamentos e sucursais. Competição e cooperação são, a rigor, incompatíveis entre si: se você coopera com seu rival, você o fortalece e ele pode vencê-lo na competição; se você não coopera com seu colega ou com o setor que depende de sua ajuda, a empresa inteira pode fracassar. Dentro dessa contradição a heterogestão funciona, sempre à procura de novas fórmulas que lhe permitam extrair o máximo de trabalho e eficiência do pessoal empregado (SINGER, 2002a, p. 18).

Por outro lado, a **autogestão** refere-se à empresa solidária, que se administra democraticamente. A respeito da empresa,

Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembléias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembléias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então, os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para

deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios (SINGER, 2002a, p. 18).

Segundo Singer (2002a, p. 20), alguns problemas podem corroer a prática da autogestão: (i) o desinteresse dos sócios e a recusa ao esforço adicional exigida pela prática da democracia; (ii) na maioria das vezes, os sócios preferem dar um voto de confiança à direção, de forma que ela decida em lugar deles, principalmente quando as decisões podem gerar conflitos entre sócios; (iii) necessidade de resolução das questões urgentes, enfrentadas pelos gestores, nas quais o tempo impede a consulta aos sócios. Isso faz com que problemas e soluções sejam relatados nas assembleias como fato consumado; (iv) a raridade de algum associado discutir se as soluções encontradas pelos gestores foram as melhores. Salvo aconteça algo emocionante, é provável que os relatórios dos gestores sejam aprovados rápida e desatentamente; (v) desatenção habitual dos associados leva à concentração de informações importantes em círculos seletos de responsáveis, cujas propostas tendem a ser aprovadas por inércia; (vi) insuficiência de formação democrática dos sócios, considerando o caráter emancipatório e não só econômico desse modo de gestão. Ainda sobre problemas da prática da autogestão:

Há um truísmo que diz que cooperativas que vão mal fecham, as que vão bem deixam de ser cooperativas. Como generalização é falso, mas tem um fundo de verdade. Cooperativas que vão mal têm alto índice de participação dos sócios, todos interessados em consertar o que está errado. Tudo o que a direção faz é minuciosamente examinado, criticado e, se não há as melhoras esperadas, a direção é substituída. Cooperativas que vão bem podem vir a apresentar o quadro oposto: a lei do menor esforço concentra o poder de decisão de fato nos gestores e a empresa escorrega sem perceber para uma prática de heterogestão (SINGER, 2002a, p. 20).

A prática da autogestão tem um caráter emancipatório. Desta forma, propício à racionalidade substantiva ou, em outras palavras:

A autogestão tem como **mérito principal** não a eficiência econômica (necessária em si), mas o **desenvolvimento humano** que proporciona aos praticantes. Participar das discussões e decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa, conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura. É para isso que vale a pena se empenhar na economia solidária (Singer, 2002 a, p. 21).

Gaiger (2004) apresenta a primeira pesquisa sobre Economia Solidária realizada em escala nacional no Brasil, no período de 1999 a 2003. Ressalta a limitação de ser incompleta e situada num momento do tempo. Entretanto, buscou traçar um quadro amplo e fidedigno desta nova realidade social.

Nove instituições participaram da pesquisa, cuja primeira etapa foi um mapeamento da economia solidária nos estados em que se localizavam as instituições participantes. Utilizou-se de consulta à bibliografia e a banco de dados, contato com (i) organizações atuantes nesse campo; (ii) ativistas; (iii) gestores públicos e (iv) lideranças.

Isto possibilitou uma reconstrução histórica da economia solidária, além da descrição do perfil dos empreendimentos, bem como levantamento de hipóteses sobre suas condições de formação e crescimento.

Foi realizada visita direta numa amostra seletiva de até vinte empreendimentos em cada estado, utilizando instrumentos de coleta de dados elaborados em conjunto, pelos participantes daquela pesquisa. As visitas possibilitaram: (i) maior conhecimento da dinâmica interna dos empreendimentos; (ii) conhecimento de suas relações externas e o modo como concretizam os princípios do solidarismo econômico.

Os pesquisadores formularam o conceito de Empreendimento Econômico Solidário (EES): uma espécie de conceito-modelo, nos moldes do *tipo ideal*, de Max Weber, descrito no item 2.3 desta dissertação. Esse EES reúne as características ideais, consideradas pela bibliografia sobre autogestão e cooperação, e também aquelas consideradas significativas e observáveis nas manifestações atuais da economia solidária.

O objetivo do conceito foi servir de parâmetro de referência e balizar as observações das pesquisas de campo da equipe de Gaiger (2004). Oito princípios – considerados os mais centrais do solidarismo econômico – caracterizam um EES: (1) autogestão; (2) democracia; (3) participação; (4) igualitarismo; (5) cooperação; (6) autosustentação; (7) desenvolvimento humano; (8) responsabilidade social.

A hipótese de Gaiger (2004, p. 11) para empreendimentos solidários é que

A força desses empreendimentos residiria em sua capacidade de conciliar, simbolicamente, as relações que lhe são próprias com os imperativos de eficiência, de modo que a própria cooperação torna-se uma viga-mestre de uma nova racionalidade socioeconômica. Em outras palavras, **a busca de resultados vale-se das potencialidades do trabalho consorciado, em favor dos próprios produtores e no interesse da sobrevivência do**

empreendimento. Ao explorarem essa hipótese, cabe aos estudos empíricos averiguar em que medida o êxito dos empreendimentos solidários está vinculado a circunstâncias e fatores cujo efeito positivo decorre proporcionalmente do caráter autogestionário e cooperativo por eles incorporado.

A segunda etapa da pesquisa foi o exame de um número limitado de empreendimentos em cada Estado. A seleção se deu por apresentarem perfil típico de um EES; pela inserção orgânica na economia regional, ou pela possibilidade de crescimento e consolidação. As análises tiveram duas vertentes: (1) viabilidade econômica e (2) práticas de autogestão e cooperação no trabalho.

Icaza (2004) realiza mapeamento sobre economia solidária no estado do Rio Grande de Sul e nela inclui o sistema cooperativo, mesmo diferenciando-o analiticamente, porque a autora considera que “a economia solidária retoma, de forma explícita, as formas de organização cooperativa e não é possível falar em práticas de cooperação sem considerar as experiências já desenvolvidas, mesmo que seja para estabelecer as diferenças pertinentes” (ICAZA, 2004, p. 18).

A prática do cooperativismo tradicional faz com que este se apresente como uma opção de organização econômica e jurídica, inserindo-se nos limites permitidos pelo sistema do capital mundial, sem que haja o desafio de inovar ou ir além desse sistema. Por outro lado, “a economia solidária apresenta-se como um campo de construção de alternativas econômicas ao modelo dominante, alicerçadas em um discurso crítico transformador e em práticas solidárias e autogestionárias muito próximas dos movimentos sociais” (ICAZA, 2004, p. 22).

Após as análises dos dados gerais da economia solidária no Rio Grande do Sul, Icaza (2004) visitou vinte e uma experiências, agrupáveis em dois grupos distintos: (i) cooperativas e associações tradicionais dos anos 1980; (ii) as novas cooperativas e associações dos anos 1990. Nesses EES's visitados foram identificados traços e dinâmicas comuns, que possibilitaram elaborar uma tipologia indicativa, com a finalidade de análise geral. Este instrumento é reproduzido no quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Tipos de empreendimento segundo a presença de traços solidários e de cooperação

	1	2	3	4
	Empreendimentos cooperativos com traço predominantemente coletivo e solidário	Empreendimentos de caráter associativo, baseados na articulação e cooperação dos produtores individuais	Empreendimentos de caráter familiar, com diversos níveis de solidariedade e cooperação	Empreendimentos com traço predominantemente empresarial competitivo
Tomada de decisão	Coletiva, buscando novas formas e mecanismos para democratizar as decisões. Boa participação dos associados	Cada produtor decide sobre sua participação no grupo. As decisões principais são tomadas coletivamente, mas operacionalmente são centralizadas na direção ou liderança de alguém que responde pelo grupo	A tomada de decisões é determinada pelas lógicas de liderança ou autoridade estabelecidas em nível familiar ou comunitário. Fragilidade nos mecanismos de gestão do empreendimento	Centralizada no quadro gerencial e em alguns membros da direção
Democracia	Participativa. Há rotatividade nos cargos diretivos	Relações horizontais e boa comunicação entre os associados	Relações pautadas por formas de autoridade familiar ou comunitária	Formal. Pouca participação dos associados. Continuidade dos quadros diretivos
Distribuição de renda	Igualitária	Cada produtor ganha conforme sua contribuição e trabalho no grupo	Variável: em alguns grupos é igualitária, em outros, altamente diferenciada	Alta diferenciação
Autonomia em relação aos agentes externos	A autonomia é incipiente	Significativa dependência de programas e assessorias externas	Muita dependência dos agentes externos	São autônomos
Viabilidade e sustentabilidade	Os grupos se sustentam e crescem, mas com muita dificuldade	A cooperação entre produtores contribui para a viabilidade individual e coletiva	Atividades inseridas dentro de estratégias de sobrevivência familiar mais amplas. Fragilidade financeira	Eficiência econômica, mas dificuldade no contexto econômico atual

Fonte: Icaza (2004, p. 38-39)

Conforme Singer (2002a, p.25), **a economia solidária tem as cooperativas em sua origem:** a economia da Grã-Bretanha caiu em depressão no fim do ciclo de guerras na Europa,

provocadas pela Revolução Francesa. Robert Owen²² diagnosticou a crise como sendo devida à perda de trabalho e renda daqueles que estavam ocupados na produção bélica, causando contração também no mercado para a indústria civil.

Em 1817, Owen propôs ao governo britânico reinserir os trabalhadores ociosos na produção, de sorte que pudessem ganhar e gastar no consumo. Seu plano estava baseado em nova forma de destinação dos fundos de sustento dos pobres: em vez de distribuí-los individualmente, deveriam ser investidos na compra de terras e construção de **aldeias cooperativas**, onde cerca de 1.200 pessoas viveriam e trabalhariam na terra e em indústrias. Os excedentes de produção seriam trocados entre as aldeias. A proposta de Owen foi considerada como uma mudança completa no sistema social, com a abolição da empresa lucrativa capitalista. Por isso, não vingou. Mas permaneceu como meta de owenistas até, pelo menos, nos anos 1850.

As cooperativas de consumo têm uma importância histórica no Brasil e no mundo, porque a primeira experiência registrada no cooperativismo nacional foi uma cooperativa de consumo em 1889, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais (OCB, 2005²³). E a primeira cooperativa do mundo, segundo Singer (2002 a, p. 39) era do ramo de consumo. Foi fundada em Rochdale, centro têxtil no norte da Inglaterra, em 1844. E, a partir de então, o cooperativismo de consumo desempenhou importante papel na difusão do cooperativismo na Europa. Esta cooperativa teve 28 fundadores, 14 deles owenistas. Um de seus objetivos era criar uma colônia auto-suficiente e apoiar outras sociedades com este propósito.

A cooperativa pioneira assumiu o papel da *Rochdale Savings Bank*, espécie de caixa econômica, que faliu em 1849, o que fez o número de sócios subir de 140 para 390. Servindo ao mesmo propósito da caixa que fechara, os Pioneiros aceitavam empréstimos dos sócios, remunerando-os à taxa de juros de 10% ao ano, alta para a época. Assim, seis anos após a fundação, os Pioneiros haviam alcançado um poderio financeiro suficiente para investir 150 libras na constituição do moinho de trigo cooperativo de Rochdale e emprestar outras 285 libras à nova cooperativa. Outra ação que alavancou o cooperativismo de consumo por toda a Grã-Bretanha e, posteriormente, por outros países foi a abertura de um departamento de

²² Britânico, proprietário de um complexo têxtil, sintetizou o pensamento e ação na fase inicial do *cooperativismo revolucionário*. Influenciou pensadores de sua época, como Marx e Engels, sendo que o último colaborou na imprensa owenista. (SINGER, 2002a).

²³ Informação disponível em <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/OCB/Default.aspx?tabid=150>>. Acesso em 20 de dez. 2005.

compras e vendas no atacado, que se destinava a abastecer outras cooperativas que estavam sendo fundadas nos arredores de Rochdale.

Mais uma investida dos Pioneiros foi em 1859, com a fundação da Sociedade Cooperativa Manufatureira de Rochdale. Em 1866 já eram duas unidades de manufatura co-gestionárias, e não-autogestionárias, ou seja, o capital investido era da cooperativa pioneira, dos sócios da cooperativa que compraram ações e dos trabalhadores das fábricas, remunerados da seguinte forma: acionistas – 10% ao ano e trabalhadores, a essa taxa mais 20% sobre seu salário, a título de participação nos lucros. Os interesses contraditórios de capitalistas e trabalhadores levaram este acordo instável a ser encerrado antes do início de operação da segunda unidade, terminando, desta forma o experimento de Rochdale em produção cooperativa.

Esse experimento dos owenistas fazia parte de uma lógica que tinha três etapas: o armazém cooperativo, a fundação de cooperativas de produção e, finalmente, a construção da aldeia cooperativa. Mas o modelo cooperativismo misto de Rochdale se desenvolvia vigorosamente em toda a Grã-Bretanha: cooperativas de consumo, de produção administradas em co-gestão. Essa efervescência de cooperativas possibilitou a formação da Sociedade de Depósito e Agência Atacadista do norte da Inglaterra, cujo movimento comercial alcançou 2 milhões de libras em 1874.

A expansão do cooperativismo de consumo na Grã-Bretanha foi significativa, atingindo números expressivos em 1900: 1 milhão e setecentos mil membros, 1.439 cooperativas, 50 milhões de libras em movimento comercial. Isto se deveu a avanços da indústria e da urbanização, bem como a inovações que as cooperativas trouxeram para o comércio varejista e atacadista. “Os Pioneiros de Rochdale foram os primeiros a abrir sucursais em várias partes da cidade e em outras cidades, muitas vezes, transformando cooperativas locais em filiais. Isso introduziu **ganhos de escala nas compras de mercadorias** e provavelmente de serviços, como transporte” (SINGER, 2002a, p. 50).

Há registro de cooperativas de consumo, semelhantes à dos Pioneiros de Rochdale, criadas entre 1845 e 1850 nos Estados Unidos, na Suíça, na França e na Itália. Com a aplicação dos **princípios dos Pioneiros** – que ainda servem de referência para as cooperativas da atualidade – elas repetiram o mesmo roteiro “do varejo ao atacado e depois à produção própria e

finalmente à criação de uma união cooperativa nacional”. Segundo Birchall²⁴, citado por Singer (2002 a, p. 52).

Após a Segunda Guerra Mundial, o automóvel como bem de consumo de massa começou a penetrar na Europa Ocidental e Central, juntamente com o supermercado e a loja de departamentos, ambos sem vendedores, em que os fregueses tinham contato direto com os bens oferecidos, de forma que pudessem se informar sobre eles e fazer suas escolhas. O automóvel como veículo familiar facilitava as compras do mês, que podiam ser feitas à distância da moradia, o que acabou favorecendo a construção de shopping centers na periferia das cidades, onde o terreno é barato, tornando economicamente viável construir estacionamentos gigantescos, para muitos milhares de consumidores.

Estas inovações reduziram profundamente os custos de intermediação, mas não eram facilmente aplicáveis pelas cooperativas de consumo, que eram entidades comunitárias, formadas por vizinhos de bairros e que vendiam apenas a sócios. Repugnava aos cooperadores a concorrência, o recurso à propaganda comercial visando ao lucro e à massificação. Estavam pois condenadas a perder a clientela para concorrentes que ofereciam produtos mais baratos ou a abrir mão de seus valores e se fundir em cooperativas maiores, que abarcavam territórios mais vastos, perdendo seu caráter comunitário. A primeira opção foi a preferida inicialmente, os dirigentes eleitos das cooperativas confiando que os sócios não deixariam de lhes dar preferência. Mas não foi o que aconteceu (SINGER, 2002a, P. 54-55).

Em 1960, na Suíça, as cooperativas de consumo tinham 4,1 milhões de associados, mais da metade da população, de acordo com Singer (2002a, p. 55). Porém, sua participação no mercado era de 9,3%, apenas. É que os cooperados faziam mais de 80% de suas compras em outros estabelecimentos que não em sua cooperativa. Situação semelhante foi detectada na Holanda. Isso causou prejuízos à maioria das cooperativas, cobertos por reservas, posteriormente, com subsídios da Cooperativa Atacadista, até que esta acabasse por assumir as cooperativas com risco de falência, transformando-se, desta forma, em grande varejista.

2.7 O Fenômeno das Minorias Governantes

Neste trabalho, utilizar-se-á o termo *oligarquia*, para o qual Bobbio, Matteucci & Pasquino (2004) reúnem uma série de acepções. Assim, fez-se necessário selecionar algumas dessas acepções que deram ao termo o direcionamento para, em seguida, abordar o fenômeno de interesse para o presente estudo: o das minorias governantes, explicado pela *lei de ferro das oligarquias*.

²⁴ BIRCHALL, J. The international co-operative movement. Manchester, Manchester University Press, 1977.

De acordo com Bobbio, Matteucci & Pasquino (2004, p. 835), o significado etimológico de oligarquia é “governo de poucos”. Nos clássicos do pensamento político grego, Aristóteles diferencia democracia de oligarquia, afirmando que a primeira ocorre, quando governam os livres; já a segunda, quando o governo é exercido pelos ricos. Este pensador ressalta que, via de regra, há muitos livres e poucos ricos. Há a distinção aristotélica entre formas puras e formas viciadas de constituição da oligarquia. A última é o governo dos ricos, dos melhores.

Bobbio, Matteucci & Pasquino (2004) ressaltam o forte significado de valor negativo que o vocábulo *oligarquia* teve, e ainda tem na linguagem política, destacando, na atualidade, dois significados: o valorativo e o descritivo. (i) O significado valorativo pretende caracterizar um governo como nocivo e condená-lo. (ii) **O significado descritivo** é menos inequívoco. Nessa acepção, oligarquia não designa esta ou aquela instituição, bem como não indica uma forma específica de governo, como fazem democracia e monarquia, termos da mesma família. Tão somente chamam a atenção para o fato de que:

O poder supremo está nas mãos de um restrito grupo de pessoas propensamente fechado, ligadas entre si por vínculos de sangue, de interesse ou outros, e que gozam de privilégios particulares, servindo-se de todos os meios que o poder pôs ao seu alcance para os conservar (BOBBIO, MATTEUCCI & PASQUINO, 2004, p. 835).

É esse significado descritivo do termo *oligarquia* que interessa ao presente estudo, bem como o seu conceito, que passou a ter uso comum na ciência política, devido à aplicação da teoria das elites – que se destina a explicar o fenômeno das minorias governantes no campo de ação da organização estatal – à organização dos grandes partidos de massa. “Ao estudar a organização do partido social alemão, Michels julgou poder deduzir daí **uma lei de tendência válida para qualquer grande organização**” (BOBBIO, MATTEUCCI & PASQUINO, 2004, p. 835).

Garcia (1988) esclarece que Michels (1973), foi quem enunciou a *lei de ferro da oligarquia* pela primeira vez. O autor retoma a discussão sobre a questão da burocracia de estado no Brasil, e critica as soluções usadas para ‘racionalizar’ e ‘agilizar’ o funcionamento da máquina governamental que, muitas das vezes, se direcionam, segundo o autor, “para a manutenção de uma ordem autoritária no interior das nossas organizações, em franca oposição à abertura política projetada” (Garcia, 1988, p. 55).

Para sua análise, Garcia (1988) lança mão da *lei de ferro das oligarquias*. O trabalho de Garcia (1988) confirma esta lei de tendência como válida para a máquina governamental brasileira no período analisado. Assim, a partir da análise brasileira, pretende-se aplicar esta lei no caso Coopervale. E, com o intuito de facilitar a retomada do tema posteriormente, tomou-se a liberdade de considerar algumas idéias centrais de Michels (1973), articuladas por Garcia (1988), como **princípios**:

(i) a organização significava oligarquia: sempre haveria, no interior das organizações, a dominação das minorias sobre as maiorias. Isso identificaria a idéia de uma democracia organizacional propalada pelos partidos políticos progressistas alemães, nos quais foi realizada a investigação empírica. (ii) A noção de democracia estaria relacionada com a aristocracia. Assim, a primeira é possível no interior da segunda e não no âmbito da sociedade. Tal assertiva justificar-se-ia, principalmente pela incapacidade de as massas terem participação no processo decisório das sociedades que representam. (iii) Os aristocratas voltar-se-iam espontaneamente para a classe trabalhadora, por ela se constituir a parte mais notável e numerosa das massas. Isto faz com que a existência da aristocracia dependa da benevolência dessas massas. E estas, em tese, negam capacidades e direitos políticos. Este princípio estaria baseado em postulados da ciência política moderna e da moderna teoria da Psicologia, que afirmam, respectivamente que: ‘muitos são os chamados, mas poucos são os eleitos’ e ‘os ideais só são acessíveis para uma minoria de espírito seletivo, que é necessário dominar as massas, mas governar com elas’. (iv) Se organização significa oligarquia e democracia, organização, logo, democracia significa oligarquia. (v) A organização é regida pela lógica “do menor esforço”, significando “máxima economia possível de energia”. Implica que a organização é a arma dos fracos em sua luta contra os fortes. (vi) A possibilidade de a elite de funcionários exercer o poder na oligarquia é majorada pela tendência de aumento do número de membros da organização, o que dificulta a eleição dos líderes. (vii) Só haverá democracia após se alcançar uma etapa superior da vida social, melhor desenvolvida. O privilégio de tomar parte na direção dos assuntos públicos, em princípio, está reservado a poucos – aqueles que possuem um conhecimento administrativo sofisticado e se empenham na luta para o exercício do poder. (viii) O tamanho da organização é inversamente proporcional à dependência dos líderes em relação aos seus liderados. Se for baixa, essa dependência leva o chefe a decidir sem consulta à massa, reduzindo o controle democrático. (ix) A hierarquia é consequência das condições técnicas. Não é possível se falar em liderança democrática com a materialização da divisão do trabalho. (x) Maior centralização garante

decisões mais rápidas. A consulta aos liderados é um impeditivo de maior eficiência e produtividade. (xi) Existe a tendência de identificação de determinados cargos de liderança como propriedade dos ocupantes. (xii) As massas têm necessidade de serem dirigidas justificada pela sua necessidade de cultuarem os líderes como heróis. (xiii) Efeito despersonalização – o chefe é o ideal do ego de certos funcionários. (xiv) A massa aprecia dotes oratórios em detrimento ao conteúdo do discurso. (xv) A incompetência proporciona aos líderes uma justificação prática e moral. A especialização implica autoridade: o paciente político submeter-se-á à direção de seus líderes partidários, cuja competência política não é alcançada pela massa. (xvi) O dilema centralização *versus* descentralização é falso. Todos que chegam ao poder se rendem à centralização. (xvii) A organização política conduz ao poder, que é conservador, obstáculo às organizações progressistas. (xviii) A luta pelo poder não é a da maioria sobre a minoria. É a luta entre uma minoria antiga que defendia seu predomínio real e uma minoria nova que quer conquistar o poder e procura fundir-se com a anterior ou substituí-la. (xix) As minorias são o único fator de eficácia perdurável na história do desenvolvimento humano. O Estado é a organização da minoria. (xx) A decisão suprema está nas mãos dos líderes. As massas deverão aceitar esse fato consumado.

O discurso da participação é concluído da seguinte forma:

Faz-se necessário que entendamos a lógica da burocracia como a lógica da exclusão do poder e da perversidade administrativa, e, que as famosas disfunções, como papelocracia, eficiência em lugar de eficácia, a disciplina rígida e o excesso de controle [...] sejam superadas e que os donos do poder vejam no ato e na função da administração pública um compromisso, acima de tudo, com a coletividade e não com seletos grupos privilegiados (GARCIA, 1988, p. 58).

Esta seção encerra o referencial teórico. Passa-se a tratar dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Coopervale tem 4.794 sócios e 81 empregados²⁵. Sua administração, conforme seu estatuto, é feita por uma diretoria executiva, cujo trabalho é respaldado por um conselho de administração. Os atos administrativos são validados por um conselho fiscal. A pesquisa foi efetuada com os membros da diretoria executiva da Coopervale. São as pessoas que ocupam esses postos de comando que têm as melhores condições de fornecer as respostas ao problema formulado, uma vez que executam ou dão condições de execução para as práticas administrativas da cooperativa. A fim de coletar maiores informações, necessárias à análise, também foi feito levantamento de dados junto a empregados e ao público alvo da cooperativa.

Uma vez estabelecidos o problema, as suposições e objetivos da pesquisa, tornou-se essencial uma definição da metodologia a ser utilizada, de forma a garantir a adequação dos métodos para alcançar os objetivos propostos com maior segurança e sem esforço desnecessário. Assim, os métodos adotados têm:

3.1 Classificação Quanto aos Fins

Em relação aos objetivos gerais, esta pesquisa se caracteriza como **descritiva**, pois se propõe a descobrir características do fenômeno: prática administrativa na Coopervale, propondo-se a investigar qual ou “o que é” a racionalidade dessa prática.

Referindo-se às pesquisas descritivas, Gil (1996) explica que “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

3.2 Classificação Quanto aos Meios

Devido à necessidade, não só de descrever, como de compreender a racionalidade da práxis administrativa desta cooperativa, optou-se pela **abordagem qualitativa**, cuja contribuição para a compreensão do social pode ser colocada como *teoria e método*:

²⁵ Números divulgados na assembléia geral ordinária da Coopervale, em 11/04/2006.

Enquanto *teoria*, ela permite desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos, grupos particulares e expectativas sociais em alto grau de complexidade, construção de novas teorias e possibilidade de rever e enriquecer determinados conceitos já consagrados, através da confrontação heurística e da comparação.

Enquanto *método* caracterizado pela empiria e pela sistematização, a abordagem qualitativa propicia a construção de instrumentos fundamentados na percepção dos atores sociais, tornando-se, assim, válida como fonte de estabelecimento de indicadores, índices, variáveis, tipologias e hipóteses. Além disso, ela permite interpretações mais plausíveis dos dados quantitativos, auxiliando na eliminação do arbitrário que escorrega pela operacionalização dos modelos teóricos, elaborados longe das situações empiricamente observáveis (MINAYO, 1993, p. 31).

Para descrever e compreender a racionalidade da práxis administrativa da Coopervale, utilizou-se um **estudo de caso**. A vantagem deste método está na:

Possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêm concentrados no caso visado [...] tal estudo bem conduzido não poderia se contentar em fornecer uma simples descrição que não desembocasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de uma pesquisa não é ver, mas sim, compreender (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 156-157).

Diferente do interesse pelas técnicas de *controle*, características dos métodos quantitativos e na linha de raciocínio de Bauer, Gaskell & Allum (2002), o foco deste estudo está na *compreensão*, inerente aos métodos qualitativos. Desta forma, é prudente reforçar o objetivo deste método específico:

Os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (*generalização analítica*) e não enumerar frequências (*generalizações estatísticas*) (YIN, 2001).

Gil (1996), assevera que a maior utilidade do estudo de caso se dá nas pesquisas exploratórias, mas também se aplica pertinentemente nas situações em que o objeto de pesquisa é suficientemente conhecido, a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. É exatamente a pretensão da presente pesquisa: determinar o ponto em que se situa a racionalidade da práxis administrativa da Coopervale, utilizando um modelo elaborado por Serva (1996), que examina a racionalidade em organizações, a partir de uma perspectiva de complementação entre a Teoria Substantiva da Vida Humana Associada, proposta por Guerreiro Ramos (1981) e a Teoria do Agir Comunicativo, de Habermas.

Os meios de coleta de dados utilizados na presente pesquisa foram: entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental, bem como a observação não-participante. E a análise dos dados foi feita mediante a análise de conteúdo.

Em ciência, sempre é prudente reforçar a necessidade de cuidados especiais com a metodologia, principalmente quando se trabalha com a abordagem qualitativa que, a partir dos anos 1930, segundo Minayo (1993), passou a receber duras críticas de seus opositores, com os mais críticos considerando as análises qualitativas como investigações malfeitas, sem precisão metodológica, eivadas de opiniões e subjetivismos. O ponto de partida dessas críticas teria sido uma tese de doutoramento²⁶. Seu autor pretendeu demonstrar que as abordagens qualitativa e quantitativa poderiam chegar rigorosamente aos mesmos resultados, pesando em favor do método estatístico: maior facilidade e rapidez de aplicação. Mas, a partir dos anos 1960, nos Estados Unidos e Europa, aconteceu que:

A revalorização das metodologias qualitativas se deu, sobretudo, através do aprofundamento teórico, metodológico e técnico de seus instrumentais, o que pode ser exemplificado pelo desenvolvimento da fenomenologia sociológica (A. Shultz, 1979), do interacionismo simbólico (Dezim, 1970), da etnometodologia que se aproximou das abordagens antropológicas (Goffman, 1961; Garfinkel, 1967), das ‘grounded theories’ (Glasser e Levy-Strauss; H Becker e A.Circourel, 1967); **do desenvolvimento dos métodos de análise de conteúdo (Bardin, 1979; Holsti, 1969; Poirier, 1985)**, de análise de discurso (Pêcheux, 1969; Orlandi, 1987), de análise hermenêutica-dialética (Habermas, 1987) (MINAYO, 1993).

3.2.1 Análise de Conteúdo

“A intenção de qualquer investigação, é de produzir inferências válidas, a partir dos dados” (HOLSTI²⁷, apud BARDIN, 1977, p. 137). Inferência é um tipo de interpretação controlada, na análise de conteúdo (BARDIN,1977, p. 133). “A análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto)” (BARDIN,1977, p. 137).

²⁶ Stouffer, Samuel. An Experimental Comparison of Statistical and Case History Methods. 1930. Tese (Doutorado). Universidade de Chicago. Chicago – E.U.A., 1930.

²⁷ Holsti, O. R. Introdução à segunda parte de G. Gerbner (ed) *The analysis of communication content: developments in scientific theories and computer techniques*. Nova York, Wiley.

Esse procedimento de análise, de acordo com Bardin (1977), não é um método com procedimentos unicamente quantitativos, tão pouco qualitativos, como se polarizava antes dos anos 1950 [quando ocorreu o primeiro congresso de analistas].

A abordagem quantitativa funda-se na frequência²⁸ de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não quantitativa recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou ausência), pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência da aparição (BARDIN,1977, p. 114).

No presente trabalho, a análise de conteúdo foi feita de acordo com Bardin (1977), para quem **as fases da análise de conteúdo** organizam-se em torno de três pólos cronológicos: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

3.2.1.1 Fase da Pré-análise

O objetivo da pré-análise é tornar operacionais e sistematizar as idéias, de modo a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. É nesta fase que são escolhidos os documentos a serem submetidos à análise; é feita a formulação das hipóteses e dos objetivos e são elaborados os indicadores que fundamentaram a interpretação final. A pré-análise é composta por atividades não estruturadas, abertas:

- a) leitura flutuante, quando se estabelece contato com os documentos que serão analisados e se conhece o texto, deixando-se invadir por impressões;
- b) a escolha dos documentos – demarca-se o universo: o gênero de documentos sobre os quais se pode efetuar a análise. Na presente pesquisa, o gênero de documentos escolhidos foi o conjunto de registros de reuniões, as fichas com relatos de observações e transcrições de entrevistas com diretores, associados e empregados da Coopervale;
- c) o terceiro item da pré-análise é a formulação das hipóteses a confirmar ou infirmar, bem como dos objetivos propostos pelo pesquisador ou fornecidos por uma instância superior. Nesta pesquisa, as hipóteses (suposições) foram formuladas no capítulo 1;

²⁸ Ressalte-se que se trata de transcrição literal do português de Portugal – BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977

- d) a escolha dos índices e a elaboração de indicadores – se os textos forem considerados como uma manifestação contendo índices que a análise vai fazer falar, escolhê-los é o trabalho preparatório. O índice pode ser, por exemplo, a menção explícita de um tema numa mensagem, considerando-se que este tema possui tanto mais importância para o locutor quanto mais freqüentemente é repetido, no caso da análise sistemática quantitativa. Para o presente trabalho, esta escolha está mais bem-detalhada no tópico 3.2.1.2 – *a categorização*, neste capítulo;
- e) preparação do material anterior à análise, que compreende reunir e, eventualmente editar o material: transcrever as entrevistas na íntegra; anotar as respostas das observações e questões abertas em fichas, conforme feito na presente pesquisa.

Uma vez definido o gênero, citado no item b, pode ser útil estabelecer um *corpus* – conjunto de documentos a serem submetidos aos processos analíticos. Algumas regras para essa escolha são: (1) regra da exaustividade – não se pode deixar de fora nenhum elemento do *corpus*, por esta ou aquela razão; (2) regra da não-seletividade – completa a anterior, contemplando todos os documentos do mesmo tipo, em análise; (3) regra da representatividade – a amostra deve ser uma parte representativa do universo inicial; (4) regra da homogeneidade – os documentos retidos não podem apresentar demasiada singularidade fora dos critérios de escolha; (5) regra da pertinência – os documentos retidos devem corresponder ao objeto que suscita a análise (BARDIN, 1977, p. 95-98).

Na presente pesquisa, o *corpus* escolhido foi (A) o agrupamento das atas de reunião de assembléias gerais da Coopervale e o relato da observação não-participante da Assembléia geral ordinária de 2006; (B) o total das transcrições das entrevistas concedidas pelos diretores executivos, por uma empregada ligada à diretoria executiva, junto com os relatos das observações não-participantes das reuniões de diretoria executiva; (C) o conjunto de entrevistas com uma amostra do público alvo da Coopervale.

A) As atas de reunião das Assembléias gerais: esses documentos foram analisados desde a fundação da Coopervale até o presente, em atendimento às regras 1 e 2. Uma vez que as cooperativas são organizações que têm regimes representativos²⁹, a amostra dessas atas está

²⁹ Conforme Bobbio, Matteucci & Pasquino (2004, p. 1101-1106): “regimes representativos são aqueles regimes que recebem da representação uma caracterização decisiva. A representação, por sua vez, é um fenômeno complexo, cujo núcleo consiste num processo de escolha dos governantes e de controle sobre sua ação através de eleições competitivas.” E ainda: “O significado deste fenômeno” [Representação política] “se manifesta

em conformidade com o que prescreve a regra 3, por se tratar do registro do encontro formal das duas instâncias de representação da Coopervale:

- os representantes dos cooperados, membros por eles eleitos para a administração e fiscalização da cooperativa: diretoria executiva, conselhos de administração e fiscal;
- os representados, os próprios cooperados, que são a razão de ser do empreendimento.

A regra 4, da homogeneidade é atendida visto que as atas de Assembléias têm o mesmo padrão de redação e de registros. E a regra 5, da pertinência, é atendida porque estas atas se referem às reuniões da instância máxima de decisão da cooperativa, a Assembléia Geral, e podem, desta forma, retratar a racionalidade nas **práticas administrativas da Coopervale**.

B) As transcrições das entrevistas concedidas pelos diretores executivos, bem como os relatos das observações não-participantes das reuniões de diretoria executiva atendem às regras 1, 2 e 3 – da exaustividade, da não-seletividade e da representatividade –, pois expressam a opinião de 100% da diretoria executiva, composta por quatro membros. A regra 4, da homogeneidade, é atendida ao submeter os quatro sujeitos da entrevista às mesmas questões, apresentadas no apêndice 1. Já a regra 5, da pertinência, é atendida já que a diretoria executiva é quem planeja, coordena, controla e realiza as **práticas administrativas da Coopervale**. Fica implícito que as ações da diretoria executiva deveriam, conforme estatuto da Coopervale, refletir os anseios da Assembléia Geral, bem como ter orientação e fiscalização dos conselhos próprios para esse fim: o Fiscal e o Administrativo.

C) As transcrições das entrevistas realizadas com uma amostra do público alvo da Coopervale: com o objetivo de prover melhor compreensão para o caso Coopervale relativa à percepção de seu público alvo, lançou-se mão de entrevistas, realizadas em 10/06/2006, dia anterior à assembléia geral ordinária de 2006.

melhor se observarmos como o regime político representativo se coloca em oposição, por um lado, com os regimes absolutistas e autocráticos, desvinculados do controle político dos súditos e, por outro, com a democracia direta, ou seja, o regime no qual, em teoria, deveria desaparecer a distinção entre governantes e governados. O sentido da Representação política está, portanto, na possibilidade de controlar o poder político, atribuída a quem não pode exercer pessoalmente o poder”. Desta forma, representação é definida como “um mecanismo político particular para a realização de uma relação de controle (regular) entre governantes e governados”.

A População amostral, entendida por Vergara (2004) como um conjunto de elementos possuidores de características que serão objeto do estudo, neste caso, é o total dos empregados da Cia. Vale do Rio Doce, que trabalham em Itabira, cidade sede da Coopervale e que, portanto, foram, são ou têm condições de vir a ser associados desta cooperativa.

A amostra – uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade – é do tipo não probabilística. Neste caso, o critério foi por acessibilidade, justificado pela facilidade de acesso do pesquisador a este grupo (VERGARA, 2004, P. 50-51). A amostra selecionada para participar dessa entrevista foi composta por 18 dos 19 empregados da Cia. Vale do Rio Doce que trabalham em revezamento de turnos, na Supervisão turma “E” de Operação da Usina de Concentração da Mina Conceição. O único empregado não-entrevistado nessa turma foi o supervisor, este pesquisador, a fim de não contaminar a amostra, uma vez que detém informações privilegiadas sobre o assunto pesquisado.

O Arcabouço amostral – uma representação dos elementos da população-alvo (MALHOTRA, 2001) – utilizado neste levantamento de dados foi a lista de nomes e telefones dos empregados da Supervisão turma “E” de Operação da Usina de Concentração da Mina Conceição. A aplicação das entrevistas foi por telefone.

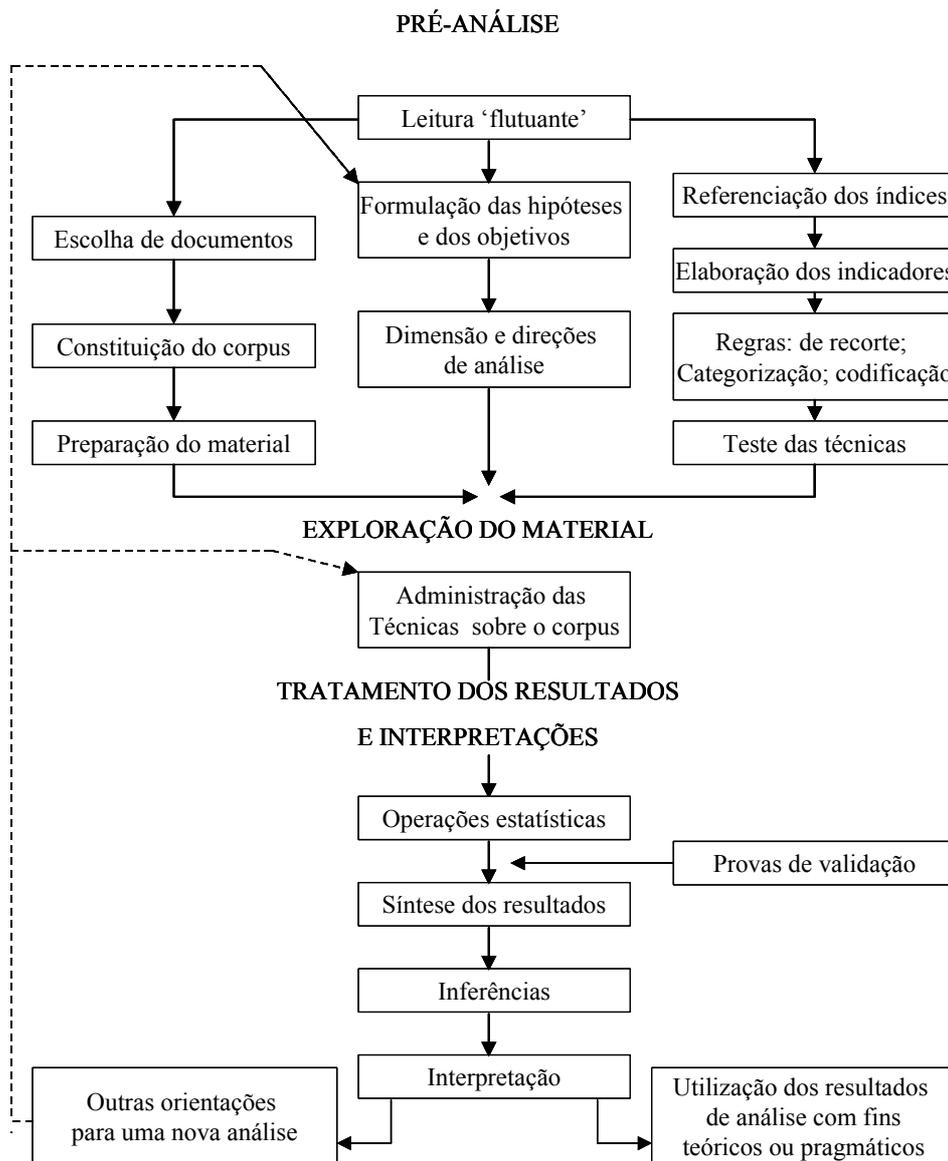
3.2.1.2 Fase da Exploração do Material

Esta fase é a administração sistemática das decisões tomadas, que consiste em operações de codificação, desconto ou enumeração, de acordo com regras previamente formuladas.

3.2.1.3 Fase do Tratamento dos Dados

É a fase que diz respeito ao tratamento dos resultados brutos, de forma a se tornarem significativos ou ‘falantes’ e válidos. Lança-se mão de operações estatísticas desde as simples, como percentagens às mais complexas, tais como análise fatorial. Isto possibilita estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos que resumem e colocam em evidência as informações fornecidas pela análise (BARDIN, 1977, p. 98-101). A figura 3.1 sintetiza as três fases descritas.

Figura 3.1 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Bardin, 1977, p. 102

3.2.1.4 A Categorização

A categorização não é uma etapa obrigatória. Mas a maioria dos procedimentos de análise de conteúdo assim se organiza.

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN,1977, p. 117).

Estudos anteriores podem inspirar o analista na criação da grelha de categorias. O presente trabalho inspirou-se nas categorias usadas numa análise dos objetivos afetivos e objetivos racionais relacionadas com revistas populares de ficção, feita por R. Berelson & Salter (1946)³⁰, citados por Bardin (1977, p. 123), conforme demonstra o quadro 3.1:

Quadro 3.1 – Categorias da análise de conteúdo desta pesquisa

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	RACIONALIDADE FUNCIONAL
1. Autenticidade	1. Cálculo
2. Auto-realização	2. Desempenho
3. Autonomia	3. Estratégia interpessoal
4. Entendimento	4. Êxito/Resultados
5. Julgamento ético	5. Fins
6. Valores emancipatórios	6. Maximização de resultados
	7. Rentabilidade
	8. Utilidade

Fonte: este pesquisador, com base em Berelson & Salter (1946), citados por Bardin (1977, p. 123)

As duas categorias de racionalidade e seus respectivos indicadores, listados no quadro 3.1, estão devidamente definidos neste capítulo, nos quadros 3.2, 3.3 e 3.4.

Após produzir inferências acerca dos dados levantados na Coopervale, fez-se a compatibilização da “fala” com uma corrente teórica explicativa, de forma a enquadrá-la num ponto do modelo proposto para o estudo.

3.3 Justificativas Para a Operacionalização da Pesquisa

Guerreiro Ramos (1981) pretendeu direcionar a crítica ao status da teoria das organizações, por meio da proposição de um novo modelo. É o que se depreende de uma leitura mais atenta Do livro *A nova ciência das organizações* (1981). Observa-se que, nesta obra, o objetivo de Guerreiro Ramos “é contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. XI):

³⁰ BERELSON, B. & DALTER, P.J. Majority and minority Americans: an analysis of magazine fiction. Publ. Opin. Quart. 1946.

A Nova ciência das organizações é, assim, produto de cerca de 30 anos de pesquisa e reflexão. Mas ele não articula tudo aquilo em que *a nova ciência* consiste. **Apenas começa** uma nova fase da **explicação da proposta de trabalho teórico e operacional**, que espero consumir durante o resto de minha vida (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. XVII).

Lançar as bases para sua proposta de trabalho teórico e operacional era a pretensão expressa por Guerreiro Ramos no ano de 1980. Dois anos depois, sua morte passa a representar uma incógnita no trabalho teórico e, principalmente, operacional por ele iniciado.

Sob esse prisma, uma proposta teórica foi claramente expressa naquela obra de 1981. Mas a operacional não o foi. Se Guerreiro Ramos não deixou pistas não-publicadas, jamais se terá certeza do trabalho operacional imaginado por ele para sua proposta teórica.

A análise de Guerreiro Ramos (1981), feita por Serva (1996) tem os seguintes elementos:

Ao propor uma abordagem substantiva das organizações, Guerreiro Ramos o fez, confessadamente, de maneira conceitual. Menos do que fornecer ilustrações factuais de suas teses, ele preferiu, naquele momento, apresentá-las por meio de um discurso teórico por excelência, elaborado em alto grau de abstração (SERVA, 1996).

Ainda assim, segundo Serva (1996, p. 16), Guerreiro Ramos (1981) teria chamado a atenção para o fato de que, mesmo na sociedade norte-americana³¹, centrada no mercado, existiriam diversos “cenários” ou “enclaves” sociais em que ele constatou a existência de várias organizações em que a razão substantiva era dominante. São as organizações denominadas *isonomias*, sobre as quais ele construiu uma espécie de *tipo ideal*, categoria de análise sociológica inspirada por Weber (2000)³².

O que moveu o trabalho de Serva (1996) foi a seguinte condição:

Decorridos 14 anos da morte de Guerreiro Ramos, **seus seguidores** [dentre eles, os brasileiros: Vasconcelos, 1993; Tenório, 1990; Pizza Júnior, 1994; Caldas, 1994; Barreto, 1993; Oliveira, 1993] ainda **não conseguem ilustrar factualmente aquilo que defendem**. Para nós, este é um grave problema para o avanço da teoria, uma substancial lacuna nesse campo de estudos, ao que chamamos de *impasse* (SERVA, 1996, p.18).

Serva (1997), propõe um realinhamento do foco das pesquisas da abordagem substantiva para a dimensão da prática administrativa, com o intuito de “impedir que estes estudos percam-se

³¹ O livro *A nova ciência das organizações* foi escrito por Guerreiro Ramos nos E.U.A.

³² Referência a este conceito de Weber (2000) é feita na página 24 do presente trabalho.

em intermináveis discussões, repetições, críticas sem propostas concretas e elucubrações exclusivamente conceituais que servem quase que somente aos acadêmicos, enfraquecendo assim a potencialidade ‘explosiva’ da proposta original de Guerreiro Ramos” (SERVA, 1997, p. 20).

Partindo das premissas teóricas de Guerreiro Ramos (1981), Serva (1996), se propõe a fazer aquilo que a morte impediu Guerreiro Ramos: uma proposta de trabalho operacional. Para alcançar os seus objetivos: “[...] comprovar empiricamente como esta racionalidade [substantiva] pode ser empregada nos processos administrativos de organizações produtivas reais, isto é, na gestão de empresas, de fins lucrativos ou não, em pleno funcionamento” (SERVA, 1996, p. 17).

3.4 O Modelo de Serva (1996) e as Adaptações para esta Pesquisa

Serva (1996, p. 346), considera o *quadro de análise* como “a peça fundamental, o pano de fundo permanente da análise das empresas que nos propomos a estudar”. Segundo o autor:

A elaboração do quadro de análise foi norteadada pelo objetivo de verificar qual o tipo de racionalidade, entre a substantiva e a instrumental, é predominante nas organizações pesquisadas. Essa verificação implica o exame da predominância diretamente nos processos organizacionais que constituem a dinâmica do cotidiano das empresas aqui estudadas. Isto significa demonstrar como e quando a racionalidade substantiva, como também a instrumental se manifestam nas operações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, ou seja, como tais racionalidades se concretizam em atos dos indivíduos enquanto membros da organização. A verificação da predominância, pressupõe a comparação entre os indicadores de racionalidade (SERVA, 1996, p. 339-341).

Assim, para identificar as duas racionalidades e detectar a predominância de uma delas, faz-se necessária a comparação entre seus indicadores. O primeiro passo indicado no modelo de Serva (1996) para comparar configurações distintas foi defini-las, juntamente com seus elementos constitutivos. É o que pode ser observado nos quadros 3.2, 3.3 e 3.4:

Quadro 3.2 – Tipos de ação

Ação Racional substantiva	Ação Racional instrumental
Ação orientada para a auto-realização, na dimensão individual, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação, e para o entendimento, na dimensão grupal, nas direções das responsabilidade e satisfação social	Ação orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis

Fonte: Pinto (2003:332)

Quadro 3.3 – Elementos Constitutivos de Racionalidade Substantiva/Comunicativa

Auto-realização – Processos de concretização do potencial inato do indivíduo complementados pela satisfação.
Entendimento – Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais.
Julgamento ético – Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Autenticidade – Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
Valores emancipatórios – Valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Autonomia – Condição plena dos indivíduos para poder agir e se expressar livremente nas interações

Fonte: adaptado de Serva de Oliveira (1987: 22-23)

Quadro 3.4 – Elementos Constitutivos de Racionalidade Instrumental/Estratégica

Cálculo – Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos.
Fins – Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).
Maximização de recursos – Busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo.
Êxito, resultados – Alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios e situações que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos em uma sociedade capitalista.
Desempenho – Performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.
Utilidade – Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.
Rentabilidade – Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.
Estratégia interpessoal – Influência planejada sobre outrem, a partir das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Fonte: adaptado de Serva de Oliveira (1987:22-23)

Concluído o primeiro passo: definição dos tipos de ação racional instrumental, bem como os seus elementos constitutivos, passa-se para o segundo: “o qual consiste no reagrupamento lógico desses elementos face a cada processo organizacional, configurando assim o quadro de análise” (SERVA, 1996, p. 343).

Os processos organizacionais são aqueles os quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam. Desta forma, “os membros do grupo delineiam seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites da ação grupal perante a sociedade” (SERVA, 1997, p. 23).

Desta maneira, tem-se o quadro de análise (quadro 3.5), montado da seguinte forma: na primeira coluna, estão relacionados todos os processos trabalhados. Na segunda e terceira colunas, estão os dois tipos de racionalidade em análise. Para cada tipo de racionalidade, faz-se corresponder os respectivos elementos constitutivos, relacionados a cada processo.

Quadro 3.5 – Quadro de análise

Tipo de racionalidade x Processos organizacionais		Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
1	Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
2	Valores e objetivos	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
3	Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
4	Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
5	Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
6	Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
7	Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultado
8	Reflexão sobre A organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
9	Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
10	Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
11	Dimensão simbólica	Auto-realização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/Resultados Desempenho

Fonte: adaptado de Serva de Oliveira (1987: 24)

O segundo passo para a constituição do quadro de análise, anteriormente descrito, não foi feito acima de qualquer crítica. Observe-se a lógica utilizada por Serva (1996):

Para a configuração do quadro de análise, empreendemos o reagrupamento dos diversos elementos constitutivos de racionalidade, observando a correspondência de cada um deles com a natureza intrínseca de cada processo organizacional, de maneira que se possa verificar claramente a influência dos elementos no desenrolar dos processos organizacionais, espelhando o mais fielmente possível o cotidiano das empresas estudadas.

Da adequação entre os elementos constitutivos de racionalidade e os processos organizacionais, resultou o quadro de análise representado pela figura 2 [no presente trabalho, é o quadro 3.5] [...] Observa-se que nas segunda e terceira colunas faz-se uma distinção entre os dois tipos de racionalidade que serão cotejados no estudo. Então, **para cada tipo de racionalidade, faz-se corresponder os seus elementos constitutivos, adequados à natureza intrínseca de cada um dos processos organizacionais.**

O quadro 3.5, da forma como foi configurada por Serva (1996), parece deixar lacunas no processo de adequação dos elementos constitutivos de racionalidade à natureza dos processos organizacionais: tomando-se como exemplo a rubrica *Controle* – definida por Serva (1996, p. 313) como “Formas e finalidades do controle. **Indivíduos responsáveis pelo controle.** Instrumentos utilizados para controle” – têm como elemento constitutivo da racionalidade substantiva o *Entendimento*, de acordo com o quadro 3.5. Define-se como *Entendimento* “ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação social” (SERVA, 1996, p. 341). A noção de *entendimento* sugere que esse elemento é relativo à **dimensão grupal** da ação. Mas, para fazer jus aos indivíduos responsáveis pelo controle, da definição da rubrica controle, no entendimento deste pesquisador, **faltaria ao quadro 3.5 uma ação orientada para a dimensão individual**, para a qual se sugere a *Autonomia*: “condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações” (SERVA, 1996, p. 341).

Um outro exemplo de lacuna no quadro 3.5, no entendimento deste pesquisador, está presente na rubrica *ação social e relações ambientais*. O elemento constitutivo definido por Serva (1996) para a racionalidade substantiva é *valores emancipatórios*, cujo significado refere-se aos “valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo”. Esse elemento constitutivo da racionalidade substantiva sugere a dimensão grupal da ação.

Mas, o próprio Serva, na análise da Casa Via Magia – uma das organizações de sua pesquisa, no quesito *ação social e relações ambientais* – cita: “o enraizamento da produtora na sociedade civil tem um aspecto facilitador: o chefe ocupa o cargo de presidente do sindicato dos artistas da Bahia, o que confere à produtora possibilidades amplas de penetração e participação do mundo cultural da cidade” (SERVA, 1996, p. 433). Este exemplo, no entendimento deste pesquisador, refere-se à *dimensão individual da ação*, não-listada no quadro 3.5. Neste caso, poder-se-ia acrescentar ao quadro 3.5, na rubrica *ação social e relações ambientais*, para a coluna *Racionalidade substantiva* o elemento constitutivo: *autonomia*, definido anteriormente, e/ou o elemento *auto-realização*, que se refere a “processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação” (SERVA, 1996, p. 341).

Analisando-se, ainda, a rubrica *ação social e relações ambientais*, para a coluna *Racionalidade Instrumental*, a partir do exemplo anterior, do presidente do sindicato dos artistas da Bahia, seria possível acrescentar o elemento constitutivo *cálculo*: “Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos” (SERVA, 1996, p. 343); e/ou o elemento *estratégia interpessoal*: “influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando a atingir seus pontos fracos” (SERVA, 1996, p. 343).

Feitas as considerações sobre as lacunas, detectadas nessa análise superficial e, inferindo-se a possibilidade de se encontrarem outras, numa análise mais detalhada do quadro 3.5 e, ainda, levando-se em conta a relevância deste instrumento, é que este pesquisador propõe alteração no quadro 3.5. Nessa alteração, eliminam-se, nas colunas 2 e 3, as fronteiras existentes entre os elementos constitutivos de cada racionalidade, conforme demonstrado no quadro 3.6.

Quadro 3.6 – Quadro de análise adaptado ao presente estudo

Tipo de racionalidade x Processos organizacionais		Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
1	Hierarquia e normas	<p>Orientação da ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dimensão individual - concretização de potencialidades e satisfação - dimensão grupal - entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfações sociais. <p>Elementos constituintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autenticidade - Auto-realização - Autonomia - Entendimento - Julgamento ético - Valores emancipatórios 	<p>Base da ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cálculo <p>Orientação da ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alcance de metas técnicas, -- ou de finalidades ligadas a interesses econômicos - ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. <p>Elementos constituintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cálculo - Desempenho - Estratégia interpessoal - Êxito/resultados - Fins - Maximização de recursos - Rentabilidade - Utilidade
2	Valores e objetivos		
3	Tomada de decisão		
4	Controle		
5	Divisão do trabalho		
6	Comunicação e relações interpessoais		
7	Ação social e relações ambientais		
8	Reflexão sobre A organização		
9	Conflitos		
10	Satisfação individual		
11	Dimensão simbólica		

Fonte: este autor, com base em Serva de Oliveira (1996: 347)

Espera-se, desta forma, contribuir, tanto para este quanto para outros estudos posteriores que adotem a mesma metodologia, de forma a eliminar o tipo de lacuna mencionada anteriormente.

3.5 Operacionalização da Pesquisa

Conforme citação anterior a respeito dos procedimentos metodológicos, os meios de coleta de dados utilizados na presente pesquisa foram: entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental, bem como a observação não-participante. E a análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo.

De modo a conduzir a coleta e análise de dados em conformidade com o modelo adotado nesta pesquisa, utilizou-se de um guia, demonstrado no quadro 3.7.

Quadro 3.7 – Guia para coleta e análise de dados

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS – RUBRICAS	PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS ESPECÍFICAS, ASPECTOS, IDÉIAS E REPRESENTAÇÕES	QUESTÕES, OBSERVAÇÕES, PESQUISA DOCUMENTAL
1. Hierarquia e normas	Formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios para ocupação de cargos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas: escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento de normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Conseqüências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade	
2. Valores e objetivos organizacionais	Conjunto de valores predominantes na organização; origem; forma de difusão. Objetivos do grupo. Processos de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos	
3. Tomada de decisão	Processos decisórios, estilos mais freqüentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos que decidem. Dimensões no processo decisório	
4. Controle	Formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle	
5. Divisão de trabalho	Critérios e formas utilizadas para divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização	
6. Reflexão sobre a organização	Processo de análise e reflexão sobre a existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica como grupo organizado. Procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada	
7. Conflitos	Natureza dos conflitos. Estilo de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos	

Quadro 3.7 – Guia para coleta e análise de dados (continua)

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS – RUBRICAS	PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS ESPECÍFICAS, ASPECTOS, IDÉIAS E REPRESENTAÇÕES	QUESTÕES, OBSERVAÇÕES, PESQUISA DOCUMENTAL
8. Comunicação e relações interpessoais	Estilo e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com <i>feedback</i> , autenticidade e autonomia ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilo das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominante, face às relações interpessoais	
9. Satisfação individual	Grau de satisfação dos membros por fazerem parte da organização. Principais fontes de satisfação ou insatisfação	
10. Dimensão simbólica	Iconografia (significado do símbolo) utilizada na organização. Elementos do imaginário do grupo. Suas origens e mutabilidades. Relações do imaginário com as práticas cotidianas na organização	
11. Ação social e relações ambientais	Ações de organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional	

Fonte: este pesquisador, com base em Serva (1996, p. 312-314).

A primeira coluna do quadro 3.7 mantém correspondência com a primeira coluna do quadro de análise da pesquisa e lista os processos organizacionais, denominados por Serva (1996, p. 312) “rubricas”, inspirado em Aktouf (1992)³³. A segunda coluna do quadro 3.7 descreve, para cada rubrica, o “conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa” (SERVA, 1996, p. 312-314).

A terceira coluna do quadro 3.7 guiou todo o trabalho de planejamento de coleta de dados: o que perguntar nas entrevistas, o que registrar nas observações não-participantes; que dados levantar na pesquisa de documentos.

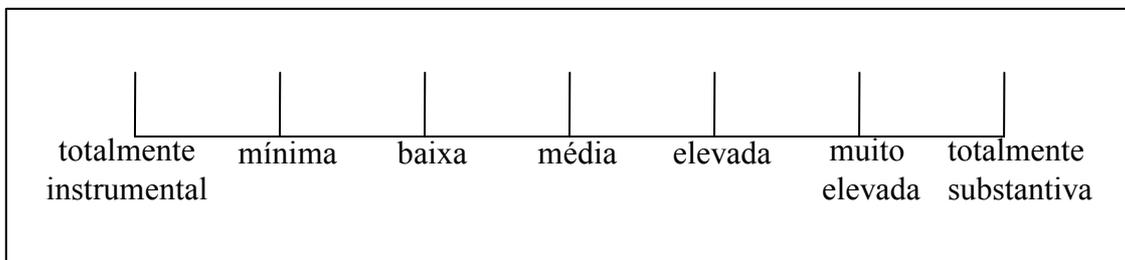
Assim, a partir do direcionamento do quadro 3.7, os dados foram coletados e a análise de conteúdo foi feita – conforme descrita nos procedimentos metodológicos, separando as duas categorias de racionalidade e seus respectivos indicadores, descritos no quadro 3.1.

³³ AKTOUF, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Quebec, Presses de l'Université du Quebec. 1992

Portanto, quando houve a análise de cada dado presente na rubrica e a verificação da existência de qualquer um dos seis elementos da racionalidade substantiva, caracterizou-se o dado da rubrica como substantivo. Por outro lado, existindo qualquer um dos oito elementos da racionalidade instrumental, o dado foi classificado como instrumental.

Para analisar a rubrica, submete-se seu conjunto de dados ao *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva, representado na figura 3.2.

Figura 3.2 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva



Fonte: Serva de Oliveira, 1997: 25

O *continuum* representado na figura 3.2 é útil para auxiliar na avaliação da racionalidade nas organizações. A análise de cada indicador detectado, a composição da configuração e a amplitude da predominância daquele indicador sobre os demais conduzem à identificação da intensidade de razão substantiva em cada processo organizacional. Ao final da análise dos onze processos, poder-se-á identificar a intensidade da razão substantiva para a organização em análise. Para isso, basta situá-la na média entre as intensidades verificadas para cada processo, com auxílio do *continuum* da figura 3.2.

4 FATORES QUE INFLUENCIAM A PRÁXIS ADMINISTRATIVA DA COOPERVALE

O presente trabalho busca respostas para o problema *qual é o tipo de racionalidade predominante na gestão administrativa da Coopervale*, estabelecido no capítulo 1. Também são expostas, no capítulo 1, as limitações do estudo e, por consequência, a delimitação do trabalho de pesquisa às atividades possíveis de execução, nas instalações da Coopervale, enfocando a ação dos membros da diretoria executiva, especificamente aquela, cuja gestão coincide com o período do levantamento de dados em campo.

É preciso levar em consideração que as ações administrativas praticadas pela atual diretoria executiva, não ocorrem de forma isolada. Elas são influenciadas por fatores diversos. Por isto, neste capítulo estão relacionadas as principais influências, quais sejam: históricas, tributárias, da concorrência e de práticas nocivas à cooperativa. A relevância desses fatores foi estabelecida a partir das observações, entrevistas e análise de documentos.

Como fio condutor na forma de demonstrar algumas influências que moldaram o ambiente onde opera a atual diretoria da Coopervale, lançou-se mão do depoimento de uma empregada da cooperativa, denominada sujeito 5, com função gerencial. A história de vida profissional desta testemunha inicia-se com a fundação e acompanha o desenvolvimento da Coopervale até o momento atual. É pertinente relatar que uma das atividades dessa informante era redigir atas diversas da Coopervale, destacando-se as atas de assembléia geral. Trata-se, portanto de uma pessoa com informações privilegiadas sobre a organização, algumas delas registradas a seguir.

Assim, este capítulo tem o objetivo de criar um ambiente propício à compreensão da análise empreendida na seqüência da dissertação.

4.1 Influências Históricas

A assembléia de fundação da Coopervale aconteceu em 03/10/84. Vinte e cinco empregados da CVRD se reuniram na sede do Valeriodoce Esporte Clube, na cidade de Itabira/MG, para constituí-la, com o objetivo de “defender os interesses econômicos dos seus associados por

meio de ajuda mútua, libertando-os do comércio intermediarista” (ATA DE FUNDAÇÃO DA COOPERVALE).

Foi feito um trabalho de apresentação e adesão à nova entidade. Um ano e cinco meses após inaugurada, em 26/03/06, a cooperativa contava com 3.368 associados, o que demonstra a necessidade e viabilidade do empreendimento (ATA DA PRIMEIRA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA DA COOPERVALE).

Os problemas relacionados à qualidade de vida de empregados da CVRD, uma empresa de grande porte, instalada no interior do Estado de Minas, na cidade de Itabira, parecem os mesmos a que estiveram submetidos os da USIMINAS, em Ipatinga/MG. Esta empresa iniciou sua operação em 1962 e fomentou a criação de uma cooperativa, com o objetivo de suprir a carência do abastecimento de bens de consumo e gêneros de primeira necessidade existente na época, bem como ser a balizadora de preços no comércio varejista da região. Em 1963, surgiu a CONSUL³⁴.

Conforme relata o sujeito 5 da pesquisa:

Estou na empresa desde o princípio, entrei em 1985 e na época [...], a Coopervale tinha feito um teste com várias pessoas. Eu fui aprovada neste teste e comecei a trabalhar no setor que na época existia, que era o controle dos sócios. No princípio, a minha função era de fazer admissões. É, a gente ia algumas vezes na área da Vale, até antes da Coopervale ser inaugurada, uma semana antes, a gente ia à área da Vale para poder divulgar a cooperativa, fazer admissões de sócios. E depois que a cooperativa inaugurou, em outubro [de 1985], a minha função era de olhar o valor da cota, **cada associado só podia comprar o valor da cota**. Só existiam fichas manuais. Não existia informática ainda, não era informatizado. E as pessoas chegavam, davam o número da carteira, a gente conferia o valor da cota e era este valor da cota que poderia estar comprando. No final do expediente, tinha um caixa daquelas cotas que tinha que atualizar nas fichas para, no dia seguinte, [o associado] estar fazendo [compras]. Era um trabalho manual mesmo, atendimento ao cliente [...]. E, no princípio, as fichas eram arquivadas pela matrícula da Vale, que eram de seis dígitos, me parece. Aí, depois, eu fiquei com o controle de sócios. Neste período, surgiu uma oportunidade para trabalhar como operadora de caixa.

[As cotas] integralizam o capital. Na época, **pagava uma taxa de condomínio**, ela [a pessoa associada] pagava 10% do valor da cota pela taxa de condomínio. Esta taxa, tinha até desconto [do salário] na folha de pagamento dos funcionários da Vale. Era para pagar as despesas. As despesas maiores que a Coopervale tinha, eram com os funcionários.

Que, **como a Vale ainda era estatal**, então muito suporte vinha da Vale. Principalmente serviço de manutenção, estas coisas. **Os funcionários da Vale** eram liberados lá. Eles **vinham fazer serviços da Coopervale [manutenção]**. **A Coopervale não tinha despesa nem com a energia**

³⁴ Cooperativa de Ipatinga. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br/WebCoop/Default.aspx?tabid=102>> Acesso em 10 de jun. de 2006, 18 h.

elétrica, que era a Vale que pagava. Então, no princípio, a Vale empenhou muito [em ajudar no crescimento de] a cooperativa.

E na época também, **antes do governo Fernando Henrique** [Cardoso, presidente da república], **as cooperativas tinham licença [isenção] de pagar alguns impostos**³⁵. Então, por isso, ela [a Coopervale] conseguiu manter até mais de 10% de diferença de preço no mercado.

Aí eu trabalhei no caixa. Devo ter ficado sete, oito meses no caixa. Apareceu outra oportunidade de trabalhar na parte da secretaria, também na parte de admissão de cotas, controle das cotas em termos de ficar dando baixa nas cotas. Fazer novos sócios que vão estar entrando, né. [...] Aí, quando o Eduardo [presidente da Coopervale] entrou, eles fizeram outro remanejamento. Eu fiquei responsável pelo setor de pessoal. E aí era só fazer admissão, demissão, ponto, olhar os trabalhos dos funcionários que era manual, tinha que pegar aqueles cartões de ponto para fazer. Eu olhava também a parte de arquivo. Depois eu passei como auxiliar de administração. Aí já pegava mais arquivo, tinha umas outras responsabilidades, próximas ao gerente.

Passou um certo tempo, mais ou menos um ano, fui para o setor financeiro [...] Fiquei um bom tempo fazendo serviço financeiro [...], mas sem a função. Mudou o mandato novamente, o pessoal chegou, reconheceu esta diferença e me passou para gerente [...]. Na época do Antonio Geraldo [presidente da Coopervale] [...] resolveu fazer um treinamento em outro setor. Fiquei um ano gerenciando o setor de compras. [...] Eu já tinha voltado, antes do GP [presidente da Coopervale deposto]³⁶ entrar, para o financeiro, mas depois ele trocou, me passou para o administrativo. Na época do administrativo, tinha um organograma de diferente [...] era um gerente por área: um gerente de compras, um para o administrativo e outro para o financeiro. [...] quando saiu [...] a gerente financeira, eu fiquei no administrativo e financeiro. Quando o Ferreira [presidente da Coopervale] chegou, mudou a estrutura, deixou um gerente operacional e um administrativo. [...]. O Ferreira foi transferido [pela empresa onde trabalhava, para outra localidade]. Ficou o João [na presidência da Coopervale]. Resolveu dar mais uma mexida. Com o remanejamento que teve, com a chegada do gerente geral, eu passei a ser sub gerente [...]. Hoje, eu tenho a função de sub gerente, substituindo o gerente [nas eventualidades] e mais com foco na parte administrativa financeira.

Quando o Fernando Henrique [Cardoso] entrou [na presidência da República], que foi em 1998, me parece³⁷, eu escutava aquele boato que a proposta dele era privatizar as suas empresas. E a Vale estava na lista. [...] A Coopervale começou a se preparar para o fato de se ela realmente fosse privatizada. Foi na época também que teve aquele *sopão*³⁸ na Vale, né, que foi uma época que a Vale mandou várias pessoas embora, grupos de pessoas embora, coisa que não era problema aqui em Itabira, né. As pessoas entravam na Vale e ficavam até aposentar. Aí a Coopervale começou a se preparar para isto. Na época, sentiu **a necessidade de abrir a cooperativa**

³⁵ A isenção de impostos citada está mais bem detalhada no item 4.2, neste capítulo.

³⁶ A deposição desse presidente consta do item 4.4, neste capítulo

³⁷ A posse do primeiro mandato foi em 01/01/1995. A eleição para o segundo mandato é que foi em 1998.

³⁸ Nome vulgar para programa de demissão voluntária incentivada.

para outras pessoas, a exemplo de outras cooperativas de sucesso, como a Rhodia, a Consul³⁹.

As outras cooperativas da Vale⁴⁰ não iam acreditar que hoje em dia só existe a Coopervale como cooperativa da Vale...

A partir daí, começou a cobrar estes impostos [PIS, COFINS, CSLL, imposto de renda da pessoa jurídica]. O que aconteceu, nós passamos a fase difícil, que despesas que não tínhamos antes. [...] A Vale ... ah, vamos pintar esta parede, aí o diretor da Coopervale conversava na Vale e aí os funcionários vinham e pintavam. A Coopervale comprava a tinta, pincel, mas a mão-de-obra, não. Então ela passou este tempo difícil.

Passamos a ter despesas [...] que a gente foi obrigado a pagar. E o que tinha de fazer, tinha que repassar estes ao preço final. **Foi quando a cooperativa já não passou a ter tanta diferença de preço no mercado.**

Depois, passou certo tempo, um ano atrás, dois anos atrás, a Vale desmembrou o pagamento dela com o INSS. Como existe a Valia⁴¹, o pagamento da Valia e INSS para os aposentados [da Vale] era um pagamento só, e sempre era no último dia útil do mês. A gente tinha um perfil aqui do nosso cliente, que quem era aposentado não gostava muito de comprar a prazo. O aposentado gosta de comprar a vista. Esperar receber e comprar a vista. Então o salário era uma maravilha. Quando a Vale mudou este pagamento, então houve dificuldade que nós enfrentamos. De repente o nosso sistema tinha todo um planejamento de compra e pagamento, então tinha todo aquele dinheiro, depois a gente não teve mais, porque o pagamento foi desmembrado. Os aposentados recebiam parte do INSS na data e parte pela Valia. Pela Valia recebe até o último dia [do mês]. O INSS adotava o último número da matrícula dele, então vamos supor, se o último número dele era cinco, ele recebe no quinto dia útil do mês e assim por diante. A folha de pagamento dos aposentados recebia até lá para o dia sete. Então, tivemos que desmembrar também as nossas contas (S.5)⁴².

4.2 Influências Tributárias

De acordo com o sujeito 5:

As cooperativas eram isentas de alguns impostos como COFINS, PIS, contribuição social. Não pagava este tipo de imposto. [...] Obviamente, o que ela [a Coopervale] comprava ela tinha menos despesa tributária e ela podia

³⁹ Em 1993, a Consul estendeu seus benefícios a toda a comunidade. Informação disponível em: <<http://www.ocemg.org.br/WebCoop/Default.aspx?tabid=102>>. Acesso em 16 jun. 2006, 19 horas.

⁴⁰ As outras cooperativas de consumo de empregados Vale se localizavam em: Vitória/ES, Carajás/PA, Mariana/MG.

⁴¹ Valia: Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social é o fundo de pensão dos empregados da Vale.

⁴² Quando do planejamento das entrevistas, foi pactuada a não-vinculação do entrevistado às respectivas respostas, uma vez que o estudo se referia à organização e não aos indivíduos, de forma isolada. Assim, as respostas são identificadas pelos Sujeitos, cujas abreviaturas são: (S.1), (S.2), etc, garantindo a condição confidencial dos informantes.

repassar para o consumidor final por um preço melhor. Na verdade, a **cooperativa não visava lucros**, ela comprava e a gente usava o termo que ela **repassava** (S.5).

A lei ordinária nº 9.532⁴³, de 10 de dezembro de 1997 determinou profundas alterações na legislação tributária federal, atingindo diversos segmentos da economia. As cooperativas de consumo foram afetadas pelo Artigo 69, transcrito na íntegra: “As sociedades cooperativas de consumo, que tenham por objeto a compra e fornecimento de bens aos consumidores, sujeitam-se às mesmas normas de incidência dos impostos e contribuições de competência da União, aplicáveis às demais pessoas jurídicas”. Esta lei obrigou as cooperativas a recolher impostos e contribuições federais dos quais eram isentas: PIS, COFINS, CSLL, imposto de renda da pessoa jurídica.

E na época que teve que pagar estes impostos, a Coopervale, nós escutamos outras cooperativas como a Rhodia, a Consul, então unimos às cooperativas que [...] entraram na justiça contra o governo. Na cooperativa, [as vendas para] não associados, a gente paga [os impostos federais que estão sendo contestados na justiça] [...]. Agora na relação de venda para os associados, a Coopervale tem uma liminar que ela não paga estes impostos. [...], mas a Coopervale faz uma reserva, para ela não ficar a descoberto. Se ela perder esta causa para o governo, ela não vai ser pega de surpresa, ela tem este dinheiro reservado.

Por isso a necessidade da apresentação da carteira no caixa, às vezes, a gente tem dificuldade de informar isso para os sócios. Os sócios falam, ‘ah, mas todo mundo compra do mesmo jeito; eu vou pagar a vista mesmo, por que tenho que mostrar a carteira?’ Mas, a carteira é até pra gente diferenciar a venda. É venda para sócios que vai fazer o recolhimento de imposto [provisão], é venda para não sócio, para outro tipo de recolhimento (S.5).

Cooperativas e associações afetadas por efeitos da legislação tributária têm se articulado, no sentido de buscar condições mais favoráveis. Uma das frentes é a união em torno da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, que tem uma comissão para tratar de assuntos cooperativos. Transcrevemos, em parte o artigo publicado no informativo Notícias⁴⁴, dessa casa legislativa. Omitimos nomes próprios e partidos políticos, que não são relevantes para este estudo.

Três dos diretores da Coopervale fizeram-se presentes na Câmara. O evento também contou com a participação de cinco deputados estaduais; do presidente da OCEMG; do presidente da OCE/AM; representantes de quatro cooperativas e outras entidades.

⁴³ Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 12 fev. 2006, 13 horas.

⁴⁴ Cooperativas mineiras criticam tributação federal. **Notícias** – Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 21 fev. 2006. Disponível em <http://www.almg.gov.br/not/bancodenoticias/not_571669.asp>. Acesso em 15 mar. 2006.

A necessidade de revisão da legislação federal que impõe às cooperativas a mesma tributação aplicada às empresas privadas foi a principal reivindicação dos representantes das cooperativas de consumo, ouvidos pela **Comissão Especial do Cooperativismo da Assembléia Legislativa**, nesta terça-feira (21/2/06). O presidente da comissão, deputado [...], chamou atenção para a injustiça dessa tributação, na medida que **a sonegação existente no setor privado dá às empresas uma imensa vantagem na concorrência contra as cooperativas, que têm administração colegiada, sem possibilidade de sonegação.**

O deputado denunciou o perigo de que essa concorrência desleal favoreça a ampliação das grandes redes varejistas multinacionais, que são os rivais mais importantes das cooperativas de consumo. [O deputado] defendeu a revisão da Lei Federal 9.532/97, que regula a tributação das sociedades cooperativas. ‘Essa lei parece até resultado da pressão dos grandes para que o cooperativismo fique como está, ou diminua ainda mais. Vamos lutar para que o ato cooperativo seja respeitado, conforme a vontade expressa na Constituição Federal’, afirmou o parlamentar. A revisão da Lei 9.532/97 permitiria a isenção de impostos federais para as cooperativas, incluindo PIS, Cofins, Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro [...].

O efeito da sonegação no setor varejista foi ilustrado por alguns dos representantes de cooperativas ouvidos na comissão. O presidente da Cooperativa dos Empregados da Usiminas (Consul), [...] afirmou que a instituição detém 20% do comércio varejista de Ipatinga, mas recolhe 65% do ICMS do setor no município. Já o presidente da Cooperativa dos Moradores da Região dos Inconfidentes (Cooperouro) [...] informou que a entidade responde por 18% do faturamento do setor varejista em Ouro Preto, mas recolhe 68,5% do ICMS do setor, no município [...].

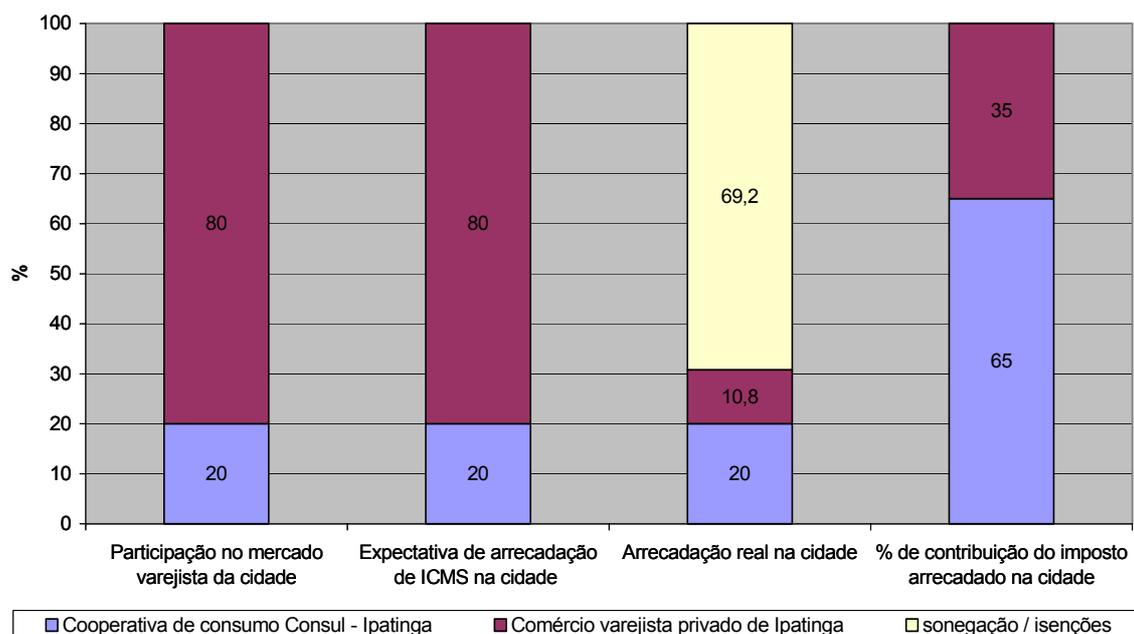
O deputado [...], [presidente da Comissão Especial do Cooperativismo da Assembléia Legislativa], lembrou que, além das cooperativas de consumo, entidades que atuam em outros setores cooperados, como saúde, crédito e agropecuária, também destacaram a questão tributária como uma prioridade. **‘Ou o governo fiscaliza para valer a todos, inclusive as empresas privadas, ou dá um incentivo para as cooperativas’, defendeu o parlamentar.**

O presidente da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) [...] salientou a redução do número de cooperativas de consumo no Brasil. O número caiu de mais de 2.000, na década de 60, para as atuais 144. Em Minas, são 22. Essas remanescentes, segundo [...] [o presidente da OCEMG], venceram ao permitir a associação da população em geral, enquanto a norma, há 40 anos, era restringir a atuação das cooperativas de consumo aos funcionários de uma empresa. **Exemplos são as cooperativas de funcionários da Usiminas e da Companhia do Vale do Rio Doce**, que hoje incluem grande parte das populações dos municípios do Vale do Aço e de Itabira, respectivamente [...].

Os levantamentos apresentados pela Cooperativa dos Empregados da Usiminas, de Ipatinga/MG, bem como pela Cooperativa dos Moradores da Região dos Inconfidentes, de Ouro Preto/MG foram sintetizados nas figuras 4.1 e 4.2. Eles são bastante significativos para a compreensão deste estudo, se forem extrapolados para outras cooperativas de consumo, incluída a Coopervale.

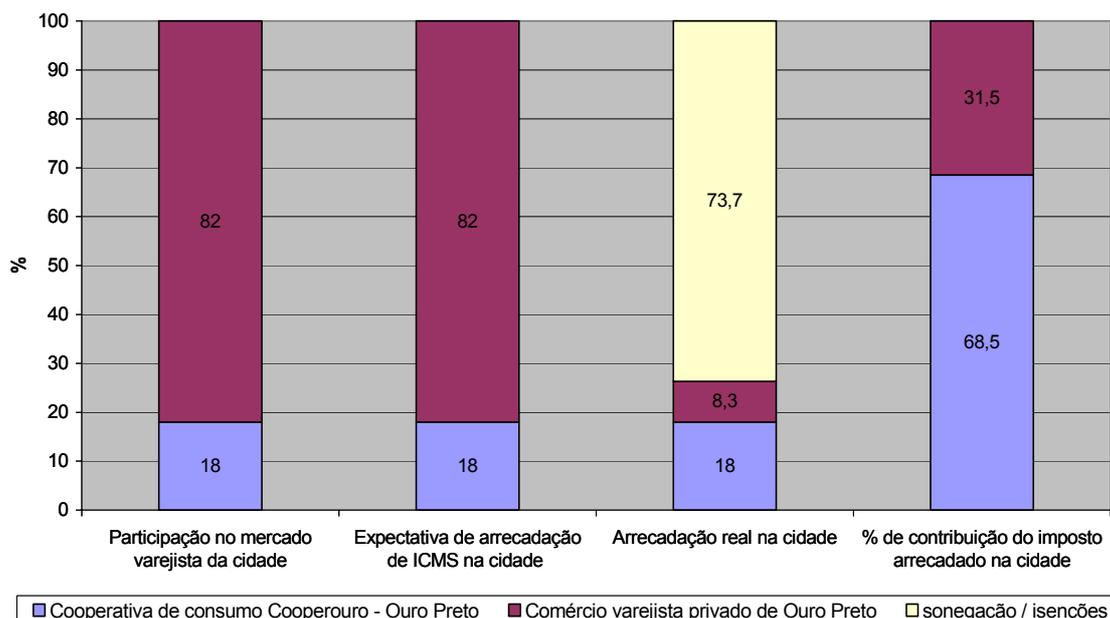
Esses dados denunciam uma grave situação a que estão submetidas as duas cooperativas de consumo anteriormente citadas e, por extensão, as demais desse e, provavelmente, de outros ramos. Os interlocutores das cooperativas são claros em concluir que há sonegação por parte do comércio varejista privado nesse tributo estadual.

Figura 4.1 – Tributação de ICMS na cidade de Ipatinga / MG



Fonte: este pesquisador, com base em *Cooperativas mineiras criticam tributação federal*. Notícias – Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 21 fev. 2006. Disponível em <http://www.almg.gov.br/not/bancodenoticias/not_571669.asp>. Acesso em 15 jul. 2006.

Figura 4.2 – Tributação de ICMS na cidade de Ouro Preto / MG



Fonte: este pesquisador, com base em *Cooperativas mineiras criticam tributação federal*. Notícias – Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 21 fev. 2006. Disponível em <http://www.almg.gov.br/not/bancodenoticias/not_571669.asp>. Acesso em 15 jul. 2006.

As figuras 4.1 e 4.2 dão a dimensão do problema. Ao construí-las, este pesquisador optou por classificar o item denunciado pelas cooperativas como “sonegação/isenções”, apesar dos fortes indícios de sonegação. Mas os números dão conta de que o fisco estadual deixaria de arrecadar 69,2% do ICMS previsto para a cidade de Ipatinga e 73,7% daquele previsto de ser arrecadado em Ouro Preto. Isso se transformaria em vantagem competitiva para o comércio varejista privado, em detrimento das cooperativas.

Se se extrapolar a realidade tributária estadual para as esferas federal e municipal, aumentaria a desvantagem a que estão submetidas as cooperativas. Assim, **o artigo 69 da Lei 9.532/97**, discutida no início do item 4.2, **poderia ser considerada perversa no tratamento dado às cooperativas de consumo: tentou igualar os desiguais**. É o que reclamam as cooperativas.

4.3 Influência de Práticas Nocivas à Cooperativa

Ainda de acordo com o sujeito 5 da pesquisa:

[Sobre a alternância de diretorias nestes 22 anos de Coopervale] no princípio, os diretores eram bem participativos, eu lembro quando eu

trabalhava na área administrativa, o Fabrício era diretor administrativo, saía da Vale do Rio Doce, que era no princípio toda a diretoria trabalhava muito próximo com os funcionários, praticamente eram treinados pela diretoria, não é? A diretoria estava ali junta, falava olha aconteceu isto, isto, então era um trabalho muito próximo, e eu achei isso até muito bom porque para mim que estou aqui este tempo todo, de início foi muito bom. Pessoas responsáveis, pessoas competentes, eram pessoas muito motivadas. O Manoel Ambrósio [ex-presidente da Coopervale] adorava esta cooperativa. E ele conseguia passar isso pra gente. A diretoria, no princípio, teve muito trabalho, porque começar uma coisa não é fácil, né? Mas eles tinham um apego com o pessoal muito legal, seguiam a risca tudo e **sempre que saía [uma diretoria por fim de mandato], não saía todo mundo, saía parte da diretoria, aí entrava gente nova, que trazia coisas novas e ficava pessoas que davam continuidade de como a cooperativa estava indo.** Eu acho que metade da chapa, metade da diretoria. Conseguiu um trabalho de sucesso. Você vê que, nestes anos todos, foi desta forma. **A diretoria nunca foi remunerada.**

Quando teve a **gestão de GP** [deposta posteriormente, em Assembléia Geral, devido a irregularidades administrativas] **foi a primeira época que a cooperativa entrou com uma diretoria totalmente nova.** [...] todos os membros da diretoria que nunca tinham trabalhado em cooperativas. Então, vou dizer assim, **foi um choque administrativo**, porque todo trabalho que foi feito há mais de 10 anos é assim... às vezes a pessoa que está fora, 'ah não, é uma empresa que funciona muito bem, então vai ser fácil de administrar'. Só que não é bem assim, o governo muda lei, muda imposto todo dia. Então as pessoas têm que ter informações, tem que ter os pés no chão, tem que ser responsáveis [...], tem que ter aquela responsabilidade, sabendo que tem 80 funcionários que precisam deste emprego. Tem todo este lado social da empresa para a cidade, sem contar com o compromisso que você tem com mais de 4 mil associados, não é? [...].

Privatização, estas mudanças do governo, estas cobranças de impostos que antes não era cobrado, esta concorrência, mudança de legislação, isso assim, mas sempre teve uma administração coerente, uma administração capaz, né, que quando ele chega vem da Vale e tem um conhecimento total sobre a Vale e eles acabam aprendendo com a gente aqui também, né, que nós já estamos engajados aqui na rotina e acaba aprendendo com a gente. E quando entrou a administração que não tinha esta visão, não nos escutou e o prejuízo foi embora. De repente teve atos sem conhecimentos, totalmente fora do que a cooperativa precisava. Desestruturou todo trabalho que já estava feito.

Depois entrou uma diretoria que teve de fazer um trabalho tão difícil, que teve que recuperar todo prejuízo. Mas, estes foram bem sucedidos [...] eles acharam necessidade de mudar todo o sistema, mudar o estatuto, teve gente que viu que o estatuto dava margem para estas coisas que não eram viáveis [...]. Então foi preciso mudar o estatuto. O pessoal achou necessidade de fazer remanejamento interno, mudar alguns procedimentos operacionais também, né? (S. 5).

As mudanças de estatuto, remanejamento interno de pessoal, mudança de procedimentos operacionais, tudo feito para evitar gestão fraudulenta, que levou ao *impeachment* da diretoria executiva eleita para a gestão 2002/2004. Este é um fato marcante na fala, ações e imaginário

dos membros da Coopervale. E para entender melhor o que se passou na Coopervale, lançou-se mão de pesquisa nas atas de assembleias gerais.

No período de 02 de junho de 2003 a 05 de agosto de 2003, houve cinco assembleias gerais extraordinárias. Um número fora do padrão usual, cuja média é de apenas uma por ano. Consta em ata que o conselho fiscal que assumiu em 26/03/2003 encontrou uma série de irregularidades na gestão da Coopervale. Isto deu início às assembleias gerais, em que se verificou uma polarização entre o conselho fiscal e o conselho de administração, neste incluída a diretoria administrativa.

A primeira desta série de assembleias, em 02/06/2003, foi para preencher cargos vagos. Inicialmente eram quatro postos, mas pelas ausências às reuniões sem justificativas, a assembleia decidiu substituir doze postos, com muito conflito.

A segunda assembleia, convocada pelo conselho fiscal, foi em 16 de junho de 2003. Tinha o objetivo de solicitar esclarecimentos do conselho de administração sobre 14 questionamentos feitos anteriormente pelo conselho fiscal e votação da destituição desse conselho de administração, que fora eleito em março de 2002, para mandato de dois anos.

A ata registra que os 14 questionamentos feitos ao conselho de administração não foram negados. Lista alguns deles como: falta de depósito da demanda judicial relativa ao PIS/Cofins (provisão); demissão e readmissão de empregados baseadas em acordos; contratação de parentes de membros do conselho administrativo; contrato da padaria com cláusulas prejudiciais à Coopervale.

De acordo com a ata, no decorrer da assembleia, um dos conselheiros administrativos informou aos presentes que havia uma liminar da justiça impedindo a realização daquela assembleia, informação procedente. Ainda assim, foi feita votação de destituição e aprovada por unanimidade. Votação sem efeito, devido à existência da liminar.

A terceira assembleia, realizada em 08 de julho de 2003, foi convocada e conduzida pelo conselho de administração. A ata tem uma redação confusa, na qual se tenta explicar os atos dos administradores e propõe à assembleia a destituição do conselho fiscal. A proposta foi rejeitada.

A quarta assembléia, em 09 de julho de 2003, foi convocada e conduzida pelo conselho fiscal. Realizada no ginásio do Valério Doce Esporte Clube, para comportar o público incomum em assembléias da Coopervale. Novos itens do levantamento feito pelo conselho fiscal foram apresentados: irregularidades nos contratos do posto de gasolina e hortifruti; compra de veículo para atender aos diretores; troca de cheques; empréstimo aos proprietários do hortifruti; compra de uniforme para os contratados da padaria. Todos os itens com autorização do presidente e diretor comercial.

A assembléia aprovou o *impeachment* dos dirigentes eleitos em março de 2002 e o fechamento da Coopervale por dois dias, para balanço das contas, do estoque e dos controles internos.

A quinta e última assembléia dessa série ocorreu em 05 de agosto de 2003. Foi ratificada a assembléia anterior; autorizada a renegociação dos contratos com irregularidades; autorizada a venda do veículo que atendia à diretoria; nomeada a comissão interna para fazer sindicância na Coopervale com o objetivo de levantar dados para processo de responsabilidade dos administradores destituídos; traçados os planos para controlar o excesso de cheque sem fundos; apresentada a meta da nova diretoria de propor reforma ao estatuto, para evitar novas fraudes; feita a eleição de chapa para os cargos vagos e ocupados interinamente na assembléia anterior; aprovada a determinação para que qualquer contrato não-ligado à atividade principal da Coopervale fosse submetido à assembléia geral. O relato a seguir ilustra a situação:

Vim para a Coopervale na gestão, na mudança de gestão do Sr. GP para a nova diretoria porque, na confusão eu vim fazer o levantamento do patrimônio da Coopervale, e fiquei na Coopervale, do levantamento do patrimônio, fiquei mais na área fazendo sindicância do processo, com todos os funcionários, e alguns distribuidores e cliente. Nós escutamos todo mundo, [...]. Aí o Sr. L me convidou para ser vice na chapa, eu resolvi entrei com Sr. L. Tinha o primeiro vice e o segundo vice, eu fui o segundo vice, hoje não tem na chapa mais, e nem o vice não tem na chapa do presidente mais, aí eu fiquei com o Sr. L. Quando o Sr. L saiu teve uma outra eleição. O Sr. B me convocou, para ser diretor (S.2).

É oportuno retomar uma passagem do referencial teórico deste trabalho, no item 2.3: *É preciso ressaltar que “o termo ‘irracionalidade funcional’ jamais caracteriza um ato em si, mas somente em relação à sua posição no complexo total de conduta, do qual faz parte” (MANNHEIM, 1962, p. 65). Isto pode ser ilustrado com a situação em que o corpo*

diplomático de um Estado tenha acertado uma série de medidas, mas o plano torna-se inoperante frente a certos atos do Ministério da Guerra, organizados também para levar a um objetivo previamente definido. Aqui, a racionalização do Ministério da Guerra é descrita como funcionalmente irracional, na visão do corpo diplomático.

Um paralelo pode ser feito na Coopervale: os membros da diretoria executiva, eleita para a gestão 2002/2004, foram destituídos dos cargos na assembléia de 09 de julho de 2003, por praticarem atos que, no entendimento dos associados, iam contra os princípios de continuidade da Cooperativa. A mobilização dos associados da Coopervale, em assembléias gerais, para excluir tais dirigentes se deu porque os atos por eles praticados tinham as características descritas por Mannheim (1962), como de *irracionalidade funcional*, conforme definida no quadro 2.3, uma vez que desintegraram e interromperam a coordenação da ação com referência a um objetivo, qual seja: a continuidade da Coopervale.

4.4 Influências da Concorrência

A questão da concorrência é recorrente para a Coopervale. A ata da assembléia de sua constituição, de 03 de outubro de 1984, tem os trabalhos encerrados pelo presidente do conselho de administração, que “declarou constituída [...] a Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo CVRD e Entidades Vinculadas [...] que tem por **objetivo defender os interesses econômicos dos seus associados** por meio de ajuda mútua, **libertando-os do comércio intermediarista**”. O comércio varejista antes da inauguração da Coopervale é lembrado: “então a Coopervale chegou para dominar mesmo o mercado [...] existia o Araújo, que não tinha a condição tão concorrente igual tem hoje. O Araújo era mais pacato, não era um supermercado como é agora” (S.5).

Nos últimos anos, a concorrência tem se acirrado ainda mais: “Não tinha [na cidade] esta concorrência de rede, como o Super Nosso, que tem hoje” (S.5). E a última, mas não menos importante investida da concorrência, relatada a seguir, parece ser a mais temida pela diretoria da Coopervale:

E agora também tem o desafio [...] que é o hiper⁴⁵ [...] que estará localizado no centro da cidade, vai ter estacionamento para não sei quanto carros... Então, a gente tem que estar se preparando. Por isso é que a COOPERVALE agora está com uma cara nova né, a gente está aumentando o *mix* de produtos, exatamente para estar preparado para a concorrência. [...] agora o **supermercado** [Coopervale] já tem o nome de super loja. A superloja [...] eu vejo como marketing, ela não é só Coopervale, ela mudou exatamente para mostrar que ela está com cara nova. E antes a Coopervale quando ela estava acostumada a vender só para funcionário da Vale, ela não tinha um trabalho muito grande de divulgação, é o que a gente começou agora. Agora a gente faz mais divulgação, mais propaganda (S.5).

Nas observações da pesquisa, foi possível avaliar a dimensão dos efeitos causados por este entrante no mercado varejista da cidade. Um dos exemplos foi presenciado na reunião de diretoria de 10 de abril de 2006: o gerente trouxe uma pendência antiga – orçamentos que foram apresentados à diretoria em setembro de 2005. Tratava-se de balcão *self service* para o açougue. Este assunto ainda não havia sido definido pela diretoria. Um dos diretores chamou a atenção do grupo em relação à pronta aplicabilidade de investimentos, questionando se os empregados já estavam treinados para o corte e embalagem de carnes, conforme padrão. Citou um investimento recente – coletor de dados – que foi comprado para uso em inventário, mas ainda não pôde ser aplicado porque depende de modificações nos sistema de informática da Coopervale para a perfeita funcionalidade. O gerente foi cobrado a resolver esta pendência. Voltando à questão do açougue, outro diretor ponderou que não existe a cultura do *self service* para carne na cidade. Recebeu contra-argumento de que **o hipermercado concorrente será montado trazendo este tipo de serviço e a Coopervale não pode ser reativa**. Foi consenso a necessidade da compra. Levantou-se a possibilidade de um fornecedor patrocinar o equipamento. Definiu-se prazo de 20 dias para o gerente providenciar treinamento, fazer nova cotação e aplicar o novo modelo de prestação de serviços. Posteriormente, verificou-se que o plano da ação foi concluído conforme programado.

Esse tipo de postergação de decisões na Coopervale é detalhado na análise da rubrica *tomada de decisão*, item 5.3 desta dissertação. É oportuno ressaltar que os fatores relativos à concorrência estão influenciando o dia-a-dia da Coopervale, principalmente quanto à tomada de decisões.

Neste cenário, é cabível uma referência histórica:

⁴⁵ Esse entrante no mercado será o primeiro hipermercado da cidade de Itabira. Prevêem-se alterações significativas na participação de mercado do comércio varejista local.

A decadência das cooperativas se acentuava porque, no esforço de baixar preços, elas tinham de **sacrificar a margem para dividendos, que deixaram de ser distribuídos aos membros**. Em resposta, estes reduziam ainda mais as compras em suas cooperativas. Até que as centrais cooperativas e as cooperativas atacadistas forçaram as cooperativas primárias a se fundir. Em 40 anos, o número de cooperativas de consumo na Grã-Bretanha caiu de mil para 50. E o tamanho destas era muito desigual: as duas maiores tinham 48% das vendas, as 15 maiores 90%. Na Áustria, um país pequeno, as cooperativas de consumo se reorganizaram depois da Segunda Guerra Mundial em 28 regionais, que na década de 1970 se reduziram a 16, das quais 14 se fundiram em 1978 numa só – Konsum Áustria –, a qual faliu em 1995. Na Holanda, em 1967, 230 cooperativas se fundiram em 18 associações regionais, das quais 11 se fundiram em uma. Infelizmente, estas 11 eram as que tinham sido mais prejudicadas pela concorrência, e a cooperativa unificada teve de ser vendida ao capital privado em 1973 (SINGER, 2002a, P. 55-56).

Tudo isso mostra que o cooperativismo de consumo não está morto, mas perdeu a batalha contra o grande capital comercial, que é atacadista e varejista ao mesmo tempo. Em termos de preços e qualidade, ele é imbatível. Só que é impessoal, burocrático, voltado a um atendimento em massa, que não pode se permitir atentar para necessidades particulares. A massificação dos consumidores é um pressuposto. As vantagens que ele oferece se dirigem a um público homogêneo, cujas preferências são pautadas pela publicidade nos meios de comunicação de massa. Sempre existem demandas por outro tipo de atendimento, em que o consumidor é cidadão, tem direito a ser ouvido e a participar das decisões que o afetam. São estas as demandas que a economia solidária atende melhor que o varejo capitalista.

[...] Durante o período de pós-guerra, os pontos fortes da forma cooperativa de consumo – lealdades locais, lojas pequenas mas convenientes, um processo democrático mas lento de tomada de decisões, ênfase nas obrigações sociais antes que no lucro – todos se transformaram em fraquezas. [...] É o peso da história e os interesses estabelecidos que impediram alguns movimentos cooperativos de se tornar varejistas modernos de sucesso (BIRCHALL, 1977, apud SINGER, 2002 a, p. 58).

A tentativa de bater o grande capital varejista com suas próprias armas só teve um resultado: a perda dos valores próprios do cooperativismo. Mesmo quando as cooperativas conseguiram se reformular, igualando-se às gigantescas redes de lojas e hipermercados, garantindo sua parte do mercado, os consumidores nada ganharam com isso. Nem os empregados das cooperativas. Onde o cooperativismo de consumo pode ombrear com qualquer concorrente que visa ao lucro é nos serviços em que a qualidade é importante, mas não pode ser verificada antes que o serviço seja prestado, ou seja, em que uma relação de confiança é imprescindível entre prestador e consumidor. É por isso que as cooperativas escolares, habitacionais, de seguros e semelhantes continuam fortes ante a concorrência do grande capital (SINGER, 2002a, p. 59).

5 AVALIAÇÃO DA RACIONALIDADE PREDOMINANTE NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os onze processos organizacionais em estudo – *hierarquia e normas; valores e objetivos; tomada de decisão; controle; divisão de trabalho; comunicação e relações interpessoais; ação social e relações ambientais; reflexão sobre a organização; conflitos; satisfação individual e dimensão simbólica* – foram analisados separadamente, a fim de identificar a intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa que caracteriza cada um. Na seqüência, foi feita uma análise global destes processos na Coopervale.

Os dados da pesquisa foram coletados e analisados em conformidade com o quadro 3.7 – *Guia para coleta e análise de dados*. A forma de apresentação das observações, depoimentos e análises foi inspirada no estudo etnográfico de Serva (1996), expondo as evidências para sustentar o posicionamento do autor deste estudo, de forma a tornar a análise pertinente.

5.1 Hierarquia e Normas

A norma direcionadora de todas as atividades da Coopervale é o **estatuto**. Este, em consonância com os princípios cooperativos, **coloca os cooperados, reunidos em assembléia geral, como a instância máxima de poder e decisão da Coopervale**. Uma vez que é impossível que os próprios cooperados exerçam a administração, o estatuto estabelece a administração por representação, feita pela diretoria executiva, cujo trabalho é respaldado por um conselho de administração e os atos administrativos são validados por um conselho fiscal. Para estas instâncias de poder constituídas, o estatuto prevê sua eleição, formação, duração de mandato, direitos, obrigações, limites de atuação, penalidades, relação com os cooperados. Mais do que isto, o referido documento regula o funcionamento da cooperativa e se auto-regula, prevendo as formas que pode ser alterado, sempre em assembléias gerais, convocadas com tal objetivo. Enfim, o estatuto está para a Coopervale, assim como a Constituição está para o país.

O estatuto, via de regra, é fielmente cumprido. Entretanto, devido ao seu grau de detalhamento, é um documento extenso, o que proporcionou a observação de um

descumprimento: na reunião de 10 de abril de 2006, o gerente geral, por solicitação da diretoria executiva, trouxe o resultado de consulta ao estatuto. Constatou que a homologação de demissão de cooperados deveria ser feita pelo conselho de administração, e não pela diretoria executiva, como vinha sendo praticado. A falha, que não trouxe maiores conseqüências, foi prontamente corrigida. Mas o exemplo serve para inferir que em outras situações, o estatuto esteja sendo descumprido.

Fica registrado ser o estatuto o documento de importância capital para a Coopervale. Explícita ou implicitamente, os atos e fatos que têm lugar na Coopervale, estarão diretamente ligados às suas prescrições. Por isso, o elemento *valores emancipatórios* foi considerado presente em alto grau nessa rubrica.

A Coopervale fica aberta ao público, para as operações de comércio, de segunda-feira a sábado, de sete às vinte horas; e aos domingos, de sete horas ao meio-dia. Para garantir o funcionamento regular, há pessoas, numa linha hierárquica, composta por 81 empregados, nove encarregados de áreas, um gerente geral e um *staff* do gerente geral, cuja denominação é subgerente. O gerente geral é o responsável pela execução das diretrizes e planos de ação elaborados pela diretoria executiva, a partir do trabalho de seus subordinados.

Aqui na Coopervale, nós temos uma escola. Funcionários que entram aqui, a maior parte é de carreira, sobra o Sr. N [o gerente], que é de fora, mas o resto, são todos daqui, [...] todos foram criados, são cobradores, são pessoas muito direitas, de ponta da Coopervale, e tem vários funcionários que são velhos de casa; por quê? São criados. Afora, tem a bondade de todo mundo, tem uma empresa muito séria, que cumpre seu dever social muito bem feito (S.2).

Os funcionários são “de carreira”, com exceção do gerente geral, que foi contratado por concurso nacional, entre especialistas em supermercado. Uma mudança na forma de a diretoria trabalhar, no sentido de se “profissionalizar”. Esta ação é uma tendência que parece ser efeito dos *fatores que influenciam a práxis administrativa da Coopervale*, dissertados no capítulo 4 e, de forma mais específica, o item 4.4, *influências da concorrência*. Esta profissionalização, ou busca da racionalidade instrumental pode ser depreendida do depoimento de S.4, quando questionado sobre a prioridade da Coopervale entre (i) obtenção de superávit e (ii) atendimento das necessidades dos cooperados de preços baixos:

Até então **era** o atendimento aos associados com preços baixos, acho que **hoje** a gente tem que **ser profissional** e sempre se for fazer caridade, você

tem que fazer depois que você tiver dinheiro. Então, hoje, nós temos que pensar no superávit para depois convertê-lo em benefícios. Não tem como fazer as duas coisas juntas – você ter preço baixo e ter superávit (S.4).

Observa-se a presença marcante dos elementos *cálculo e utilidade*.

A diretoria executiva reúne-se semanalmente, às 17 horas das segundas-feiras. Além dos quatro diretores executivos (o presidente, o administrativo-financeiro, o comercial e o social), também toma assento à mesa o gerente geral, com direito a voz, mas sem direito a voto.

As reuniões têm uma pauta, feita anteriormente, via de regra, pelo diretor administrativo-financeiro. Apenas em uma das reuniões em que houve a observação não-participante, o diretor presidente assumiu esta função, devido à falta de disponibilidade do responsável em preparar a pauta. A dinâmica da reunião se dá da seguinte forma: o diretor administrativo-financeiro introduz o assunto, na ordem em que aparece na pauta. Geralmente, o diretor da área responsável pelo assunto se manifesta e se abre uma conversação. É como relata o sujeito 1: “Isso aí é **conversado muito**. Nós aqui da diretoria [...] nunca tomamos uma decisão sozinhos. Então, geralmente, quando nós temos um assunto, é discutido entre os quatro diretores”. Finalmente, o diretor administrativo-financeiro faz as anotações e, posteriormente, redige a ata, em livro próprio. Nessa dinâmica, constata-se a presença do elemento *entendimento* em alto grau.

Na busca de elementos que indicassem co-gestão, em conformidade com Serva (1993, p. 399), verificaram-se decisões do mandato que teriam sido submetidas à assembléia geral pela Diretoria Executiva. Foi levantado que “na assembléia, nós colocamos à aprovação o sistema [de informatização] novo e um piso novo. Aí tem que ter assembléia. Quando o custo é mais alto” (S.1), se referindo à gestão 2003/2004. E mais: “Não houve necessidade [de levar decisões à assembléia], porque o **estatuto** diz o seguinte: verbas de investimento que não ultrapassam dez mil reais, não precisam ser levadas à assembléia. Mas tudo que foi feito aqui, foi feito dentro dos parâmetros estatutários” (S.3). Assim, verificou-se a presença do elemento *valores emancipatórios*.

“Nós administramos, vamos dizer, a rotina. A ultima [decisão da diretoria submetida à assembléia] foi na gestão interina. Após a diretoria que estava administrando mal aqui, então teve uma diretoria interina aqui de 7 meses. E nessa gestão nós tivemos que submeter a venda de ativos e isso tem que ser submetido à assembléia e, a alteração de estatuto também foi submetida, mas foi nesta gestão interina de 2003 a 2004” (S.4).

Como dissertado nos *fatores que influenciam a práxis administrativa da Coopervale*, item 4.3 – *influência de práticas nocivas à cooperativa* –, havia brechas no estatuto, que permitiram aos diretores executivos da equipe do Sr. GP tomarem decisões de investimento que, posteriormente, mostraram-se lesivas à Coopervale, tais como as que geraram os conflitos relativos aos contratos assinados do posto de gasolina, da padaria e do sacolão. A assinatura destes contratos desencadeou o processo de *impeachment* da equipe do Sr. GP em 2003, com a substituição pela diretoria interina citada. Assim, esta gestão interina teve um caráter moralizador na organização: propôs à assembléia geral a revisão do estatuto. Duas das principais alterações foram: a limitação da autonomia da diretoria executiva para aprovar investimentos e a criação da figura do gerente geral, para agilizar a execução dos planos da diretoria executiva, no dia-a-dia da Coopervale. A proposta foi aprovada. Em conformidade com estes dados, constata-se a presença dos elementos *juízo ético, autenticidade e valores emancipatórios*.

Com relação às estratégias utilizadas pelos diretores para aprovar ou fazer valer os assuntos de sua área junto à diretoria executiva, constata-se a presença marcante do elemento *entendimento*, no seguinte depoimento:

Então todos os assuntos que são feitos aqui para beneficiar a cooperativa, é tudo discutido entre os quatro diretores. Nunca apresenta uma decisão sozinho. Então a gente tem o que, qual argumento: é em prol da cooperativa, é em benefício do funcionário e do associado, aí a gente aprova, de outra maneira, não (S.1).

Já nos dois depoimentos seguintes, observa-se outra faceta do processo hierarquia e normas:

Qualquer um quer vender para COOPERVALE, porque nós compramos e pagamos, nós não mandamos nenhum boleto ao cartório, para ganhar 10, 15, 20 dias. Pagamos em cima das condições, na data prevista. Então nós fazemos um preço barato para a satisfação dos nossos clientes; pagamos todos os impostos. Os comerciantes sonégam. Então, o departamento comercial é um departamento chave da empresa. Porque **você tem que saber comprar e tem que saber vender**. Se você comprar mal, você vende mal, se você comprar bem, você vende bem (S.2).

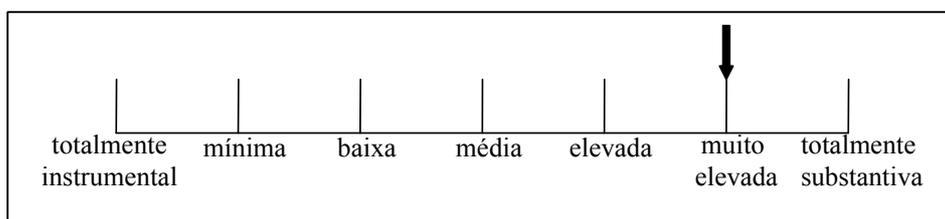
Após o levantamento de dados, o gerente geral, dá fundamentação [custo x benefícios], então você pode decidir sobre a fundamentação. Então a gente procura, através do nosso gerente geral, todas as informações necessárias. Pode daí você escolher qual o melhor caminho a ser seguido. Então, normalmente, dá certo, porque as decisões não são assim atirando em todas as direções, não. Tem uma série de levantamentos e aí a gente parte para o que é mais conveniente (S.3).

Pela primeira vez, são detectados elementos da racionalidade instrumental/estratégica na rubrica. No penúltimo depoimento, identificam-se os elementos *desempenho* e *cálculo*; e no último, *utilidade* e *rentabilidade*.

Em resumo, a preocupação maior desse processo organizacional parece estar ligada a *valores emancipatórios*, juntamente com *entendimento*. Em menor intensidade, figuram os elementos *autenticidade* e *julgamento ético*. Todos, elementos constitutivos da racionalidade substantiva/comunicativa. A presença dos elementos *desempenho*, *cálculo*, *utilidade* e *rentabilidade*, neste caso, inerentes aos processos fim da Coopervale (compra e venda de mercadorias), não têm o condão de descaracterizar a alta dose de racionalidade substantiva detectada nesse processo organizacional.

Por isto, a variável *hierarquia e normas* teve sua intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa avaliada como muito elevada, de acordo com a ilustração da figura 5.1.

Figura 5.1 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *hierarquia e normas*



Fonte: dados da pesquisa

5.2 Valores e Objetivos Organizacionais

Os projetos da atual gestão da Coopervale foram o ponto de partida para a análise desta rubrica. Sobre este tema, algumas das manifestações dos diretores executivos foram:

Nós começamos com o estudo do projeto do cartão fidelidade, que está andando já, que já era para estar pronto para 2004/2005, mas está ficando pronto para 2006. O cartão fidelidade é **para ajudar que o associado tenha vantagens**. Com o cartão fidelidade, o associado vai ganhar pontos nas compras. Quanto mais você compra, mais pontos você ganha [...]. Para ganhar uma média de tantos pontos e ganhar um prêmio; o outro não pode reclamar que não fez os pontos, porque **não é sorteio, é volume de**

compras. E outra coisa, nós estamos fazendo o social também já com bolsas de estudo, já fizemos neste mandato (S.2).

Nós implantamos a bolsa-escola. A gente sorteou 8 bolsas-escola, no valor de 100 reais por mês para um dependente de associado; nós temos aqui uma bolsa-escola pro funcionário da cooperativa e fizemos, no final do ano, um sorteio de 100 prêmios, coisas que nunca teve na Coopervale. Então isso aqui, depois que nós pegamos, a gente tenta desenvolver isso aí **para o associado para beneficiá-lo** (S.1).

O associado reclamava na qualidade do atendimento, nossos equipamentos na área de informática estavam atrasados. Então este tipo de projeto nós implementamos (S.4).

[...] R\$ 350 mil de prejuízo⁴⁶ que você poderia ter convertido em lucro, que poderia ser aplicado em mais benefícios para o associado. Mas, paralelo a isso, nós temos um projeto aqui da farmácia, um projeto muito bom para os associados, eles adquirem os remédios com um preço muito baixo, mais baixo que no mercado. Temos um projeto *Vida com mais Saúde*, que temos o controle aí, hipertensos fazem o controle aqui na farmácia. Uma coisa nova. Temos o alongamento na praça, que é em torno de 80 a 90 pessoas, três vezes na semana. E para este ano já estão em estudo outros projetos. Estes nós vamos deixar para a nova gestão (S.4).

Todos estes projetos dizem respeito aos “valores de mudança e aperfeiçoamento do social, nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade [...]”. Estão, portanto, conforme a definição de *valores emancipatórios*.

Os demais [projetos], a *banho Maria*⁴⁷, até porque nós temos uma dificuldade financeira que foi nos repassada da gestão anterior⁴⁸. Nós tivemos aí no primeiro ano aí da gestão anterior que foi de 2002 a 2004, no primeiro ano ela deixou com menos 89 mil, no segundo ano quando nós já assumimos esta diretoria interina nós tivemos uma perda também de 62 mil, [...]. Então 350 mil de prejuízo que você poderia ter convertido em lucro (S.4).

Verifica-se a ocorrência dos elementos *utilidade, rentabilidade*. O ambiente em que a Coopervale opera, com as influências de tributação, de práticas nocivas ao empreendimento, bem como influências da concorrência, descritas no capítulo 4, têm forte influência no aparecimento desses elementos da racionalidade instrumental. Entretanto, a análise a seguir, não tem essas três influências. Provavelmente tenha a histórica, descrita no item 4.1 deste trabalho:

O que nós pretendemos é tentar resgatar boa parte dos nossos cooperados [...] pelos nossos dados, giram em torno de 2.500 [...]. E outra, que **nos**

⁴⁶ Referência ao item 4.3 desse trabalho: *influência de práticas nocivas à cooperativa*.

⁴⁷ Expressão cujo sentido refere-se à lentidão na execução.

⁴⁸ Mais uma vez, referência ao item 4.3 desta dissertação.

últimos 10, 15 anos, quase todo mundo que ingressou no quadro da Vale do Rio Doce, não tem nenhum vínculo com a COOPERVALE. Não associou porque estão precisando conhecer este potencial que nós temos. Quem ainda não faz parte do nosso grupo, é preciso ir atrás deles (S.3).

A tabela 5.1 é útil para entender a fala do sujeito 3. Essa tabela apresenta a variação do número de cooperados da Coopervale, bem como a do número de empregados do grupo CVRD e de empregados de empresas contratadas, nos anos de 1999 e de 2006. Os números são relativos a Itabira/MG, cidade sede da Coopervale.

Tabela 5.1 Variação do número de sócios da Coopervale *versus* empregados da Vale e entidades vinculadas, em 1999 e 2006

	ANO		Variação (%)
	1999	2006	
Empregados da CVRD na cidade de Itabira	1.559	2.004	28,5
Empregados de empresas contratadas pela CVRD em Itabira	2.900	7.467	157,5
Empregados da CVRD e de empresas contratadas pela CVRD em Itabira	4.459	9.471	112,4
Associados da Coopervale (empregados do grupo Vale e comunidade de Itabira)	4.926	4.794	-2,7

Fonte: dados da pesquisa

A Cooperativa de Consumo dos empregados da CVRD e Entidades Vinculadas Ltda. foi fundada com o objetivo inicial de atender ao público das três primeiras linhas da tabela 5.1. Assim, observações importantes podem ser extraídas desta tabela: O número de empregados, tanto do grupo CVRD, quanto o de empresas contratadas em seu processo de terceirização mais do que duplicou nos últimos sete anos. Entretanto, este crescimento de 112,4% dos empregados que deveriam ser atendidos pela Coopervale, foi acompanhado por uma involução do número de cooperados, equivalente a -2,4%, no mesmo período.

Estes dados demonstram que há um potencial para aumento de números de associados da Coopervale, principalmente no grupo de empregados oriundos do processo de terceirização da

CVRD, que teve o maior crescimento, apontado pela tabela 5.1, ou seja, 157,5%. Este potencial vai ao encontro do anseio dos diretores da Cooperativa, conforme a fala do sujeito 3 transcrita imediatamente antes da tabela 5.1. Este depoimento demonstra *valores emancipatórios*.

Esta linha de raciocínio é comprovada pelos depoimentos de empregados da CVRD, não-sócios da Coopervale, transcritos de entrevistas realizadas em 10 de abril de 2006, dia anterior à assembléia geral ordinária da Coopervale de 2006: “Não sou sócio da Coopervale por falta de interesse/informação” (S.13). “Não sou sócio da Coopervale porque ninguém nunca me falou a respeito” (S.15). “A Coopervale tem variedade: farmácia, açougue... Já trabalhei lá em serviço temporário [vendas natalinas]. Em relação aos preços, hoje não tenho idéia. Nunca pensei em me associar” (S.16). “Ser sócia? Não sei como funciona...” (S.18).

A tabela 5.1 sugere que há um campo fértil para aumento do número de cooperados. E a diretoria executiva demonstra interesse nesse sentido. Porém, as ações para materializar esse interesse, ainda não têm o efeito desejado, ou seja, não atingem os potenciais sócios da Coopervale, conforme demonstram as entrevistas dos sujeitos 13, 15, 16 e 18. A falha parece estar ligada ao processo de comunicação. É o que comprova o seguinte depoimento: “Eu acho que a gente deve muito em comunicação. Nós teríamos que ser mais comunicativos, informar mais para as pessoas que estão a nossa volta: empregados, clientes. É um *mea-culpa* que eu estou fazendo aqui” (S.4). O elemento *autenticidade* faz-se presente.

A tabela 5.2 acrescenta outros elementos para essa análise. Antes de avaliá-la, no entanto, é prudente retomar as características descritas no item 3.2.1.1.1, sobre o tipo de pesquisa que deu origem aos dados: (1) *a amostra é pequena e não-representativa estatisticamente*; (2) *a análise dos dados é qualitativa*; (3) *as constatações são experimentais e não-conclusivas*. ***Desta forma, as constatações, não podem ser usadas como dados para tomada de decisão gerencial, sem que estes resultados sejam seguidos por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.*** Todavia, os resultados são totalmente aplicáveis para a compreensão do tipo de racionalidade presente nas práticas administrativas da Coopervale.

A partir da tabela 5.2, constata-se que 25% da amostra são associados da Coopervale. Entretanto, apenas 13% utilizam a cooperativa como primeira opção de compras.

Tabela 5.2 - Dados de entrevistas da pesquisa anterior à Assembléia Geral Ordinária Coopervale de 11/04/06

ITEM	Nº	%	DESCRIÇÃO
	18	100	Amostra
A amostra	16	89	Total entrevistados:
	2	11	Não localizados na entrevista por telefone
	16	100	Entrevistas válidas:
Relação social com a Coopervale	12	75	Não são associados da Coopervale
	4	25	São associados da Coopervale
Os associados e a Assembléia	0	0	Associados que estavam se lembrando da Assembléia /eleição Coopervale
	3	75	Associados que, após lembrados, declararam que iriam à Assembléia da Coopervale
	2	50	Associados que realmente compareceram à Assembléia /eleição da Coopervale
Os entrevistados e o local de compra	2	13	Compram na Coopervale como 1ª opção
	7	44	Compram no supermercado Nova Europa como 1ª opção
	2	13	Compram no supermercado Nova América como 1ª opção
	1	6	Compram no supermercado Araújo como 1ª opção
	1	6	Compram no supermercado JL como 1ª opção
	1	6	Compram no supermercado Santa Ruth como 1ª opção
	1	6	Compram no supermercado Kipãozão como 1ª opção
	1	6	Local de compra não declarado
	15	94	Total de entrevistados que declararam local de compra em 1ª opção
	1	6	Compram na Coopervale como 2ª opção
	2	13	Compram no supermercado Nova Europa como 2ª opção
2	13	Compram no supermercado Araújo como 2ª opção	
5	31	Total de entrevistados que declararam local de compra em 2ª opção	
Aceitação e rejeição da Coopervale	2	13	Ex-associados da Coopervale
	2	13	Aparentemente, demonstram resistência em se associar à Coopervale
	3	19	Associados que não compram na Coopervale (devido à distância:1 e preço:2)
	1	6	Associados que compram regularmente na Coopervale
	4	25	Potenciais sócios da Coopervale
	4	25	Não foi possível perceber se podem se tornar sócios da Coopervale
	16	100	Total

Fonte: dados da pesquisa

Já os potenciais cooperados, representam 25% da amostra, podendo chegar a 50%, dependendo da reação dos entrevistados cuja percepção sobre a aceitação da Coopervale não ficou clara, ou seja, aqueles em que não foi possível perceber se podem se tornar sócios da Coopervale. Contudo, há uma rejeição grande quanto à associação à Coopervale – 45% da amostra – que é a soma (1) dos ex-cooperados; (2) daqueles que demonstraram resistência em se associar; e (3) dos que têm restrição à Coopervale em função de preço ou localização.

Desta maneira, o potencial de aumento do número de associados da Coopervale também fica ratificado pelos dados da tabela 5.2. Todavia, não se pode esperar que o número de associados da Coopervale contenha 100% do número de empregados da CVRD e de empresas contratadas por esta, em Itabira, devido à rejeição à cooperativa.

Outras instituições que existem aqui em Itabira, se mudam de estabelecimento comercial, porque não vão para a Coopervale? Precisamos conhecer isso. Por exemplo [...] o [hospital] Carlos Chagas, Após-Vale, todas essas instituições, estão comprando de onde? Por que não vão comprar

lá? O diferencial que às vezes a Coopervale tem em relação aos outros, por que comprar do outro? Se nós temos de bom ou às vezes o melhor... Então nós **temos que conhecer essa necessidade do cliente e também do cooperado** [...]. O diferencial [de atendimento] que vem sendo estudado aí principalmente, agora, dois ou três anos que estão falando que vão fazer este diferencial, mas acaba que nunca chega a sua vez. Às vezes até não é por má vontade não. Às vezes são as **condições econômicas, financeiras** da Coopervale que não permitiu. E como você vê, nós tivemos que fazer a nossa gestão tentando cobrir o passivo que nós herdamos⁴⁹. Então, você não pode pagar tudo ao mesmo tempo, porque precisa do capital de giro. Então você precisa pagar e não tem dinheiro para poder tocar o seu negócio (S.3).

Este depoimento reforça três conclusões: (1) o foco no cooperado vem depois do cliente não-cooperado. (2) Há a falta de conhecimento e, portanto, de comunicação com o público, tanto o cliente não-cooperado, quanto o cooperado. (3) Existe, também, a expressão do elemento *utilidade*, relacionado às condições financeiras da Coopervale.

Assim, ao término dessa análise, acredita-se que **parece haver uma dissonância em relação aos valores e objetivos organizacionais**: a diretoria executiva da Coopervale apresenta uma série de projetos, cujas características são de “mudança e aperfeiçoamento do social, nas direções do bem-estar coletivo [...]”, portanto, de *valores emancipatórios*. Contudo, há um desconhecimento, pelo menos parcial, a respeito de quem é o cooperado e o cliente da Coopervale, alvos deste bem-estar coletivo.

Questionados sobre um valor forte na Coopervale, os diretores foram unânimes em levantar a honestidade: “Eu acho que hoje, assim, de um ano e meio para cá⁵⁰, eu acho que a Coopervale, tem muito aqui a honestidade [...]. Como nós pagamos impostos e os nossos impostos aqui são pagos rigorosamente em dia [...]” (S.1).

Toda a diretoria, a nossa e anteriores, sempre teve o foco baseado na honestidade. Porque aqui nós não podemos comprar sem ter nota fiscal. Então sonegação não faz parte do contexto [...]. Porque se amanhã a gente for responder por alguma fraude, o custo disso vai ser muito alto. E, logicamente você vai transferir isso para o cooperado? Não. Quem vai assumir isso é quem está gerindo o negócio (S.3).

Tem-se a presença do elemento *juízo ético*. Outros valores apontados que, também, exprimem *juízo ético*, foram:

⁴⁹ Referência ao item 4.3 desse trabalho: *influência de práticas nocivas à cooperativa*.

⁵⁰ Referência à gestão deposta, cujo detalhamento é feito no item 4.3 desse trabalho.

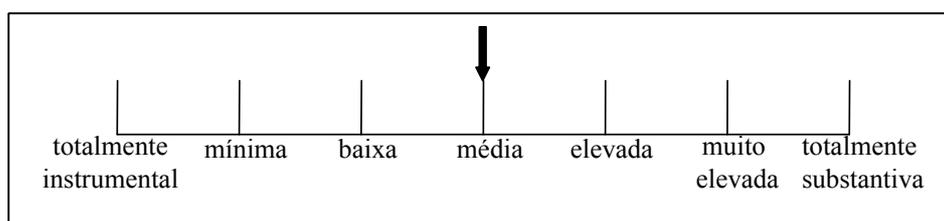
Um **grupo** de funcionários, e uma diretoria abnegada, porque, sem remuneração, a gente fica todo o tempo disponível, entre aspas, para a Coopervale e um **grupo** de associados aqui que não abandonam a Coopervale, esse grupo está sempre do nosso lado. Acho que o maior ponto forte é esse. Queríamos que fosse os 4.794, mas este pequeno grupo que participa aqui, é o que eu acho que é o mais forte de todo este projeto (S.4).

No discurso a seguir, figura o elemento êxito/resultados, da racionalidade instrumental:

Um **valor forte eu não sei se ela tem, mas a marca da Coopervale, ela tem que estar mais conhecida**. Por exemplo, quando você fala da Coopervale nós conhecemos; os funcionários também conhecem a Coopervale; mas, aí fora, todo mundo vê a Coopervale como uma instituição que só vende para os cooperados, que é o funcionário da Vale do Rio Doce, ou então algumas entidades vinculadas a ela. E, na verdade, todos sabemos que a Coopervale está aberta para o comércio normal. Tanto que nós somos tributados igualmente a todos (S.3).

Em resumo, na rubrica *valores e objetivos organizacionais*, foi apresentada uma série de projetos da diretoria executiva, cujo principal elemento é *valores emancipatórios*, da racionalidade substantiva. Entretanto, esses projetos, necessariamente, não refletem o desejo dos cooperados e clientes, que não têm o perfil conhecido pela diretoria executiva. Figuraram, também, os elementos julgamento ético e autenticidade, da racionalidade substantiva. Já em relação à racionalidade instrumental, estão presentes: *utilidade, rentabilidade e êxito/resultados*. Por isto, a variável *valores e objetivos organizacionais* teve sua intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa avaliada como média, conforme ilustrado pela figura 5.2.

Figura 5.2 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *valores e objetivos organizacionais*



Fonte: dados da pesquisa

5.3 Tomada de Decisão

Conforme foi dissertado no item 5.1, a diretoria executiva se reúne semanalmente, às 17 horas das segundas-feiras. Além dos quatro diretores executivos (o presidente, o administrativo-

financeiro, o comercial e o social), também toma assento à mesa o gerente geral, com direito a voz, mas sem direito a voto. Há uma pauta predefinida para as discussões, cujo teor é transformado em ata manuscrita. Via de regra, como foi possível observar durante a pesquisa, as reuniões têm a duração de uma hora. **Essas reuniões da diretoria executiva são o espaço privilegiado para a tomada de decisões na Coopervale, cuja tônica é o elemento *entendimento***, em altíssimo grau. Os discursos a seguir, reforçam tais pontos, bem como trazem outros para a análise.

Hoje, nós fazemos as reuniões todas as segundas-feiras. **Toda a decisão**, igual eu falei, **é feita em conjunto**, nunca sozinho. Então cada diretor tem sua área e **cada diretor toma conta de sua área**, só que nunca toma decisão sozinho. Como a nossa reunião é toda segunda-feira, então nunca fica **muito pendente**, não. Então a gente sempre toma esta decisão rápida (S.1).

[...] Isso é decidido em reunião. O presidente, nunca toma decisão assim de supetão, sempre são dois ou três diretores. A decisão é sempre muito bem feita, muito pé-no-chão, muito sólida. Não é uma opinião assim, faça que vamos tentar se vai dar certo, não (S.2).

Rápido. Reúne, discutimos e tomamos as decisões. Apesar de que nós pedimos opinião ao conselho fiscal, em algumas coisas. Nós não fazemos nada sem o consentimento, o aval do conselho fiscal. Anda junto, é muito sólida a diretoria. Antes de fazer, ela sempre toma a opinião, pede um parecer, porque é muito importante. O conselho fiscal também é o representante dos sócios (S.2).

Encontram-se presentes os elementos da racionalidade substantiva: *entendimento* e *autonomia*. Este, em menor intensidade. Ainda que diretores executivos considerem rápido o processo de tomada de decisões, o levantamento de dados da pesquisa pôde apontar uma característica presente na Coopervale: **postergação nas decisões**, de forma recorrente que, parecem travar o bom andamento da cooperativa. Muito dessa postergação se deve à administração colegiada, que tem características do elemento *entendimento*. Este colegiado é ratificado pelos sujeitos 3 e 4.

As tomadas de decisões aqui, eu acho que elas são até rápidas por se tratar de uma cooperativa e, de repente, você tomar uma decisão que não pode errar, a principio. **A gente procura sempre estar tomando decisões em grupos, com a diretoria, gestores.** Mas eu não acho que seja tão lento não, acho que é rápida (S.4).

Depende do tempo abordado. **Algumas coisas realmente demoram um pouco mais do que deveriam.** Agora outras, dependendo da urgência, da necessidade, a gente faz uma **reunião** com todos os diretores e a gente define rapidamente. Alguns outros a gente busca, igual eu falei anteriormente, o levantamento, opções para então a gente definir qual o melhor caminho a seguir. Então depende de cada assunto. Normalmente, às

vezes, o diretor comercial ou financeiro... Aquela coisa ligada à área dele, ninguém melhor que o responsável pela área para falar. Então **quando tem uma reunião de diretoria**: o que nós achamos disso, disso e disso. Então, normalmente, **é pelo consenso**. Nunca foi tomada uma decisão aqui em que algum dos diretores ficou assim acanhado ou aborrecido com a decisão. A gente respeitou sempre o consenso (S.3).

Há limites na tomada de decisão: (1) os estabelecidos pela própria diretoria executiva e (2) os estabelecidos pelo estatuto. No primeiro caso, a prudência na administração parece fazer com que os diretores executivos trabalhem fortemente baseados na racionalidade instrumental. É o que os elementos *fins, maximização de recursos, êxito/resultados, utilidade e rentabilidade*, implícitos no depoimento do sujeito 1, parecem demonstrar: “Quando é uma coisa que depende mais de um estudo é um pouquinho mais lento porque depende de estudo, **ver preço, ver a condição da cooperativa, se ela tem condições de investir naquele momento**. Mas eu acho que, por ser uma cooperativa, eu acho até bem rápida” (S.1).

Já os limites estabelecidos pelo estatuto ficam claros nessa fala: “Se for investimento acima de dez mil reais, que está no estatuto, tem que ter uma aprovação tão grande, além do conselho de administração [...] do conselho fiscal. Exatamente para a diretoria não tomar atitudes muito fora da realidade da associação da cooperativa⁵¹” (S.5).

A ata da décima nona assembléia geral extraordinária da Coopervale, de 16 de fevereiro de 2004 tem registrado o questionamento de cooperado, relativo à proposta de alteração do capítulo VII, artigo 34. A proposta, apresentada pela diretoria executiva, foi alterada e aprovada por unanimidade pela assembléia. A redação aprovada e registrada na página 74 do livro de atas de assembléias gerais da Coopervale é:

Investimentos, serviços e contratos por rubrica acima de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) têm que ter aprovação de 2/3 dos membros do conselho fiscal e 2/3 dos membros do conselho de administração. Se não houver **consenso** a decisão deve ser submetida à assembléia geral extraordinária, convocada para este fim.

A diretoria executiva é responsável por traçar os planos de ação da Coopervale. A execução desses planos é delegada aos gerentes, encarregados e empregados da cooperativa, que vivem

⁵¹ Esse depoimento faz referência ao item 4.3 – Influência de Práticas Nocivas à Cooperativa – dessa dissertação.

o dia-a-dia da organização. Esse processo de delegação é ratificado pelos seguintes depoimentos: “Nós temos aqui os encarregados e a gente passa essa delegação para eles. **A diretoria toma a decisão de liberar para fazer, agora quem faz são os funcionários, são os encarregados da cooperativa**” (S.1). “Há delegação dentro da atribuição do empregado, dentro do plano de cargos e salários, tem as suas obrigações e as suas atribuições” (S.4).

O gerente geral que defende as decisões: vai ter que comprar, vai vender... Se tem um cliente que está reclamando condições de compra, ele tem a autonomia de cobrir a diferença, tem autonomia de dar um prazo a mais no cheque. Eu acho muito importante e ele sabe o limite dele, até onde ele pode ir nas decisões [operacionais]. **Os gerentes, por exemplo, têm autonomia para decidir até certo nível.** Afóra, à parte disso não existe não. Por exemplo às vezes fechar contrato, não. Alguma coisa relacionada à loja, eles têm autonomia para isso. Agora, decisões que têm muito a ver com outro seguimento, tipo contratos, seguro, saúde, fornecimento, acaba que tem que passar pelo nível da diretoria. Mas, normalmente, eles têm autonomia para poder fazer (S.3).

Normalmente, as decisões aqui acontecem desta forma: o encarregado vê a necessidade do seu setor; passa para o sub gerente e a gerencia; e o que tem autonomia de resolver, a gente resolve. E tem coisas que são passadas para a diretoria. **Quando a diretoria executiva reúne semanalmente, tudo é passado.** [...] nós gerentes não temos autonomia de autorizar demissões e admissões, nem de sócios e nem de funcionários nem as coisas que envolvem investimentos (S.5).

O processo de delegação traz consigo o elemento *cálculo*, em alta intensidade. Traz , também, o elemento *maximização de recursos*. É possível fazer uma correlação da delegação de poder na Coopervale com a figura 2.1, elaborada por este pesquisador, a partir da analogia do exército, feita por Mannheim (1962). Isto porque o grande volume de pessoas nas organizações, geralmente, se localiza no nível operacional, base da pirâmide hierárquica. Assim, pela figura 2.1, depreende-se que a racionalidade funcional é imposta às massas de trabalhadores na organização. Já a racionalidade substancial, o ato inteligente de pensamento, em maior intensidade, fica restrito a um número limitado de pessoas no nível estratégico, topo da pirâmide hierárquica.

Gerentes e encarregados da Coopervale podem ser posicionados num ponto entre o nível operacional e o nível tático da pirâmide da figura 2.1. Estas pessoas são as que têm a função de executar os planos de ação da diretoria executiva da Coopervale e, por conseguinte, são afetadas por esse estilo de tomada de decisões emanado da diretoria executiva, que parece ser pouco ágil:

Às vezes a gente já vê a necessidade que já podia estar fazendo, mas aí depende da diretoria para decidir. Mas eu acredito que às vezes demoram mais, que a diretoria está estudando a viabilidade disto tudo. [...] então **algumas coisas**, na minha visão, **poderiam ser mais rápidas**. Algumas coisas **poderiam ter feito antes, poderiam e só agora que está fazendo**, né? **Mas eu acho que é o trabalho da equipe toda**. Não vão ver que é de um ou de outro, de toda a equipe que empresaria (S.5).

O efeito desse processo lento na tomada de decisões – que é totalmente baseado no consenso, portanto, no elemento *entendimento* – em última análise, pode acabar atingindo os cooperados, como é ilustrado pelo discurso: “Nós começamos com o estudo do projeto do cartão fidelidade, que está andando já, que **já era para estar pronto para 2004/2005, mas está ficando pronto para 2006**. O cartão fidelidade é para ajudar que o associado tenha vantagens” (S.2). Outro dos exemplos foi presenciado durante a observação não-participante da reunião de 03 de abril de 2006: foi discutido o repasse de parte da taxa administrativa da operadora de cartão de crédito para aquele associado que deixar de comprar com cartão e pagar a vista, em espécie. **O assunto já esteve em pauta de reuniões anteriores e ainda não está definido**. O gerente ficou incumbido de fazer levantamentos, para costurar a proposta.

Ambos os exemplos afetam negativamente o elemento *Valores emancipatórios*. A postergação de decisões acabou por demonstrar desdobramentos que estão ligados aos fatores que influenciam a práxis administrativa da Coopervale, especificamente, o item 4.4 deste trabalho – influências da concorrência. Com a ameaça representada pela chegada do hipermercado na cidade, a velocidade nas decisões parece ter ganhado em agilidade, conforme item 4.4.

A ausência da diretoria executiva no dia-a-dia da Coopervale, utilizando o espaço privilegiado para a tomada de decisões – as reuniões – somente às segundas-feiras, parece ser um elemento impeditivo de velocidade nas decisões e ações da Coopervale. Nesta pesquisa, utilizou-se como paradigma a Consul, maior cooperativa de consumo do Estado de Minas Gerais. Nela a diretoria executiva trabalha de segunda a sexta-feira, durante oito horas por dia. Entretanto, os diretores são remunerados por esse trabalho, diferente da Coopervale. Ressalte-se que a remuneração da diretoria executiva já foi abordada no item 5.1.

Outro agravante para o processo pouco ágil de tomada de decisões, verificado anteriormente à ameaça da concorrência pelo hipermercado, é o número de reuniões efetuadas pela diretoria

executiva, apresentado na tabela 5.3. Os dados foram extraídos das atas de reuniões de diretoria executiva no período do mandato, de 31 de março de 2004 a 20 de março de 2006.

Tabela 5.3 - Reuniões de diretoria executiva da Coopervale na gestão 2004/2006

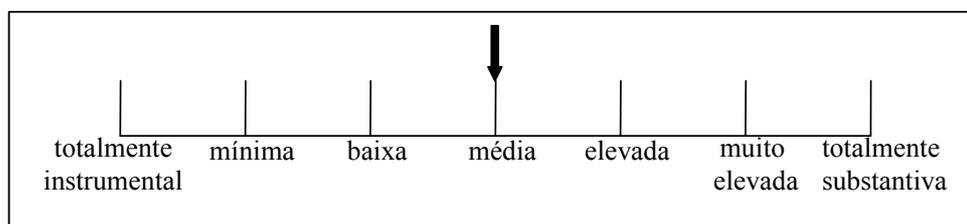
Nº de reuniões realizadas no mandato	50
Nº de reuniões possíveis no mandato (sem excluir feriados)	104
% de reuniões realizadas no mandato	48%

Fonte: dados da pesquisa

Na observação não participante, constatou-se que a reunião do dia 27 de março de 2006 não ocorreu por falta de quórum: só havia dois diretores presentes. Portanto, não foi registrada no livro de atas. Esse é um dos motivos do baixo índice de reuniões realizadas no mandato, com a execução de 48% das reuniões possíveis.

Ao concluir a análise da rubrica tomada de decisões, pode-se posicioná-la no *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva como tendo média intensidade, conforme ilustrado na figura 5.3. Isto porque os diretores executivos trabalham com *autonomia* em suas pastas; decidem fortemente pelo *entendimento* – ainda que com algum atraso –, caracterizando a racionalidade substantiva. Porém, os limites das decisões, impostos pela própria diretoria, relacionam-se aos elementos da racionalidade instrumental: *fins, maximização de recursos, êxito/resultados, utilidade e rentabilidade*. Todos eles, contrabalançados pelo *entendimento*, exigido pelo estatuto em decisões de investimento mais vultosos.

Figura 5.3 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *Tomada de decisão*



Fonte: dados da pesquisa

5.4 Controle

As atas de reuniões de diretoria executiva têm os assuntos relativos a controle, tratados e registrados em primeiro plano. Como exemplo, transcreveu-se das atas:

Item 1 – Vendas – foi analisado o **relatório de vendas do mês** de dezembro, que não alcançou a meta estabelecida, de R\$ 1.450.000,00 (um milhão e quatrocentos e cinquenta mil Reais), sendo a venda do mês, de R\$ 1.402.696,31 (um milhão, quatrocentos e dois mil, seiscentos e noventa e seis Reais e trinta e um centavos) – reunião de 02 de janeiro de 2006.

Item 2 – cheques devolvidos: foi analisado o **relatório de cheques devolvidos**, e deverá ser feito um **gráfico de tendência** durante o mês, juntamente com o relatório para apresentação à reunião de diretoria executiva – reunião de 16 de janeiro de 2006.

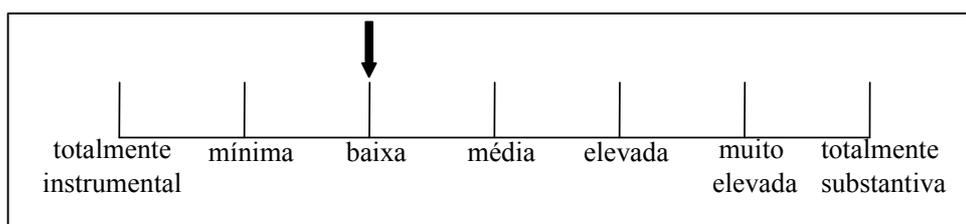
Item 03 – Perdas: em análise do relatório de perdas do açougue e padaria, não houve **justificativa** do gestor, devendo ser apresentado o relatório do mês atual, com o mês anterior, para **comparações** – reunião de 14 de março de 2006.

Item 04 – relatório de análise de itens vendidos pelas ECF's: a venda de carne já foi separada de aves. Está sendo **avaliado o número** de colaboradores do açougue – reunião de 20 de março de 2006.

Como de praxe, os assuntos são tratados em grupo, e a deliberação ocorre a partir de consenso, portanto, *entendimento*. Contudo, o grande diferencial nessa rubrica é que ela trata de assuntos de mercado e, portanto, com fortes características da racionalidade instrumental. A diretoria lida com relatórios, gráficos de tendência, justificativas, comparações, avaliações de números, etc. O que deixa implícita a existência dos elementos: *fins, maximização de recursos, êxito/resultados, utilidade e rentabilidade*.

Existe uma sistematização e análise de controles pela diretoria, que são trazidos à reunião pelo gerente. É feita a delegação da confecção dos controles e relatórios para empregados. Desta forma, a análise da rubrica controle a caracteriza como sendo de baixa intensidade de racionalidade substantiva. A ilustração é feita pela figura 5.4.

Figura 5.4 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *controle*



Fonte: dados da pesquisa

5.5 Divisão de Trabalho

Geralmente, os diretores trabalham exclusivamente em suas pastas. Porém, em situações de ausências, há o acúmulo de funções de outros departamentos. O elemento *desempenho* se faz presente, sempre contrabalançado pelo *entendimento*: “Discutimos muitas vezes um com o outro, do que acha de tal idéia. **Mas a minha parte é minha, a do fulano é do fulano.** Então a gente está **sempre tomando opinião** e é válida, né?” (S.2). “Cada qual responde pela sua pasta. [...] eu sou um diretor que tem participação efetiva. [...] que depois alguns vão embora e acaba que um tem que atuar na pasta do outro, até que se promova uma nova assembléia e se elejam novos representantes” (S.3). “Na ausência de um diretor o outro já está absorvendo, está participando junto com ele. É bem interagido aqui na diretoria [...] existe este bom **entendimento**” (S.4). “O presidente cobra o comercial, ele vai à minha área: isso aí o que você acha? Vamos fazer, uai. Aí eu vou olhar se é viável. Se for viável, vamos fazer, mas quando é viável nem precisa discussão” (S.2).

A diretoria aqui é muito amiga e muito coerente. Quando um diretor não está participativo, esse diretor a gente até chama, conversa, explica para ele que se tiver condição de outro diretor assumir, tomar as decisões, tudo bem. Mas logo, imediatamente ele fica sabendo da decisão que foi tomada (S.1).

É o que pôde ser observado na reunião de diretoria de 20/02/2006, quando o próprio sujeito 1, que teve ausência justificada na reunião anterior, foi comunicado sobre as decisões tomadas em relação à comitiva que compareceria à Assembléia Legislativa, na capital mineira, para reunião detalhada no item 4.2 dessa dissertação.

A divisão de atividades dos administradores da Coopervale está descrita detalhadamente no Estatuto, capítulo VII – *DA ADMINISTRAÇÃO DA COOPERATIVA*. Todavia, para a análise dessa rubrica, basta a explicação sintética feita a seguir:

Nós temos o presidente, que é o soberano, ele que recebe as coisas; nós temos o comercial que fica na parte de compras; o financeiro-administrativo que é a parte de contabilidade; e o social, que fica mais na parte de atender o associado, beneficiar o associado, treinamento para os funcionários; para fazer uma coisa para o associado e para o funcionário (S.2).

Num dos conflitos, relacionados à divisão do trabalho, que foi observado na reunião de diretoria executiva de 10/04/06, a norma máxima da Coopervale foi citada, para ajudar a dirimir a discussão: O diretor social cobrou “ingerências” em sua pasta e redefinição de suas funções, uma vez que treinamentos estavam sendo executados sem a sua ciência. Foi feita

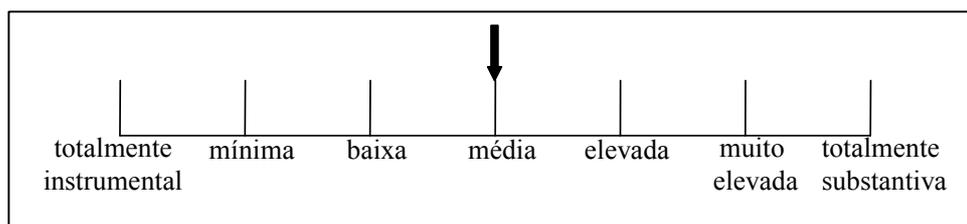
ponderação sobre seu período de afastamento, devido à doença de seu pai. O diretor presidente recorreu, junto com o reclamante, ao estatuto, para verificar as funções do Diretor Social. Recomendou-se que cada diretor faça um desdobramento daquilo que suas atribuições estatutárias prescrevem “se cada um fizer sua função, a Coopervale vai” (S.1).

A prática de decisão colegiada parece cercear a autonomia que cada diretor tem para execução de atividades e tomada de decisão em sua pasta. No entanto, há situações que diretores resolvem problemas da Coopervale sem estar na Coopervale. É o caso da articulação feita pelo sujeito 3 desta pesquisa, que trabalhou no sentido de receber autorização para que a farmácia da Coopervale fosse credenciada pela CVRD para vender medicamentos em condições especiais, estabelecidas pela empresa. A resistência era que já havia 14 estabelecimentos credenciados. A persistência junto ao gerente da CVRD que também tem atividades docentes na cidade, portanto, vínculo comum com o diretor, culminou com a aprovação do credenciamento, o que levou o faturamento da Farmácia a dobrar (de R\$ 25.000,00, para R\$ 50.000,00 por mês). Esta ação tem ligação direta com a rubrica 5.11 – *ação social e relações ambientais*.

Numa avaliação da divisão de trabalho na Diretoria da Coopervale, foram levantados dois pontos de vista opostos: (1) elogio pelo entendimento e (2) crítica pelo desempenho. Na primeira situação, os demais diretores e o conselho fiscal receberam **ótima avaliação, “porque eles trabalham em conjunto”** (S.2). Já na segunda, parece estar ligada à rubrica 5.6 – *reflexão sobre a organização* –, ou a falta dela, expressa da seguinte forma: “Eu creio, para te ser sincero, a divisão de trabalho nesta gestão foi **um pouco desordenada**, até por culpa mesmo, a responsabilidade é da diretoria **porque não cobrava atitudes e ações de cada um [...]**” (S.4).

Enfim, considerando o conflito entre *desempenho* e *entendimento*, elementos das duas racionalidades em estudo, o posicionamento dessa rubrica, na figura 5.5, foi feita no ponto médio de intensidade de racionalidade substantiva.

Figura 5.5 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *divisão de trabalho*



Fonte: dados da pesquisa

5.6 Reflexão sobre a Organização

“Toda reunião a gente discute o que foi proposto e o que está sendo feito” (S.1). Porém, conforme as observações, essa discussão se dá no que se refere à **ação da Coopervale, e não à filosofia do cooperativismo**. É como foi dissertado na análise da rubrica controle, que tem seus assuntos tratados e registrados, constantemente, em primeiro plano nas atas de reuniões de diretoria executiva. Trata-se, em toda a reunião e prioritariamente de assuntos de mercado, que têm, por consequência natural do tema, fortes características da racionalidade instrumental. O que deixa implícita a existência dos elementos: *fins, maximização de recursos, êxito/resultados, utilidade e rentabilidade*. Mas é oportuno frisar que todos estes elementos, observados nos temas das reuniões de diretoria, são tratados, quase que invariavelmente, com orientação pelo *entendimento*, elemento constitutivo da racionalidade substantiva.

O depoimento a seguir parece denotar mais uma expectativa do que a realidade expressa nos tempos verbais da fala. A grande utilidade em transcrevê-lo, está em sua contribuição para apontar a falha externada:

Eu acredito que todos fazem⁵² isso. Acredito que hoje você faz uma **gestão mais profissional**⁵³ até no sentido de dar mais treinamentos. Os diretores têm, os gestores têm que participar... Mais trabalho, mais reuniões, mais treinamentos voltados para o cooperativismo. **Acho uma falha não investirmos muito nisso** (S.4).

Desta forma, as reuniões de diretoria executiva não parecem ser o espaço usual para refletir sobre a organização, bem como sobre o cooperativismo.

⁵² O termo *fazem* parece ter o sentido de *deveriam fazer*.

⁵³ A expressão *gestão mais profissional*, como foi verificado nas observações, tem o sentido de racional instrumental.

Fortalece esse raciocínio a análise da rubrica *divisão de trabalho*, na qual foram levantados dois pontos de vista opostos por diretores executivos da Coopervale. Um deles, como dissertado anteriormente, tem implicações com a rubrica em análise, pela falta ou falha na *reflexão sobre a organização, que foi expressa pelo seguinte depoimento:*

Eu creio, para te ser sincero, a divisão de trabalho nesta gestão foi **um pouco desordenada**, até por culpa mesmo, a responsabilidade é da diretoria **porque não cobrava atitudes e ações de cada um**. Eu acho que poderia ter dado um resultado muito melhor, se houvesse realmente uma dedicação maior de cada diretor. Alguns ficaram meio... Presente, mas não de corpo (S.4).

Fica demonstrado, desta forma, que **não há um processo claramente definido, com procedimentos específicos de análise e reflexão sobre a existência e atuação da organização no seu meio social interno, especificamente, com relação à diretoria executiva**. Entretanto, outros fóruns acabam por possibilitar alguma reflexão: é o caso (1) da assembléia geral e (2) de encontros e reuniões externas.

Um dos exemplos, que se relacionam à assembléia geral, é transcrito da ata da vigésima primeira assembléia geral ordinária da Coopervale, realizada em 29 de março de 2005:

O associado Sr. C. A. A.⁵⁴ **sugeriu a destinação das sobras** [do exercício fiscal] **para diminuir os preços das mercadorias**. Comentou que os preços do sacolão estão caros, em comparação ao mercado. **O associado Sr. W. T. sugeriu que as sobras fossem destinadas para investir em marketing**. É importante divulgar os trabalhos realizados na Coopervale. **Os associados precisam de mais informações sobre a nossa cooperativa**. O presidente esclareceu ao plenário sobre a política de preços da cooperativa. Nós compramos e vendemos tudo com nota fiscal, não podemos sonegar impostos. O nosso trabalho é comprar bem para termos preços competitivos. Informou que para o ano de 2005 já temos um planejamento orçamentário com metas para vendas, despesas e investimentos. E graças a Deus estamos tendo bons resultados. **Um associado questionou o porquê da Coopervale não conceder descontos para pagamento à vista**. O presidente explicou que, há alguns anos atrás, a diretoria concedeu descontos para pagamento à vista, conforme rendimento da poupança. Alguns associados reclamaram, pois acharam pouco o desconto. A Coopervale não tem condições de conceder descontos altos para ficar no prejuízo. Mas estamos trabalhando para atender às solicitações de nossos clientes. Com a implantação de novos programas na frente de caixa, iremos manter um contato direto com os associados. Em seguida o contador orientou e esclareceu que as sobras devem ser destinadas à conta fundo de reserva, visando assegurar a estabilidade da cooperativa para, no futuro, resguardar de algum resultado

⁵⁴ Omitiu-se o nome completo dos associados citados na ata, uma vez que identificá-los não traria clareza à análise.

negativo (ATA DA VIGÉSIMA PRIMEIRA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA DA COOPervalE).

Apesar das sugestões dos associados, a assembleia geral seguiu a orientação da diretoria executiva e aprovou por unanimidade a destinação das sobras líquidas, no valor de R\$62.730,43 (sessenta e dois mil, setecentos e trinta reais e quarenta e três centavos) para o citado fundo. Ambas as opções discutidas, e mais uma terceira, estão em conformidade com o terceiro princípio das cooperativas:

[...] Os cooperados destinam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: a) desenvolvimento de suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados (OCEMG, 2006).

A assembleia não levou em consideração as três sugestões de cooperados, anteriormente citadas. O posicionamento contrário da diretoria executiva é que foi aprovado por unanimidade. Nem mesmo aqueles que sugeriram, defenderam suas idéias, através do voto. Nesse sentido, Singer (2002a), refere-se a problemas na autogestão. Dos seis itens relacionados neste referencial teórico, reproduzimos cinco: *(i) o desinteresse dos sócios e a recusa ao esforço adicional exigida pela prática da democracia; (ii) Na maioria das vezes, os sócios preferem dar um voto de confiança à direção, de forma que ela decida em lugar deles, principalmente quando as decisões podem gerar conflitos entre sócios; (iii) a raridade de algum associado discutir se as soluções encontradas pelos gestores foram as melhores. Salvo aconteça algo emocionante, é provável que os relatórios dos gestores sejam aprovados rápida e desatentamente; (iv) desatenção habitual dos associados leva à concentração de informações importantes em círculos seletos de responsáveis, cujas propostas tendem a ser aprovadas por inércia. (v) insuficiência de formação democrática dos sócios, considerando o caráter emancipatório e não só econômico desse modo de gestão.*

Com relação ao segundo dos problemas, que podem corroer a prática da autogestão, a participação de um cooperado na assembleia de 29 de março 1989, é um exemplo significativo. Motivo pelo qual foi transcrito a seguir:

[...] Colocou em votação a aprovação do balanço e os relatórios do conselho fiscal e auditoria externa. Um associado relatou sobre o fato de não ter como desconfiar da fiscalização do conselho fiscal, devido serem pessoas eleitas por eles, digo, pela assembleia e merecem confiança. Foram então aprovados

pela assembléia os itens 1, 2 e 3 do edital de convocação (ATA DA QUARTA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA DA COOPERVALE).

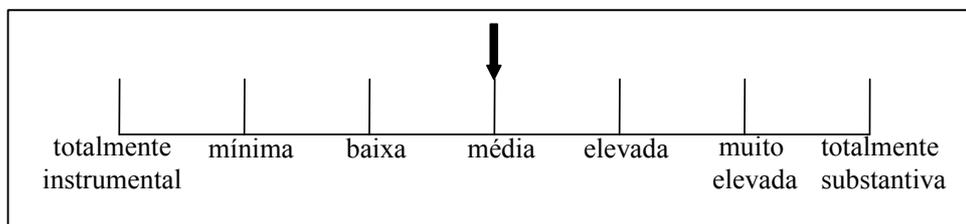
Além da assembléia geral, outro fórum que possibilita reflexão sobre a organização é citado no depoimento a seguir. Este, também, foi útil na análise da terceira suposição:

Faz [reflexão sobre a organização]. Tanto que nós já fomos anfitriões [de encontro entre cooperativas], onde o presidente da OCEMG teve aqui. É um encontro aonde a gente procura **explorar o tema cooperativismo**. O que está certo, o que estão fazendo, quais as dificuldades que estão enfrentando. Porque às vezes a dificuldade que alguém enfrentou, às vezes você não passou aqui no momento. E às vezes existe já uma receita para a coisa. Então, essas reuniões que a gente faz, igual já aconteceu em Itabira [...]. Então, esses encontros são exatamente para discutir o cooperativismo. Conhecer o que está acontecendo, o que **o mercado está sinalizando** (S.3).

Conclui-se que externamente à Coopervale, são criadas oportunidades para “explorar o tema cooperativismo”. Estes **encontros esporádicos**, também servem para “conhecer o que está acontecendo no mercado”, conforme relatou o sujeito 3. Nota-se, aqui, a possibilidade de discussão da finalidade emancipatória das cooperativas *versus* a discussão sobre o mercado, ordenador dos negócios pessoais e sociais, de acordo com a visão unidimensional que antecede à *teoria da delimitação dos sistemas sociais*, de Guerreiro Ramos (1981).

Assim, feita a análise da rubrica, tanto interna quanto externamente à diretoria executiva e à Coopervale, é que se procede a caracterização da rubrica *reflexão sobre a organização* como tendo média intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustrado na figura 5.6.

Figura 5.6 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *reflexão sobre a organização*



Fonte: dados da pesquisa

5.7 Conflitos

Foram trazidas para esta análise, três perspectivas de conflito: (a) entre a Coopervale e outras organizações; (b) conflito de objetivos da Coopervale; e (c) conflito entre membros dirigentes da Coopervale.

Com relação à perspectiva do conflito (a), entre a Coopervale e outras organizações, são retomados os conflitos iniciados na gestão afastada por *impeachment*, relativos aos projetos *posto de gasolina*, *terceirização da padaria* e *sacolão*, citados no item 4.3 desta dissertação. Nesses conflitos, houve dois desfechos diferentes: um pautado pelos elementos *entendimento e julgamento ético*; e outro, esgotadas as condições de diálogo da Coopervale com a outra parte na negociação, necessitaram de intermediação de uma terceira parte, nesse caso, o poder judiciário. Nesse segundo desfecho, destaca-se a presença dos elementos *cálculo, utilidade, êxito/resultados*.

Os depoimentos a seguir, dão conta do entendimento obtido no primeiro tipo de desfecho dos conflitos entre a Coopervale e outras organizações: “A padaria teve acordo. O sacolão fez acordo” (S2).

Logo após a saída [da diretoria deposta], foram chamados os interessados do posto, da padaria e do sacolão também e foram renegociados todos os contratos. Na padaria foi uma negociação super agradável, sem problemas com o terceirizado. Ele abriu mão de tudo; não queria saber de ter problema nenhum com a Coopervale. Abriu mão das cláusulas que penalizavam a Coopervale; foi tranqüilo [...]. E o sacolão foi uma negociação boa para a Coopervale também e está funcionando muito bem hoje (S.4).

Bom, num primeiro momento, eu vou até elogiar a pessoa do Sr. G, porque, quando nós pegamos o contrato, assumimos a Coopervale em 2003, em julho de 2003 e vimos o teor dos contratos, que a gente costuma chamar de leonino, que só beneficia uma parte e outra não. Nós ficamos preocupados com as multas, valores astronômicos, que até poderiam inviabilizar a Coopervale. A multa era de 150 mil Reais. [...] Mas ele foi bastante sensível aos nossos clamores da Coopervale, a ponto de sair do negócio sem causar nenhum transtorno a nós. Foi uma surpresa, porque a gente não imaginava que eles iam ceder, porque eles seriam os principais beneficiados. **Não teve um confronto, ele preferiu ter uma solução dialogada** (S.3).

E o sacolão foi uma negociação boa para a Coopervale. Também e está funcionando muito bem hoje. Para você ter idéia hoje, aquele espaço nos custa, **nós recebemos em torno de 7 mil reais por mês do aluguel do espaço**. Muito bom o projeto (S.4).

Além do citado elemento da racionalidade substantiva, há outro, da racionalidade instrumental, observável neste último depoimento: a *rentabilidade*.

Se, de um lado, chegou-se a uma solução dialogada, de outro, a conversação não chegou a bom termo entre a Coopervale e os representantes do *projeto posto de gasolina*. “[...] Nós chamamos aqui na época o Sr. O, [...] tentamos convencê-lo também da necessidade de a gente fazer negócio, porque não era muito bom para Coopervale. Ele alegou uma série de compromissos, dívidas que ele já tinha feito” (S.3). Estabeleceu-se um impasse: “O posto de gasolina foi o seguinte, não teve acordo, entramos na justiça”.(S.2). “Conseguimos bloquear o dinheiro que havia sido repassado [ao senhor O, pela gestão que sofreu *impeachment*]” (S.4).

Isso aí nós tivemos outra briga, como se diz, não foi muito amigável, não. [...] Na época, era o Sr. I (presidente), eu e tinha mais dois diretores. Nós fomos até ameaçados dentro da sala; tinha até segurança dentro da sala. Então não foi fácil não, foi uma luta bem complicada. Mas, graças a Deus, nós conseguimos vencer (S.1).

Aí a Coopervale acabou indo a justiça. Depois de alguns anos correndo na esfera da justiça, conseguimos fazer um acordo, aonde a parte que ele resgatou, eu [a Coopervale] abri mão dela e a parte que estava depositada em juízo, corrigida, passaria a ser da Coopervale. Nós conseguimos reaver este dinheiro, voltou para os cofres da Coopervale (S.3).

Com relação à perspectiva do conflito (b), o de objetivos da Coopervale, é trazido para a análise o fato de que a Coopervale tem veiculado propaganda em estações de rádio da cidade nesse mês de agosto de 2005, fazendo chamamento da comunidade (os não-associados) para compras. Parece haver um conflito nesse posicionamento da Coopervale, explicado da seguinte forma: no item 4.1 deste trabalho – *Influências da concorrência* – transcrevemos da ata de 03 de outubro de 1984 a participação do presidente do conselho de administração da Coopervale, ao encerrar a assembléia de constituição dessa cooperativa: “declarou constituída [...] a Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo CVRD e Entidades Vinculadas [...] que têm por **objetivo defender os interesses econômicos dos seus associados** por meio de ajuda mútua, **libertando-os do comércio intermediarista**”.

Esta ata, de fundação da Coopervale, está em consonância com o 1º princípio do cooperativismo⁵⁵, o da *adesão voluntária e livre*, definido da seguinte forma: “As

⁵⁵ Os princípios cooperativos são “as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática” (OCEMG, 2006)

cooperativas são organizações voluntárias e **abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços e a assumir as responsabilidades como cooperados**, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas” (OCEMG, 2006).

O chamamento dos não-cooperados pela Coopervale fez com que os diretores executivos fossem questionados se o objetivo de cooperativa mudou. Estranhamente, a resposta de todos foi: **não**, seguido de considerações, que são reproduzidas:

Não, não mudou não. O objetivo da cooperativa é sempre chamar o associado para dentro da cooperativa. Porque hoje, se a gente tivesse aí os 4.200 associados comprando 100 reais por mês, ia ser um faturamento muito alto para a cooperativa. Então eu acho que nós temos que continuar chamando os associados aqui para dentro. A cooperativa em si ela não tem que atender só os associados, **ela tem que atender a comunidade** (S.1).

Não. Não mudou nada. Porque **está chamando os não-associados para você estar aumentando o poder de compras**. Porque se eu compro, hoje, só para o associado 100 sacos de arroz, se eu trazer o não associado aqui, eu vou comprar 200 sacos de arroz. O preço melhora. Porque eu vou comprar mais, aí eu tenho o poder de negociação, ganha no prazo, ganha na compra, ganha em tudo, na qualidade de atendimento (S.2).

Não. O objetivo não mudou. **O objetivo da COOPERVALE é atender todo mundo**. Agora o foco poderia até ser o cooperado [...], se ele tiver esta visão de **negócio**, eu acho que ele vai ver a coisa diferente. Então nós queremos que ele venha, compre e verifique o que tem de errado, sugira. **O nosso objetivo é atender de melhor maneira possível ele** (S.3).

Não, o objetivo não mudou. Você tem **uma empresa**, onde você tem sócios e **que ela trabalha para outros também**. É o objetivo da Coopervale. Com isso ela vende mais, melhora o poder de negociação. Hoje você tem um mercado aberto, não pode ser fechado, do contrário você teria uma estrutura aqui pequenininha, para vender, como eu falei aqui anteriormente, [para] 100, 200 [cooperados] que são realmente ativos e participativos (S.4).

Percebem-se, nos discursos dos diretores executivos, os elementos *êxito/resultados, fins, rentabilidade, utilidade*.

Este estudo detectou uma mutação nessa e em outras cooperativas de consumo⁵⁶, explicada pela perversidade tributária, dissertada no item 4.2 deste trabalho. Para honrar os compromissos tributários, cobrados em desigualdade com os concorrentes varejistas privados, a Coopervale – varejista da economia solidária – viu-se forçada a **garantir sua sobrevivência**

⁵⁶ “Em 1993, a Consul estendeu seus benefícios a toda a comunidade”. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br/WebCoop/Default.aspx?tabid=102>> Acesso em 10 de jun. de 2006, 18 h.

por meio de aumento de escala de comércio. Duas linhas de ação principais parecem ter sido adotadas: *(i) abrir mão de sua identidade cooperativa;* e *(ii) redefinir prioridades: obtenção de superávit versus atendimento das necessidades dos cooperados de preços baixos.*

No item *(i)*, ao abrir mão de sua identidade cooperativa, a Coopervale e outras cooperativas de consumo tornaram-se “abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços”, como no 1º princípio cooperativista. Mas diferente deste princípio, **não é mais obrigatório “assumir as responsabilidades como cooperados”**.

No entanto, a perda de identidade com os valores cooperativos não foi total, porque o 7º princípio cooperativista – *Interesse pela Comunidade* –, estabelece que “[...] As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados” (OCEMG, 2006).

Assim, a resposta negativa dos diretores à mudança dos objetivos de cooperativa só faz sentido se estiver referindo-se à mudança na atual gestão. Porque, como foi constatado, as questões tributárias, e mais a baixa participação de associados nas operações de comércio, levaram à mudança de objetivos e à perda parcial de identidade cooperativa.

A outra linha de ação adotada pela Coopervale para garantir sua sobrevivência, por meio de aumento de escala de comércio, citada no item *(ii)* redefinição de prioridades: obtenção de superávit versus atendimento das necessidades dos cooperados de preços baixos, fica bem caracterizada na seguinte fala:

Até então **era** o atendimento aos associados com preços baixos, acho que **hoje** a gente **tem que ser profissional** e sempre se for fazer caridade, você tem que fazer depois que você tiver dinheiro. Então hoje nós temos que pensar no superávit para depois convertê-lo em benefícios. Não tem como fazer as duas coisas juntas – você ter preço baixo e ter superávit (S.4).

Esta resposta resume bem o conflito preços *versus* superávit, cuja ação da Coopervale tende para este, em detrimento daquele. Ao buscar ser profissional, cujo sentido poderia ser: racional funcional, verifica-se a presença dos elementos cálculo e utilidade.

Conclui-se, ainda, que a Coopervale, como também outras cooperativas de consumo, estão sofrendo uma mutação: de cooperativa para supermercado, de forma a garantir sua

sobrevivência, premidas que foram pela perda de incentivos fiscais, na Lei 9.532/97, bem como pela permissividade de sonegação fiscal, praticada por concorrentes varejistas, conforme foi refletido no item 4.2 deste trabalho.

É útil retomar o conceito de Singer 2002a:

A economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, **exige mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda** (SINGER, 2002a: 10).

Nesse sentido, ao eliminar os incentivos fiscais das cooperativas de consumo, o Estado estaria suprimindo mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda e, por conseguinte, forçando as cooperativas de consumo a migrarem da economia solidária para a economia de mercado.

A Coopervale, um empreendimento autogestionário, propicia não só “a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes. Participar das discussões e decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa, conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura” (SINGER, 2002a, p. 21). Desta forma, o Estado contribui para inviabilizar as vantagens emancipatórias da participação na economia solidária.

Um outro tipo de conflito, o da perspectiva (c), conflito entre membros dirigentes da Coopervale, está ligado ao relacionamento interpessoal da diretoria. Poderia passar despercebido, pois parece ser mínimo. Durante a pesquisa, foi possível presenciar apenas um evento característico, que também foi utilizado na análise da rubrica divisão de trabalho: *o diretor social cobrou “ingerências” em sua pasta e redefinição de suas funções, uma vez que treinamentos estavam sendo executados sem a sua ciência. Foi feita ponderação sobre seu período de afastamento, devido à doença de seu pai. Um dos diretores recorreu, junto com o reclamante, ao estatuto, para verificar as funções do diretor social. Recomendou-se que cada diretor fizesse um desdobramento daquilo que suas atribuições estatutárias prescrevem “se cada um fizer sua função, a Coopervale vai” (S.1).*

O elemento *entendimento*, largamente utilizado por essa diretoria executiva, foi novamente acionado para eliminar o efeito do **choque que a exposição, de forma explícita, da posição do diretor social fez aflorar**. A forma de agir, nesse caso, deixou aflorar cristalinamente uma discordância pessoal, uma exceção nas observações não-participantes. O que não quer dizer que tendências opostas de posição sejam inexistentes, em grau variável, nos indivíduos.

Esse conflito explícito entre *desempenho* e *entendimento*, elementos das duas racionalidades em estudo, já havia sido considerado na análise de dois processos organizacionais: divisão de trabalho e reflexão sobre a organização. No último, ficou demonstrado que *não há um processo claramente definido, com procedimentos específicos de análise e reflexão sobre a existência e atuação da organização no seu meio social interno, especificamente, com relação à diretoria executiva*. Assim, a falta de um procedimento de avaliação parece ser o responsável por discordâncias pessoais que **não** afloram claramente na diretoria, mas que prejudicam a cooperativa. A relevância do exemplo a seguir é que fez com que ele figurasse pela terceira vez na análise de uma rubrica.

Eu creio, para te ser sincero, que a divisão de trabalho nesta gestão foi **um pouco desordenada**, até por culpa mesmo, a responsabilidade é da diretoria **porque não cobrava atitudes e ações de cada um**. Eu acho que poderia ter dado um resultado muito melhor, se houvesse realmente uma dedicação maior de cada diretor. Alguns ficaram meio... Presentes, mas não de corpo (S.4).

Com relação à perspectiva do conflito (c), entre membros dirigentes da Coopervale, parte-se do princípio de que a falta de avaliação e reflexão sobre a organização, citada anteriormente, traz um sentimento velado de insatisfação, com relação à remuneração pelas atividades como diretor da cooperativa. Esta insatisfação não é unanimidade no grupo. É o que foi percebido nas observações, e também é citado na análise rubrica satisfação individual. **A Coopervale não remunera seus diretores. Não há nem ao menos ajuda de custo para transporte.**

Remunerar ou não a diretoria executiva é um conflito em que ambas as opções parecem ser factíveis. Dois dos motivos para não remunerar poderiam ser: (1) histórico – não é usual adotar esta prática na Coopervale; (2) está ligado aos *fatores que influenciam a práxis administrativa da Coopervale*, título do capítulo 4 deste estudo, especificamente o item 4.3, *influência de práticas nocivas à cooperativa*, uma vez que a atual diretoria foi precedida por outra, com práticas administrativas questionáveis.

Dois motivos para remunerar seriam: (1) Nesta pesquisa, utilizou-se como **paradigma a Consul, maior cooperativa de consumo do Estado de Minas Gerais**. Nela a diretoria executiva trabalha de segunda a sexta-feira, durante oito horas por dia. Entretanto, os diretores são remunerados por esse trabalho, diferente da Coopervale. (2) Tratamento dos diretores contrário ao princípio de igualdade das cooperativas. Este argumento é explicado a seguir.

Pelo terceiro princípio das cooperativas, o da *participação econômica dos cooperados*:

“Os cooperados contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. **Os cooperados recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão**” (OCEMG, 2006).

Na condição de cooperados, os diretores executivos já integralizaram capital, quando da sua adesão. Contudo, quando tiram de suas posses capital, para exercer a função de diretor executivo, seja com transporte, alimentação, esses cooperados diretores se colocam contrários aos valores das cooperativas, quais sejam: “As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, **igualdade, eqüidade** e solidariedade. [...]” (OCEMG, 2006). Isto porque os cooperados da modalidade de consumo, diferente de outras, não trabalham na e para a cooperativa. Desta forma, todo o dinheiro que os diretores executivos aportam para trabalhar, bem como aquele que deixam de receber pelo seu trabalho, acaba incorporando-se ao capital social da cooperativa, que é patrimônio de todos os cooperados. Nessa linha de raciocínio, **não há, portanto, igualdade, eqüidade** no tratamento dos cooperados em relação aos diretores cooperados.

Ainda que velada, essa insatisfação com a falta de remuneração da diretoria executiva denota a presença do elemento *utilidade*, da racionalidade instrumental. Já a prática vigente, de não remunerar parece estar em consonância com o elemento *valores emancipatórios* da racionalidade substantiva.

A solução, até o momento provisória, para o conflito remunerar ou não a diretoria executiva foi dada segundo uma força percebida nas observações: o poder⁵⁷ da parte que defende o não à remuneração. Como este trabalho não se propôs a analisar tal fenômeno, fica apenas o

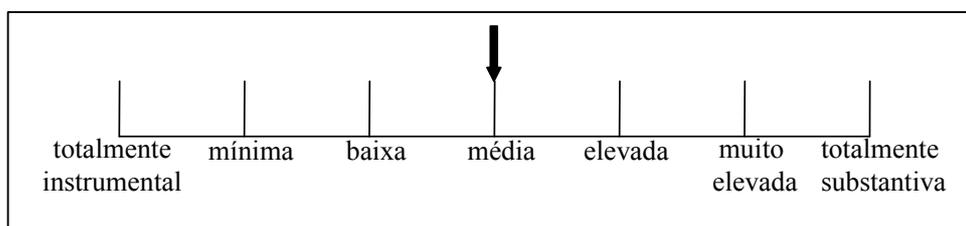
⁵⁷ Das várias acepções para *poder*, nessa dissertação, adota-se: “probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade” (WEBER, 2000). Este conceito, na análise de Faria (2004, p. 109) ostenta o conflito ao invés do consenso.

registro de sua existência na organização, bem como a constatação do elemento cálculo nessa situação.

É fato que existe oposição de idéias. Não foi possível observar a luta aberta entre diferentes posições, o que deixa a impressão de inexistência do conflito. Conclui-se, portanto, que **o conflito nas relações interpessoais existe na diretoria executiva da Coopervale, mas é velado.**

Levando em conta o exposto nas três perspectivas da rubrica conflito, cujos elementos detectados foram *entendimento* e *juízo ético* da racionalidade substantiva e *cálculo*, *utilidade*, *êxito/resultados*, *rentabilidade*, *fins*, *desempenho* da racionalidade instrumental, posiciona-se a intensidade de racionalidade substantiva, na figura 5.7, como de média intensidade .

Figura 5.7 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *conflito*



Fonte: dados da pesquisa

5.8 Comunicação e Relações Interpessoais

Os dados coletados na pesquisa, indicam que o estilo e a forma de comunicação dominantes na Coopervale são a oral, direta e coloquial, o que faz com que o elemento *entendimento* ganhe relevância. Os vários depoimentos transcritos nesta dissertação dão conta disso. Uma outra forma de comunicação muito utilizada é a escrita: todas as reuniões de diretoria executiva, conselho de administração, associados em assembléia possuem atas. São manuscritas e de excelente qualidade. Essas atas foram fundamentais para a pesquisa documental deste trabalho. Têm uma formalidade que é própria do tipo do documento. Transcreveu-se parcialmente uma ata de assembléia, de forma a dar clareza ao exposto. As

demais, geralmente, seguem o mesmo padrão, até mesmo a realização da assembléia somente na terceira convocação, por falta de quórum:

Ata da quarta Assembléia Geral Ordinária da Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo CVRD e Entidades vinculadas Ltda. – Coopervale. Aos vinte e nove dias do mês de março de um mil novecentos e oitenta e nove, no restaurante do Valeriodoce Esporte Clube – Campestre; reuniram-se, em Assembléia geral, os associados dessa cooperativa às 18:00 horas, por não haver quórum na primeira e segunda convocação, tendo sido verificado o número mínimo de associados presentes, de acordo com o estatuto e com o edital de convocação. Instalada a Assembléia pelo presidente, Sr. E. P. B., que convocou a diretoria administrativa e o presidente do conselho fiscal para compor a mesa. Convocou também a Sra. M. R. A. para secretariar a reunião. Para esclarecimentos da assembléia, o senhor presidente pediu ao diretor administrativo, Sr. P. B., para ler o estatuto da cooperativa, capítulo VI, artigo 23; parágrafos 1º e 2º, que tratam da assembléia geral. Em seguida, o Sr. E. P. B. leu o edital de convocação, divulgado e datado de 16/03/89 com a seguinte ‘ordem do dia’:

- 1) Prestação de conta da diretoria e apreciação do balanço do exercício de 1.988;
- 2) Apresentação do relatório do exercício de 1988;
- 3) Parecer do conselho fiscal e da auditoria;
- 4) Eleição do conselho fiscal para o mandato de 01/04/89 a 31/03/90;
- 5) Alienação e baixa de bens patrimoniais;
- 6) Definição do limite mínimo de capital e confirmação do prazo máximo sem movimentação na Coopervale.

Nota: para efeitos legais e estatutários, fica declarado que o número de associados desta cooperativa nesta data é de 4.094 (quatro mil e noventa e quatro). O Sr. J. T. e o contador, Sr. J. G., **através de slide, apresentaram o balanço, dando os devidos esclarecimentos sobre ativo, passivo, receitas e despesas [...].** O senhor presidente convocou o Sr. J. M. M. C., indicado pela assembléia, para presidir a reunião, conforme o estatuto lido no início da reunião. O Sr. J. M. M. C. colocou em votação a aprovação do balanço e os relatórios do conselho fiscal e auditoria externa.

Esta ata antiga traz algo de interessante para a análise: apresentação do balanço, dando os devidos **esclarecimentos** sobre ativo, passivo, receitas e despesas. Os cooperados, necessariamente, não são especialistas nesses temas. Assim, estes esclarecimentos têm o condão de fazer saber; tornar comum; participar, ou seja, comunicar, o que se relaciona ao título dessa rubrica.

Neste sentido, a assembléia de 1989 difere da observação que foi feita nesta pesquisa durante a última assembléia geral ordinária de 11/04/06: cerca de 140 pessoas participaram da assembléia. Contavam-se apenas sete sócios, ainda em atividade, na CVRD. A grande maioria dos presentes na Assembléia era de aposentados CVRD, atualmente associados da Aposvale – a associação dos aposentados da CVRD. Sobre isso, o sujeito 4 da pesquisa deu a explicação:

“a Coopervale tem 21 anos. Os associados fundadores já estão, em sua grande maioria, aposentados. Associados novos não têm surgido”.

Os associados recebiam, na entrada do recinto onde seria realizada a assembléia geral, um encarte da prestação de contas 2005, contendo: (i) Relatório da Diretoria, gestão 01/04/05 a 31/03/06. (ii) Balanço patrimonial e demonstrações contábeis. (iii) Notas explicativas às demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2005. (iv) Parecer do conselho fiscal. (v) Parecer do auditor independente.

O tempo de contato do associado com as informações, desde que as recebia, na chegada, até o início da prestação de contas, era insuficiente para uma leitura completa. Aliás, a leitura parecia ser quase inexistente. Esse momento que antecedia o início dos trabalhos foi dedicado às conversas sobre: eleição da Credivale; virtual candidatura de gerente aposentado da CVRD para a presidência do Valério Doce Futebol Clube, dentre outras.

Antes de iniciar os trabalhos, conforme determina o estatuto, partiu-se para a escolha do cooperado que presidiria os trabalhos da assembléia. A diretoria executiva sugeriu um nome, que foi aprovado por aclamação pelos presentes. Merece nota a observação depois de encerrada a reunião de diretoria executiva de 27/03/06. A respeito das eleições, comentou-se sobre o contato já feito com um dos associados que a diretoria iria indicar para conduzir a assembléia de votação do dia 11/04/06.

A prestação de contas foi rápida: iniciou-se às 19 horas e 9 minutos e terminou às 19 horas e 25 minutos. Foi lido o parecer do Conselho fiscal e colocado em votação. Aprovado por unanimidade pela Assembléia. Foi lido o parecer do auditor independente e também votado e aprovado por unanimidade. Feitos breves comentários sobre as demonstrações financeiras, com o foco na sobra líquida à disposição da assembléia geral ordinária, no valor de R\$78.973,65 (setenta e oito mil, novecentos e setenta e três reais e sessenta e cinco centavos). O diretor presidente posicionou-se favorável à destinação do referido valor para o fundo de reserva legal, em vez de distribuí-lo para os associados. Este fundo cobriria eventuais resultados negativos futuros da Coopervale, desincumbindo os associados de aportar capital, em caso de déficit nos resultados. A assembléia seguiu a orientação do diretor presidente, aprovando-a por unanimidade. **Nenhum cooperado manifestou-se em momento algum, a**

não ser erguer o braço, aprovando o que estava sendo colocado em votação. Passou-se para a votação secreta entre as duas chapas concorrentes. A chapa 1, da situação, foi eleita.

A partir das observações durante essa assembléia, algumas análises e considerações podem ser feitas: A prestação de contas durou apenas 16 minutos. O evento parece ter sido conduzido de forma que: (1) não houvesse manifestações, (2) a campanha eleitoral fosse impossibilitada durante a assembléia, (3) se buscasse aprovação das contas, a qual é obrigação estatutária, (4) se iniciasse rapidamente o processo de votação.

A impressão deixada pelo grupo no poder é que este viu a necessidade de sua permanência à frente da cooperativa, uma vez que houve quebra no estilo de administração da Coopervale por um grupo com ações administrativas questionáveis, conforme dissertado no item 4.3 deste trabalho. Este fato, aparentemente, parece ser a causa da manobra para a permanência no poder. É o oposto do que prega Singer, (2002a: 9-10) “Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles. *Ninguém manda em ninguém*. E não há competição entre os sócios”.

Existe, também, uma outra possibilidade para a manobra, apontada por um dos diretores da diretoria executiva deposta, que está registrada na ata da décima quarta assembléia geral extraordinária da Coopervale, de 16 de junho de 2003 da seguinte forma: “[...] a Coopervale ficou na mão de algumas pessoas durante anos. Isto é uma ditadura”.

Há, por parte da atual diretoria, entretanto, a pretensão de formar sucessores para a diretoria, com a justificativa de que a Coopervale não corra o risco de voltar a ser administrada por “francos-atiradores”. Um vice-diretor e sócio fundador da Coopervale propôs comandar esta iniciativa de preparação de sucessores.

As características descritas na assembléia geral de 11 de abril de 2006, guardam semelhança com aqueles aspectos citados no capítulo 2 desta pesquisa; trata-se de *o fenômeno das minorias governantes*. Esta semelhança sugere a aplicabilidade da *lei de ferro das oligarquias* na diretoria da Coopervale. Essa aplicabilidade está em consonância com Guerreiro Ramos (1981), referenciado no capítulo 2 deste trabalho, quando se referia a uma das características da economia:

5. A informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. Isso quer dizer que as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais ou empresariais. Essa difundida condição das economias em geral é o principal fator da *lei de ferro da oligarquia*⁵⁸ [...] (GUERREIRO RAMOS, 1981: 148).

Há que se considerar que o fenômeno das minorias governantes se dá na Coopervale, dentre outros motivos, com a aquiescência da maioria governada. Fortificam esta afirmativa, os problemas que podem corroer a prática da autogestão, apontados por Singer (2002a, p. 20) e relacionados neste referencial, dentre eles: (i) desinteresse dos cooperados e a recusa ao esforço adicional exigida pela prática da democracia; (ii) o voto de confiança dado à direção, para que esta decida em lugar deles; (iii) a falta de discussão pelos cooperados a respeito das decisões de diretoria, junto com a aprovação dos relatórios da administração, de forma desatenta e rápida; (iv) insuficiência de formação democrática dos associados.

Na rubrica Satisfação Individual, a *lei de ferro da Oligarquia* será novamente abordada, de forma superficial, uma vez que são aspectos políticos da organização, que o presente estudo não se propôs a analisar. São tratados apenas de forma tangencial. Ficam como sugestão para estudos futuros. Mas para o presente estudo, é oportuno ressaltar a presença do elemento *cálculo*, da racionalidade instrumental nessa assembléia.

Outros aspectos que também podem ser analisados nessa rubrica, dizem respeito a duas vertentes da comunicação: (i) entre diretores; (ii) entre os diretores e os cooperados.

Questionados se a comunicação entre os diretores, relativa ao item (i) permite ao respondente alcançar bons resultados, as respostas foram: “Na diretoria, você tem **autonomia** para fazer o que você acha que é conveniente, é lógico que você não vai meter os pés pelas mãos, você faz desde que não prejudique a cooperativa e o associado” (S.1). “Permite, porque a partir do momento em que você tem a sua sugestão, a sua idéia é acolhida... As pessoas que dão sugestão eles buscam apoiar também a dar resultados. Então é realmente tranquilo” (S.3) O depoimento seguinte resume bem a questão e traz a marca registrada da diretoria: o elemento entendimento: “Através dessa comunicação que nós estamos gerindo isso daqui já há tanto tempo, né?” (S.4).

⁵⁸ Conceito desenvolvido no presente referencial.

Assim, o aspecto da comunicação entre diretores é caracterizado como substantivo. É preciso indicar os elementos *juízo ético* e *autonomia* como pertencentes a essa vertente da comunicação, fazendo-se a ressalva de que **a autonomia dos diretores é relativamente limitada ao consenso**, portanto, ao elemento mais forte presente na diretoria: o *entendimento*.

Por outro lado, ao analisar a vertente da comunicação item (ii), entre os diretores e os cooperados, é útil retomar o seguinte depoimento: “Eu acho que a gente deve muito em comunicação. Nós teríamos que ser mais comunicativos, informar mais para as pessoas que estão a nossa volta, empregados, cliente. É um *mea-culpa* que eu estou fazendo aqui” (S.4).

Esta fala, também, foi utilizada na análise da rubrica *valores e objetivos organizacionais*. Segundo aquela análise, *a tabela 5.1 sugere que há um campo fértil para aumento do número de cooperados. E a diretoria executiva demonstra interesse nesse sentido. Porém, as ações para materializar esse interesse, ainda não têm o efeito desejado, ou seja, não atingem os potenciais sócios da Coopervale, conforme demonstram as entrevistas dos sujeitos 13, 15, 16 e 18. A falha parece estar ligada ao processo de comunicação.*

Na análise da presente rubrica, acrescenta-se que a falha parece estar **no processo de comunicação entre os diretores e os cooperados. A comunicação da diretoria executiva parece ser reativa**: os diretores esperam ser procurados por carta ou para conversar, conforme relatam os sujeitos 2 e 3: “Total [abertura na comunicação], qualquer diretor ou até mesmo o associado que **quiser nos procurar para conversar** sobre o que quer que seja **nós vamos ouvir**. Tem essa liberdade de tocar em qualquer assunto, nunca foi privado de qualquer natureza” (S.3). “Não acho ela fechada, não; acho ela aberta; muito aberta. [...] **se o associado manda carta, a gente manda resposta**, a gente sempre tem contato” (S.2).

Há uma sutil diferença entre ouvir o associado, conforme relata o sujeito 2, e escutá-lo. É o que pretende demonstrar o quadro 5.1.

Na análise da *suposição 4*, item 6.4 desta dissertação, será possível verificar com mais argumentos o que ora se adianta: *mesmo sem a clareza dos motivos, o fato é incontestável: a participação dos cooperados nas assembleias gerais tem um número inexpressivo. E as práticas administrativas da Coopervale, cuja racionalidade este estudo se propôs desvelar, continuam a ocorrer, a despeito da falta de participação numérica. Procurou-se, assim,*

saber o que os responsáveis pelas práticas administrativas da Coopervale imaginam que a maioria dos cooperados espera da Cooperativa.

*Mesmo não tendo os cooperados reunidos **em massa** nas assembleias, a diretoria da Coopervale demonstra-se hábil em captar suas necessidades e ansiedades: preços baixos, prazo maior para pagamento das compras, benefícios no encerramento do exercício. Boas condições de compra, não são anseios diferentes daqueles verificados na primeira cooperativa do mundo que, coincidentemente com este estudo, era de consumo, como descrito no capítulo 2 deste trabalho.*

Os cooperados não se reúnem em **quantidade** expressiva nas assembleias. Porém, isso não impede que expressem seus desejos com **qualidade**. Não é por menos que a diretoria executiva consegue captar fielmente esse pensamento. Assim, **faz-se necessária uma análise qualitativa, e não quantitativa das expectativas dos cooperados**. O quadro 5.1 será útil para esta análise. Ele é o resumo daquilo que a diretoria executiva consegue captar a respeito dos sócios, e está mais bem-detalhado na análise da suposição 4. O quadro traz, também, opiniões de cooperados, apresentadas na vigésima primeira assembleia geral ordinária da Coopervale, realizada em 29 de março de 2005, cuja transcrição parcial da ata foi feita no item 5.6 – reflexão sobre a organização.

Quadro 5.1 Comparativo de expectativas dos cooperados *versus* ofertas da Coopervale

O QUE O COOPERADO DESEJA	O QUE A COOPERVALE OFERECE
[Desejava] Preço baixo em 1984	[Ofereceu] Preço baixo em 1984
Ainda quer mais preço baixo	Este mais a gente não pode dar
Ainda quer mais preço baixo	Procurar dar de uma outra maneira: algum tipo de benefício; rendimento no final do ano. E é isto que a gente espera passar para eles
O cliente reclama muito de prazo para pagamento das compras feitas na Coopervale	30 dias para pagamento, conforme outros supermercados da cidade
O cooperado reclama que a cooperativa não divide o 'lucro'. Não é a favor do envio do superávit para o fundo de reserva ⁵⁹	Envio do superávit para o fundo de reserva, para, no futuro, resguardar o cooperado de algum resultado negativo.

⁵⁹ Em consonância com Singer (2002a: 9-10), se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual. Se ela for mal, acumular dívidas, todos participam por igual nos prejuízos e nos esforços para saldar os débitos assumidos.

Quadro 5.1 Comparativo expectativa dos cooperados x oferta da Coopervale (continua)

O QUE O COOPERADO DESEJA	O QUE A COOPERVALE OFERECE
Que as sobras fossem destinadas para investir em <i>marketing</i> . É importante divulgar os trabalhos realizados na Coopervale. Os associados precisam de mais informações sobre a nossa cooperativa	O presidente esclareceu ao plenário sobre a política de preços da cooperativa. Nós compramos e vendemos tudo com nota fiscal, não podemos sonegar impostos. O nosso trabalho é comprar bem para termos preços competitivos. Informou que para o ano de 2005 já temos um planejamento orçamentário com metas para vendas, despesas e investimentos. E graças a Deus estamos tendo bons resultados
A destinação das sobras do exercício fiscal para diminuir os preços das mercadorias. Os preços do sacolão estão caros, em comparação ao mercado	Idem ao anterior
Hoje o associado acha que nós temos que vender barato	Resposta: e não é
Ainda quer mais preço baixo	A cooperativa está ofertando é administrar os preços em Itabira. E hoje, o associado não pensa desse jeito.
Ainda quer mais preço baixo	O discurso de impossibilidade de redução ainda maior de preços, devido à: (1) mudança no perfil de despesas, (sistema de cotas de compra e taxa de condomínio e despesas, anteriormente bancadas pela Vale). (2) Condição tributária.
Ainda quer mais preço baixo	A Coopervale é a referência de o preço para os demais supermercados da cidade de Itabira
Ainda quer mais preço baixo	Espaço para um entrante no mercado varejista de Itabira, com grande poder de concorrência.
Descontos para pagamento à vista	Há alguns anos atrás, a diretoria concedeu descontos para pagamento à vista, conforme rendimento da poupança. Alguns associados reclamaram, pois acharam pouco o desconto. A Coopervale não tem condições de conceder descontos altos para ficar no prejuízo. Mas estamos trabalhando para atender às solicitações de nossos clientes. Com a implantação de novos programas na frente de caixa, iremos manter um contato direto com os associados

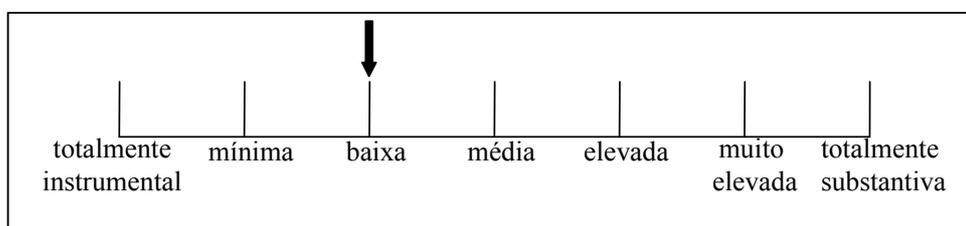
Fonte: dados da pesquisa

A diretoria executiva parece trabalhar a partir do pressuposto de que sua missão é administrar, controlar os preços de Itabira. **Mesmo ouvindo** uma série de expectativas dos cooperados **demonstra não escutá-los**, impondo-lhes aquilo que parece ser o melhor, na visão dos administradores. Desta forma, a comunicação entre diretoria executiva da Coopervale e cooperados não acontece a bom termo, por falhas entre emissor e receptor da mensagem. Demonstra-se, assim, que as práticas administrativas da Coopervale são feitas,

não com e para os cooperados; mas, apesar de estes existirem, o que caracteriza a presença marcante do elemento cálculo.

Logo, ao considerar a presença do elemento *entendimento* na comunicação da Coopervale; *cálculo*, na condução da assembléia geral de eleição de diretoria; *entendimento, julgamento ético* e *autonomia*, na comunicação entre os diretores; e *cálculo*, na comunicação entre diretores e cooperados, é que se posicionou a intensidade de racionalidade substantiva dessa rubrica como baixa, conforme ilustrado na figura 5.8.

Figura 5.8 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *comunicação e relações interpessoais*



Fonte: dados da pesquisa

5.9 Satisfação Individual

No capítulo 2, colacionaram-se as idéias de Guerreiro Ramos (1981, p. 1), para quem *a teoria da organização tem assumido um caráter ingênuo, pois se baseia na racionalidade instrumental, característica da ciência social dominante no ocidente. O sucesso prático alcançado por ela é em função desta ingenuidade. Mas esse sucesso tem sido unidimensional, uma vez que exerce impacto desfigurador sobre a vida humana associada.* A diretoria executiva da Coopervale apresentou-se como portadora de um ambiente, no qual se encontra aquilo que Guerreiro Ramos (1981) indica como alvo perseguido pelas pessoas numa isonomia: estilos de vida que possam transcender os padrões normativos que dominam a sociedade. Nesse sentido, passa-se a classificá-la como uma isonomia.

Portanto, na rubrica em análise, verifica-se forte presença de elementos de racionalidade substantiva contidos na isonomia pesquisada: *auto-realização, autenticidade, autonomia, julgamento ético*. É o que dá aos indivíduos a satisfação em pertencer à organização. Há, contudo, elementos da racionalidade instrumental na diretoria executiva da Coopervale, o que

era de se esperar, pela própria definição de isonomia, inserida no capítulo 2 deste trabalho: uma espécie de *tipo ideal* – não necessariamente alcançável na plenitude. Categoria de análise sociológica inspirada por Weber (2000) que Guerreiro Ramos (1981) construiu em sua teoria.

Retoma-se outra passagem do capítulo 2, para reforçar a presente análise: *falou-se da compreensão do termo razão pelos escritores clássicos, da mudança de entendimento e uso da palavra razão, a partir do iluminismo, da ingenuidade da teoria da organização, proporcionando seu sucesso prático. Então, seria plausível se esperar um retorno aos conceitos clássicos. Todavia, é prudente reforçar o alerta de Guerreiro Ramos: “Os pensadores clássicos não devem ser considerados autoridades canônicas infalíveis. Afinal de contas, não se tem muito a aprender do Aristóteles que justificava a escravidão” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 22).*

Segundo Guerreiro Ramos (1981: 150), A *polis*, tal como a concebeu Aristóteles, era uma isonomia – associação de iguais, constituída ‘por amor a uma boa vida’. Pensadores clássicos reuniam-se nesse ambiente igualitário e se beneficiavam das vantagens desse sistema social, uma delas a inexistência do impacto desfigurador sobre a vida humana associada no interior da isonomia, apesar das práticas e conceitos defendidos por seus integrantes. Da mesma forma, os membros dessa diretoria executiva da Coopervale, uma isonomia, se beneficiam das vantagens proporcionadas por esse sistema social. Estes benefícios foram expressos na satisfação demonstrada na análise dessa rubrica; ainda que a diretoria executiva adote práticas que não pareçam ser exclusivamente substantivas, inclusive administrar um empreendimento, que é dos e para os cooperados, mas sem a participação efetiva destes.

Com essa exclusão dos cooperados (representados), feita pelos representantes, a diretoria executiva da Coopervale, vai de encontro aos princípios da *lei de ferro das oligarquias*, cujos princípios foram delineados no item 2.6 deste trabalho.

Os elementos de satisfação e insatisfação, analisados nessa rubrica, são altamente subjetivos, motivo que direcionou a coleta de dados fortemente para as entrevistas. Mas a observação também foi utilizada. Percebeu-se, também, durante a observação, que existe um sentimento velado de insatisfação, que não é unanimidade no grupo, na questão da remuneração pelas atividades como diretor da cooperativa. Note-se, por oportuno, que a remuneração já foi

abordada no item 5.7 – conflito e, de maneira superficial, no item 5.1. Assim, os argumentos apresentados a seguir, ratificam o que foi exposto anteriormente.

É o que reforça a observação, no momento do término da reunião de diretoria do dia 27/03/06 e os diretores conversaram sobre a eleição da **Credivale**, no último dia 25 de março de 2006: houve presença maciça de associados, mais de 500, para decidir entre duas chapas inscritas. Na opinião de um dos diretores, um dos motivos do interesse em participar das chapas e arregimentar os cooperados para a assembléia, deve-se à **remuneração da diretoria**. Foi feito um paralelo com a **Coopervale, que não remunera seus diretores. Não há nem ao menos ajuda de custo para transporte. Outro diretor comentou que tira do bolso as passagens do lotação para se deslocar à Coopervale**. No entanto, os dois foram unânimes em opinar que, se houvesse remuneração, o interesse pela eleição e o número de chapas seria maior. Mais dois depoimentos relacionados à remuneração:

Mas a empresa é sólida. Nada quebra ela. Exemplo de outras cooperativas que foram fechadas (...), inclusive a Cauê, com o mau uso da diretoria. Tem diretores sérios? Tem. Tem diretores corretos? Tem. Eu estou na diretoria porque eu ainda vejo que a diretoria é séria, que veste a camisa da Coopervale, **a gente não ganha um centavo e trabalha muito, muita cobrança, mas não ganha um centavo. Para alimentação sai do meu bolso, nem vale transporte eu ganho**. Você tira então a base de como que a Coopervale é séria (S.2).

O pessoal [o associado] não interessa a pegar isto daqui. Uma que não tem lucro, **não recebe, você não tem uma passagem de ônibus**, quem mexe aqui é porque gosta, porque de outra maneira não entra aqui não (S.1).

Ainda que velada, essa insatisfação denota a presença de elemento *utilidade* da racionalidade instrumental. Já a prática vigente, de não remunerar está em consonância com o elemento *valores emancipatórios* da racionalidade substantiva. Nas isonomias, as atividades dos participantes “são promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias as pessoas se ocupam, não labutam. Em outras palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 150).

Se a falta de remuneração pode gerar insatisfação, há outras fontes de satisfação a serem analisadas, a começar pelo prazer em pertencer à organização, demonstrado pelo sujeito 1 no depoimento anterior, o que explica o trabalho sem remuneração. Outra fonte é o relacionamento interpessoal, responsável pelo elemento entendimento, fartamente

demonstrado nas rubricas anteriores. O relacionamento, também, possibilita a verificação de outros elementos. É o que ressalta o depoimento:

Eu tive uma experiência muito grande com respeito à doença do meu pai. Eu era diretor do clube Z e diretor da Coopervale. Da diretoria do clube Z, eu era diretor de esportes, eu cheguei perto do presidente do clube Z e falei com ele que eu estava com problema com a saúde do meu pai, ele simplesmente falou comigo o seguinte: ‘você pode sair, arruma outra pessoa para ficar no seu lugar’. A diretoria da Coopervale não me deixou sair e me colocou à disposição não só a diretoria, mas como a cooperativa para o que eu precisasse da cooperativa com essa doença do meu pai. Então aqui dentro da cooperativa [...]. Eu agradeço muito ao pessoal daqui (S.1).

A *auto-realização* mostra-se explícita nesta fala.

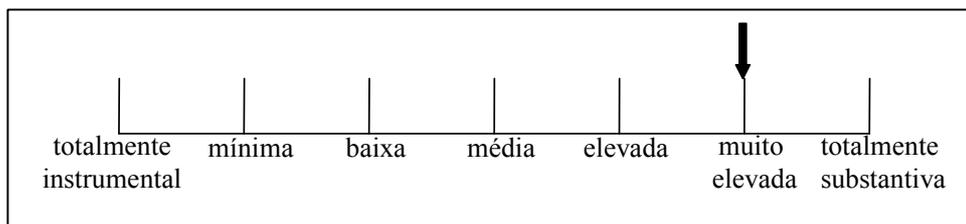
O status do cargo e a possibilidade de crescimento pessoal e profissional também são outras fontes de satisfação e deixam transparecer os elementos *auto-realização*, *autenticidade*, *autonomia*, *juízo ético*:

Eu sou suspeito de falar porque eu sou muito satisfeito. [...] **ter um cargo de diretor [...] é muito sério**, você tem muita responsabilidade e aqui não se brinca, se trabalha. Então, eu tenho um grau muito grande de satisfação mesmo. Não de aparecer como diretor da Coopervale, mas a oportunidade que eu tenho de aprender.

Tive oportunidade, vim para a Coopervale na gestão, na mudança de gestão do Sr. GP. [...] ‘Eu não tenho condições’. Ele falou ‘não você vai vir’, então eu vim. **Sou uma grande autoridade**; a Coopervale ensina a gente a trabalhar; tem tudo; no meu modo de pensar, a gente do interior perdeu a oportunidade de aprender a trabalhar [...]. Eu sinceramente aprendi muito com o Sr. B, aprendi muito com o Sr. E, aprendi muito com o Sr. C, aprendi muito a conhecer a Coopervale, e a lidar, ter o pulso firme na hora de contratar, de comprar. E eu tenho muito que aprender ainda. Eu vejo o Sr. B, o Sr. C, o Sr. M também. Eles são sócios da Coopervale, e são pais também, eles vivem para a Coopervale. [...] eu tenho raiz aqui na Coopervale, Como eu tenho raiz na Coopervale, eu aprendi a gostar mais ainda da Coopervale. Eu tenho história para contar que meu pai, foi funcionário no armazém da Vale. E o Sr. B tem história para contar que foi o sogro dele chefe aqui da Vale, já teve passagem aqui dentro da Coopervale. Meu irmão foi diretor da Coopervale. Então tem que ver o seguinte: nós estamos enraizados dentro da Coopervale. E **eu fiquei muito satisfeito, muito honrado, de fazer parte da diretoria** (S.2).

Assim, considerando-se os elementos detectados na análise: *auto-realização*, *autenticidade*, *autonomia*, *juízo ético*, *valores emancipatórios* e *entendimento*, todos da racionalidade substantiva; bem como *utilidade* da racionalidade instrumental, é que se posiciona a intensidade de racionalidade substantiva como muito elevada na figura 5.9.

Figura 5.9 – *Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional satisfação individual*



Fonte: dados da pesquisa

5.10 Dimensão Simbólica

A análise da rubrica comunicação e relações interpessoais levou à seguinte constatação: *Parece fazer parte do inconsciente coletivo dos administradores da Coopervale que sua missão é administrar, controlar os preços de Itabira. E é a partir desse pressuposto que trabalha a diretoria executiva. Mesmo ouvindo uma série de expectativas dos cooperados – coerentes com as de quem participa de um empreendimento desse tipo –, parece não escutá-los, impondo-lhes aquilo que parece ser o melhor, na visão dos administradores. Desta forma, a comunicação entre a diretoria executiva da Coopervale e os cooperados não pode ser processada a bom termo, por falhas entre emissor e receptor da mensagem. Demonstra-se, assim, que as práticas administrativas da Coopervale são feitas, não com e para os cooperados; mas, apesar de estes existirem, o que caracteriza a presença marcante do elemento cálculo.*

Encontram-se evidências desse pressuposto desde os primórdios do empreendimento: na ata da assembléia geral de 29 de março de 1989, há o registro da fala de um dos diretores da Coopervale: “[...] esclareceu que **a Coopervale foi fundada com o objetivo maior de controlar o mercado.** E se a cooperativa vivesse somente com a taxa de condomínio, provavelmente já teria ido à falência”. Também, nas observações não-participantes e entrevistas, percebeu-se esse discurso na atual diretoria executiva, em diversas oportunidades.

A entrada em campo para esta pesquisa ocorreu em 15 de setembro de 2005. A primeira observação iniciou-se com o ambiente, quando foi possível perceber, na loja, **primeiro andar** da cooperativa, dezenas de cartazes pendentes a partir do teto, com o nome da Coopervale e o **símbolo do cooperativismo** “Esse símbolo... são dois pinheiros. E a COOPERVALE é o

seguinte, hoje de cooperativismo, ela tem muita coisa já: preço baixo, querer manter o preço do mercado de Itabira [...]” (S.2).

No **segundo andar**, onde se localiza a administração, nenhuma menção ao cooperativismo estava estampada. Contraditoriamente, havia um cartaz da 19ª Convenção Mineira de **Supermercados** – pessoas e conhecimento fazendo a diferença. Dias 17, 18 e 19 de outubro de 2005⁶⁰. Parece haver um simbolismo: a Coopervale tem os pés no cooperativismo e a cabeça no modelo de mercado dos supermercados. É o substantivo versus o instrumental.

Questionados sobre o significado do símbolo de cooperativismo, daquilo que há de cooperativismo na Coopervale, as respostas foram:

Esse símbolo era o antigo nome que tinha com a parceria com a Vale do Rio Doce. Mas como a Vale saiu e [a cooperativa] era [constituída por] funcionários da Vale do Rio Doce, aí continuou Coopervale. O cooperativismo aqui dentro da Coopervale eu acho que é [deveria ser] grande. Igual eu falei, o associado **tinha que** participar mais conosco, ele **tinha que** vir mais aqui (S.5).

De cooperativismo que tem aqui na Coopervale é que um grupo de pessoas se uniu para ter esta cooperativa. Cada um colocou um tanto, na época um valor até altíssimo, um grupo de pessoas que realmente não estava satisfeito com a maneira que realmente o seu dinheiro estava sendo tratado pela comunidade de Itabira, não é? Aí, criou-se esta cooperativa em que eu estou há 22 anos. Agora os dois pinheiros eu fico te devendo (S. 4).

Os depoimentos deixam transparecer que houve forte espírito cooperativista na época da fundação da Coopervale e que existe uma tentativa, ainda incipiente, de retomar o cooperativismo, demonstrando o elemento valores emancipatórios, de forma embrionária, conforme o depoimento a seguir:

Hoje, nós temos um grupo aqui que foi montado pelo Sr. A [vice-diretor], que [...] está tentando interagir mais o associado. Então a gente está montando este grupo, estamos **tentando** mostrar para o associado que é dono, que isso aqui é um pedaço dele, que isso aqui for para frente, qual que é a tendência, isso daqui crescer. Esse grupo é um grupo que nós estamos **tentando** trazer para a cooperativa para ver se eles começam a pegar gosto pela cooperativa. Porque vai chegar ao ponto que nós diretores não vamos poder continuar. Então nós vamos ter que fazer mais diretores aqui dentro (S.1).

⁶⁰ A entidade promotora do evento é a Associação Mineira de Supermercados. Referência disponível em <<http://www.amis.org.br/>>. Acesso em 10 jan. 2005

Na atualidade, parece haver uma dificuldade de manutenção do empreendimento. É útil retomar uma das conclusões da análise da rubrica *conflito*, referente à Coopervale e outras cooperativas de consumo, em que se detecta uma *mutação: de cooperativa para supermercado, de forma a garantir sua sobrevivência, premidas que foram pela perda de incentivos fiscais, na Lei 9.532/97, bem como pela permissividade de sonegação fiscal*. Esse cenário é propício para que aflorem elementos do imaginário do grupo, tais como os da fala a seguir.

[...] se rodar Minas Gerais, você vai encontrar os preços mais baixos em Itabira, em supermercados. Então, a Coopervale está aí com o cooperativismo mesmo. Nós estamos ganhando o mercado de Itabira, **o comerciante de Itabira, ele vai vender muito mais barato do que a Coopervale vende hoje, porque eles sonegam impostos (...)**. Trabalhando honestamente, a empresa é itabirana, o dinheiro é todinho do município, nós estamos sempre ajudando entidades filantrópicas, fazendo o cooperativismo, dando um preço baixo na cidade e ensinando a pessoa a ser honesta, ser solidária, porque você tira base que nós pagamos todos os impostos, pagamos tudo e dá para sobreviver (S.2).

Os elementos *cálculo, êxito/resultados*, como também *juízo ético* estão presentes nesse depoimento, que parece apresentar um misto de desejo e realidade. Já, o seguinte, parece estar mais em conexão com as práticas atuais da Coopervale:

Esse símbolo significa... O símbolo da Coopervale é **a marca, nós queremos disseminá-la por toda Itabira afora e até na região**. Hoje você tem aí Barão de Cocais e cidades vizinhas... Então é a marca que... Ela deve ser conhecida aonde você ler Coopervale. Para mim isso significa muito. Coopervale: é de Itabira. Você vai lembrar que é uma coisa boa (S.3).

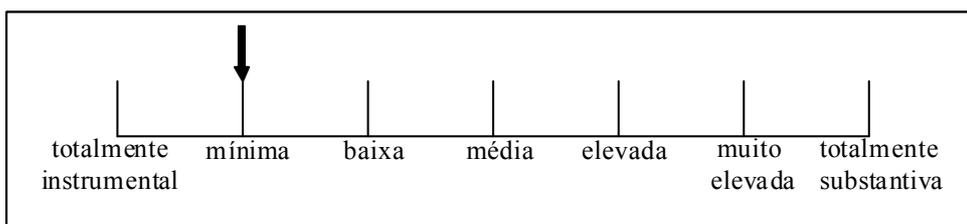
Os elementos *cálculo, fins, êxito, estratégia interpessoal* são perceptíveis. Foi a forma encontrada pela Coopervale para garantir sua sobrevivência. Não é por menos que houve uma mudança recente de *layout* na loja (gôndolas mais baixas, seção de hortifruti transferida para frente da loja), comunicada aos freqüentadores pelos cartazes afixados na Coopervale, usando modelo de revista especializada em **supermercados**. Sobre isso, os diretores executivos manifestaram-se da seguinte forma: “Procuramos nos atualizar porque a **tendência mundial** hoje é ter este *layout* mais... Vamos chamar assim de mais arejado, aberto, onde **facilita as compras**” (S.4). “Isso aí a gente tentou melhorar o aspecto da Coopervale em virtude de que, todos os supermercados, não aqui em Itabira, mas você vê em Belo Horizonte o EPA, aqueles grandes supermercados, hipermercados, geralmente você pode ver que o sacolão é na frente” (S.1).

Como a Coopervale é uma **empresa** recente, preocupada de estar no **mercado**, hoje, nós acompanhamos a tendência mundial do *layout* de vendas para estar no mercado. Porque se a Coopervale continuasse com o modelo do armazém da Vale, ela tinha fechado as portas. Tanto é que já mudou o mercado hoje. Quando a Vale começou, era departamento fechado por balcão. Então o cliente tem acesso. Então você tem que comparar à tendência de mercado. E a tendência de mercado é essa hoje. Toda loja hoje está moderna (S.2).

Porque às vezes procura... Até por *marketing*, né? Uma vez que o cliente chega aqui, ele corra toda a loja para depois aquele produto que ele já sabe que vai levar mesmo, que ele já pode pegar mais na saída. É um mecanismo, ele circula a loja toda e vai comprando. E com relação ao hortifrutigranjeiro (...) porque são normalmente produtos que amassam, que você pode deteriorá-los. Tomates, verduras de folhas, aquele negócio todo, você compra lá no final (S.3).

Buscando a profissionalização, expressada pela diretoria e sob influência de consultorias contratadas pela Coopervale, os diretores executivos expressam elementos da racionalidade instrumental, tais como: *cálculo, maximização de recursos, êxito, fins, utilidade*. Desta forma, conforme demonstrado, o conjunto de crenças supermercadistas, sobrepondo-se às cooperativistas colonizam o imaginário do grupo, habitam-no, manifestando numa práxis administrativa voltada ao atendimento dos clamores do mercado. Por isso, classificou-se a intensidade de racionalidade substantiva como mínima, conforme ilustrado na figura 5.10.

Figura 5.10 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *dimensão simbólica*



Fonte: dados da pesquisa

5.11 Ação Social e Relações Ambientais

As relações ambientais da Coopervale são amplas, em nível local, estadual e, em menor intensidade, federal. Essas relações, cuja tônica está no elemento *entendimento* em maior intensidade, e também no *julgamento ético* e *valores emancipatórios*, são bem descritas pelo sujeito 4:

Começando pela **OCB** – Organização das Cooperativas do Brasil; **OCEMG** – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, nós temos uma relação muito boa e a Coopervale, já por duas vezes, já fez parte e faz parte da OCEMG. Uma vez o diretor presidente, que na época era eu mesmo, participou do conselho de ética e agora participando do conselho de administração da **CESCOOP**, que é a área que cuida de treinamento de cooperados. Com as demais **cooperativas de consumo**, também o relacionamento é muito bom. A gente está sempre fazendo reunião, interagindo, trocando idéias. Com a **comunidade**, nós temos um relacionamento muito bom, com os órgãos públicos, principalmente no que se refere a **órgãos de vigilância sanitária, PROCON**, esse relacionamento acho que se deve até porque raramente nós somos apanhados aqui com alguma irregularidade, não que não tenha, né? Mas são mínimas. Os outros órgãos relacionados ao comércio como a **Associação Comercial, CDL**, também já participamos do conselho. É uma participação muito importante, muito gratificante até (S.4).

Conforme citado no item 5.5, *há situações em que diretores resolvem problemas da Coopervale sem estarem na cooperativa. É o caso da articulação feita pelo sujeito 3 desta pesquisa, que trabalhou no sentido de receber autorização para que a farmácia da Coopervale fosse credenciada pela CVRD, para vender medicamentos em condições especiais, estabelecidas pela empresa.* Nota-se, nessa ação, o elemento *autonomia*. A *resistência inicial em firmar a parceria era porque já havia 14 estabelecimentos credenciados na cidade. A persistência junto à gerente da CVRD, que também tem atividades docentes na cidade, portanto, vínculo comum com o diretor, culminou com a aprovação do credenciamento, o que levou o faturamento da farmácia a dobrar (de R\$ 25.000,00 para R\$ 50.000,00 por mês).* Este tipo de ação de organização é marcante para a Coopervale em seu meio social. Demonstra que a CVRD, na atualidade, tem relações de parceria com a Coopervale, úteis para ambas as partes: a empresa tem mais um ponto de atendimento a seus empregados em seu convênio e a cooperativa reafirma seu compromisso com os cooperados que, em grande parte, são empregados daquela empresa. Não é porque as relações umbilicais da Vale com a Coopervale, descritas no item 4.1 desta dissertação, foram cortadas, que não pode haver parcerias vantajosas para ambas as partes. É o que demonstra essa ação do credenciamento da farmácia.

Outro exemplo de Ação social e relações ambientais, que demonstram os elementos *entendimento e valores emancipatórios*, foi observado na reunião de diretoria executiva de 14 de fevereiro de 2006, quando esteve em pauta a visita do **sindicato Metabase** à Coopervale, buscando patrocínio para a festa do dia 1º maio. Os valores ainda não haviam sido fixados. A contrapartida oferecida pelo sindicato era a cessão dos espaços do sindicato, a todo o tempo,

para afixar propaganda (*baner*) da Coopervale. A parceria foi considerada como bem-vinda, porque a maioria dos cooperados também é associada ao Metabase.

O sindicato Metabase, uma época, ficamos meio distantes do sindicato ou melhor, o sindicato ficou distante da gente. Com essa nova diretoria, que tem uns quatro anos, está tendo um relacionamento muito bom, muito participativo. A gente está apoiando nas promoções que eles fazem lá e eles nos apoiando aqui, fazendo suas compras aqui, os empregados fazem compra aqui (S.4).

Na análise da rubrica comunicação e relações interpessoais, relatou-se que a grande maioria dos presentes na assembléia da Coopervale, realizada no dia 11 de abril de 2006 era de aposentados da Vale, atualmente associados da **Aposvale** – a Associação dos Aposentados da CVRD. Isto, porque a Coopervale tem 22 anos de existência e os associados fundadores já estão, em sua grande maioria, aposentados; e associados novos não têm surgido. Este foi o motivo que levou os diretores executivos da Coopervale a fazerem campanha eleitoral para o pleito de 11 de abril de 2006 na Associação dos Aposentados. Assim, este é mais um exemplo de Ação social e relações ambientais.

Conforme colacionado no item 2 deste trabalho, no conceito de autogestão, “Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por **uma diretoria eleita pelos sócios**” (SINGER, 2002a). Fazer campanha eleitoral para o pleito, no modo de autogestão da organização, deixa transparecer o elemento *cálculo*.

O relato a seguir abre espaço para a discussão de **um ponto capital para a Coopervale: a questão tributária**, anteriormente dissertada nas influências tributárias, bem como na análise das rubricas, divisão de trabalho e conflitos, itens 4,2, 5.5 e 5.7, respectivamente, deste trabalho.

Nós temos um relacionamento muito grande com outras cooperativas de consumo, de crédito. A porta está sempre aberta. **Nós temos um relacionamento muito grande com a Credivale, com cooperativa de consumo de Ouro Preto, Ipatinga...** Um relacionamento muito grande. Estamos sempre encontrando, conversando, tomando opiniões, temos reuniões com outras cooperativas, tem encontro anual (S.2).

O relacionamento entre as cooperativas – principalmente as de consumo das cidades de Ouro Preto e Ipatinga, bem como com a Organização das Cooperativas de Minas Gerais, pautado pelo elemento *entendimento*, como também pelo *juízo ético, valores emancipatórios e*

autenticidade – foi o grande responsável por clarear a percepção e sedimentar o juízo, fartamente expresso nas observações e entrevistas desta pesquisa, de sobrecarga tributária a que a Coopervale está submetida. Esta sobrecarga foi descoberta como comum às demais cooperativas de mesmo ramo, conforme é descrito no item 4.2 desta dissertação. Esse entendimento que beneficia a organização inicia-se com relações pessoais, conforme relatado a seguir:

A Coopervale hoje... A OCB – Organização de Cooperativas do Brasil, justamente a relação com ela acaba sendo menor. O nosso contato maior é com a OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, com o presidente da OCEMG. Tem uma afinidade muito grande a Coopervale com a pessoa do Sr. H [presidente da OCEMG] e do Sr. B [diretor da Coopervale]. Então o Sr. B, inclusive hoje faz parte do conselho lá da OCEMG. Ele foi convidado pelo Sr. H. Existe afinidade no negócio. Ele veio aqui, igual eu te falei, no congresso que nós fizemos aqui e que discutimos assuntos [de cooperativas]. Então hoje, inclusive, recentemente quando nós tivemos uma assembléia, o Sr. H ligou para a cooperativa e falou: olha, gostaria demais que vocês participassem. Na verdade, nós não fomos lá para apresentar, porque quem **estava lá indicado para falar era a Cooperativa de consumo de Ipatinga e de Ouro Preto**⁶¹. **Mas os problemas deles são os mesmos dos nossos.** Então eles falaram uma série de coisas: relação do varejo, o pagamento de ICMS... **De certa forma ele estava falando como se ali estivesse a Coopervale.** Nós temos uma afinidade hoje muito grande com a OCEMG. E logicamente como sendo de Minas temos muito contato com a OCB. Então eu acho que nós estamos no caminho certo (S.3).

A Coopervale tem prestação de contas, porque é uma empresa que tem vários donos. Os próprios donos são os consumidores, são os clientes. Então a gente tem que trabalhar com transparência. Então, tudo que compra, ela tem que ter documentação. No nosso setor financeiro, um centavo que falta, tem que dar conta dele. Não pode faltar, como não pode sobrar. Tudo tem que ter uma documentação, quem autorizou, e agente paga de acordo com o estatuto da cooperativa, e de acordo também com as leis. [...] **Aqui não tem caixa dois, coisas que outras empresas fazem. A gente não pode comprar sem nota fiscal, né,** que é sonegar imposto, coisas que outras empresas fazem. A cooperativa não faz este tipo de coisa, então tudo que ela compra, todos os impostos são apurados. O ICMS, não tem como a gente fugir do ICMS, se for olhar a cooperativa dentro de Itabira é uma das empresas que mais arrecada este imposto para o estado (S.5).

[sobre os problemas das outras cooperativas] A COOPERVALE não poderia ser diferente, na capacidade de competir em condições de igualdade com as entidades comerciais normais. **A cooperativa devia ter uma outra colocação.** E até em 97 nós éramos beneficiados nas formas de tributos. Alguns impostos [a Coopervale] não pagava. Então em dezembro de 1997 o atual presidente [sic. Leia-se: o então presidente] Fernando Henrique Cardoso, criou **a lei 9.532, que veio igualar as cooperativas de consumo**

⁶¹ Referência à reunião na comissão de assuntos cooperativos da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, descrita no item 4.2 deste trabalho.

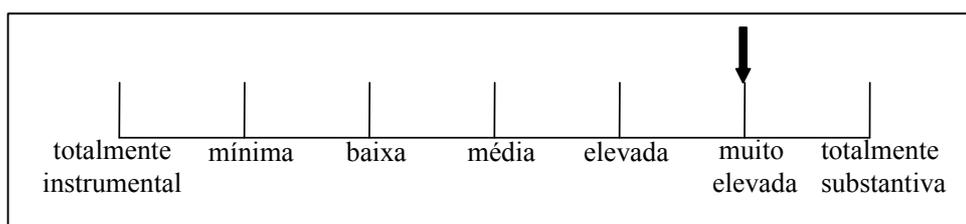
igual **ao comércio normal**. Aí, logicamente, aquela vantagem competitiva que nós tínhamos, parou de existir. Só que às vezes, eu **não posso falar que fulano tal sonega, isso eu não posso afirmar, mas que nós pagamos todos os impostos, não tenha menor dúvida** (S. 3).

Então você vê onde ficou claro que eles fizeram a apresentação que a situação é mais ou menos semelhante à nossa e nós temos que buscar preços iguais aos deles [o comércio varejista], em condições frente à medida de desigualdade. Quer dizer, quando nós tínhamos aquela vantagem competitiva, que na época dava sem dúvidas 5,65% de impostos, que era o PIS, a COFINS, a CSLL, imposto de renda da pessoa jurídica. Isso dava mais ou menos cinco por cento do faturamento. Se você vende um milhão [de Reais], dá 50 mil [Reais] de impostos a pagar. Isso aí onera muito qualquer organização. Quer dizer, isso onera muito qualquer negociação (S.3).

Este trabalho denuncia os efeitos perversos da alteração da legislação tributária federal sobre as cooperativas de consumo, igualando-as ao comércio varejista em 1997. Essa alteração onerou as cooperativas. Este estudo também torna perceptível que cooperativas, além de cumprirem fielmente suas obrigações tributárias estaduais – diferente de demais pessoas jurídicas participantes do comércio varejista – ainda, precisam competir com estes em preços, bem como na preferência dos cooperados. Assim, a mortandade de cooperativas de consumo está fortemente associada a este fator: a necessidade de competir de igual para igual com o comércio varejista, em condições tributárias iguais de direito (lei), mas desiguais, de fato (cumprimento da lei e pagamento de tributos) alterou a condição de estabelecimento de preços pelas cooperativas e, por conseguinte, a relação com os associados.

Por estas considerações, cujos elementos presentes foram: *entendimento, julgamento ético, valores emancipatórios, autonomia*, da racionalidade substantiva; e *cálculo* da racionalidade instrumental é que se classificou a intensidade de racionalidade substantiva da rubrica como muito elevada, conforme representado na figura 5.11.

Figura 5.11 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional *ação social e relações ambientais*



Fonte: dados da pesquisa

5.12 A Racionalidade Constatada na Coopervale

A síntese da racionalidade constatada na análise dos onze processos organizacionais em que foi subdividida a Coopervale, pode ser feita mediante o quadro 5.1 e da figura 5.12. O quadro 5.1 relaciona todos os elementos de racionalidade detectados nos onze processos organizacionais da Coopervale. E a figura 5.12 ilustra o posicionamento da intensidade de racionalidade substantiva da cooperativa. Esse *continuum* é o resultado médio das figuras 5.1 a 5.11.

No quadro 5.2, onde um elemento de racionalidade sobressaiu-se em relação aos demais, utilizou-se de negrito para destacá-lo.

Quadro 5.2 – Elementos de racionalidade encontrados na pesquisa

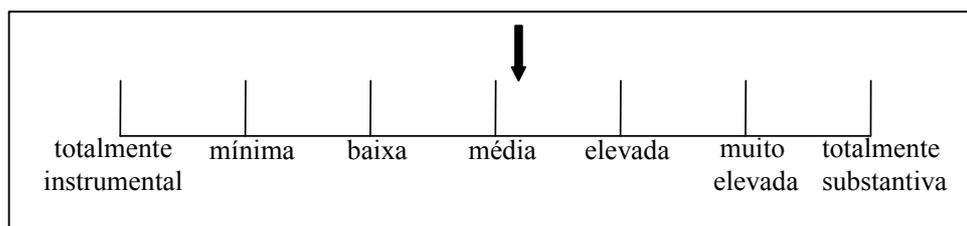
Tipo de racionalidade x processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental	Intensidade de racionalidade substantiva
1. Hierarquia e normas	Valores emancipatórios Entendimento Julgamento ético Autenticidade	Cálculo Utilidade Desempenho Rentabilidade	Muito elevada
2. Valores e objetivos organizacionais	Valores emancipatórios Autenticidade Julgamento ético	Utilidade Rentabilidade Êxito/resultados	Média
3. Tomada de decisão	Entendimento autonomia	Cálculo Fins Maximização de recursos Utilidade Rentabilidade Êxito/resultados	Média
4. Controle	Entendimento	Utilidade Fins Maximização de recursos Rentabilidade Êxito/resultados	Baixa
5. Divisão de trabalho	Entendimento	Desempenho	Média
6. Reflexão sobre a organização	Entendimento	Utilidade Fins Maximização de recursos Rentabilidade Êxito/resultados	Média
7. Conflitos	Entendimento Julgamento ético Valores emancipatórios	Cálculo Fins Utilidade Rentabilidade Êxito/resultados	Média

Quadro 5.1 – Elementos de racionalidade encontrados na pesquisa (continua)

Tipo de racionalidade x processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental	Intensidade de racionalidade substantiva
8. Comunicação e relações interpessoais	Entendimento Julgamento ético Autonomia	Cálculo	Baixa
9. Satisfação individual	Auto-realização Autenticidade Autonomia Julgamento ético Valores emancipatórios	Utilidade	Muito elevada
10. Dimensão simbólica	Valores emancipatórios Julgamento ético	Cálculo Fins Utilidade Êxito/resultados Maximização de recursos Estratégia interpessoal	Mínima
11. Ação social e relações ambientais	Entendimento Autonomia Valores emancipatórios Autenticidade Julgamento ético	Cálculo	Muito elevada

Fonte: dados da pesquisa

Figura 5.12 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para a Coopervale



Fonte: dados da pesquisa

É oportuno ressaltar que a figura 5.12 atende ao segundo objetivo específico: *identificar o tipo de racionalidade predominante na gestão administrativa da cooperativa de consumo dos empregados da Companhia Vale do Rio Doce – Coopervale, determinando em que ponto ela se encontra no modelo proposto por Serva (1996)*. Pela figura, constata-se que **a racionalidade praticada na gestão administrativa da organização pesquisada encontra-se num ponto intermediário entre as duas racionalidades estudadas, com ligeira tendência para a racionalidade substantiva.**

No capítulo 2 deste trabalho, foi feita menção à primeira pesquisa sobre Economia Solidária realizada em escala nacional no Brasil, em duas etapas: (i) visão geral e (ii) visão específica de um número limitado de empreendimentos com as características definidas como EES - Empreendimento Econômico Solidário. Estas análises tiveram duas vertentes: viabilidade econômica e (2) práticas de autogestão e cooperação no trabalho. E a hipótese de Gaiger (2004), organizador do trabalho, para empreendimentos solidários é que “a busca de resultados vale-se das **potencialidades do trabalho consorciado**, em favor dos próprios produtores e no interesse da **sobrevivência do empreendimento**” (GAIGER, 2004).

Trazer à tona o trabalho de Gaiger (2004) com os EES, é útil na compreensão dos resultados obtidos na pesquisa da Coopervale: A intensidade de racionalidade substantiva num ponto próximo à media do *continuum* da figura 5.12 parece ter referência com a forma que a diretoria executiva da Coopervale busca resultados, no conflito entre (i) ser cooperativa, em favor dos próprios cooperados e (ii) ser supermercado, no interesse da sobrevivência do empreendimento. Isto comprova que a Coopervale é um empreendimento solidário.

Ainda sobre a forma com que a diretoria executiva da Coopervale busca resultados, a aplicabilidade da lei de ferro das oligarquias, bem como o ambiente em que ocorrem as práticas administrativas da Coopervale, há indicativos de não ser uma situação isolada dessa cooperativa. É o que ratifica o trabalho empírico de Icaza (2004), que visitou vinte e um EES agrupáveis em dois grupos distintos: (i) cooperativas e associações tradicionais dos anos 1980. (ii) as novas cooperativas e associações dos anos 1990. Nesses empreendimentos visitados foram identificados traços e dinâmicas comuns, que possibilitaram elaborar uma **tipologia indicativa, com a finalidade de análise geral**. Este instrumento é reproduzido no quadro 2.4 desta dissertação.

A Coopervale, conforme dissertado nos itens 5.1 a 5.12, apresenta as características extremamente similares ao grupo 4, *Empreendimentos com traço predominantemente empresarial competitivo*, do quadro 2.4, quais sejam: (i) Tomada de decisão: Centralizada no quadro gerencial e em alguns membros da direção. (ii) Democracia: Formal. Pouca participação dos associados. Continuidade dos quadros diretivos. (iii) Autonomia em relação aos agentes externos: São autônomos. (iv) Viabilidade e sustentabilidade: Eficiência econômica, mas dificuldade no contexto econômico atual.

Não é coincidência que os empreendimentos do grupo 4, bem como a Coopervale, são cooperativas (ou associações) tradicionais dos anos 80: havia a **ingerência do Estado no funcionamento dessas organizações cooperativas. É o que foi indicado no capítulo 2 desta pesquisa:** a prática cooperativa nacional toma impulso a partir de 1932, devido: (1) à promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, de 1932; (2) ao estímulo do Poder Público ao cooperativismo, por identificá-lo como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas. O modelo adotado no Brasil, semelhante a outras experiências na América Latina, utilizou o cooperativismo como instrumento de controle social e político. Em 1971, nova legislação cooperativa foi promulgada – a Lei nº 5.764 –, sem avanços em relação à ingerência do Estado no funcionamento dessas organizações. A Constituição de 1988 que vetou a interferência do Estado na atividade cooperativa (UNIRCOOP, 2003, p. 6).

A presente pesquisa aponta a reincidência negativa de interferência do Estado, afetando significativamente a maneira de operar de uma cooperativa, com a promulgação da Lei 9.532. E, por extensão dos efeitos da Lei, a todas as cooperativas do ramo de consumo.

6 CONCLUSÕES

Para concluir o trabalho, faz-se necessário retornar às premissas iniciais do projeto de pesquisa, relacionadas no capítulo 1, de forma a verificar a aderência do planejamento com a execução da mesma. Para tanto, serão dissertados os seguintes itens: (i) iniciar-se-á com a análise dos pressupostos que levaram à suposição de que o resultado obtido na determinação do ponto em que se encontraria a racionalidade praticada na gestão administrativa da Coopervale no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa, se posicionaria entre média e baixa intensidade de racionalidade substantiva. (ii) Extrair-se-ão os pontos mais relevantes da análise dos onze processos organizacionais, de forma a fornecer uma visão panorâmica da organização analisada. (iii) Far-se-á as considerações finais.

6.1 Análise do Primeiro Pressuposto

As experiências profissionais dos diretores da Coopervale fora da cooperativa são: “Auxiliar de escritório em Carajás; recepcionista e encarregado de oficina na lanternagem X⁶²; de balconista na loja Y; na Vale do Rio Doce: como amostrador, balanceiro e, hoje, como técnico especializado em produção” (S1).

Em empresa de transporte de carga, como: cobrador e entregador; em empresa de ônibus, como: fiscal, trocador, motorista, ajudante de mecânico, lavador de carros; proprietário de um comércio pequeno (não deu certo porque faltou experiência); Na Vale do Rio Doce, trabalhei vinte anos, na área elétrica e na área de licitação. Saí da Vale, aposentado em 1987, e comprei uma Kombi, e trabalhei com transporte de carga. Depois fui mexer com cerveja. Os patrões sentiam mais vivos, tentando *passar a perna*⁶³ nas pessoas do que comercializar. Não deu certo. Eu larguei. Voltei para a estrada como motorista particular, que está sendo hoje ainda (S.2).

Na Vale do Rio Doce: Técnico mecânico, depois sendo gerente técnico. Então eu desenvolvi esta atividade toda, durante 25 anos, na Vale do Rio Doce. Em 2000, a aposentadoria; tesoureiro do clube Z uns três mandatos. Aí, em 2000, eu comecei a idade de aposentadoria, e o cargo aqui... Isto ia dar uma estabilidade na Vale. Eu tive que desvincular da Coopervale, para que eu pudesse sair da Vale do Rio Doce e aposentar (S.3).

⁶² Evitou-se citar nominalmente empresas de pequeno ou médio porte cujo vínculo com o entrevistado pudesse, de forma indireta, identificá-lo.

⁶³ O sentido dessa expressão é: enganar.

Primeiro na CRVD, trabalhei como gerente técnico, supervisor, durante 25 anos. Posterior a isso, saí aposentado e trabalhei em outras empresas prestando consultoria. Trabalhei na FCA (Ferrovia Centro Atlântica), durante um ano. Voltei e trabalhei numa gerenciadora de projetos da Vale mais um ano; e algumas consultorias esporádicas na área comercial de Itabira (S.4).

O primeiro pressuposto desta pesquisa, apresentado no capítulo 1 é: *Os membros dirigentes da Coopervale têm experiência anterior (aprendizado) em empresa que utiliza a racionalidade instrumental como a central na prática administrativa.*

Guerreiro Ramos (1981) propõe a *teoria da delimitação dos sistemas sociais*, que é demonstrada no capítulo 2 do presente trabalho. Seu principal pressuposto é que, **o atual modelo de análise e planejamento de sistemas sociais é unidimensional**: considera o mercado como a principal categoria de ordenação dos negócios pessoais e sociais.

Com exceção do sujeito 3, que exerceu a função de “tesoureiro do clube Z uns três mandatos”, não há referência de nenhum dos tipos de empreendimentos citados por Guerreiro Ramos (1981) nos outros sistemas da *teoria da delimitação dos sistemas sociais* como sendo ambiente fértil para a *isonomia*, quais sejam: associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e outras organizações nas quais as pessoas buscariam estilos de vida que pudessem transcender os padrões normativos que dominam a sociedade.

As demais experiências mencionadas, por exclusão, encaixar-se-iam no modelo unidimensional de análise e planejamento de sistemas sociais, com os negócios pessoais e sociais sendo ordenados pelo mercado. O depoimento do (S.2) é relevante: “os padrões sentiam mais vivos, tentando *passar a perna* nas pessoas do que comercializar”. Neste depoimento, estão implícitos os elementos *estratégia interpessoal* e *cálculo*, constitutivos de racionalidade instrumental/estratégica, descritos no capítulo 3 do presente trabalho.

Desta forma, com base na teoria mencionada anteriormente, **o primeiro pressuposto desta pesquisa é confirmado.**

6.2 Análise do Segundo Pressuposto

Com relação a leituras ou algum estudo sobre Economia Solidária, feitos pelos diretores, tem-se que: “Não, nunca vi” (S.4). Na mesma situação, encontram-se os demais diretores, ou seja, nenhum dos quatro respondeu afirmativamente. Já, sobre cooperativismo, os depoimentos são: “Eu vi alguma coisa depois que eu entrei para Coopervale, não assim profundamente. Eu li alguma coisinha, mas não muito profundo” (S1). “Eu já [li] varias coisas sobre **gestão de cooperativas**, eu estou sempre escutando alguma coisa. Mas especializado mesmo, não” (S.2). “Alguma coisa eu já li a respeito. Eu já participei de palestras, de cursos, mas sem... Nada muito a fundo” (S.4).

Ao pé da letra, não. A gente vê muita reportagem sobre. Através de revistas que você vê muitas coisas, né? Jornais. Eu participei de reuniões, de congressos. É aonde a OCEMG, periodicamente, ela proporciona [encontro] com várias cooperativas, onde são discutidos temas relacionados ao nosso **negócio** (S.3).

Os depoimentos são unânimes, no sentido da falta de aprofundamento de conhecimento existente sobre cooperativas, ressaltado nesse ponto, aquele relativo à sua finalidade emancipatória. Ainda que um referencial teórico fosse totalmente inexistente, há que se considerar a possibilidade de construir o conhecimento sobre as finalidades emancipatórias das cooperativas em discussões, tanto internas quanto externas à coopervale. Por isso, buscou-se nos dados levantados para a análise da rubrica *reflexão sobre a organização*, os seguintes depoimentos:

Faz [reflexão sobre a organização]. Tanto que nós já fomos anfitriões [de encontro entre cooperativas], onde o presidente da OCEMG teve aqui. É um encontro aonde a gente procura **explorar o tema cooperativismo**. O que está certo, o que estão fazendo, quais as dificuldades que estão enfrentando. Porque às vezes a dificuldade que alguém enfrentou, às vezes você não passou aqui no momento. E às vezes existe já uma receita para a coisa. Então, essas reuniões que a gente faz, igual já aconteceu em Itabira [...]. Então, esses encontros são exatamente para discutir o cooperativismo. Conhecer o que está acontecendo, o que **o mercado está sinalizando** (S.3).

Externamente à Coopervale, são criadas oportunidades para “explorar o tema cooperativismo”. Estes **encontros esporádicos**, também servem para “conhecer o que está acontecendo no mercado”, conforme relata o sujeito 3. Nota-se, aqui, a possibilidade de discussão da finalidade emancipatória das cooperativas *versus* a discussão sobre o mercado,

ordenador dos negócios pessoais e sociais, de acordo com a visão unidimensional que antecede a *teoria da delimitação dos sistemas sociais*, de Guerreiro Ramos (1981).

No interior da Coopervale, tem-se que: “Toda reunião [**semanal** da diretoria da Coopervale] a gente discute [...]. O que foi proposto e o que está sendo feito” (S.1). Pelas observações não-participantes dessas reuniões, foi possível verificar – como pode ser ratificado pela análise das rubricas, apresentadas neste capítulo – que **as discussões são fortemente direcionadas para a ação da Coopervale, e não para a filosofia do cooperativismo**. Os elementos *cálculo, desempenho, êxito/resultados, fins, maximização de recursos, rentabilidade e utilidade*, todos constitutivos da racionalidade instrumental/estratégica, puderam ser observados. Mas é oportuno frisar que todos estes elementos, observados nos temas das reuniões de diretoria, são tratados, quase que invariavelmente, com orientação pelo *entendimento*, elemento constitutivo da racionalidade substantiva/comunicativa.

De acordo com tais considerações é que se **confirma parcialmente o segundo pressuposto** deste estudo: *Faltaria um referencial teórico para a gestão de organizações componentes da Economia Solidária, especificamente as cooperativas, coerente com sua finalidade emancipatória.*

6.3 Análise do Terceiro Pressuposto

Se as experiências profissionais anteriores ajudam na administração da Coopervale, foram obtidos os seguintes comentários: “Ajuda muito, muito, muito. É uma raiz ainda que eu sempre volto lá atrás” (S. 2). “Com certeza. Tudo aquilo que eu aprendi na parte de gerenciamento da Vale, eu apliquei bastante coisa aqui, em termos de normatização, rotina” (S.4).

Ajudam na parte de comunicação, porque a parte minha [...] é uma parte que, como se diz, tem que ter mais jogo de cintura com os associados e, como eu trabalhei na parte de recepção da lanterna X, que é mexer com público, que é mexer com gente, com pessoas, me ajudou muito. Então hoje eu preciso muito disso aqui na Coopervale, porque você tem que ter um jogo de cintura para mexer com a sociedade e com a população (S1).

Muito. Porque, na Vale, na verdade, eu considero a Vale como uma escola [...] porque ela investiu muito na educação, no treinamento. E, muitas vezes, como administrar serviços, às vezes com o orçamento apertado e obtendo os

resultados. Então, a Vale foi uma escola, neste sentido. A gente, logicamente acaba trazendo muita coisa que a gente aprendeu lá. [...] Tem uma outra coisa que eu fiz há muito tempo, a questão quando a Vale estava implantando o programa da Qualidade, na época, eu fui escolhido para ser facilitador, treinando o pessoal e depois nós passamos para o público externo, onde a gente teve a oportunidade de ter contatos com vários seguimentos: varejo, bancos... (S.3).

A *teoria da delimitação dos sistemas sociais* também é útil para auxiliar na compreensão destes depoimentos. Se as empresas nas quais as experiências dos diretores da Coopervale foram adquiridas são do tipo em que o mercado é ordenador dos negócios pessoais e sociais, é de se esperar que *a prática administrativa dos membros dirigentes na Coopervale seria referenciada pela sua experiência anterior, baseada na racionalidade instrumental (reprodução de um modelo aprendido anteriormente)*, **comprovando, assim, o terceiro pressuposto**, apresentado no capítulo 1.

A afirmação do sujeito 1: “você tem que ter um jogo de cintura para mexer com a sociedade e com a população”. Traz elementos característicos de *estratégia interpessoal e cálculo*, constitutivos de racionalidade instrumental/estratégica, descritos no capítulo 3 do presente trabalho. Já “administrar serviços, às vezes com o orçamento apertado e obtendo os resultados”, citada pelo sujeito 3, deixa implícita os elementos *êxito/resultados, desempenho e rentabilidade*, também constitutivos da racionalidade instrumental/estratégica.

Fortalece a afirmativa contida no terceiro pressuposto, a percepção de um indivíduo externo à Coopervale, que prestava serviços de consultoria na criação de relatórios gerenciais, a partir do sistema de informática da cooperativa. Nas notas de observação da pesquisa, em 28 de setembro de 2005, foram anotados os elogios feitos pelo consultor aos diretores da Coopervale, com relação à experiência com a Mineração. Entretanto, falta aos dirigentes, nas suas palavras, “o umbigo no balcão”. Esta condição, obtida com a vivência no ramo, possibilitaria, segundo sua opinião e prática, reconhecer uma série de problemas e tomar decisões assertivas no negócio [de supermercados], a partir da análise de relatórios gerenciais. Posto isto, **confirma-se o terceiro pressuposto desta pesquisa**.

6.4 Análise do Quarto Pressuposto

Conforme dissertado no capítulo 3 deste trabalho, a assembléia geral é o encontro formal das duas instâncias de representação da Coopervale: os representantes dos cooperados, membros por eles eleitos para a administração e fiscalização da cooperativa e os representados, os próprios cooperados, que são a razão de ser do empreendimento. Sobre a participação dos cooperados nas assembléias, tem-se o seguinte depoimento: “Baixíssima. [...] Nós tivemos eleição agora. Com 4 mil e poucos associados, na eleição vieram 170 pessoas. Então é muito baixa a participação de associados” (S.1). Sobre os motivos desse baixo quórum na última assembléia geral, obteve-se como resposta:

Por falta de divulgação, não foi, porque nós divulgamos no rádio, divulgamos nos jornais, inclusive na internet, nas grandes concentrações dos associados e mesmo assim... **Eu acredito que eles devem estar muito satisfeitos ou insatisfeitos demais** (S.4).

E esta falta de participação dos cooperados é uma constante, como pode ser ratificado nos seguintes depoimentos:

Quando é uma assembléia comum, quando vem muito associado aqui, convida, convida; não é falta de convite, são 15, 20, 30 [presentes]. Na eleição passada para conselho fiscal, feita em março de 2005, tivemos o que, não tivemos 30 votos, você tira a base, da responsabilidade de um sócio, quando ele fala que é sócio fundador, e não vem cá no dia de voto (S.2)

Muito pequeno. A não ser um caso muito atípico, como no caso que aconteceu há dois anos e pouco, na época da destituição da diretoria do Sr. GP, que tivemos alguma coisa aí com 600 participantes. Fora isso... (S.3).

Na época de GP [assembléia para o *impeachment* da diretoria], eu falei assim: ‘a gente tem que ver o lado bom da coisa, tem que dar uma sacudida, que todo mundo pode conhecer mais o que é a cooperativa’. Porque eu acho que as pessoas achavam que estava tudo sempre muito bem e acham que não precisam participar. Agora, nós temos aquele associado, que sempre participa, que vem, nos procura, que questiona, que dá sugestão, reclama. Isto sim, é um procedimento cooperativista, [...] tinha que ter uma participação maior, né? (S. 5).

Devido à importância desse evento numa cooperativa, volta-se a insistir, na tentativa de se buscarem causas para a falta de participação. Os depoimentos foram: “Não [sabe o porquê]. Nós estamos tentando... Nós fizemos uma pesquisa aqui. O pessoal... uns falam que vem, alguns falam que moram fora, aquele negócio todo. Mas assim, oficialmente ninguém ainda declarou” (S.1). E mais:

Olha, no princípio [na fundação], o associado era mais participativo. E, infelizmente, no Brasil, as pessoas não têm muita participação que todas as entidades tinham, né [...]. Eu acho que, no dia-a-dia, **as pessoas não têm tempo, têm prioridades diferentes** [...]. A participação é mínima, é pequena (S.5).

Aqui em Itabira não tem tradição de cooperativismo. Itabira é o seguinte, tivemos uma cooperativa dos rodoviários, há muitos anos atrás, na década de 60, 70, era barato; eles fecharam ela por **má administração**. Nós tivemos uma cooperativa dos ferroviários no [bairro] Pará, uma época. Não deu certo. Tinha tudo para dar certo, mas **a diretoria pensava o contrário**, no caixa. Fecharam as portas. Tivemos a cooperativa Cauê, nós temos o exemplo aí, está fechando. Nós tivemos a cooperativa dos produtores rurais de Itabira. **Via que tinha tanta coisa errada**, que optaram por fechar a cooperativa sem assembléia, fechar na ata. Está dando problema para eles porque eles não podiam fechar sem assembléia [...]. Então o cooperado fala assim, ‘eu quero deixar de ser sócio’. Por qual motivo? [...]. Mas a empresa [a Coopervale] é sólida. Nada quebra ela. Tem exemplo de outras cooperativas que foram fechadas [...], inclusive a Cauê, com o mau uso da diretoria. **Tem diretores sérios? Tem. Tem diretores corretos? Tem.** Eu estou na diretoria porque eu ainda vejo que a diretoria é séria, que veste a camisa da Coopervale, a gente não ganha um centavo e trabalha muito, muita cobrança, mas não ganha um centavo. Para alimentação sai do meu bolso, nem vale transporte eu ganho. Você tira então a base de como que a Coopervale é séria (S.2).

A busca dos motivos para a baixa participação não foi conclusiva. As principais hipóteses apontadas pelos dirigentes da Coopervale são: falta de tempo; prioridades diferentes dos cooperados; falta de tradição de cooperativismo na cidade. E os membros dirigentes da Coopervale parecem se ressentir dessa ausência dos cooperados. É o que demonstra o seguinte desabafo:

[...] Agora você vai cobrar de quem? Cobrar resultados, já que foge das suas responsabilidades de eleger as pessoas que queiram servir ou não [...]. Então eu acho que precisa de uma participação mais efetiva de todos os cooperados. Tem que cobrar, tem que dedicar, mas tem que sugerir também. Não vão ficar só jogando pedra, né? Ficar de fora. Vamos participar e a Coopervale, com certeza, vai estar de braços abertos aguardando todos (S.3).

A ausência dos associados parece estar ligada a problemas que corroem a prática da autogestão, como alguns dos apontados por Singer (2002a, p. 20): o desinteresse dos sócios e a recusa ao esforço adicional que a democracia exige; o voto de confiança que os sócios preferem dar à direção, para que ela decida por eles; a raridade de algum associado discutir se as soluções encontradas pelos gestores foram as melhores. A exceção é o acontecimento de algo muito emocionante. Na Coopervale, essa exceção se demonstrou na ocorrência do impeachment da diretoria executiva, descrito no item 4.3 desta dissertação.

Mesmo sem a clareza, por parte dos diretores, a respeito dos motivos, **o fato é incontestável: a participação dos cooperados nas assembléias gerais tem um número inexpressivo.** E as práticas administrativas da Coopervale, cuja racionalidade este estudo se propôs desvelar, continuam a acontecer, a despeito da falta de participação numérica. Assim, procurou-se saber **o que os responsáveis pelas práticas administrativas da Coopervale imaginam que a maioria dos cooperados espera da Cooperativa.** O relato dos depoimentos foi:

Inicialmente, quando a Coopervale foi fundada, eles esperavam que a Coopervale fosse um diferencial na comunidade de Itabira em termos de **preço.** E nós chegamos ao ponto hoje, de estar com os preços nivelados por baixo, porque a Coopervale é que dá o preço [é a referência de o preço para os demais supermercados da cidade de Itabira], **mas o associado ainda quer mais ainda. E este mais em termos de preço a gente não pode dar.** A gente tem que procurar dar de uma outra maneira, que seja em termos de **algum tipo de benefício, em termo de rendimento no final do ano...** E é isto que a gente espera passar para eles (S.4).

E uma coisa que o cliente reclama muito, ah! a data 45, 50 dias de **prazo [para pagamento das compras feitas na Coopervale],** 60 né. Então o supermercado Modelo de Itabira experimentou fazer o diferencial em relação à Coopervale. A Coopervale só vendia com 30 dias, no máximo, e eles vendiam com 45, 50 até 60 dias. [...] olha 60 dias está muito fora da nossa realidade. Então, como conseguir manter, porque a gente compra com 30, vai vender com 60, né? Vai ficar descoberto, na conta mais simples, 30 dias. Mas a gente viu que o supermercado Modelo estava fazendo uma coisa totalmente fora da realidade. Eles tiveram uma pilha de cheque [devolvidos]; faliram e fecharam até dezembro. Os próprios funcionários tiveram que receber na justiça (S.5).

Ele [o cooperado] reclama que a cooperativa **não divide lucro.** Mas quando tem assembléia para votação, não vem aqui votar. Então uma vez eu mandei olhar o fundo de reserva, porque tem muita gente aqui que não é a favor do [envio do superávit para o] fundo de reserva [...] são sócios acham que tem um caminhão de dinheiro, [...] eles falam: ‘vamos dividir este dinheiro’. Que não dá nem dez centavos para cada um. Nem isto eles não vêem (S.2).

Mesmo não tendo os cooperados reunidos em massa nas assembléias, a diretoria da Coopervale se demonstra hábil em captar suas necessidades e ansiedades: preços baixos, prazo maior para pagamento das compras, benefícios no encerramento do exercício. Boas condições de compra não são anseios diferentes daqueles verificados na primeira cooperativa do mundo que, coincidentemente com este estudo, era de consumo, como descrito no item 2.5 deste trabalho.

Com relação a preços baixos, o relato do sujeito 4 deixa clara a consciência da necessidade dos cooperados, como também da impossibilidade de redução ainda maior de preços pela

Coopervale, devido à: (1) mudança no perfil de despesas da Coopervale, relativas à alteração do sistema de cotas de compra e taxa de condomínio, bem como assunção de despesas que anteriormente eram bancadas pela companhia Vale do Rio Doce. Referência a esses dois fatos geradores de despesas para a Coopervale é feita no capítulo 4 – *Histórico da Coopervale*. (2) Condição tributária, descrita tanto no *Histórico da Coopervale* quanto nos estudos comparativos de arrecadação tributária, feitos pelas cooperativas de consumo das cidades de Ipatinga/MG e Ouro Preto/MG, e devidamente descritos na análise da rubrica *Ação social e relações ambientais*.

Somente desta forma – na impossibilidade de reduzir ainda mais os preços ou, nas palavras do sujeito 5, citadas no capítulo 4 deste trabalho: “**a cooperativa não visava lucros**, ela comprava e a gente usava o termo que ela **repassava**” – é que o discurso do sujeito 1 passa a fazer sentido: “Hoje o associado acha que nós temos que vender barato, e não é. **O associado acha que nós temos por obrigação vender barato**” (S.1). Pois, uma vez que as condições para redução de preço parecem ter chegado ao limite para a Coopervale, esse diretor não se vê “obrigado” a vender barato. A seqüência dessa fala é:

O que eu penso é o seguinte, o que é sócio da Coopervale, ele não tem aquela integração com a cooperativa. **Se ele soubesse qual é a finalidade da cooperativa** hoje, acho que ele vinha mais para dentro da cooperativa. Qual que é a tendência da Coopervale: hoje, **ela é para ministrar (sic. Leia-se: administrar) o preço em Itabira. Ela é o controlador do preço em Itabira**. Eu acho que o associado hoje, devia vir bem mais dentro da gente, vir mais perto da diretoria para ver o que a cooperativa está ofertando para eles, que é ministrar o preço em Itabira. E hoje, infelizmente **o associado não pensa desse jeito** (S.1).

Conforme pôde ser verificado na observação não-participante desta pesquisa, esse discurso de que *a Coopervale administra, controla os preços do varejo na cidade de Itabira* é assumido por toda a diretoria da Cooperativa. A fala do Sujeito 4, anteriormente citada, também reforça esta afirmativa: “E nós chegamos ao ponto hoje, de estar com os preços nivelados por baixo, porque a Coopervale é que dá o preço” (S.4).

Além das necessidades e ansiedades dos cooperados, percebidas pelos membros dirigentes da Coopervale, relativas a preços baixos, prazo maior para pagamento das compras, benefícios no encerramento do exercício, uma outra grande ansiedade dos dias atuais – um entrante no mercado varejista de Itabira, com grande poder de concorrência – foi manifestada:

Ela [a Coopervale] tem uma gestão bem honesta, é produtiva e realmente não deixa dúvida alguma com relação o risco do negócio. Porque hoje todo mundo pensa: ‘ah, o Bretas [hipermercado] está chegando aqui’. Então a primeira dúvida [...]: ‘a Coopervale tem competência para poder concorrer com ele?’ Então é preocupação que todos temos. Mas não é algo preocupante assim. Cada um tem que fazer seu negócio, né? Ser competente naquilo que faz e você pode estar certo que quem trabalha, o resultado sempre aparece (S.3).

Essa nova condição de concorrência tem merecido atenção especial da diretoria executiva da Coopervale. É o que pôde ser percebido nas observações não-participantes das reuniões de diretoria executiva, bem como na fala do sujeito 5, citada no capítulo 4 – Histórico da Coopervale:

E agora também tem o desafio [...] que é o hiper [...] que estará localizada no centro da cidade, vai ter estacionamento para não sei quanto carros... Então, a gente tem que estar se preparando. Por isso é que a COOPERVALE agora está com uma cara nova né, a gente está aumentando o mix de produtos, exatamente para estar preparado para a concorrência. [...] agora o supermercado [Coopervale] já tem o nome de super loja. A superloja [...] eu vejo como *marketing*, ela não é só Coopervale, ela mudou exatamente para mostrar que ela está com cara nova. E antes a Coopervale quando ela estava acostumada a vender só para funcionário da Vale, ela não tinha um trabalho muito grande de divulgação, é o que a gente começou agora. Agora a gente faz mais divulgação, mais propaganda (S.5).

Essa preocupação da Coopervale é totalmente pertinente. Essa afirmativa é corroborada pela ascensão e queda das cooperativas de consumo européias, pioneiras no mundo, demonstradas no capítulo 2 deste estudo, por Singer (2002a).

Ainda no capítulo 2, foram feitas referências às idéias articuladas pela UNIRCOOP (2003): Mesmo estando concentradas nas regiões mais desenvolvidas do país, as cooperativas de consumo sentiram os efeitos das mudanças no setor varejista de bens não-duráveis, iniciadas a partir da década de 70, resultantes de transformações socioeconômicas no Brasil. E um dos efeitos dessa mudança de cenário foi a estratégia, adotada por algumas cooperativas de consumo de abertura de seus quadros para pessoas que não eram empregados das empresas, culminando, na década de 90, com um processo de fusão de cooperativas.

As figuras 2.5 e 2.6 deste referencial teórico foram pródigas em demonstrar esse processo de fusão: queda do número de cooperativas de consumo, acompanhada do aumento do número de cooperados, indicando a busca de vantagens na compra em maior escala. Entretanto, uma análise mais detalhada dos números destas figuras, leva a outro fenômeno: o fechamento de

cooperativas de consumo. É o que foi citado no capítulo 4 deste trabalho: “As outras cooperativas da Vale não iam acreditar que hoje em dia só existe a Coopervale como cooperativa da Vale...” (S.5). Sobre estas entidades de consumo, há o seguinte comentário: “Nós tivemos a cooperativa de Carajás, que a Vale investiu duas vezes neles; quebraram. A de Mariana, está quebrada. A de Vitória, a Vale investiu, emprestou dinheiro para eles lá, eles quebraram de novo” (S.2).

O histórico de quebra de cooperativas de consumo, iniciado com as precursoras na Europa, mostra-se presente no discurso dos dirigentes da Coopervale. Evitar esse mesmo fim parece estar sendo buscado com o aumento de escala de compras, a fim de se conseguirem melhores preços e mais volume de venda.

Esta busca de maior escala, via fusões ou parcerias não parece ser uma estratégia priorizada pela Coopervale, apesar de a diretoria executiva ter consciência desta tendência: Falando sobre o contato da Coopervale com outras cooperativas, (S.2) informou que está em andamento a associação de Cooperativas em uma única entidade de compras. O projeto deveria ter ficado pronto ano passado, mas ainda há pendências. São nove cooperativas que vão se unir numa central de compras, para ganho de escala. Conforme citado no item 2.5 desta dissertação, com propriedade, a UNIRCOOP (2003, p. 27), apontara a incapacidade das cooperativas do setor de consumo em se unirem numa Confederação, como um entrave no desenvolvimento de ações integradas, capazes de proporcionar aos cooperados os benefícios de uma economia de escala.

De fato, o que se observa na Coopervale é a debandada de associados. Na observação não-participante da reunião de 14 de fevereiro de 2006, o tema figurou: cinco pedidos de exclusão de associados do quadro foram aprovados. Um dos diretores questionou sobre o motivo das saídas freqüentes, uma vez que o gerente já havia sido orientado para buscar essas causas e não o fez. Ponderou que todas as associações (Sindicato Metabase entre outros) estão ‘correndo atrás de associados’ e a Coopervale não está agindo. Ao gerente foi solicitado providenciar entrevista de convencimento de permanência, antes que as solicitações de demissão cheguem à diretoria.

A opção da Coopervale para aumento de escala foi priorizada pela abertura de seus quadros permitindo que pessoas que não eram empregados da empresa que motivou sua abertura – a

Vale – se associassem. Hoje, inclusive, a **Coopervale vai mais além: também comercializa com quem não é cooperado**, conforme relatado por (S.5) no capítulo 4:

“Por isso a necessidade da apresentação da carteira no caixa. Às vezes, a gente tem dificuldade de informar isso para os sócios. Os sócios falam, ‘ah, mas todo mundo compra do mesmo jeito; eu vou pagar a vista mesmo, por que tenho que mostrar a carteira?’ Mas a carteira é até pra gente diferenciar a venda. É venda para sócios que vai fazer o recolhimento de imposto [provisão], é venda para não-sócio, para outro tipo de recolhimento” (S.5).

A comprovação dessa prática, bem como sua explicação, são demonstrados a partir do seguinte depoimento:

Um valor forte eu não sei se ela tem, mas **a marca da COOPERVALE, ela tem que estar mais conhecida**. Por exemplo, quando você fala da Coopervale, nós conhecemos, os funcionários também conhecem a Coopervale. Mas aí fora, todo mundo vê a Coopervale como uma instituição que só vende para os cooperados, que é o funcionário da Vale do Rio Doce, ou então algumas entidades vinculadas a ela. E, na verdade, todos sabemos que **a Coopervale está aberta para o comércio normal. Tanto que nós somos tributados igualmente a todos**. Então nós estamos querendo que estes não sócios ouvem (sic.) cada vez mais e que os sócios fiquem com ciúmes e com inveja deles. Porque, na verdade, se for fazer uma base assim mais macro... Quanto mais vendemos para os não-sócios, mais aumenta a nossa venda. Se o nosso volume de venda é maior, mais será a nossa compra em escala. Se comprarmos em grande escala, você tem mais preço competitivo. **Quer dizer, acaba o não-sócio propiciando uma vantagem para o cooperado. É assim que tem que ser visto. Logicamente tem que fazer algo mais. Mas só de pensar assim já é alguma coisa, isso precisa ter entendimento** (S.3).

Retomando ao quarto pressuposto: *a baixa participação dos associados em assembleias gerais impediria a captação e tradução da vontade dos cooperados para as práticas administrativas da Coopervale*, os argumentos anteriores demonstram que os dirigentes conseguem captar a vontade dos associados ou, pelo menos, algumas de suas necessidades (preço, prazo, benefícios). Mas não é possível afirmar que essa vontade dos cooperados seja traduzida para as práticas administrativas da Coopervale. É o que se concluiu na análise da rubrica 5.9 – satisfação individual: *[...]ainda que a diretoria executiva adote práticas que não pareçam ser exclusivamente substantivas, inclusive administrar um empreendimento que é dos e para os cooperados, mas sem a participação efetiva destes*.

Além da baixa participação em assembleias gerais, os administradores da Coopervale não conhecem o conjunto dos associados, ou melhor, seu o perfil. É o que sugere o depoimento de (S.5), quando questionado se os aposentados da Vale seriam a maioria dos associados hoje:

Não temos assim como falar exatamente. Estamos fazendo recadastramento, justamente para sabermos quantos associados aposentados temos e quantos ainda estão na ativa, porque de uns tempos para cá, depois dessa privatização, saiu muita gente, [...]. Em Itabira tem grande número de aposentados. As pessoas aposentam, morrem, mudam de cidade, de estado civil e às vezes **a gente não tem atualizado este perfil do nosso cliente**. Então, o nosso recadastramento⁶⁴ está sendo feito por uma empresa de fora, mas está lento o trabalho (S.5).

O fato de os cooperados não se reunirem em **quantidade** expressiva nas assembleias dificulta, todavia não impede que expressem seus desejos com **qualidade**. Não é por menos que a diretoria executiva consegue captar fielmente esse pensamento. Assim para a conclusão da análise dessa suposição, **fez-se necessária uma análise qualitativa, e não-quantitativa das expectativas dos cooperados**. O quadro 5.1 foi útil nesta análise. Ele foi utilizado na análise da rubrica comunicação e relações interpessoais. Esse quadro é o resumo daquilo que a diretoria executiva consegue captar a respeito dos sócios. O quadro traz, também, opiniões de cooperados, apresentadas na vigésima primeira assembleia geral ordinária da Coopervale, realizada em 29 de março de 2005, cuja transcrição parcial da ata foi feita no item 5.6 – reflexão sobre a organização.

A conclusão da análise da rubrica comunicação e relações interpessoais é útil na presente análise: *A diretoria executiva parece trabalhar a partir do pressuposto de que sua missão é administrar, controlar os preços de Itabira. Mesmo ouvindo uma série de expectativas dos cooperados demonstra não escutá-los, impondo-lhes aquilo que parece ser o melhor, na visão dos administradores. Desta forma, a comunicação entre diretoria executiva da Coopervale e cooperados não acontece a bom termo, por falhas entre emissor e receptor da mensagem. Demonstrando que as práticas administrativas da Coopervale são feitas, não com e para os cooperados; mas, apesar de os cooperados existirem, caracterizando a presença marcante do elemento cálculo.*

Logo, **refuta-se o quarto pressuposto**: *A baixa participação dos associados em assembleias gerais impediria a captação e tradução da vontade dos cooperados para as práticas administrativas da Coopervale.* Uma vez que a vontade dos associados é captada qualitativa e

⁶⁴ Via de regra, o número de associados informado pela Coopervale em atas e documentos é uma estimativa: número inicial de associados mais as admissões, menos as demissões, sem computar falecidos, transferidos de cidade, etc.

não quantitativamente. Entretanto, não é traduzida para as práticas administrativas, porque a diretoria executiva trabalha a partir do pressuposto de que administra os preços de Itabira.

6.5 Análise do Quinto Pressuposto

Os dados da tabela 6.1 foram extraídos das atas de reuniões de diretoria executiva, no período do mandato, de 31 de março de 2004 a 20 de março de 2006.

Tabela 6.1 - Participação em reuniões de diretoria executiva da Coopervale na gestão 2004/2006

	Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4
Nº de presenças em reuniões	35	49	47	46
% de presenças em reuniões	70%	98%	94%	92%

Fonte: dados da pesquisa

A frequência dos diretores executivos é superior a 92% das reuniões, com exceção do sujeito 1 da pesquisa, cuja ausência a 30% das reuniões deve-se, entre outros motivos à incompatibilidade de horários das reuniões da Coopervale com o trabalho na CVRD, e mais o acompanhamento de tratamento de saúde de membro da família.

Desta forma, **o quinto pressuposto:** *Uma baixa intensidade de participação dos dirigentes no dia-a-dia da Coopervale concentraria as ações e decisões administrativas em uma minoria desses administradores.* **Foi refutado.**

6.6 Visão Geral da Organização Analisada

A diretoria executiva da Coopervale apresentou-se como portadora de um ambiente no qual se encontra aquilo que Guerreiro Ramos (1981) indica como alvo perseguido pelas pessoas numa isonomia: estilos de vida que possam transcender os padrões normativos que dominam a sociedade. Nesse sentido, passa-se a classificá-la como uma isonomia.

Assim, este estudo, além de demonstrar que a Coopervale está na classificação de isonomia, do modelo paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981), comprova que participar de uma

isonomia é altamente gratificante, do ponto de vista pessoal. Reforça a tese de que as isonomias, por sua característica de número limitado de participantes, são uma categoria delimitadora do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981) que se configuram como excludente às massas de pessoas. Desvela a aplicabilidade da *lei de ferro das oligarquias* nessa isonomia estudada e sugere a possibilidade de ocorrência em outras.

As características descritas na assembléia geral de 11 de abril de 2006, quando foi reeleita a chapa da situação, guardam semelhança com aqueles aspectos tratados no capítulo 2 desta dissertação, item *o fenômeno das minorias governantes*. Esta semelhança também sugere a aplicabilidade da *lei de ferro das oligarquias* na diretoria da Coopervale.

O fenômeno das minorias governantes se dá na Coopervale, dentre outros motivos, com a aquiescência da maioria governada. Fortificam esta afirmativa, os problemas que podem corroer a prática da autogestão, citados por Singer (2002a).

Parece fazer parte do inconsciente coletivo dos administradores da Coopervale que sua missão é administrar, controlar os preços de Itabira. E é a partir deste pressuposto que trabalha a diretoria executiva. **Mesmo ouvindo** uma série de expectativas dos cooperados – coerentes com as de quem participa de um empreendimento desse tipo – **não dá sinais de escutá-los**, impondo-lhes aquilo que parece ser o melhor, na visão dos administradores. Dessa forma, a comunicação entre a diretoria executiva da Coopervale e os cooperados, não pode ser processada a bom termo, por falhas entre emissor e receptor da mensagem. Demonstra-se, assim, que as práticas administrativas da Coopervale são feitas, não com e para os cooperados; mas, apesar de os cooperados existirem, num exemplo claro da exclusão das massas de pessoas anteriormente mencionada.

Uma dissonância em relação aos valores e objetivos organizacionais foi evidenciada: a diretoria executiva da Coopervale apresenta uma série de projetos, cujas características são de *valores emancipatórios*. Entretanto, há um desconhecimento, pelo menos parcial, a respeito de quem é o cooperado e o cliente da Coopervale, alvos do bem-estar coletivo pretendido.

A pesquisa apontou uma característica presente na Coopervale: **postergação nas decisões**, de forma recorrente, que parecem travar o bom andamento da cooperativa. Muito dessa postergação se deve à administração colegiada, que tem características do elemento

entendimento. Recentemente, os fatores relativos à concorrência estão influenciando o dia-a-dia da Coopervale, principalmente quanto à tomada de decisões, reduzindo a tendência de postergação de decisões importantes.

É possível fazer uma correlação da delegação de poder na Coopervale com a figura 2.1, uma vez que racionalidade substancial, o ato inteligente de pensamento, em maior intensidade, fica restrito a um número limitado de pessoas no nível estratégico: a diretoria executiva, que delega apenas a execução dos planos por ela traçados.

A prática de decisão colegiada denota a presença do elemento *entendimento*, que confere à Coopervale forte dose de racionalidade substantiva. Por outro lado, essa prática parece cercar a autonomia que cada diretor tem para execução de atividades e tomada de decisão em sua pasta. A falta de autonomia não chega a ser total. Um dos raros exemplos detectados na pesquisa, foi a articulação feita por um dos diretores, no sentido de receber autorização para que a farmácia da Coopervale fosse credenciada pela CVRD para vender medicamentos em condições especiais, estabelecidas por aquela empresa.

Essa ação do credenciamento da farmácia demonstrou que, apesar de as relações umbilicais da Vale com a Coopervale – descritas no item 4.1 desta dissertação – terem sido cortadas, é possível haver parcerias vantajosas para as duas partes.

Não há um processo claramente definido, com procedimentos específicos de análise e reflexão sobre a existência e atuação da organização no seu meio social interno, especificamente, com relação à diretoria executiva. Entretanto, outros fóruns acabam por possibilitar alguma reflexão: é o caso (i) da assembléia geral e (ii) de encontros e reuniões externas. A falta de um procedimento de avaliação parece ser o responsável por discordâncias pessoais que não afloram claramente na diretoria, mas que prejudicam a cooperativa. Portanto, o conflito nas relações interpessoais existe na diretoria executiva da Coopervale; mas é velado.

O relacionamento social da Coopervale, especificamente com as cooperativas de consumo das cidades de Ouro Preto e Ipatinga, bem como com a Organização das Cooperativas de Minas Gerais, pautado pelo elemento *entendimento*, em alta intensidade, foi o responsável por clarear a percepção e sedimentar o juízo, fartamente expresso nas observações e entrevistas

desta pesquisa, de sobrecarga tributária a que Coopervale está submetida. Esta sobrecarga foi descoberta como comum às demais cooperativas de mesmo ramo, conforme é descrito no item 4.2 desta dissertação.

Nesse sentido, este trabalho discute os efeitos da Lei 9.532/97, que alterou a legislação tributária federal, em especial o artigo 69, que afeta as cooperativas de consumo, eliminando incentivos e dando-lhes o mesmo tratamento tributário dispensado às demais pessoas jurídicas que exercem atividades de varejo. Este foi o ponto de partida da mutação de cooperativa de consumo para supermercado, constatado na pesquisa. É um fenômeno extensivo às demais cooperativas de consumo do Brasil. Ao eliminar os incentivos fiscais das cooperativas de consumo, o Estado estaria suprimindo mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda, defendidos por Singer (2002a) e, por conseguinte, forçando as cooperativas de consumo a migrarem da economia solidária para a economia de mercado.

Este estudo também desvela que cooperativas, além de cumprirem fielmente suas obrigações tributárias estaduais – diferente de demais pessoas jurídicas participantes do comércio varejista – ainda, precisam competir com estas em preços, bem como na preferência dos cooperados. Assim, a mortandade de cooperativas de consumo está fortemente associada a este fator: a necessidade de competir de igual para igual com o comércio varejista, em condições tributárias iguais de direito (lei), mas desiguais, de fato (cumprimento da lei e pagamento de tributos). Isto alterou a condição de estabelecimento de preços pelas cooperativas e, por conseguinte, a relação com os associados.

Extrapolando-se a sonegação tributária estadual, constatada no item 4.2 desta dissertação para a esfera federal, verifica-se a perversidade do artigo 69 da Lei 9.532/97. Na sanha de arrecadação, o Estado tentou igualar os desiguais: cooperativas de consumo, pertencentes à economia solidária e demais pessoas jurídicas que exercem atividades varejistas e fazem parte da economia de mercado.

Além das questões tributárias descritas no presente estudo, a UNIRCOOP (2003) aponta que as cooperativas de consumo sentiram os efeitos das mudanças no setor varejista de bens não duráveis, iniciadas a partir da década de 70, resultantes de transformações socioeconômicas no Brasil. E um dos efeitos desta mudança de cenário foi a estratégia, adotada por algumas cooperativas de consumo de abertura de seus quadros para pessoas que não eram empregados

das empresas de origem das cooperativas, culminando, na década de 90, com um processo de fusão de cooperativas. Uma análise mais detalhada desse quadro, leva a outro fenômeno: o fechamento de cooperativas de consumo.

Esta dissertação demonstra que a atual quebra de cooperativas de consumo está em seu segundo ciclo. O primeiro se deu após a segunda Guerra Mundial, em todo o mundo, após uma expansão significativa do cooperativismo de consumo, que se iniciou em 1844, em Rochdale, conforme demonstrado por este referencial teórico. O atual perecimento de cooperativas de consumo se mostra presente no discurso dos dirigentes da Coopervale. Evitar esse mesmo fim parece estar sendo buscado com o aumento de escala de compras, a fim de se conseguir melhores preços e mais volume de venda.

A busca de maior escala, via fusões ou parcerias, apontada pela UNIRCOOP (2003), ainda não foi uma estratégia priorizada pela Coopervale, apesar de a diretoria executiva ter consciência desta tendência, bem como projeto para este fim: uma central de compras unindo nove cooperativas do Estado.

Uma fonte para aumento de escala, não explorada pela Coopervale é demonstrada a partir da tabela 5.1. Esta sugere que há um potencial para aumento do número de associados da Coopervale, entre os empregados próprios e terceirizados da CVRD. Entre 1999 e 2006, o número de empregados subiu de 4.459 para 9.471. Porém, não se pode esperar que o número de associados da Coopervale contenha 100% do número de empregados da CVRD e de empresas contratadas por esta, em Itabira, devido à rejeição à cooperativa, apontada na tabela 5.2.

A diretoria executiva demonstra interesse nesse aumento de cooperados. Entretanto, as ações para materializar tal interesse, ainda, não têm o efeito desejado, ou seja, não atingem os potenciais sócios da Coopervale. A falha parece estar ligada ao processo de comunicação. Este trabalho demonstrou que potenciais associados não são alcançados pela comunicação da Coopervale. Também demonstrou que há um *gap* entre os diretores e os cooperados. A comunicação da diretoria executiva apresenta sintomas de ser reativa: faz-se após o cooperado provocá-la.

A primeira opção efetivamente utilizada pela Coopervale para aumento de escala de compras, está em conformidade com o levantamento da UNIRCOOP (2003): a abertura de seus quadros permite que pessoas não empregadas na Vale e entidades vinculadas se tornassem cooperadas. Como não é suficiente para alcançar seu objetivo de sobrevivência, a Coopervale partiu para uma segunda opção: comercializar também com quem não é cooperado, **uma mutação no sistema cooperativo de consumo**, desvelada por este trabalho, ou seja, a perda parcial da identidade cooperativa.

Ao abrir mão de sua identidade cooperativa, a Coopervale e outras cooperativas de consumo tornaram-se “abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços”, como no 1º princípio cooperativista. Mas, diferente deste princípio, **não é mais obrigatório “assumir as responsabilidades como cooperados”**.

Entretanto, a perda de identidade com os valores cooperativos não foi total, porque o 7º princípio cooperativista – *Interesse pela Comunidade* – estabelece que “[...] As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados” (OCEMG, 2006).

Por isso, a Coopervale, como também outras cooperativas de consumo, estão sofrendo uma mutação: de cooperativa para supermercado, de forma a garantir sua sobrevivência, premidas que foram pela perda de incentivos fiscais, na Lei 9.532/97, bem como pela permissividade de sonegação fiscal, praticada por concorrentes varejistas, conforme foi dissertado no item 4.2 deste trabalho e pelas mudanças no setor varejista de bens não-duráveis, iniciadas a partir da década de 70, apontadas pela UNIRCOOP (2003).

Esse processo mutação ainda não está concluído e impõe um conflito a esse varejista da economia solidária: redefinir prioridades entre obtenção de superávit e atendimento às necessidades dos cooperados ou, em outras palavras, o conflito entre ser supermercado ou cooperativa. É uma decisão em que parece haver um simbolismo: a Coopervale tem os cartazes de cooperativa na loja, situada no térreo e a propaganda de seminário de supermercados nas instalações da administração, situadas no andar superior. Os pés no cooperativismo e a cabeça no modelo de mercado dos supermercados. É o substantivo *versus* o instrumental.

A solução da diretoria executiva para esse conflito parece ser a busca da “profissionalização”, termo expressado pelos diretores entrevistados ou, como entendido neste trabalho, da racionalidade instrumental. Essa busca se processa sob influência de consultorias especializadas em supermercado, contratadas pela Coopervale e com as ações da cooperativa comandadas por um gerente especializado em varejo. Os diretores executivos exprimem elementos da racionalidade instrumental, tais como: *cálculo, maximização de recursos, êxito, fins, utilidade*. Desta forma, conforme demonstrado, o conjunto de crenças supermercadistas, sobrepondo-se às cooperativistas, colonizam o imaginário do grupo, habitam-no, manifestando numa práxis administrativa voltada ao atendimento dos clamores do mercado.

Essa mudança em andamento, na forma de a diretoria executiva conduzir a Coopervale, no sentido de se “profissionalizar” é uma tendência que parece ser efeito dos *fatores que influenciam a práxis administrativa da coopervale*, desenvolvidos no capítulo 4, de forma mais específica, os itens *influências tributárias e influências de concorrência*.

Considerando as suposições confirmadas: (1) *Os membros dirigentes da Coopervale têm experiência anterior (aprendizado) em empresa que utiliza a racionalidade instrumental como a central na prática administrativa.* (2) *A prática administrativa dos membros dirigentes na Coopervale seria referenciada pela sua experiência anterior, baseada na racionalidade instrumental (reprodução de um modelo aprendido anteriormente).* Considerando-se também a hipótese parcialmente confirmada: (3) *Falta um referencial teórico para a gestão de organizações componentes da Economia Solidária, especificamente as cooperativas, coerente com sua finalidade emancipatória,* é que se conclui que **é necessário um trabalho de conscientização da liderança desta cooperativa quanto ao estudo e disseminação dos princípios emancipatórios que guiaram este tipo de empreendimento em seu nascedouro e que precisam estar presentes no cotidiano da cooperativa, de forma a fazer valer seus objetivos primeiros, ligados aos cooperados.**

Este estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, conforme Yin (2001), é generalizável a proposições teóricas e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem”, e *o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica)* e não enumerar frequências (generalizações estatísticas). Desta forma, essa generalização analítica serve de subsídio às

cooperativas de todos os ramos, bem como às organizações de cooperativas nos níveis estaduais e federal, no planejamento e na condução de suas práticas administrativas.

Trazer à tona o trabalho de Gaiger (2004) com os EES - Empreendimentos Econômicos Solidários – é útil na compreensão dos resultados obtidos na pesquisa da Coopervale: A intensidade de racionalidade substantiva num ponto próximo à media do *continuum* do modelo proposto por Serva (1996), parece ter referência com a forma que a diretoria executiva da Coopervale busca resultados e trabalha no conflito entre (i) ser cooperativa, em favor dos próprios **cooperados**, versus (ii) ser supermercado, no interesse da **sobrevivência** do empreendimento. Isto está de acordo com a hipótese de Gaiger (2004), citada no capítulo 2: **a busca de resultados valer-se-ia não só das potencialidades do trabalho consorciado, em favor dos próprios produtores, como também no interesse da sobrevivência do empreendimento. É uma** comprovação que a Coopervale é um empreendimento solidário.

Ainda sobre a forma com que a diretoria executiva da Coopervale busca resultados; a aplicabilidade da *lei de ferro das oligarquias*; bem como o ambiente em que ocorrem as práticas administrativas da Coopervale; há indicativos de não ser uma situação isolada desta cooperativa. É o que ratifica o trabalho empírico de Icaza (2004), colacionado no capítulo 2, que possibilitou elaborar uma **tipologia indicativa, com a finalidade de análise geral**.

A Coopervale, conforme dissertado nos itens 5.1 a 5.12, apresenta características extremamente similares ao grupo 4, *Empreendimentos com traço predominantemente empresarial competitivo*, do quadro 2.4, quais sejam: (i) Tomada de decisão: centralizada no quadro gerencial e em alguns membros da direção. (ii) Democracia: formal. Pouca participação dos associados. Continuidade dos quadros diretivos. (iii) Autonomia em relação aos agentes externos: são autônomos. (iv) Viabilidade e sustentabilidade: eficiência econômica, mas dificuldade no contexto econômico atual.

Não é coincidência que os empreendimentos do grupo 4, bem como a Coopervale, são cooperativas (ou associações) tradicionais dos anos 80: havia a **ingerência do Estado no funcionamento destas organizações cooperativas**. A interferência do Estado na atividade cooperativa só foi vetada, em 1988, pela Constituição.

Nesse sentido, a presente pesquisa aponta a reincidência negativa de interferência do Estado, afetando significativamente a maneira de operar de uma cooperativa, com a promulgação da Lei 9.532. E, por extensão dos efeitos da Lei, a todas as cooperativas do ramo de consumo. Assim, o Estado contribui para inviabilizar vantagens emancipatórias da participação na economia solidária, quais sejam: participação das discussões e decisões do coletivo, ao qual o indivíduo está associado, educando-o, conscientizando-o e tornando-o mais realizado, autoconfiante e seguro.

Retomando o capítulo 1, esta dissertação iniciou-se com uma questão: qual é o tipo de racionalidade predominante na gestão administrativa da Coopervale? A resposta a esta questão, analisando a racionalidade da práxis administrativa da Coopervale, era o objetivo final desta pesquisa, que chegaria a bom termo se os objetivos intermediários fossem alcançados. E **os objetivos foram todos alcançados**, conforme descrito a seguir:

1. *Analisar tipos de racionalidade usuais em gestão administrativa.* O objetivo foi alcançado pela análise da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental desenvolvidas no referencial teórico.
2. *Identificar o tipo de racionalidade predominante na gestão administrativa da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Vale do Rio Doce – Coopervale –determinando em que ponto ela se encontra no modelo proposto por Serva (1996).* O objetivo foi atingido conforme desenvolvido no capítulo 5, *avaliação da racionalidade predominante nos processos organizacionais* da Coopervale e no capítulo 6, *conclusões*, quando foram analisadas as suposições. No momento da elaboração do projeto, acreditava-se que, ao utilizar o modelo proposto por Serva (1996), o resultado obtido se posicionaria entre média e baixa intensidade de racionalidade substantiva. Entretanto, a pesquisa demonstrou que **o resultado foi ligeiramente superior à média intensidade**.
3. *Oferecer subsídios para o debate sobre o tipo de racionalidade mais compatível com os empreendimentos da economia solidária (especificamente as cooperativas).* Conseguiu-se o que se pretendia, ao longo de todo o trabalho. Pode-se sintetizar, levando em consideração a cooperativa pesquisada, da seguinte forma: a diretoria executiva da Coopervale apresentou características de uma isonomia, ou seja, seus membros utilizam padrões outros que não só os normativos que dominam a sociedade de mercado para pautar suas relações.

Concluindo este estudo, acredita-se que foram alcançados os objetivos e demonstrou-se, empiricamente, a possibilidade de existência de um ‘enclave’ na sociedade, de média intensidade de racionalidade substantiva, em que o homem – e não somente as pressões do mercado – tem a liberdade para definir o sentido de sua vida interior e compartilhada; exercer sua ‘autonomia’, isto é, conquistar sua liberdade de ser, em consonância com Guerreiro Ramos (1981), Oliveira (1993) e demais teóricos que se ocupam da racionalidade substantiva.

6.7 Considerações Finais

A questão inicial desta dissertação foi plenamente respondida. Entretanto, ao longo do trabalho, afloraram outras indagações, descobertas, possibilidades de estudos, que não estão ligadas diretamente ao objetivo da pesquisa, algumas das quais são descritas a seguir.

Uma questão para verificações futuras é, até que ponto uma isonomia consegue se manter, sofrendo pressões como as que deram origem à mudança em andamento, na forma de a diretoria executiva conduzir a Coopervale, no sentido de se “profissionalizar”.

A aplicabilidade da *lei de ferro da Oligarquia* na Coopervale foi tratada apenas de forma tangencial, uma vez que é um aspecto da organização, que o presente estudo não se propôs a analisar. Assim, fica como sugestão para estudos futuros a verificação do fenômeno das minorias governantes em isonomias.

O *poder* na diretoria executiva da Coopervale também foi abordado superficialmente. Como membros de uma isonomia lidam com essa força, é outra possibilidade para estudos posteriores.

Este pesquisador elaborou a figura 2.1 da seguinte forma: (i) com base na distinção entre racionalidade substancial e funcional, feita por Mannheim (1962, p. 64); (ii) juntamente com o conceito de heterogestão, elaborado por Singer, 2002a, p. 16-17); e (iii) considerando que o grande volume de pessoas nas organizações, geralmente, se localiza no nível operacional, base da pirâmide hierárquica. A partir desses pressupostos, depreendeu que a racionalidade funcional é imposta às massas de trabalhadores na organização. Já a racionalidade substancial,

o ato inteligente de pensamento, em maior intensidade, fica restrito a um número limitado de pessoas no nível estratégico, topo da pirâmide hierárquica.

Seriam oportunos estudos para comprovar a validade da figura 2.1, verificando, como sugere a mesma, a existência das seguintes proporções de concentração de racionalidade, distribuídas por nível hierárquico: (i) nível operacional: 16,7% de racionalidade substancial e 83,3% de funcional; (ii) nível tático 50% de cada uma; (iii) nível estratégico: 83,33% de racionalidade substancial e 16,7% de funcional.

Ainda em relação à figura 2.1, outros estudos poderiam verificar sua aplicabilidade na Psicologia (exames psicotécnicos) do nível de racionalidade substancial, procurados e medidos nos processos seletivos em cada um dos níveis hierárquicos.

É chegada a hora de encerrar este trabalho, um desafio extremamente gratificante. Desafio, porque o Mestrado Profissionalizante impõe algumas restrições, cuja principal é tempo para desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos enriquecedores, juntamente com as atividades de mercado. Essa restrição, aplicada a um projeto que precisa se realizar em intervalo de tempo preestabelecido, se traduz em pressão sobre o mestrando. Nos momentos de maior pressão, tinha a sensação de que meu cérebro trabalhava acima de sua capacidade nominal, se é que isso seja possível. Porém a pressão, juntamente com o bom humor e a irreverência são os elementos essenciais para a criatividade. É o que aprendi num dos treinamentos que participei no mercado. Penso que a criatividade aflorou em algumas de minhas análises e conclusões.

O ambiente em que escrevi essas considerações e onde me refugiei para desenvolver a parte solitária deste texto tem, além de microcomputador e livros, um painel de fotos. Nele estão estampados momentos e pessoas significativas da família. Entendi que não é por acaso que a foto central, que ocupa 22% da área útil do painel, é a de meu casamento, um enlace selado há nove anos e cujo relacionamento começou há dezenove. Eu e Waldênia estamos na frente das imagens de Nossa Senhora da Saúde e Jesus Cristo, de olhos fechados. Sua mão direita espalmada em minha face esquerda e ela beijando minha face direita.

O que fez mudar a forma como passei a ver essa foto, sempre ao alcance dos meus olhos, foi a exclamação de um colega de faculdade, em recente visita a minha casa: - *que foto linda!* Ele

é mais velho que eu, solteiro, instável nos relacionamentos afetivos, mas à procura dessa estabilidade. O que falta a ele, ressaltou a importância daquilo que tenho em plenitude.

Após estudar intensivamente o tema racionalidade, o que mais relevante fica é: infeliz o homem que conduz seu casamento (pessoal, profissional) exclusivamente pautado na racionalidade com respeito a fins, ao cálculo utilitário. Estes elementos são importantes para uma condução lógica de empreendimentos, é verdade. Mas são irracionais se forem considerados como referência única para pautar as relações com as pessoas e a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. **Empresas de comunhão**: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica? 2002. 152p. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2002.
- ANDERSON, W. T. **O futuro do eu**: um estudo da sociedade da pós-identidade. São Paulo: Cultrix, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W., GASKELL, S. & ALLUM, N. C. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento**: evitando confusões. In BAUER, M. W., GASKELL, S (org.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: VOZES, 2002.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N. & PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- CAPPELLE, M. C. & MOZART, J. B. Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de softwares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador/BA, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- COLTRO, A. & SANTOS, S. A. **A busca da compreensão da racionalidade e da ética da ação administrativa na gestão de uma organização hospitalar pública**. Porto Alegre. 1998 disponível em <<http://www.ufrgs.br/pdgs/ORG29.html>> acesso em: 26 out. 2004.
- Cooperativas mineiras criticam tributação federal. Notícias – Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 21 fev. 2006. Disponível em <http://www.almg.gov.br/not/bancodenoticias/not_571669.asp>. Acesso em: 15 jul. 2006.
- DORNELLES, S. B. & DELLAGNELO, E. H.L. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de cordas e cadarços Ltda. em Análise. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia/SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ENRIQUEZ, E. **Perda do trabalho, perda de identidade**. In: Relações de trabalho contemporâneas. Antônio C. Neto et al (Org.) Belo Horizonte: PUC/Minas/IRT, 1999.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004. 3v.

GAIGER, L. I. (org.). **Apresentação**. In: _____. Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 7-15.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Título original em inglês: *The new science of organizations*. Tradução de Mary de Cardoso. Rio de Janeiro: FGV, 1981. 210 p.

HABERMAS, J. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2002. Título original: On the pragmatics of communication. Cap. 1: What is universal pragmatics? – Was heisst universalpragmatik? In Karl Otto Apel (org.) Sprachpragmatik und Philosophie, p. 174-273. Publicado em Frankfurt, 1976. Tradução: Paulo Rodrigues.

HALL, S. A. **Identidade cultural na pós-modernidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> acesso em: 19 abr. 2005.

ICAZA, A. M. S. **Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul**. In: GAIGER, L. I. (org.). Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 17-53.

JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.jucemg.org.br>>. Acesso em 19 abr. 2005.

JUCERJA – Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.jucerja.org.br>>. Acesso em 19 abr. 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, G. C. **Análise da obra “a crise do poder no Brasil”**. Monografia (graduação em ciências Sociais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade da Paraíba. João Pessoa. 2000. Disponível em < <http://chip.cchla.ufpb.br/caos/03-lima.html> > acesso em: 10 fev. 2005.

LIMA, S. M.; HOPFER, K. R. & SOUZA-LIMA, J. E. **Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, 2004 disponível em < www.rae.com.br/electronica > acesso em: 09 abr. 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962. Título original: Man and Society in an age of reconstruction. Publicado na Inglaterra em 1940 por Routled & Kegan P. Ltd. Tradução: Waltensir, D.

MICHELS, R. Los partidos políticos. 3. ed. Buenos Ayres: Amorrortu, 1973. (1. ed. em 1911 e 2. ed. rev. e aum. pelo autor em 1915).

MINAYO, M. C. S. **Quantitativo e qualitativo em indicadores de saúde: revedo conceitos**. In: Maria Fernanda de Lima. (Org.). qualidade de vida e compromisso histórico da epidemiologia. Belo Horizonte: Coopmedi/Abrasco, 1993, v. , p. 25-33.

OLIVEIRA, F. . A teoria crítica e a totalidade da racionalidade instrumental ou o pessimismo da Escola de Frankfurt. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n.20, v.9, 1993. Salvador/BA, 1993. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993. 1 CD-ROM.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. disponível em <<http://www.ocb.org.br/>> acesso em: 18 abr. 2005.

OCEMG – Organização das Cooperativas do Brasil. Disponível em <<http://www.OCEMG.org.br/webcoop/Default.aspx?tabid=74>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO, W. S. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta**. 2001. 178p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração Pública e Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2001.

_____. **A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas.** RAUSP, v.38, n.4, 2003, p.330-341.

REED, M. **Teorização organizacional:** um campo historicamente contestado. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações:** o fenômeno das organizações substantivas. 1996. 633p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas em São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, 1996.

_____. **Abordagem substantiva e ação comunicativa:** uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. Revista de Administração Pública (RAP-FGV), Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p.18-30, mar. /abr. 1997a.

_____. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.** Revista de Administração de Empresas (ERA-FGV), São Paulo, v. 37, n. 2, abr. /jun. 1997b.

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

_____. **Políticas de apoio à economia solidária.** Revista Sebrae, Brasília, n.7, novembro/dezembro 2002b. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/br/revistasebrae/index.asp>>. Acesso em: 25 Jul. 2005.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v. 31, n. 2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor:** o espectro do mercado. Revista de Administração Pública (RAP – FGV), Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p.85-102, set. /out. 1999.

_____. **Aliança e parceria:** uma estratégia em Alves & Cia. Revista de Administração Pública (RAP-FGV), Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.35-52, maio/jun. 2000b.

UNIRCOOP – REGIONAL BRASIL – REDE DE UNIVERSIDADES DAS AMÉRICAS PARA ESTUDOS COOPERATIVOS E ASSOCIATIVOS. **Panorama do cooperativismo brasileiro:** História, cenários e tendências. [S.I], 2003. (Trabalho de pesquisa).

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004. 96p.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2004. Título original: Die Protestantische Ethic und der Geist des Kapitalismus. Tradução da versão inglesa de Talcot P. Harvard University: NASSETTI, Pietro.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2000. Tradutores: BARBOSA, R.; BARBOSA, K. E. Tradução da quinta edição revista, anotada e organizada por WINCKELMANN, J. Brasília, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Planejamento das Entrevistas com os Diretores da Coopervale

A) RAPPORT

- 1) Informar o objetivo científico da entrevista.
- 2) Alertar para o fato de que não há respostas certas ou erradas. Estuda-se como é o comportamento real em relação a dois modelos diferentes de racionalidade.
- 3) Garantir a não-vinculação do entrevistado às respostas.
- 4) Garantir o encaminhamento dos dados da entrevista à Coopervale antes de dar seqüência ao trabalho.
- 5) Agradecer pela colaboração.

B) DESENVOLVIMENTO

- 1) Quais são as suas experiências profissionais fora da Coopervale (tempo, função)?
- 2) As suas experiências profissionais anteriores o ajudam na administração da Coopervale? Comente.
- 3) Você já leu ou estudou algo sobre Economia Solidária? E sobre gestão de cooperativas?
- 4) O que você acha que a maioria dos associados espera da Coopervale? Por quê?
- 5) Como é a participação dos cooperados nas Assembléias?
- 6) Alguma decisão deste mandato foi submetida à Assembléia Geral pela Diretoria Executiva? Qual(is)?
- 7) Que estratégias você utiliza para aprovar ou fazer valer os assuntos de sua área junto à Diretoria Executiva?
- 8) Fale sobre os projetos desta gestão para a Coopervale (processo de definição; avaliação econômica; retorno para a Coopervale; retorno para os associados; (in)satisfação pessoal na implementação).
- 9) O que você considera como um valor forte na Coopervale? Qual é a sua origem? Como ele é disseminado?

- 10) Fale sobre o processo de tomada de decisões na Coopervale (lento ou rápido? A velocidade compromete decisões posteriores? Há subgrupos que decidem? Há delegação de decisões para os empregados?).
- 11) O que prevalece na tomada de decisões: obtenção de superávit ou atendimento às necessidades dos cooperados de preços baixos?
- 12) Os diretores trabalham exclusivamente em suas pastas ou há situações de flexibilização, para assumir funções de outra diretoria?
- 13) Faça uma avaliação da divisão de trabalho na Diretoria da Coopervale.
- 14) Nas reuniões de Diretoria são criadas condições para realizar balanços da ação e filosofia da Coopervale.
- 15) A Diretoria faz reflexão sobre o cooperativismo? Comente.
- 16) A Coopervale tem veiculado propaganda em estações de rádio da cidade neste mês de agosto/05, fazendo chamamento da comunidade (os não-associados) para compras. O objetivo de cooperativa mudou?
- 17) Como foram tratados os conflitos iniciados na gestão anterior, relativos aos projetos *Posto de gasolina e Terceirização da padaria*?
- 18) Fale sobre a comunicação na Coopervale (É aberta? Há *feedback*? Há liberdade de expressão?).
- 19) A comunicação na Coopervale e entre os diretores permite a você alcançar bons resultados?
- 20) Você se sente satisfeito ou insatisfeito em participar da Diretoria da Coopervale? Em que grau e por quê?
- 21) Por que houve a mudança recente de *layout* na loja (gôndolas mais baixas, seção de hortifruti transferido para frente da loja), comunicada aos frequentadores por meio de cartazes afixados na Coopervale, usando modelo de revista especializada em supermercados.
- 22) O que significa este símbolo (de cooperativismo) e o que há do cooperativismo na Coopervale?
- 23) Fale sobre a relação da Coopervale com outras organizações: (OCB; outras cooperativas; órgãos de fiscalização).

C) CONCLUSÃO

- 1) Estamos chegando ao fim da entrevista. Há alguma coisa que você gostaria de acrescentar?
- 2) Agradeço pela contribuição na pesquisa, e para o desenvolvimento da ciência social.
- 3) Ressalto que o seu nome não será vinculado a nenhuma resposta específica. Interessa para o estudo a opinião do conjunto da Diretoria.
- 4) Reforço que encaminharei os dados das entrevistas analisados à Coopervale, antes de dar seqüência ao trabalho.

Apêndice 2 – Planejamento de Entrevista com uma Empregada da Coopervale

A) RAPPORT

B) DESENVOLVIMENTO

- 1) Fale sobre seu histórico profissional na Coopervale.
- 2) Fale sobre a legislação cooperativista – mudança de tributação e efeitos na Coopervale.
- 3) Comente sobre a alternância de diretorias nesses 22 anos da Coopervale e os efeitos no modo de operação.
- 4) Como são tomadas as decisões na Coopervale? O processo é lento ou rápido?
- 5) Fale sobre a participação do associado na Coopervale nesses 22 anos
- 6) E a concorrência e a Coopervale?
- 7) A Coopervale é uma cooperativa ou um supermercado?
- 8) Explique a alteração da estrutura de gerenciamento da Coopervale – mudando de encarregados por área para gerente geral e gerente. Qual foi o objetivo? Está sendo atingido?

C) CONCLUSÃO

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)