

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Curso de Administração

**A RACIONALIDADE NAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DAS  
COOPERATIVAS DE TRABALHO:  
um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho de Belo  
Horizonte**

Danielle Miranda Lins Rodrigues

Belo Horizonte  
2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Danielle Miranda Lins Rodrigues**

**A RACIONALIDADE NAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DAS  
COOPERATIVAS DE TRABALHO:  
um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho de Belo  
Horizonte**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2008

Dedico esta pesquisa a Deus, ao meu querido, Rodrigo, aos meus lindos filhos, Gabriel e Isabela, aos meus amados pais José Geraldo e Heliana e ao meu irmão Gustavo (em memória).

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, de todo o meu coração, pela oportunidade que me concedeu de realizar este trabalho, dando-me força e sabedoria nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

Ao meu amado marido, Rodrigo, pelo apoio, pelo incentivo, pelas palavras de ânimo e, principalmente pela paciência e carinho em todos os momentos da elaboração desse projeto.

Aos meus queridos filhos, Gabriel e Isabela, minhas duas pérolas preciosas, pela paciência, pelo carinho e pela compreensão pelos momentos de ausência.

Aos meus queridos e amados pais, José Geraldo e Heliana, pelos valores passados ao longo da minha vida, pelo apoio, pelo carinho e pelas orações para que fosse possível a realização deste trabalho.

Ao meu querido irmão Gustavo (em memória), por ter sido para mim mais que um irmão, pelo seu incentivo e apoio durante o primeiro ano do mestrado, por ter sido uma pessoa que contagiava a todos com a sua alegria e com um grande coração, sempre disposto a acolher e a ajudar a próximo.

À minha cunhada e amiga Wlândia, pela consideração, pelo carinho e pela sua torcida para que eu conseguisse chegar até aqui.

A minha querida amiga Michele, pelo apoio dado aos meus filhos e a minha família, para que eu pudesse elaborar esse projeto com segurança e tranquilidade.

A minha grande amiga Angelita pelo apoio, pelas suas palavras de incentivo e de grande sabedoria nos momentos difíceis da elaboração desse projeto.

Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, pelo privilégio de aprender com ele os desafios que a academia proporciona, pelo seu empenho e pela dedicação na elaboração desse projeto.

Aos meus queridos colegas de mestrado em especial a Júnia, pelo seu carinho e a sua disposição para ajudar; à Wal, pela sua consideração e carinho; a Cida, pela sua alegria contagiante, pela sua preocupação com o próximo e pelos seus incentivo nos momentos difíceis.

A todos os funcionários da CONNAI, pela forma como me receberam na cooperativa e pelo empenho deles em me ajudar. Em especial à Mirtis, sempre muito prestativa e carinhosa; ao Sr. Fábio, presidente da cooperativa por ter aberto as portas para que fosse possível realizar a pesquisa; e ao Sr. Denílson, por ter sido sempre disposto a passar as informações que precisava.

Ao senhor Geraldo Magela, por ter me auxiliado na escolha da Cooperativa de Trabalho a ser pesquisada.

A todas as pessoas que cruzaram o meu caminho e me ajudaram de alguma forma.

## RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em analisar a racionalidade da práxis administrativa de uma cooperativa trabalho localizada em Belo Horizonte/ MG. Foram analisados dois tipos de racionalidades usuais na gestão administrativa: a instrumental e a substantiva, ambas muito estudadas em teoria. A racionalidade instrumental possui um caráter normativo no contexto da teoria organizacional atual. Já a racionalidade substantiva é capaz de direcionar criação de espaços sociais para que os indivíduos participem de relações que proporcionem a satisfação individual. Essa pesquisa é relevante por fazer parte de um reduzido número de estudos que verificam a aplicabilidade desses conceitos, principalmente no que diz respeito à racionalidade substantiva nas organizações. Realizou-se uma pesquisa descritiva, com o emprego de abordagem quantitativa, em que os dados foram levantados junto com os funcionários da CONNAI, e uma abordagem qualitativa, por meio do levantamento de dados com os diretores. Os meios de coletas de dados contemplaram questionários, entrevista em profundidade, pesquisa documental e observação direta. A análise de dados foi feita por meio da estatística descritiva e da análise de conteúdo. Utilizou-se do modelo desenvolvido por Serva (1996) para as verificações empíricas. O resultado demonstra que a CONNAI, com relação aos questionários aplicados aos seus funcionários, está na classificação de isonomia, com base no modelo paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981); e comprova que, do ponto de vista pessoal, participar de uma isonomia é muito gratificante. Os dados coletados pela pesquisa documental e pelas entrevistas com os diretores, tratados pela análise de conteúdo, demonstraram um elevado nível de racionalidade instrumental, pois verificou-se uma grande preocupação com os resultados e com a captação de novos clientes para a cooperativa.

**Palavras-chave:** Racionalidade. Cooperativa. Democracia.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the rationality of the administrative practice of a work cooperative in Belo Horizonte/MG. Two types of common rationality in administrative management were analyzed: instrumental and substantive; both studied in theory. Instrumental rationality has a more normative character in the context of the current organizational theory. Substantive rationality, however, can direct the creation of social spaces in order that individuals participate in relations that propitiate individual satisfaction. This research is relevant because it is part of a small number of studies that check the applicability of these concepts, mainly as it concerns substantive rationality in organizations. A descriptive research was carried out, with the use of quantitative approach, in which the data were collected from employees of CONNAI, and a qualitative approach, with data from the board of directors. The collection of data was carried out by means of questionnaires, interviews, documental research and direct observation. The analysis of the data was made by descriptive statistics and analysis of content. The model developed by Serva (1996) for empirical verifications was used. The result shows that CONNAI, regarding the questionnaires applied to its employees, fits the qualification of isonomy, based on the para-economic model of Guerreiro Ramos (1981); and confirms that, from the personal point of view, to participate in isonomy is very rewarding. The data collected through documental research and through interviews with the board of directors, which were addressed in the analysis of content, have shown a high level of instrumental rationality, for it was observed great concern with the results and the capture of new clients for the cooperative.

**KEY WORDS:** Rationality. Cooperative. Democracy.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Número de Associados .....	48
FIGURA 2 – Número de Empregados .....	48
FIGURA 3 – Mão-de-obra .....	49
FIGURA 4 – Movimentação econômica .....	49
FIGURA 5 – Racionalidade e organizações: O fenômeno das organizações substantivas. ....	63
FIGURA 6 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional hierarquia e normas .....	84
FIGURA 7 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional valores e objetivos .....	86
FIGURA 8 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional tomada de decisão .....	87
FIGURA 9 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional controle .....	88
FIGURA 10 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional divisão de trabalho.....	89
FIGURA 11 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional relações interpessoais.....	89
FIGURA 12 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional ambientais.....	91
FIGURA 13 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional reflexos sobre a organização .....	92
FIGURA 14 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional conflitos .....	93
FIGURA 15 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional satisfação individual .....	95

**FIGURA 16 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional dimensão simbólica .....96**

**FIGURA 17– Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para a CONNAI .....98**

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 – Tipos possíveis de sistemas sociais .....</b>	<b>26</b>
<b>QUADRO 2 – comparação entre dois tipos de organização.....</b>	<b>38</b>
<b>QUADRO 3 – Quadro de análise .....</b>	<b>62</b>
<b>QUADRO 4 – Elementos de racionalidade encontrados na pesquisa .....</b>	<b>97</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de cooperativas por Estados .....	45
TABELA 2 – Ramos do cooperativismo no Brasil.....	46
TABELA 3 – Ramos do cooperativismo em Minas Gerais.....	47
TABELA 4 – Estatística descritiva para os indicadores da racionalidade .....	68

## LISTA DE SIGLAS

ABR	Absenteísmo e Rotatividade Baixos
AU	Autonomia
CRT	Conhecimento dos Resultados do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FE	<i>Feedback</i> Extrínseco
FI	<i>Feedback</i> Intrínseco
IR	Inter-relacionamento
IT	Identidade de Tarefa
JDS	Job Diagnostic Survey
MIT	Motivação Interna para o Trabalho
NIC	Necessidade Individual de Crescimento
OSI	<i>Occupational Stress Indicator</i>
PMT	Potencial Motivador da Tarefa
PTQ	Produção de Trabalho de Alta Qualidade
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RP	Responsabilidade Percebida
SAS	Ambiente Social
SC	Compensação
SG	Satisfação Geral com o Trabalho
SP	Significação Percebida
SPC	Possibilidade de Crescimento
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SS	Segurança no Trabalho
SSU	Supervisão
ST	Significação da Tarefa
VH	Variedade de Habilidades

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemática.....	16
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Modelo Guerreiro Ramos.....	21
2.2 Tipos de racionalidade.....	28
2.3 Economia solidária.....	33
2.4 Histórico do cooperativismo .....	38
2.5 O cooperativismo no limiar do século XXI.....	44
2.6 As cooperativas de trabalho e suas contradições .....	52
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	57
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	58
3.3 Procedimento de coleta de dados .....	58
3.3.1 Questionário .....	58
3.3.2 Entrevista em profundidade .....	59
3.3.3 Observação direta .....	59
3.3.4 Pesquisa documental.....	60
3.4 Análise de dados.....	60
3.4.1 Estatística descritiva.....	60
3.4.2 Análise de conteúdo .....	61
3.4.2.1 Apresentação do <i>continuum</i> de avaliação da intensidade da ação racional substantiva.....	62
<b>4 ANÁLISE DO CASO.....</b>	<b>65</b>

4.1 Apresentação da cooperativa investigada.....	65
4.2 Análise descritiva dos dados quantitativos.....	68
4.3 Análise das entrevistas em profundidade.....	69
4.4 Análise da pesquisa documental e da observação.....	84
4.5 <i>Continuum</i> de avaliação da intensidade das ações racional substantiva e racional instrumental.....	84
4.5.1 Hierarquia e normas.....	84
4.5.2 Valores e objetivos.....	86
4.5.3 Tomada de decisão.....	87
4.5.4 Controle.....	88
4.5.5 Divisão do trabalho.....	89
4.5.6 Comunicação e relações interpessoais.....	89
4.5.7 Ação social e relações ambientais.....	91
4.5.8 Reflexão sobre a organização.....	92
4.5.9 Conflitos.....	93
4.5.4.10 Satisfação individual.....	95
4.5.11 Dimensão simbólica.....	96
4.6 Análise dos processos organizacionais.....	96
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário de Indicadores de Intensidade de Racionalidade Instrumental e Substantiva.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com os Diretores da CONNAI.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO A – Atas.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO B – Organograma Geral da CONNAI.....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, as relações são estabelecidas, na maioria das vezes, com base em cálculos e em avaliações de custos e benefícios. O mercado é o grande orientador sobre as decisões individuais e organizacionais. Dessa forma, a sociedade passa a ter seus princípios orientados por uma racionalidade utilitarista, ou seja, do tipo que procura o tempo todo tirar proveito de algo. Por esse motivo, cresce a discussão em torno da predominância da razão instrumental (funcional) sobre as decisões dos homens diante de diferentes situações.

Severo e Pedrozo (2006) entendem por razão a capacidade que o ser humano tem de avaliar, julgar e ponderar suas idéias, estabelecer relações lógicas e conhecer, compreender e raciocinar. Dessa forma, a racionalidade, compreendida como a capacidade de raciocinar, é que torna o homem apto para escolher entre as alternativas, assumir seus riscos e efetuar escolhas conscientes.

No decorrer da existência humana, várias correntes ideológicas e filosóficas foram utilizadas para justificar as mudanças na essência da racionalidade. Um dos pensadores que influenciaram tais mudanças foi Guerreiro Ramos (1981), teórico principal da racionalidade nas organizações, que apresenta a razão como um conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. O autor chama atenção para o fato de a sociedade moderna ter adotado a racionalidade funcional (instrumental) como orientadora da vida humana e das ciências sociais, sendo que a sua influência ilimitada sobre a vida humana e sobre a sociedade prejudica suas qualificações éticas.

Guerreiro Ramos (1981) critica a racionalidade instrumental e propõe em seu livro *A Nova Ciência das Organizações* o conceito de racionalidade substantiva. A partir daí, foca a sua análise na racionalidade substantiva, que diz respeito a julgamentos e avaliações baseados em valores morais e éticos. Por fim, o conceito de organização substantiva que propõe refere-se a uma organização cujas ações são

orientadas pela racionalidade substantiva. Trata-se de uma organização que se preocupa com a eliminação de descontentamentos, da alienação e de compulsões desnecessárias à vida humana.

Soares (2005) sustenta que para compreender uma realidade organizacional é necessário fazer uma contextualização econômica. A configuração atual da economia de mercado apóia-se em princípios do neoliberalismo econômico, que produziu várias distorções na distribuição de riquezas e nos seus meios de produção. Este aspecto tem como consequência a exclusão de pessoas da atividade econômica, aumentando a desigualdade social. Mesmo nas sociedades desenvolvidas, provoca a exclusão social. No Brasil, as perspectivas de reformas do Estado para melhorar esse quadro ainda se mostram lentas e insuficientes.

Devido a esses fatores, observa-se um aumento significativo do número de formas organizacionais que visam à inclusão socioeconômica, como é o caso das cooperativas. Essas novas formas organizacionais caracterizam os chamados “empreendimentos solidários”, que, de acordo com Gaiger (2003), possuem algumas características importantes: democracia participativa, igualitarismo, cooperação no trabalho, auto-sustentação, desenvolvimento humano, auto-sustentação e responsabilidade social.

Segundo Silva (2001), diante desse contexto, o cooperativismo – mais especificamente, o cooperativismo de trabalho, que se caracteriza como forma associativa de trabalho e produção – vem se firmando no mercado como uma forma superior de empresa cujo elemento mais importante são as pessoas. As cooperativas são, então, uma organização de pessoas.

Para que um empreendimento se caracterize como uma cooperativa, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), é necessário praticar os seguintes princípios: adesão livre e voluntária; gestão democrática e livre; participação econômica dos associados; autonomia e independência; educação, formação e informação; e intercooperação e preocupação com a comunidade (responsabilidade social).

As cooperativas de trabalho para serem consideradas como tais devem praticar esses princípios. Sendo assim, devem ser uma organização empresarial cujo objetivo é defender as economias individuais comuns de seus associados. Enquanto pessoa jurídica, a empresa cooperativa tem o objetivo de defender a economia individual dos seus associados. Dessa forma, a figura do sócio na cooperativa será, ao mesmo tempo, a de usuário e a de proprietário.

A cooperativa de trabalho é uma sociedade em transição e em evolução. Em transição, por criar um senso de liberdade responsável nas pessoas. O indivíduo passa a ser valorizado pelo que é e pelo que produz, e não pelo que tem. Em evolução, por incentivar o indivíduo a uma profissionalização constante dos seus atos mediante uma educação constante, proporcionando à sociedade cidadãos conscientes, mais responsáveis e mais participativos. Pode-se concluir que a missão da cooperativa de trabalho é transformar o homem, pelo próprio homem e nessa transformação o homem com o direito de ser livre, de trabalhar, de passar a valer pelo seu esforço e pela sua capacidade e de, principalmente, administrar a sua cidadania.

A partir desses pressupostos teóricos conceituais sobre a razão, a racionalidade humana, o modelo de sociedade centrado no mercado e a caracterização das cooperativas de trabalho, o presente trabalho pretende identificar o grau de racionalidade instrumental e substantiva numa organização cooperativa de trabalho. Especificamente, na Cooperativa Nacional de Controle da Qualidade LTDA. (CONNAI), presente no mercado desde 1990, cujo objetivo é prestar serviços especializados na área de engenharia para os mais diversos segmentos da indústria em nível tanto nacional quanto internacional.

Para poder identificar o grau de racionalidade instrumental e o de racionalidade substantiva na gestão administrativa da CONNAI, realizou-se uma pesquisa descritiva, utilizando abordagem quantitativa, em que os dados foram levantados com os funcionários da CONNAI, e uma abordagem qualitativa, mediante o levantamento de dados com os diretores. Os meios de coletas de dados contemplaram questionários, entrevista em profundidade, pesquisa documental e observação direta. A análise de dados foi feita por meio da estatística descritiva e da

análise de conteúdo. Utilizou-se do modelo de análise desenvolvido por Serva (1996) para as verificações empíricas.

### **1.1 Problemática**

De acordo com Serva (1996), a busca pela compreensão da razão, no sentido de ser a base das ações humanas, inclusive no interior das organizações produtivas, despertou o interesse de vários pesquisadores, como Guerreiro Ramos (1981), Vasconcelos (1993), Tenório (1990), Barreto (1993) e Oliveira (1993), que analisam a racionalidade.

Esses pesquisadores criticam e denunciam a razão instrumental, opondo a ela a razão substantiva. Mas não conseguiram comprovar por meio de suas experiências como a racionalidade substantiva pode ser empregada na prática da gestão de organizações produtivas; ou seja, como ela é concretizada nos processos de tomada de decisão, no estabelecimento de normas, na divisão de trabalho, na comunicação e em vários outros processos administrativos.

A morte de Guerreiro Ramos, um ano após a publicação de *A Nova Ciência das Organizações*, interrompeu o seu projeto de colocar em prática a teoria da razão substantiva. Mesmo após quatorze anos de sua morte, seus seguidores não conseguiram colocar em prática aquilo que tanto defendem. Dessa forma, criou-se um impasse no avanço da teoria, pela falta de evidências que demonstrem como a racionalidade substantiva pode ser concretizada na prática.

Para que ocorra o desenvolvimento da abordagem substantiva em organizações produtivas, Serva (1997) propõe um realinhamento do foco das pesquisas para a prática da gestão administrativa, de modo a impedir que os estudos se percam em discussões e críticas sem propostas concretas.

Serva (1996, p.17) propõe-se a dar seguimento à proposta de Guerreiro Ramos (1981) para: “[...] 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”.

O modelo de racionalidade que se espera encontrar em tal de empreendimento deverá ser o da racionalidade substantiva, pelo seu caráter de julgamento ético, pela auto-realização e pela autonomia.

O problema de pesquisa ficou assim caracterizado:

Qual é o tipo de racionalidade praticada na gestão administrativa da Cooperativa Nacional de controle da Qualidade?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar o tipo de racionalidade que predomina na gestão administrativa da Cooperativa Nacional de Controle da Qualidade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever o modelo de gestão da CONNAI;
- b) Identificar o grau de racionalidade substantiva e instrumental nas dimensões do modelo de análise de Serva (1996);
- c) Verificar se as cooperativas de trabalho contribuem para aumentar o grau de precarização do trabalho; e
- d) Contribuir para o debate sobre o tipo de racionalidade mais compatível com os empreendimentos cooperativos.

### 1.3 Justificativa

Silva (2005) definem que o cooperativismo pode ser entendido como um sistema econômico e social que se destina a organizar e distribuir riquezas por intermédio das cooperativas. Este movimento baseia-se em valores de ajuda mútua, solidariedade e democracia, procurando satisfazer tanto a necessidade de consumo de um bem ou de um serviço como a necessidade social, educativa e econômica. É uma importante alternativa de ajuda mútua entre diversas pessoas e sociedades inseridas num mercado globalizado e competitivo.

Atualmente, apresenta-se como uma importante alternativa reduzir aspectos como a concentração de renda e a exclusão social, gerados pelo mercado globalizado e competitivo. Por isso, o cooperativismo pode ser uma nova alternativa de se conduzir a vida, gerando maior entendimento entre indivíduos e grupos. Ou seja, é um caminho para uma sociedade mais justa.

É primordial que a organização cooperativa seja estruturada por princípios éticos que a diferenciem das demais organizações. Esse tipo de organização deve-se fundamentar em princípios teóricos democráticos, como o da solidariedade e o da igualdade.

Nos dias atuais, em razão dessas características, observa-se grande interesse de vários setores da sociedade brasileira em relação ao sistema cooperativista. As cooperativas, que podem atuar em vários ramos, são vistas como um instrumento eficiente para organizar pessoas com objetivos idênticos, em um mesmo ambiente, com o intuito de superar as desigualdades sociais e organizar de forma mais justa os serviços.

Silva (2001) defende que não se pode deixar de reconhecer a importância do cooperativismo de trabalho para o crescimento do país. A sociedade, em cada um de seus momentos históricos, para conseguir obter certo nível de desenvolvimento e crescimento econômico, tem exigido alternativas de organização de pessoas e de produção que garantam uma sociedade mais justa e menos desigual. Este é o

grande desafio para as cooperativas de trabalho: capacitar o trabalhador para apresentar mais aptidões e mais profissionalização; ou seja, transformá-lo de trabalhador-homem em homem que trabalha, oferecendo-lhe melhores condições de vida na sociedade.

Com o processo de globalização, grande parte das pessoas ainda não foi beneficiada pela liberalização dos mercados. Ao contrário, o desemprego cresce, determinado pela necessidade de reduzir custos para competir, colocando o regime democrático em risco. É nesse cenário que as cooperativas de trabalho surgem e conquistam o seu espaço desde a década de 1990. Elas constituem um moderno sistema de associação e que, organizadas socialmente, buscam cumprir o seu principal objetivo: promover a valorização do homem por meio do processo produtivo.

Pretende-se aqui realizar uma pesquisa na Cooperativa Nacional de Controle da Qualidade LTDA, uma cooperativa de trabalho com sede em Belo Horizonte, cujo objetivo é prestar serviços especializados na área de engenharia aos mais diversos segmentos da indústria, em nível tanto nacional quanto internacional. Está presente no mercado desde 1990 e conta com mais de 1.600 cooperados em todo o País. Sua equipe é formada por engenheiros, técnicos e profissionais com vivência no Brasil e no exterior. Possui o compromisso de buscar serviços para os cooperados, viabilizar-lhes benefícios sociais, melhorar a sua capacitação técnica e propagar os princípios do cooperativismo.

A primeira contribuição que se deseja com a pesquisa consiste na formulação de crítica ao modelo de racionalidade instrumental, considerado como principal categoria para que os negócios pessoais e sociais sejam ordenados. Segundo Guerreiro Ramos (1981), a tentativa de aplicar seus princípios a todas as formas de atividades estaria dificultando a atualização de novos sistemas sociais para a superação dos principais dilemas de nossa sociedade. A segunda contribuição envolve a realização de análise da racionalidade substantiva, para verificar em que grau ela se manifesta em uma cooperativa de trabalho.

Este trabalho é relevante em termos acadêmicos por tentar ampliar os estudos sobre a prática da ação racional substantiva para organizações cooperativas de trabalho, dada a carência de publicações sobre o tema neste tipo de organização de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Modelo Guerreiro Ramos

Guerreiro Ramos (1981), a partir de uma perspectiva crítica, formulou a teoria da delimitação dos sistemas sociais, a qual denominou “Nova Ciência das Organizações”. Parte-se do princípio de que o atual modelo de análise e planejamento de sistemas sociais é unidimensional; ou seja, considera o mercado como uma categoria que ordena os negócios pessoais e sociais. O autor propõe diretrizes para uma nova teoria das organizações, visando à construção de um modelo de sociedade composta por uma variedade de organizações e relações que sejam capazes de atender às necessidades humanas. Contrapõe-se, assim, ao modelo atual centralizado no mercado, que dominou as empresas públicas e privadas no século XX.

Santana Júnior (2006) afirma que a teoria da organização centralizada no mercado não é aplicável a todos os tipos de espaços e relações, mas apenas a um tipo especial de atividade. Sua aplicação a todas as formas de atividade estaria dificultando a atualização de possíveis novos sistemas sociais, procedimento necessário para superar os dilemas básicos da sociedade.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a teoria organizacional convencional não é capaz de levar o ser humano a compreender a complexidade dos sistemas sociais. Além disso, necessita de rigor científico, pois, na maioria das vezes, confunde-se com o pensamento organizacional que prioriza os requisitos organizacionais em relação à conduta humana e recorre a critérios de eficiência organizacional e social.

Paes (2006) sustenta que o argumento fundamental utilizado por Guerreiro Ramos (1981) para elaborar as bases de uma proposta alternativa aos sistemas sociais dominantes foi o fato de não haver a possibilidade de o indivíduo se realizar

completamente no contexto das organizações econômicas. Segundo ele, é necessário ampliar o sistema centrado no mercado, incentivando a criação de sistemas sociais que atendam às necessidades individuais e sociais.

Nesse tipo de sociedade, segundo Paes (2006), o que predomina são as organizações formais e a teoria organizacional ensinada nas escolas e universidades não costuma utilizar-se de um saber crítico que conscientize as pessoas.

Guerreiro Ramos (1989) defende que a teoria das organizações baseia-se em três pressupostos:

- a) identificação entre a natureza humana e a síndrome comportamentalista, que transforma a nação em uma sociedade organizacional e a pessoa humana em um homem-organização;
- b) definição do indivíduo como detentor do emprego, para estimular a avaliação da normalidade e a qualidade do indivíduo de acordo com a função que ele exerce; e
- c) identificação da comunicação humana com a comunicação instrumental, no sentido de que é planejada para maximizar a capacidade produtiva, avaliando o indivíduo de um modo equivalente a um sistema de processamento de informações e utilizando a psicologia como forma de estimular a produtividade.

Partindo desses pressupostos, de acordo com Paes (2006), Guerreiro Ramos propõe libertar a natureza humana da síndrome comportamentalista e sugere delimitar o papel das organizações para estimular a criação de condições para a implementação de novos empreendimentos sociais que atendam às necessidades humanas.

Guerreiro Ramos procura apresentar uma nova abordagem das organizações a partir de suas tarefas distintas:

- a) promover o desenvolvimento de um tipo de análise capaz de detectar os ingredientes epistemológicos dos vários cenários epistemológicos; e
- b) promover o desenvolvimento de um tipo de análise organizacional que sirva para corrigir os padrões distorcidos de linguagem, eliminando os pontos cegos da teoria das organizações convencionais.

Guerreiro Ramos (1989) não aprofunda muito a primeira tarefa, restringindo-se a fazer apenas algumas considerações sobre a dimensão epistemológica dos sistemas sociais, que abrange um grande número de significados e conhecimentos, mas não vem recebendo a atenção devida por parte dos analistas. Com relação à segunda tarefa, o autor argumenta que os sistemas sociais que evitam as considerações substantivas costumam deformar os conceitos e as linguagens por intermédio dos quais a realidade é aprendida.

Os sistemas sociais, ao evitarem as considerações substantivas, de acordo com Guerreiro Ramos (1989), geram quatro pontos cegos:

- a) o conceito de racionalidade predominante na teoria organizacional é afetado por implicações ideológicas que consideram o comportamento econômico como a totalidade da natureza humana;
- b) não fazem distinção entre o significado substantivo e formal da organização;
- c) não têm uma compreensão clara de interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais; e
- d) tendem a não fazer distinção entre trabalho e ocupação, apoiando-se em uma visão mecânica da atividade produtiva do indivíduo.

Partindo dessas considerações, Guerreiro Ramos afirma que as organizações econômicas têm sido o principal interesse dos teóricos das organizações e que estes deixam em segundo plano a análise de outros sistemas sociais. Para superar essa situação, o autor propõe uma nova ciência organizacional, com uma abordagem substantiva da organização capaz de abranger vários tipos de organizações, a qual procura meios para atender adequadamente às necessidades

de atualização pessoal e para eliminar as compulsões desnecessárias que agem sobre as atividades humanas nos sistemas sociais em geral.

A teoria organizacional precisaria, então, ser reformulada. Guerreiro Ramos (1981) apresenta quatro diretrizes possíveis para isso acontecer:

- a) uma vez que os homens possuem diferentes tipos de necessidade, é importante categorizar estes tipos de sistemas sociais e formular as condições operacionais de cada um deles;
- b) diferentes cenários organizacionais requerem diferentes categorias de tempo e de espaço vital;
- c) diferentes cenários organizacionais produzem diferentes sistemas cognitivos, sendo o comportamento administrativo um caso particular de um tipo específico de organização, que é a organização econômica; e
- d) os diferentes cenários organizacionais se inter-relacionam no contexto geral da organização da sociedade, requerendo uma abordagem substantiva do planejamento dos sistemas sociais.

O modelo de análise de planejamento dos sistemas sociais, segundo Guerreiro Ramos (1981), é unidimensional, pois o mercado é considerado como a principal categoria que orienta os negócios pessoais e sociais. Para contrapor a esse modelo, o autor apresenta um modelo multidimensional, no qual o mercado é considerado necessário, mas sujeito a limites. Guerreiro Ramos (1981) denomina este modelo de “paradigma paraeconômico”, estabelecendo:

- a) a noção de delimitação organizacional, que abrange a compreensão de uma sociedade constituída de vários enclaves, na qual o indivíduo desempenha diferentes tipos de atividades substantivas; e
- b) o desenvolvimento de um sistema de governo capaz de formular e implementar políticas públicas para promover um ótimo ponto de transações entre os enclaves sociais.

De acordo com Paes (2006), o mercado, nos moldes do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos, é mais um enclave na realidade social multicêntrica, que

possui vários critérios substantivos de vida pessoal e uma grande variedade de relações interpessoais padronizadas. Além disso, o esforço básico do indivíduo consiste em colocar em ordem a vida de acordo com as suas necessidades de se atualizar. Isso ocorre porque nesse espaço as oportunidades são criadas para que o indivíduo encontre ocupações e participe de outros ambientes sociais além do mercado. Dessa forma, Guerreiro Ramos (1989) conceitua a delimitação organizacional como uma tentativa de superar o processo de unidimensionalização da vida coletiva e pessoal.

Para resolver as contradições que ocorrem entre as necessidades individuais e as exigências das organizações econômicas, Guerreiro Ramos (1989) sugere criar oportunidades de realização pessoal em outros espaços sociais, evitando que o indivíduo perca o seu lugar e tempo verdadeiramente privados para exercer uma vida pessoal e criativa. Para esclarecer a existência desses sistemas sociais, suas regras de funcionamento e sua organização, o autor estabelece os tipos possíveis de sistemas sociais, conforme mostra o QUADRO 1.

	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICA
Economia	Contexto organizacional altamente ordenado, como as firmas competidoras e as organizações sem fins lucrativos voltadas para a produção de bens e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Os clientes para os quais produz bens ou serviços têm influência direta ou indireta na execução de suas atividades.</li> <li>b) A sua sobrevivência está condicionada à eficácia com a qual produz bens ou presta serviços para os clientes.</li> <li>c) Assumem grandes dimensões de tamanho e complexidade.</li> <li>d) Os seus membros são detentores de empregos e avaliados como tais.</li> <li>e) A circulação de informações é condicionada pelos interesses pessoais ou empresariais.</li> </ul>
Isonomia	Contexto organizacional no qual todos os membros são iguais, por exemplo, as associações de estudantes e minorias, as empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores e grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tem por objetivos essenciais permitir a atualização de seus membros, com base em prescrições mínimas, que são estabelecidas por consenso.</li> <li>b) É autograticante, pois nela os indivíduos são livremente associados e desempenham atividades compensadoras em si mesmas.</li> <li>c) As atividades são promovidas como vocações e não como empregos.</li> <li>d) O sistema de tomada de decisão e de fixação de diretrizes políticas é abrangente, não diferenciando entre líderes e liderados.</li> <li>e) Sua eficácia está condicionada à prevalência de relações interpessoais primárias entre seus membros.</li> </ul>
Fenomia	Sistema mais ou menos estável, dirigido por apenas um indivíduo ou um pequeno grupo, que permite aos seus membros um mínimo de subordinação e um máximo de opção pessoal. É o caso de escritores, inventores e jornalistas que trabalham por conta própria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) A constituição de um ambiente no qual as pessoas possam liberar sua criatividade.</li> <li>b) Seus membros se engajam em obras automotivadas, que consideram relevantes em termos pessoais.</li> <li>c) Trata-se de um cenário social protegido do mercado: a comercialização de seus produtos é consequência, e não finalidade.</li> <li>d) Apesar de interessados em suas próprias singularidades, seus membros têm consciência social.</li> </ul>

Quadro 1 – Tipos possíveis de sistemas sociais  
 Fonte: PAES, 2006, p. 14.

Esses tipos de sistemas sociais conduzem a descobertas, invenções e resoluções de problemas. Ou seja, são tipos ideais. Para o presente trabalho, a categoria mais relevante será a isonomia, que, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), revela um

contexto em que todos os membros são iguais. Por isso, é importante salientar as características apresentadas pela isonomia:

- a) 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 em conjunto;
- b) 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;
- c) 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 intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade[...];
- d) 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 [...]. A autoridade passa, continuamente, de pessoas para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles [...]; e
- e) 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 (RAMOS, 1981, p. 150-151).

Cada dia mais, a isonomia constitui uma parte dos sistemas atuais, apesar de não ser possível encontrar uma materialização completa do conceito. O autor cita as tentativas de ambientes isonômicos que funcionam nos Estados Unidos, como:

associações de pais e professores, associações de estudantes, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, grupos de pessoas interessadas nos problemas e assuntos de uma determinada comunidade e muitos outros tipos de organizações, nas quais as pessoas buscam um estilo de vida que vai além do sistema de normas que dominam a sociedade.

## 2.2 Tipos de racionalidade

A razão, de acordo com Severo e Pedrozo (2006), é a base das ações e do comportamento humano. É utilizada para avaliar fatos a partir de critérios da consciência moral. A sua origem vem do latim *ratione*, que significa raciocinar, inteligência. Morin (2002) destaca a diferença entre razão, racionalidade e racionalismo: razão é um método de conhecimento baseado no cálculo e na lógica; racionalidade é proporcionalidade entre coerência lógica e realidade empírica; e racionalização é construção do universo com uma visão completa e coerente a partir de um princípio único.

Para Guerreiro Ramos (1981), razão é conceito básico de qualquer ciência da sociedade e da organização. Orienta como os seres humanos deveriam ordenar a sua vida pessoal em sociedade e chama a atenção para o fato de que a sociedade moderna resolveu seguir a racionalidade funcional (instrumental) como orientadora da vida humana, de um modo geral, e da ciência da sociedade, sendo que a sua imensa influência sobre a vida humana prejudica as suas qualificações éticas.

Na visão Weber (2004), quatro tipos de racionalidades orientam o comportamento do ser humano: prática, teórica, substantiva e formal. O que predomina na racionalidade prática e na formal é a ação racional, movida pelo cálculo racional dos fins e dos meios; ou seja, julgamentos acontecem com base em interesses individuais, práticos e egoístas. Na racionalidade substantiva, a ação humana é movida pela crença em um valor, independente de os resultados serem obtidos ou não. Na racionalidade teórica, a realidade é mais percebida por meio de conceitos abstratos do que por ações.

Guerreiro Ramos (1981) começou seus estudos partindo das distinções que Max Weber fez entre o conceito de racionalidade substantiva e o de racionalidade instrumental. Ele apresenta esses dois tipos de racionalidade em relação à teoria da vida humana, mas o seu foco passa a ser na racionalidade substantiva como a categoria básica dos seus estudos.

O autor que mais influenciou os estudos de Guerreiro Ramos (1981) sobre organizações substantivas foi Mannheim (1942), que, ao focalizar os tipos de racionalidade, utilizou-se das expressões “funcional” e substancial”. Mannheim observou que a industrialização instaurada em diversos setores da sociedade submetia o homem a critérios funcionais, ao invés de critérios substanciais. Como consequência da “funcionalização” da racionalidade humana, o autor levanta em seus estudos a questão de concentração de renda, que limita a propriedade dos meios de produção.

De acordo com Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade chamada por ele de “instrumental” orienta o modo de agir humano como um caminho para atingir determinado objetivo. Ou seja, a sua ação passa a ser calculada. De outro lado, a racionalidade substantiva é essencial ao homem, sendo a psique humana o seu lugar mais adequado. Dessa forma, as suas ações são orientadas por uma razão substantiva, baseadas num conhecimento lúdico e autônomo, confirmando o homem como um ser dotado de razão.

Segundo Severo e Pedrozo (2006), a razão substantiva diz respeito a julgamentos baseados em valores morais e éticos. Já na razão instrumental os julgamentos são utilitários e funcionais.

O modelo de organização substantiva proposto por Guerreiro Ramos (1981) refere-se a uma organização guiada essencialmente pela racionalidade substantiva. Este tipo de organização ainda não é encontrado na realidade de forma pura, como também não se encontram organizações puramente instrumentais. O que caracteriza este tipo de organização é a redução da alienação e de descontentamentos.

Na construção de uma organização substantiva, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), cinco diretrizes são essenciais:

- a) cada ser humano tem diferentes necessidades, que devem ser atendida pelos diversos cenários sociais;
- b) o sistema de mercado fortemente influenciado por critérios instrumentais que condicionam a conduta humana só satisfaz poucas necessidades humanas;
- c) diferentes categorias de espaço e tempo dos cenários organizacionais significam apenas um caso particular a ser considerado entre outros;
- d) diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais; e
- e) diferentes cenários sociais precisam de diferentes territórios no contexto geral da sociedade, embora ocorram uma inter-relações entre si.

Serva (1997), estudioso da obra de Guerreiro Ramos, buscou dar continuidade em suas pesquisas à proposta de Guerreiro Ramos, aplicando-as na prática. Sustentava que nos processos administrativos e organizacionais das organizações substantivas predomina a racionalidade substantiva e que as suas atividades são marcadas por valores de respeito à individualidade, à autenticidade, à solidariedade e afetividade.

Para Serva (1997), os elementos que constituem a ação racional substantiva no interior da organização são: auto-realização, julgamento ético, autenticidade, autonomia e entendimento. Os elementos cálculo, preocupação com a maximização dos recursos, do êxito e dos resultados, desempenho, rentabilidade e estratégia interpessoal são característicos da ação racional instrumental. Com base nestes fatores, o autor criou um *continuum* da intensidade da racionalidade substantiva, sendo que a sua análise é contrária às características da racionalidade instrumental.

A proposta de Serva (1997) permite que, mediante a identificação de fatores como divisão do trabalho, estrutura e cultura organizacional, e características pessoais e da organização, é possível verificar a existência, ou não, de elementos que caracterizem a ação racional substantiva ou da ação racional instrumental. Os elementos que constituem a racionalidade instrumental são:

- a) Cálculo – é uma projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) Fins – as metas são de natureza técnica, econômica ou política. ocorrendo assim o aumento de poder;
- c) Êxito – prioriza os resultados e visa alcançar níveis, estágios situações que são considerados vitoriosos diante dos processos competitivos da sociedade capitalista;
- d) Desempenho – preocupa-se com o desenvolvimento de uma boa performance individual para a realização das atividades, centrada na utilidade;
- e) Utilidade – a dimensão econômica é considerada como base para as interações, tendo um valor generalizado;
- f) Rentabilidade – é uma medida de retorno econômico dos êxitos dos resultados esperados; e
- g) Estratégia interpessoal – é entendida como uma influência planejada sobre outras pessoas, a partir da antecipação das reações prováveis dessas pessoas, por meio de estímulos e ações, com o objetivo de atingir seus pontos fracos.

Esses elementos da racionalidade instrumental, de acordo com os trabalhos de Guerreiro Ramos (1981), visam obter ações baseadas no cálculo, orientadas para alcançar metas ligadas a interesses econômicos ou de poder social, mediante uma maximização dos recursos disponíveis.

Do mesmo modo, os elementos constitutivos da racionalidade substantiva, segundo os estudos de Guerreiro Ramos (1981), são:

- a) Auto-realização – valoriza-se a satisfação e os processos de desenvolver o potencial inato do indivíduo;
- b) Entendimento – as ações baseiam-se em acordos e consensos racionais, por meio de medidas de comunicação livre, que passam a coordenar atividades comuns, priorizando a satisfação e a responsabilidade social;
- c) Julgamento ético – é baseado em juízo de valor (bom, mau, falso, verdadeiro, etc.) que ocorre via debate racional sobre as pretensões emitidas pelos indivíduos;

- d) Autenticidade – baseia-se na honestidade, franqueza e integridade dos indivíduos;
- e) Valores emancipatórios – destacam-se os valores de aperfeiçoamento social e de mudança em busca do bem-estar coletivo, do respeito, da solidariedade, da liberdade e do comprometimento dos indivíduos e no contexto normativo do grupo; e
- f) Autonomia – é a condição dada aos indivíduos para que possam se expressarem com liberdade nas suas interações.

Por isso segundo Serva (1997), para que se possa a identificar e a comparar as duas racionalidade é muito importante ter o conhecimentos desses elementos constitutivos.

Severo e Pedrozo (2006) insiste que é importante salientar que uma ação, uma decisão humana, não pode ser considerada totalmente instrumental ou substantiva, pois pode ser influenciada por vários fatores, sendo que, algumas vezes, será mais substantiva e em outras mais instrumental. Segundo Serva (1997), no cotidiano das organizações produtivas pode ocorrer a presença tanto da razão instrumental como da substantiva.

Observando-se mais definidamente, percebe-se que a racionalidade substantiva refere-se ao desenvolvimento humano, à emancipação à promoção da consciência individual, diferentemente da racionalidade instrumental, que se caracteriza por uma visão utilitarista. Mas, como afirma Guerreiro Ramos (1989), não é uma tarefa simples compreender a racionalidade substantiva, uma vez que a sociedade atual está centrada no mercado e restrita a uma lógica utilitarista, o que dificulta o avanço de manifestações práticas da racionalidade substantiva, que prioriza o desenvolvimento humano e social.

### 2.3 Economia solidária

As transformações ocorridas no mercado de trabalho e na organização econômica no mundo e no Brasil, ao lado do crescente desemprego, desencadearam um processo de novas formas de organização dos meios de produção e do trabalho.

Singer (2002) ensina que a economia solidária surge na Grã-Bretanha, pouco depois do capitalismo industrial, como uma reação ao empobrecimento dos artesãos, provocado pelo aumento expressivo do número de máquinas e da organização fabril da produção. A partir de então, observam-se várias formas de contestação ao capitalismo e ao estabelecimento de um conjunto de práticas com o intuito de dotar os trabalhadores de melhores condições de vida. Essas novas formas de contestação aconteciam por meio de práticas que eram orientadas pela autogestão e pelo sistema associativo-cooperativo.

França Filho e Laville (2004) atribuem o surgimento da economia solidária a três movimentos:

- a) instituição de um espaço público de reflexão, de argumentação e, principalmente, de discussão de problemas comuns e imediatos referentes às profissões e comunidades;
- b) superação de aspectos corporativistas na prática coletivas dos operários, levando-os a criar associações, a partir de 1830, na França; e
- c) retomada da dimensão “viver em conjunto”, a partir da noção de solidariedade.

Santana Júnior (2006) afirma que as experiências francesas são interrompidas, do mesmo modo que as britânicas, pela repressão do Estado aos movimentos sociais. Dessa forma, as repressões ocasionaram a separação entre a dimensão política e a dimensão econômica das associações.

A partir da segunda metade da década de 1970, de acordo com Singer (2002), ocorre a crise do emprego assalariado, verificado nas mais distintas sociedades atuais, em decorrência da substituição de processos produtivos intensivos em mão-

de-obra por processos intensivos de capital e da insuficiente qualidade de processos produtivos.

Devido a esses fatores, segundo o autor, a situação dos trabalhadores que continuaram empregados ficou muito difícil. Muitos deles foram obrigados a aceitar a redução de salários e a flexibilização de seus direitos. Assim, a instabilidade com relação ao emprego ficou grave. Como resultado dessa situação, a economia solidária ressurgiu com mais força na maioria dos países, entre eles o Brasil.

Nesse contexto de perda de direitos sociais, em que a prioridade passa a ser a busca pela sobrevivência – ou seja, uma vida melhor e mais digna, ressurgem a economia solidária, pois a indignação e a resistência aos valores capitalistas, de uma forma ou de outra, sempre se fizeram presentes e se manifestam com a consolidação de vários movimentos e organizações sociais em todo o mundo.

No modelo de produção capitalista, os princípios básicos, de acordo com Singer (2002), são: o direito de propriedade individual aplicado ao capital; e o direito à liberdade individual. Já na economia solidária, os seus princípios básicos e o seu modo de produção são: a propriedade coletiva ou associada ao capital; e o direito à liberdade individual. O emprego desses princípios une todos os indivíduos que produzem numa única classe de trabalhadores, que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado esperado é a igualdade e a solidariedade.

Uma das diferenças principais entre a economia capitalista e a economia solidária é o modo como as empresas são administradas. Segundo Singer (2002), decorrem daí dois conceitos com características distintas: a heterogestão; e autogestão.

A heterogestão é relativa à empresa capitalista e possui a seguinte característica:

- a) a administração é hierárquica, ou seja, constituída por sucessivos níveis de autoridade;
- b) as informações e consultas entre esses níveis fluem de baixo para cima e as ordens, de cima para baixo;

- c) as tarefas dos trabalhadores tendem a ser repetitivas e rotineiras; e
- d) à medida que se sobe na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa aumenta, devido ao fato de as tarefas serem menos repetitivas e exigirem mais responsabilidade e iniciativa.

De acordo com Singer (2002), a autogestão refere-se à empresa solidária, que se administra democraticamente. Caracteriza-se por:

- a) quando é pequena, as decisões são tomadas em assembleias;
- b) quando é grande, as assembleias gerais são mais raras, pelo fato de ser difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas, sendo que os sócios elegem delegados, por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos; e
- c) as decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados ou gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios. Dessa forma, pelo que se percebe, a autogestão possui um caráter emancipatório, sendo por isso propício à racionalidade substantiva. Em outras palavras:

A autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos participantes. 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, p. 21).

Gaiger (2003) argumenta que, quanto a sua forma de atuação, a economia solidária no Brasil é positiva, devido aos seguintes fatores:

- a) os seus princípios essenciais não impedem os empreendimentos solidários de competir no mercado, razão pela qual não é necessária a extinção da economia de mercado para existirem e gerarem benefícios;
- b) possui vantagens com relação à eficiência, devido à motivação material e moral dos sócios-trabalhadores e à capacidade adaptativa diante de mercados fragmentados;

- c) sua difusão gera efeitos imediatos de distribuição da democratização da economia e da propriedade, ocasionando estímulos para o crescimento e para a redução de desigualdades; e
- d) gera, ao mesmo tempo, benefícios, como a extensão da cidadania e da participação, contra o efeito das desigualdades econômicas.

Como práticas de economia solidária compreendem-se: associações, cooperativas, trabalho familiar associado e entidades de fomento, dentre outros. Conforme afirma Santana Júnior (2006), é importante ressaltar que, para ser considerada uma organização de economia solidária, não basta apenas o título de cooperativa ou associação, pois algumas associações e cooperativas funcionam com práticas de organizações capitalistas, tais como: heterogestão, trabalho assalariado, falta de transparência e busca desenfreada pelo lucro.

França Filho e Lavelle (2004) estabeleceram alguns critérios para que algumas práticas sejam consideradas da economia solidária:

- a) utilização de diferentes fontes de recursos, ou seja, mercado, poderes públicos, etc.;
- b) independência e autonomia na gestão;
- c) processos decisórios democráticos;
- d) valorização de atividades comunitárias; e
- e) a organização possui finalidades multidimensionais, que internalizam as dimensões social, cultural, ambiental e política, com a intenção de projetar-se num espaço público.

Com relação às questões colocadas, é importante ressaltar que a economia solidária destaca as relações culturais e a possibilidade de ganho, mas a sua lógica não deve ser a de maximização de relações e resultados.

De acordo com Amorin (2006), para que uma empresa seja considerada solidária, a sua estrutura deve divergir da lógica capitalista. Ela surge como resultado da luta de trabalhadores contra o capitalismo e passa a ser uma opção contra os valores

dominantes da competição individual e da primazia do capital sobre o trabalho. Ou seja, ela é, ao mesmo tempo, uma opção econômica e político-ideológica.

Faria e Faria (2004) advertem que, para ocorrer a emancipação efetiva do trabalhador, ele deve controlar os meios de produção, e isso só ocorre se ele detiver a posse do seu trabalho e da sua propriedade. Dessa forma, é importante comparar as características principais entre organizações burocráticas e organizações democrático-coletivas, segundo o QUADRO 3.

Dimensões	Organização burocráticas	Organização democrática-coletivas
Autoridade	Reside nos indivíduos em virtude da sua responsabilidade e/ou pelo conhecimento; organização hierárquica de escritórios. Submissão a regras fixadas implementadas pelas atribuições do escritório.	Reside na coletividade como um todo; e, caso delegada, só temporariamente, é sujeita a ser requisitada de volta. Submissão ao consenso do coletivo, que sempre é fluído e aberto a negociação.
Regras	Formalização de regras fixas e universais; calculabilidade e apelação das decisões baseadas na correspondência com a lei escrita formal.	Conjunto mínimo de regras estipuladas; decisões individualizadas; alguma calculabilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	Comportamento organizacional é objeto de controle social, diretamente por meio da supervisão e de regras e sanções padronizadas; indiretamente pela seleção de pessoal homogêneo em especial nos níveis superiores.	O controle social é diretamente baseado em aspectos pessoais ou morais e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações Sociais	Ideal de impessoalidade. Relações baseadas em papéis, segmentadas e instrumentais.	Ideal de comunidades. Relações devem ser pessoais e carregadas de valor
Recrutamento e Promoções	- Emprego constitui uma carreira, promoção baseada em tempo de serviço ou merecimento; - Emprego constitui uma carreira, promoção baseada em tempo de serviço ou merecimento.	- Emprego baseado na amizade, valores sociopolíticos, atributos pessoais e conhecimentos e habilidades avaliados informalmente; - Conceito de carreira promocional; sem posições hierárquicas.
Estrutura de Incentivos	Incentivos financeiros são os principais.	Incentivos normativos e solidários são os principais incentivos materiais são secundários.
Estratificação Social	Distribuição isomórfica de prestígio e poder; hierarquia justifica desigualdade.	Igualdade; se houver recompensas diferenciadas, elas são estritamente limitadas pela coletividade.

Dimensões	Organização burocráticas	Organização democrática-coletivas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máxima divisão do trabalho dicotomia entre o trabalho intelectual e o manual e entre tarefas administrativas e operacionais;</li> <li>- Máxima especialização em trabalhos e funções; papéis segmentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima divisão do trabalho; administração combinada às tarefas operacionais; a divisão entre trabalho manual e intelectual é reduzida.</li> <li>- Generalização de trabalhos e funções e fazer o ideal passa a ser o fazer amador</li> </ul>

Quadro 2 – Comparação entre dois tipos de organização  
 Fonte: FARIA, 2004, p. 91-92.

Segundo Faria e Faria (2004), para uma organização estar inserida no contexto da economia solidária, é necessário verificar se possui realmente elementos democráticos de controle, se os seus métodos são baseados na idéia de democracia ou se apenas apresenta elementos da sua aparência para serem conceituadas como organizações coletivas solidárias.

## 2.4 Histórico do cooperativismo

Segundo Gonçalves (2003), a cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, associada às crises econômica, política e social, assim como às lutas de classes. Nos séculos XVIII e XIX, na Inglaterra e na França, alguns pensadores discutiam e defendiam a associação de pessoas como solução para as injustiças econômicas e sociais, pois não concordavam com as condições a que os trabalhadores eram submetidos. Passaram, então, a divulgar idéias e experiências destinadas a modificar o comportamento da sociedade.

As preocupação com as questões sociais no século XIX fez surgir, de acordo com Pericás (2004), o “socialismo utópico”, termo criado na década de 1830 e disseminado por aqueles que se consideravam adeptos do “socialismo científico”. Constituí-se em uma forma que os marxistas utilizaram para dissociarem-se das experiências socialistas anteriores e se auto-afirmarem como defensores de uma teoria e de uma prática mais sofisticadas e profundas.

Segundo Gonçalves (2003), os “socialistas” se preocuparam em estudar as formas de organização das civilizações antigas, até descobrirem a cooperação como instrumento de organização social.

Pericás (2004) cita como os principais socialistas que influenciaram o cooperativismo moderno: Fourier, Proudhon e Owen. Eles acreditavam na possibilidade de uma transformação total da sociedade pela eliminação do individualismo, da propriedade privada e da competição.

François Marie Charles Fourier (1772-1837), de acordo com Pericás (2004), procurou harmonizar os interesses dos trabalhadores, dos consumidores e dos capitalistas, pois acreditava que os problemas econômicos e sociais poderiam ser resolvidos pelas comunidades, nas quais os homens viveriam as suas diferenças com mais justiça e harmonia. A sua característica mais marcante é a ênfase na livre associação e na coletivização dos bens de produção como ferramenta de manutenção da propriedade privada. Por isso, as suas idéias contribuíram para o movimento de cooperativas de produção e consumo.

Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) contabilista e escritor, produziu valiosa obra sobre as questões sociais e econômicas. Defendia o princípio da ajuda mútua nas suas propostas de organização da sociedade, procurando o equilíbrio das forças econômicas e a modificação profunda da ordem social. Considerava o rendimento financeiro (juros) um dos principais vícios da economia. Foi o primeiro autor a usar a expressão “crédito mútuo”. Salientou a importância dos direitos individuais a serem preservados.

Robert Owen (1771-1858) de origem modesta, tornou-se proprietário de indústrias de fiação. Afirmava que o homem é o resultado do seu meio social. Ou seja, para modificá-lo seria preciso modificar o meio social, mas de forma pacífica, moderada e gradual, com a finalidade de não alterar o corpo político e nem os indivíduos. Para ele, o que acarretaria mudanças no sistema social seria a modificação do caráter dos indivíduos. As suas principais ações baseavam-se em: combater o lucro e a concorrência, por considerá-los os principais responsáveis pelas injustiças sociais; evitar a divisão social entre operários e patrões, pois achava mais justo que toda a

produção deveria ser dos trabalhadores; e criar medidas de assistência social para os funcionários de sua fábrica de fios de algodão de New Lannarck (Escócia). Com as suas idéias e atitudes, foi o principal precursor da cooperativa moderna.

É possível indicar as principais características em comum desses “socialistas utópicos”, de acordo com Pericás (2004), pois todos eles almejavam construir uma “nova ciência” da natureza humana. Para eles, o que determinava a base dos comportamentos humanos eram a esfera moral e a ideológica. Desejavam também tornar tais esferas o objeto que resolveria o problema da “harmonia social”. Para a realização da mudança social, eram contrários a idéias revolucionárias e violentas. Acreditavam na colaboração de classes.

Influenciadas pelo pensamento utópico da época e em reação às inconveniências sociais decorrentes da Revolução Industrial, segundo Gonçalves (2003), surgiram as primeiras manifestações positivas no sentido da constituição do movimento cooperativista que existe hoje.

A primeira cooperativa formalmente constituída de que se tem conhecimento no mundo, de acordo com a OCB (2004), foi a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 21 de dezembro, no distrito de Lancashire, na Inglaterra. Surgiu da iniciativa de 28 tecelões, que se reuniram com o objetivo de encontrar uma maneira de melhorar sua situação econômica, pois não conseguiam salários mais justos e desejavam administrar a indústria de flanelas onde trabalhavam. Depois de discutirem em assembléia, resolveram criar meios próprios de ação mútua para melhorar suas condições econômicas e sociais.

Durante um ano, reuniram suas economias e montaram um armazém, uma cooperativa de consumo, que cresceu muito no curto período de um ano. A cooperativa era organizada, de acordo com Gonçalves (2003), e regida por um estatuto que tinha por objetivos:

- a) formação de capital para a emancipação dos trabalhadores;
- b) habitação a preço de custo;

- c) criação de estabelecimentos agrícolas e industriais para produzir economicamente tudo que fosse indispensável às necessidades de seus trabalhadores e para assegurar trabalho aos operários desempregados;
- d) educação e luta contra o alcoolismo;
- e) compra e venda dos produtos somente em dinheiro, para que os cooperados assumissem compromissos somente de acordo com suas possibilidades orçamentárias; e
- f) cooperação integral.

Com a finalidade principal de zelar pelo bem estar humano, os tecelões de Rochdale buscavam uma alternativa econômica para permanecerem em um mercado submetido aos rigores do capitalismo, que consistia em; exploração da jornada de trabalho, preços abusivos e crescente desemprego, ocasionado pela Revolução Industrial.

Segundo Gonçalves (2003), em 1895, por iniciativa dos líderes cooperativistas ingleses, franceses e alemã, influenciados pelos probos de Rochdale, fundaram a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) , com o objetivo de criar um órgão representativo mundial que fomentasse um intercâmbio nos campos doutrinário, educativo e técnico entre as cooperativas de diversos países.

Como critérios para a filiação à ACI, de acordo com a OCB (2004), os princípios da cooperativa de Rochdale de 1844 foram recomendados, em 1921, da seguinte forma:

- a) adesão livre;
- b) controle democrático;
- c) retorno dos dividendos sobre as compras;
- d) juros limitados ao capital;
- e) transação à vista;
- f) neutralidade política e religiosa;
- g) revolução social;
- h) comércio verdadeiro;
- i) comércio exclusivo com os membros;

- j) adesão voluntária;
- l) espírito de serviço; e
- m) cooperação entre cooperativas.

Em Viena, em 1930, segundo Gonçalves (2003), no 13º Congresso da ACI, ocorreu a primeira revisão dos princípios de Rochdale, pois a situação econômica da época já não era a mesma de 1844. No 15º Congresso, realizado em Paris, em 1937, deu-se a atualização dos princípios cooperativista, agora divididos em duas categorias. A primeira categoria contempla os princípios essenciais: adesão aberta; controle ou gestão democrática; e distribuição das sobras e juros limitados ao capital. Na segunda categoria, os princípios são denominados “métodos essenciais” de ação e organização: neutralidade política e religiosa, compras e vendas à vista, e promoção da educação.

No Congresso realizado na Áustria em 1966, e por ocasião da revisão iniciada em 1988, que terminou somente em 1995, no Congresso realizado na Inglaterra, os princípios sofreram novas alterações, e mais dois foram criados, pois verificou-se que valores básicos do cooperativismo foram substituídos pela eficiência econômica e administrativa. De acordo com a OCB (2004), os princípios do cooperativismos passaram a ser:

- a) **Adesão livre e voluntária** – As cooperativas são abertas a todas as pessoas, sem discriminação de sexo e ou de ordem social, racial política e religiosa;
- b) **Gestão democrática e livre** – As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que podem participar de forma ativa na formulação de políticas e das tomadas de decisão;
- c) **Participação econômica dos associados** – Os membros contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e o controle e deito de forma democrática;
- d) **Autonomia e independência** – o funcionamento da cooperativa é controlado pelos sócios, que são os donos do negócio. Qualquer acordo firmado com outras organizações e empresas deve garantir essa condição;

- e) **Educação, formação e informação** – O objetivo permanente da cooperativa tem que ser destinado a ações e recursos para capacitar e informar seus cooperados;
- f) **Intercooperação** – Para as cooperativas servirem de forma mais eficaz aos seus membros e para fortalecer o movimento cooperativista, é importante andar em conjunto; e
- g) **Preocupação com a comunidade** – As cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades, mediante a execução de programas socioculturais, em parcerias com o governo e outras entidades civis.

Segundo Gonçalves (2003), o modelo de regras de funcionamento e gestão que os pioneiros de Rochdale estabeleceram para a sua cooperativas foi muito bem sucedido, pois fundamentou a doutrina do movimento cooperativista em todo mundo.

No Brasil, de acordo com a OCB (2004), a colonização portuguesa, com forte participação dos padres jesuítas, e a imigração européia deram exemplos de cooperação. Foi em 1847 que se iniciou o movimento cooperativista, trazido pelo médico francês Jean Maurice Faivre. Adepto das idéias de Charles Fourier, fundou no interior do Paraná a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativistas. Esta organização existiu por pouco tempo, mas contribuiu como elemento formador do cooperativismo brasileiro.

No Sudeste do País, de acordo com a OCB (2004), surgiram as associações cooperativas e sindicais de trabalhadores imigrantes da indústria em São Paulo e Rio de Janeiro. Mas foi em Minas Gerais que o cooperativismo efetivamente se concretizou no Brasil, com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. As suas atividades diversificavam-se entre a venda de gênero de consumo, a construção de prédios para alugar e vender, e a constituição da Caixa de Auxílio ao Cooperado. Ou seja, era uma cooperativa de consumo, de habitação e de crédito.

O cooperativismo brasileiro nas três primeira décadas do século XX foi influenciado pela religiosidade do seu povo colonizador e pelo pensamento político dos seus imigrantes, cujo perfil ainda está por ser delineado.

## 2.5 O cooperativismo no limiar do século XXI

O cooperativismo, de acordo com a OCB (2004), passa por um momento importante na sua história. Inserido em um mercado globalizado e de alta competitividade, o movimento passa a ter um novo papel. Apresenta-se como uma alternativa moderna e atual de redução dos efeitos negativos do capitalismo, como a concentração de renda e a exclusão social.

Segundo Arruda (1996), o desenvolvimento econômico baseado nas necessidades de capital de um único indivíduo acarreta excessiva concentração de riquezas. Já o cooperativismo, baseando-se em uma doutrina que visa promover o desenvolvimento econômico e social por meio da cooperação e da ajuda mútua, apresenta-se como a solução prática para o combate contra esse desequilíbrio.

O cooperativismo, de acordo com a OCB (2004), apoiado nos princípios de pessoas trabalhando em busca de resultados econômicos e benefícios sociais, que naturalmente se revertem em favor de toda a comunidade, é uma das possíveis respostas organizacionais aos problemas da atualidade.

Segundo a OCB (2004), os valores e princípios do cooperativismo podem ser aplicados em todas as atividades econômicas da sociedade. Por isso, existem no Brasil cooperativas em diversos setores da economia, nos segmentos de produção, saúde, educação, crédito, transporte e consumo.

A criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) deu-se durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em 2 de dezembro de 1969, em Belo Horizonte (MG), com o intuito de melhor representar as cooperativas em todo o território nacional, pois o seu objetivo principal é representar e defender os interesses do cooperativismo nacional.

Assim, para melhor cumprir a sua função de entidade representativa do cooperativismo brasileiro, a OCB, junto com os líderes e dirigentes cooperativos,

estabeleceu os “ramos do cooperativismo”, baseando-se nas diferentes áreas de atuação do movimento.

O Brasil, atualmente, conta 7.603 cooperativas, que estão concentradas principalmente no sul e sudeste do País. Minas Gerais contribui com 11% desse número, com 830 cooperativas.

Tabela 1 – Número de cooperativas por Estados

<b>Estado</b>	<b>N° de Cooperativas</b>
Acre	39
Alagoas	90
Amazonas	134
Amapá	74
Bahia	493
Ceará	185
Distrito Federal	228
Espírito Santo	130
Goiás	193
Maranhão	244
Minas Gerais	830
Mato Grosso do Sul	93
Mato Grosso	147
Pará	378
Paraíba	150
Pernambuco	182
Piauí	144
Paraná	228
Rio de Janeiro	182
Rio Grande do Norte	192
Rondônia	105
Roraima	44
Rio Grande do Sul	962
Santa Catarina	252
Sergipe	113
São Paulo	1.011
Tocantins	56

Fonte: OCB – dez/2007

No início deste século, o cooperativismo organizou-se nos estados e, nacionalmente, por meio de treze ramos: agropecuário; consumo; crédito; educacional; especial; habitacional; infra-estrutura; mineral; produção; trabalho; saúde; transporte; turismo e lazer. Ao consolidar-se em um estado, o ramo conta com um representante estadual. Da mesma forma, nacionalmente, os ramos possuem representantes nacionais. Também participam do Conselho Administrativo da OCB, com cinco membros, sendo um vice-presidente. A TAB. 2 mostra os números atuais dos ramos do cooperativismo.

Tabela 2 – Ramos do cooperativismo no Brasil

<b>Ramo</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Associado</b>	<b>Empregado</b>
Agropecuário	1.549	886.076	123.890
Consumo	156	2.384.926	8.359
Crédito	1.102	2.462.875	30.396
Educacional	327	69.786	2.808
Especial	12	972	6
Habitacional	371	83.633	1.153
Infra-estrutura	161	624.812	5.462
Mineral	45	17.628	83
Produção	200	20.631	463
Saúde	888	349.474	34.738
Trabalho	1.874	413.777	5.595
Transporte	896	74.976	5.431
Turismo e Lazer	22	3.509	31
<b>Total</b>	<b>7.603</b>	<b>7.393.075</b>	<b>218.415</b>

Fonte: OCB – dez/2007

De acordo com a OCB (2006), os ramos mais expressivos são: agropecuário, crédito, saúde e consumo. Juntos, absorvem 82% dos associados e 90% dos empregados das cooperativas brasileiras. O cooperativismo brasileiro registrou aumento de 1,1% do número de cooperativas, 8,9% do número de associados e 9,4% do número de empregados em relação ao ano anterior.

Com relação ao número do cooperativismo mineiro, segundo a OCEMG (2007), 57 novas cooperativas foram criadas e apurou-se um crescimento de 70.807 cooperados. Dessa forma, para suprir as necessidades de mão-de-obra, 1.760

empregos foram gerados no estado. A TAB. 3 mostra o número de cooperativas por ramo de atividade, associados e empregados em Minas Gerais.

Tabela 3 – Ramos do cooperativismo em Minas Gerais

<b>Ramo</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Associado</b>	<b>Empregado</b>
Crédito	248	519.071	4.627
Agropecuário	194	146.313	14.404
Saúde	130	32.727	4.593
Transporte	97	16.267	1.148
Trabalho	83	22.235	171
Educacional	40	10.306	347
Consumo	24	128.363	1.342
Habitacional	6	3.037	10
Mineral	3	495	1
Produção	3	579	37
Infra-estrutura	1	992	7
Turismo e Lazer	1	115	5
<b>Total</b>	<b>830</b>	<b>880.500</b>	<b>26.692</b>

Fonte: OCEMG – maio/2007.

De acordo com a OCEMG (2007), as cooperativas em Minas Gerais concentram-se principalmente na região metropolitana de Belo Horizonte, totalizando 35%, em segundo lugar, estão as cooperativas da região do Triângulo Mineiro, mais precisamente no Alto Paranaíba, com 15%; em terceiro lugar, as cooperativas do sul e sudoeste de Minas, com 14%, e em quarto lugar, as cooperativas da Zona da Mata, com 10%.

Minas Gerais em 2006, segundo a OCEMG (2007), totalizou com 880.500 associados e 26.692 empregados em cooperativas. Os ramos que mais contribuíram para esses números foram: crédito, agropecuário, saúde, consumo e transporte. Juntos, representam 83% das cooperativas, 96% dos associados e 98% de empregados em cooperativas mineiras.

O cooperativismo em Minas Gerais em 2006, segundo os dados da OCEMG (2007), gerou um grande crescimento. Com relação ao número de cooperativas, foram 57 novos registros, sendo os maiores registros nos ramos de agropecuária e transporte.

Com relação ao número de associados, ocorreu um crescimento de 70.807 novos associados, principalmente nos ramos de consumo, agropecuário e crédito. Para suprir a necessidade de mão-de-obra das cooperativas, foram gerados 1.760 empregos como se pode observar através da FIG. 1.

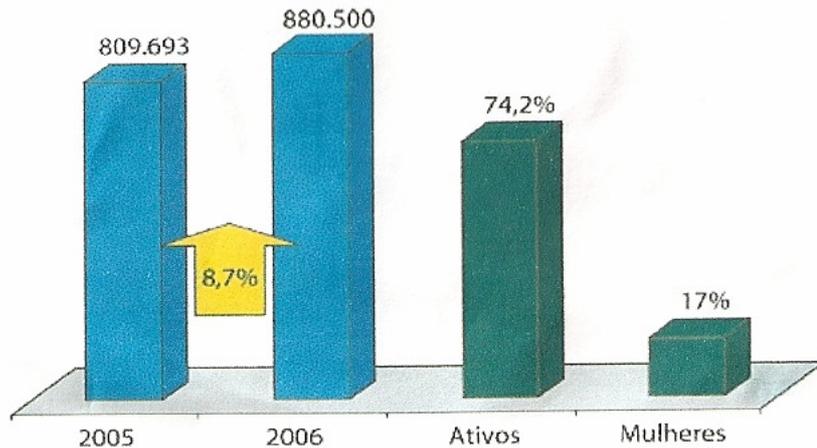


Figura 1 – Número de associados  
Fonte: Anuário OCEMG ( 2007)

Esses números revelam que o cooperativismo, na atualidade, contribuí para a geração de empregos, A cada ano ocorre aumento do número de cooperativas e de associados.

De acordo com os dados da OCEMG (2007), o número de empregados diretos em cooperativas cresceu 7,1% em 2006, totalizando 26.692 pessoas, conforme se verifica na da FIG. 2.

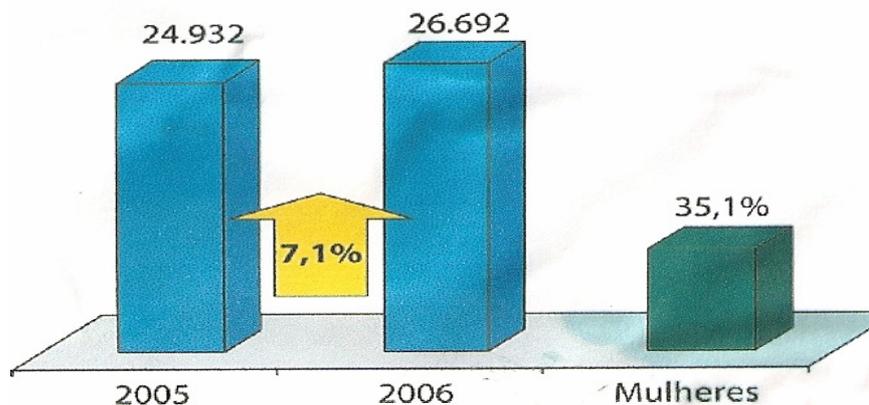


Figura 2 – Número de empregados  
Fonte – Anuário OCEMG (2007)

Os ramos que contribuíram para esse crescimento foram: os de saúde, crédito, transporte e agropecuário. Desse quadro, 35% dos empregados são mulheres. Segundo a OCEMG (2007), é relevante salientar que, de acordo com esse panorama de crescimento, a mão de obra funcional chegou a atingir 30 mil pessoas, sendo que 90% são relativos a empregos diretos e 10% a terceirizados, conforme pode ser verificado pela FIG. 3.

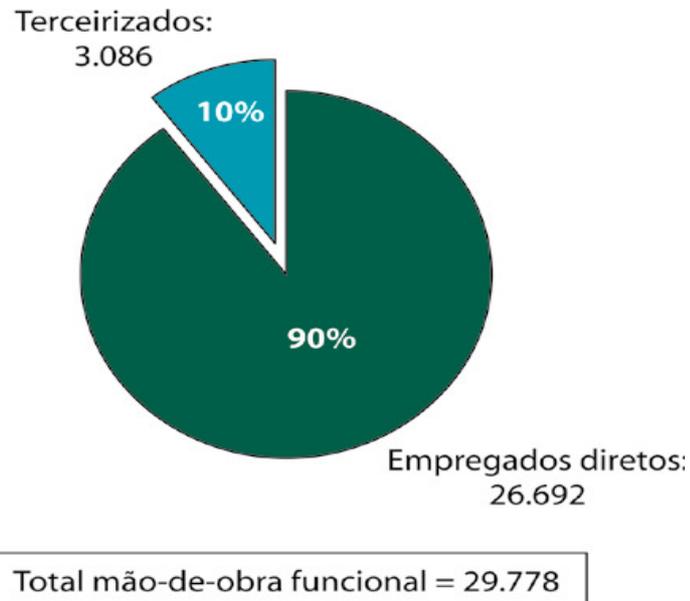


Figura 3 – Mão-de-obra  
Fonte: Anuário OCEMG (2007)

De acordo com a OCEMG (2007), o cooperativismo mineiro participou com 6,5% no produto interno bruto (PIB) do estado em 2006, movimentando um total de 13.3 bilhões de reais, conforme mostra FIG. 4.

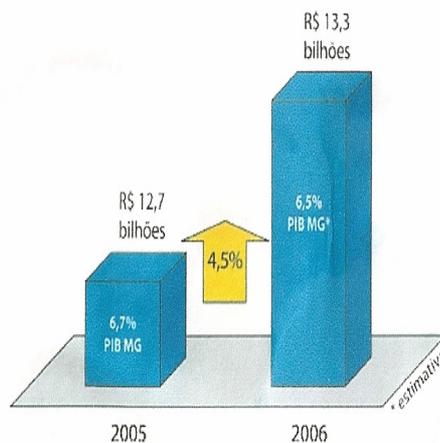


Figura 4 – Movimentação econômica  
Fonte: Anuário OCEMG (2007)

Verifica-se que o cooperativismo contribui como solução para a geração de renda no estado. A cada ano mais cooperativas, mais associados e mais empregados são registrados.

O cooperativismo, mesmo com o crescimento em todos os estados do País, enfrenta alguns desafios no século atual. Segundo Arruda (1996), os principais desafios são:

- a) Eliminar a mais-valia<sup>1</sup>, para que as “sobras líquidas” possam ser distribuídas aos associados de acordo com as compras efetuadas (cooperativa de consumo), os dias trabalhados de cada associado (cooperativa de produção) e as matérias-primas, produtos ou capital que cada associado leva para a cooperativa (cooperativa de crédito, de produção ou mistas);
- b) Serem concebidas como uma comunidade humana, e não conhecidas apenas como uma empresa, sendo esta uma grande vantagem comparativa do cooperativismo. Dessa forma, o objetivo específico de uma cooperativa é solucionar o problema de como aumentar as receitas e reduzir os custos. Assim, começa-se estabelecer preços mais competitivos à medida que os cooperados começam a gerar economias que irão beneficiar de forma indireta ou direta a cooperativa;
- c) Competir em mercados dominados pelas relações capitalistas de produção. As cooperativas precisam descobrir formas possíveis de gerar e aproveitar as vantagens que as diferenciam das empresas capitalistas, para que possam passar a competir com elas;
- d) Enfrentar o problema do “preço justo”, em que o desafio é superar a exploração dos trabalhadores e dos consumidores pelas empresas centradas no mercado, que cobram altos preços pelos seus produtos e que acabam por se explorar mutuamente;

---

<sup>1</sup> A mais-valia é a diferença entre o valor dos insumos, excluída a força de trabalho, e o valor do produto. Está relacionada ao sobretrabalho, ou o trabalho aplicado à produção de mercadorias para além do trabalho necessário para gerar o valor de troca da força de trabalho viva.

- e) Resolver o problema do crédito e do financiamento. O crédito não pode ser visto mais como um meio de financiamento de necessidades e desejos, mas sim parte do sistema cooperativo. Dessa forma, as cooperativas devem procurar realizar a descentralização financeira, para que os seus grupos e comunidade ganhem controle sobre a gestão e o uso da sua própria poupança e sobre o pleno acesso ao crédito; e
- f) Promover a educação integral dos cooperados e suas famílias de forma libertadora, para que se possa obter uma mudança profunda nos valores pessoais e coletivos. Assim, o que se visa é a construção de uma cultura solidária que possa gerar uma transformação subjetiva dos próprios cooperados, ligada aos processos individuais, coletivos teóricos e práticos.

Arruda (1996), sustenta que o cooperativismo tem o desafio de fazer com que a globalização dos mercados e da economia gere a democratização do direito à opinião e dos direitos e deveres de uma verdadeira cidadania. Deve, também, promover processos que estabeleçam as condições para que cada pessoa e comunidade sejam sujeitos do seu próprio crescimento e para que haja uma integração dos desejos, capacidades e aspirações. Assim poderá convergir para um movimento que atribua ao Estado um caráter democrático, para que o mercado seja redirecionado e para que o mercado global possa ser reconstruído a partir das diversidades que ocorrem no âmbito local e nacional.

E, finalmente, para que se possa alcançar o *autodesenvolvimento* das sociedades e das economias, em alternativa à globalização competitiva, pode-se pensar em uma globalização cooperativa, construída de “baixo para cima”, cuja base se expanda em outra lógica e em outro movimento, procurando elevar ao máximo os potenciais de sociabilidade e de irmandade entre as pessoas, as comunidades e as empresas, constituindo uma rede de relação de intercâmbios em todos os níveis. Deve-se acreditar que cada pessoa pode ser criada como centro gerador do seu próprio desenvolvimento, bem como das coletividades a que pertence, e que cada comunidade e nação nesta, mesma perspectiva, sejam capazes de dar sentido ao termo *auto-desenvolvimento*.

## 2.6 As cooperativas de trabalho e suas contradições

As primeiras cooperativas de trabalho, de acordo com Silva (2001), surgiram na França, Itália e Inglaterra. Mais tarde, estenderam-se para outros países. Pode-se entender por cooperativa de trabalho uma sociedade de pessoas que se reúnem para trabalhar, congregando o esforço de todos, com a intenção de melhorar sua situação econômica e social, optando pelo trabalho autônomo, ao invés do assalariado. O capital e o trabalho são colocados a serviço do homem, modificando-se, assim, o estilo societário.

De acordo com a OCB, em 1932, pelo do decreto lei n. 22.232, as cooperativas de trabalho no Brasil foram assim definidas:

Art. 24 – São Cooperativas de trabalho aquelas que, constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício ou de ofícios vários de uma mesma classe, têm como finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados e, dispensando a intervenção de um padrão ou empresário, se propõem contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares coletivamente por todos ou por grupos de alguns (OCB, 2004).

Segundo Gonçalves (2003), apesar de a definição de cooperativa de trabalho constar no decreto de 1932 e, ainda, de em 1938, ter sido fundada uma cooperativa de trabalho em Porto Alegre, a qual existe até os dias de hoje, pode-se afirmar que esse tipo de cooperativismo praticamente se desenvolveu a partir de 1960.

No século atual, tem-se desenvolvido muito o cooperativismo de trabalho no País, principalmente no meio urbano, devido às mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

As mudanças organizacionais e tecnológicas, de acordo com Silva (2001), ocorridas nas últimas décadas foram marcadas pelo aumento de adversidades para a classe de trabalhadores, o que propiciou a intensificação dos processos de exclusão social e a redução de postos de trabalhos.

De acordo com Lins (2001), a deterioração das condições de trabalho foi muito evidente nos países da América Latina, resultante dos ajustes econômicos recomendados por instituições internacionais. Tais ajustes pressionaram os sistemas de produção a se reestruturarem e submeterem-se a níveis de concorrência elevados. Os reflexos desses fatores no sistema de trabalho foram grandes, ocasionando o crescimento do desemprego.

No Brasil, de acordo com Silva (2001), os problemas que rodeiam o trabalho se agravaram a partir dos anos de 1980, quando o emprego do sistema formal de trabalho foi atingido pela desordem macroeconômica, pelo crescimento do trabalho informal e pela redução salarial do trabalhador.

Com a recessão ocorrida na década de 1990, motivada pela abertura comercial, segundo Silva (2001), o aumento cada vez maior da concorrência e as dificuldades com as exportações impostas pelo sistema cambial atingiram as empresas e fizeram a situação do trabalho piorar ainda mais. As empresas foram forçadas a diminuir seus custos e a demitir grande número de trabalhadores. Passaram a realizar subcontratações, o que dificultou ainda mais as condições de trabalho.

Para Lins (2001), o resultado de todos esses fatores foi a crise do emprego no Brasil, um processo ocasionado pelas transformações do capitalismo em proporções globais e pelo novo contexto competitivo, que modificou completamente as estruturas produtivas do País. As empresas optaram por maior flexibilidade em suas relações de trabalho, passando a instituir contratos de trabalho de curto prazo, para reduzir os vínculos empregatícios.

Esse contexto desfavorável para os trabalhadores no Brasil ocasionou o crescimento das cooperativas de trabalho, que, em face das dificuldades, cresceram como tendência de novas perspectivas para os trabalhadores desempregados.

O crescimento das cooperativas de trabalhadores pode ser interpretada, segundo Lins (2001), como uma defesa que gera uma ação solidária entre os setores de trabalho mais fragilizados. A sua expansão, resultante da dinâmica excludente da

globalização, gera novas oportunidades de trabalho, com menor custo e com a vantagem de difundir a solidariedade entre as pessoas.

Um dos aspectos que levou as cooperativas de trabalho ao crescimento, segundo Lins (2001), foi a recuperação de empresas em crise. Esse tipo de organização tem se firmado no campo dos movimentos populares, devido às possibilidades de melhores condições econômicas por parte dos grupos sociais menos favorecidos.

Nesse contexto, como afirma Lins (2001), o trabalho cooperativo consolida-se no Brasil e em outros países em decorrência da carência social, da marginalização e dos impactos das transformações ocorridas nos setores da economia atual.

A cooperativa de trabalho mostra-se interessante, segundo Lins (2001), pelo fato de proporcionar autonomia aos seus cooperados e por oferecer a proporcionalidade dos rendimentos obtidos pelo trabalhador pela contribuição de cada um em oposição ao trabalho assalariado e às relações com os patrões.

Com isso, as cooperativas de trabalho criam uma relação de serviços mais qualificados, na qual um profissional autônomo associado a uma cooperativa pode executar serviços de forma individual e com responsabilidade. Esses serviços precisam ser negociados pela cooperativa, com a autorização de um associado.

O Estatuto das Cooperativas (Lei n. 5.764/71), segundo a OCB (2004), estabelece como regra geral: a não existência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados. Porém, somente em 1994, por meio da Lei 8.949/94, é que essa regra foi incorporada na Consolidação das Leis de Trabalho.

As cooperativas de trabalho, segundo Lima Neto (2003), possuem objetivos a serem seguidos: reduzir o custo do trabalho; gerar postos de trabalhos; melhorar os rendimentos dos trabalhadores cooperados; melhoraras condições de trabalho, a partir do momento em que o trabalhador é transformado em empresário, o que determina, de forma democrática, as regras de atuação, aumentando a produção; prever prioridade do trabalho sobre o capital, na medida em que os resultados são revertidos aos cooperados de acordo com a quantidade e a qualidade do trabalho

prestado; e promover permanentes programas de capacitação profissional e a conscientização do sistema cooperativo.

Segundo Giesta e Silva (2007) salientam o fato de as cooperativas de trabalho serem caracterizadas por sua persistência, flexibilidade e variedade de tipos de serviços. Existem algumas que não possuem objetivos políticos; desejam apenas assumir um comportamento solidário, reunindo profissionais semiqualeificados ou, até mesmo, altamente qualificados para enfrentar o mercado de trabalho e a sua competitividade e buscar melhores condições de comercialização dos seus produtos.

Tem-se, todavia, observado um aspecto depreciativo das cooperativas de trabalho, a questão das falsas cooperativas, assim com a repercussão negativa que elas proporcionam a este ramo. Este tipo de organização possui a sua constituição física de acordo com as regras do cooperativismo. No entanto, são consideradas de fachada, pois os seus valores, as suas políticas e os seus princípios não condizem com os de uma cooperativa. Essas falsas cooperativas, de acordo com Giesta e Silva (2007), surgem para os seus gestores se isentarem de pagamento de encargos trabalhistas aos funcionários, tornando esses funcionários em sócios, mas a estrutura organizacional permanece, e apenas um membro é o tomador de decisões. Dessa forma, as falsas cooperativa constituem um séria desvantagem para o cooperativismo de trabalho. Entretanto, o quadro pode melhorar mediante os ajustes da legislação vigente

O impacto das falsas cooperativas de trabalho, segundo Giesta e Silva (2007), tende a influenciar o Ministério Público contra as cooperativas de trabalho. Por isso, é importante ressaltar a pertinência, ou não, dos tributos e das contribuições que podem ser deduzidos do cooperado, dos tributos e das contribuições sociais incidentais e dos custos de administração e de investimentos incorridos pela cooperativa, pois o intermediário neste tipo de relação deixa de existir. Torna-se importante salientar que o crescimento da maioria das cooperativas de trabalho tem ocorrido nas regiões urbanas, onde muitos gestores dessas cooperativas e muitos cooperados e profissionais de outras áreas não conhecem os princípios cooperativistas em profundidade. Isso gera vários conflitos na Justiça. Devido a

esses fatores, a OCB publicou um documento para mostrar a necessidade de se ter uma regulamentação específica sobre esse tipo de cooperativa.

Por outro lado, como ressaltam Giesta e Silva (2007), as cooperativas de trabalho possuem como vantagens: criação de oportunidades de trabalho e renda; recuperação da afirmação da identidade do trabalhador; e recuperação de relações mais afetivas e humanas na rotina do trabalho.

O grande desafio para as cooperativas de trabalho na atualidade é definir de forma clara a identificação da suas bases legais, tanto para a legislação cooperativista como para a legislação trabalhista. A construção de corretos limites jurídicos para a ação cooperativista na área do trabalho reforçará o seu crescimento.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

As pesquisas podem ser classificadas, de acordo com Vergara (2004), quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva, porque que seu interesse se concentra em expor as características dos tipos de racionalidade instrumental e substantiva na Cooperativa Nacional de Controle da Qualidade (COONAI), propondo-se a investigar 'qual' ou 'o que é' a racionalidade que opera nessa cooperativa

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é caracterizada por um estudo de caso, para que se possa descrever e explicitar a racionalidade praticada na gestão administrativa da COONAI. A vantagem desse método, de acordo com Laville e Dionne (1999), é a possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos são concentrados no caso visado e na visão.

Segundo Yin (2001), os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Dessa forma, constituem um experimento que não representa uma amostragem e cujo objetivo principal do pesquisador é expandir teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalizações estatísticas).

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram a Diretoria e os funcionários da COONAI. Foram entrevistados 20 funcionários e 2 diretores. Os dados quantitativos foram levantados com os funcionários da COONAI e os dados qualitativos foram levantados com os diretores. Todos os funcionários da cooperativa foram entrevistados e os dois principais gestores.

### **3.3 Procedimento de coleta de dados**

Foram utilizados como processos de coleta de dados questionários, entrevistas em profundidade, pesquisa documental e observação direta.

#### **3.3.1 Questionário**

Por Malhotra (2001), um questionário é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados. Basicamente, o questionário é apenas um dos elementos de um pacote de coleta de dados, que pode incluir também:

- a) processos de trabalho de campo, como instruções para selecionar, abordar e interrogar os entrevistados;
- b) alguma recompensa, doação ou pagamentos aos entrevistados; e
- c) incentivos a comunicação, como mapas, ilustrações, anúncios e produtos (como nas entrevistas pessoais) e envelopes retornáveis (em pesquisas pelo correio).

Nesta pesquisa, os dados foram coletados diretamente pela pesquisadora por meio da aplicação do questionário. Este contemplou a escala de racionalidade

desenvolvida por Serva (1996) adaptada sob a forma de afirmações que contemplariam respostas dentro da escala Likert de 5 pontos, sendo 1 correspondente a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”. (APÊNDICE A).

### **3.3.2 Entrevista em profundidade**

De acordo com Alencar (2000), uma entrevista é realizada por meio de um questionário ou roteiro, que são planejados e elaborados a partir do problema de pesquisa, do objetivo do estudo, do referencial teórico e das hipóteses ou questões norteadas. Bogdan e Biklen (1994) afirmam que uma boa entrevista caracteriza-se por deixar o entrevistado desenvolver, falando sobre seus pontos de vista livremente e, assim, produzir uma riqueza de dados que revelam as perspectivas dos respondentes. No enfoque qualitativo, as perguntas fundamentais que fazem parte da entrevista semi-estruturada não nascem *a priori*. Baseiam-se em dados coletados anteriormente.

A entrevista em profundidade caracteriza-se pela “formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização são provisoriamente determinada” (COLOGNESE; MÉLO, 1998). Nesta, o entrevistador tem uma participação ativa. Apesar de observar um roteiro, pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto. As entrevistas foram direcionadas aos gestores da COONAI e tiveram por finalidade identificar e esclarecer a posição da organização no *continuum* da escala de racionalidade. Para direcionar a entrevista em profundidade foi elaborado um roteiro (Apêndice B)

### **3.3.3 Observação direta**

De acordo com Lukatos e Marconi (2001) a observação direta intensiva é realizada por meio de duas técnicas: observação e entrevista. A observação é uma técnica de

coleta de dados utilizada para conseguir informações. Utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

### **3.3.4 Pesquisa documental**

A pesquisa documental é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas. É indispensável, na medida em que a maior parte das fontes escritas – ou não escritas – é uase sempre a base do trabalho de investigação. Saint-Georges (1997) considera que “a *pesquisa documental* apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação”.

A pesquisa documental neste projeto levantou as atas de reunião da COONAI registradas na Junta Comercial de MG relativas aos quatro últimos anos. No total foram identificadas 04 atas, com datas de 29/03/2005, 13/03/2006, 24/05/2007 e 29/03/2008 (ANEXO A).

## **3.4 Análise de dados**

### **3.4.1 Estatística descritiva**

Para Malhotra (2001), os métodos de estatística descritiva servem para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos. No caso desta pesquisa, foi utilizada para descrever os indicadores da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental, obtidos mediante a aplicação do questionário aos funcionários da COONAI.

### 3.4.2 Análise de conteúdo

Os dados coletados por meio das entrevistas e da pesquisa documental foram tratados mediante a análise de conteúdo.

O método de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1979), é uma ferramenta para a compreensão da construção de significados que os atores sociais externam em seu discurso. É utilizado como recurso de interpretação da realidade do ponto de vista dos entrevistados e tem predominado na pesquisa qualitativa.

O princípio da análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), é definido quando são demonstrados os elementos e a estrutura desse conteúdo para esclarecer diferentes características e extrair uma significação. Este tipo de análise não obedece a etapas rígidas, mas a uma reconstrução simultânea, de acordo com as percepções do pesquisador.

A análise dos dados relativos a esta pesquisa será feita por meio da análise de conteúdo, com base no quadro de análise de Serva (1996). Segundo o autor, o objetivo da elaboração do quadro de análise foi melhor verificar que tipo de racionalidade, entre a instrumental e substantiva, é predominante nas organizações pesquisadas. Ou seja, significa demonstrar como e quando a racionalidade (instrumental e substantivas), manifesta-se nas operações desenvolvidas nas empresas pesquisadas e como se concretiza nos atos individuais enquanto membros da organização. A verificação da predominância pressupõe uma comparação entre os indicadores de racionalidade.

Dessa forma, tem-se o quadro de análise montado da seguinte forma: na primeira coluna estão relacionados todos os processos trabalhados; na segunda e na terceira coluna, os dois tipos de racionalidade em análise. Para cada tipo de racionalidade faz-se corresponder os respectivos elementos constitutivos, relacionados a cada processo conforme mostra o QUADRO 3.

Tipos de racionalidades X Processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade Instrumental
1 – Hierarquia e normas	Entendimento e julgamento ético	Fins, desempenho e estratégia interpessoal
2 – Valores e objetivos	Auto-realização valores emancipatórios e julgamento ético	Utilidade, fins e rentabilidade
3 – Tomada de decisão	Entendimento e julgamento ético	Cálculo, utilidade e maximização de recursos
4 – Controle	Entendimento	Maximização de recursos, desempenho e estratégia interpessoal
5 – Divisão do trabalho	Auto-realização, Entendimento e autonomia	Maximização de recursos, desempenho e estratégia interpessoal
6 – Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade, valores emancipatórios e autonomia	Desempenho, êxito/resultados e estratégia interpessoal
7 – Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins e êxitos/resultados
8 – Reflexão sobre a organização	Julgamento ético e valores emancipatórios	Desempenho, fins e rentabilidades
9 – Conflitos	Julgamento ético, Autenticidade e autonomia	Cálculos, fins e estratégias interpessoais
10 – Satisfação Individual	Auto-realização e autonomia	Fins, êxito e desempenho
11 – Dimensão simbólica	Auto-realização e valores-emancipatórios	Utilidade, êxitos/ resultados e desempenho

Quadro 3 – Quadro de análise

Fonte: Adaptado de Serva de Oliveira, 1987, p. 24.

### 3.4.2.1 Apresentação do *continuum* de avaliação da intensidade da ação racional substantiva

Os dados qualitativos obtidos nesta pesquisa foram analisados com base em uma visão dialética, segundo a qual as situações do cotidiano organizacional foram analisadas e avaliadas sob um enfoque dinâmico e processual, já que a própria realidade organizacional é aqui entendida como processual. Assim, o instrumento mais indicado para avaliar os resultados da pesquisa está baseado em uma escala de intensidade, disposta em um conjunto contínuo (*continuum*), com base no que se

avaliou o grau de intensidade da incidência da *ação racional substantiva* nos processos organizacionais da empresa pesquisada, que pode ser deste modo representado:

**Continuum de avaliação da intensidade das ações  
racional substantiva e racional instrumental**

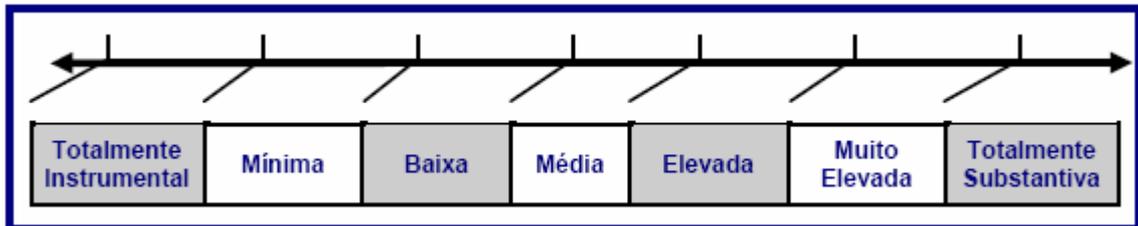


Figura 5 – Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.  
Fonte: SERVA, 1996.

O presente conjunto contínuo buscou estar em sintonia com a visão dialética desta pesquisa, em que os dados coletados não foram analisados como representativos de uma estrutura monocromática e estanque, mas sim pressupondo uma realidade processual e dinâmica. Em outras palavras, de acordo com a abordagem desta pesquisa, a organização investigada não foi vista como praticante apenas da *ação racional substantiva* ou, de outro lado, exercendo, puramente, a *ação racional instrumental*.

As organizações podem contemplar em seu cotidiano a presença tanto da razão substantiva quanto da racionalidade instrumental. Portanto, as duas formas de ação social delas resultantes poderão coexistir nos processos e nas dinâmicas organizacionais. O que irá variar é justamente o grau de predominância de uma ou outra forma de ação social (SERVA, 1996).

O *continuum* estabelecido buscou identificar a intensidade das *ações racional substantiva e racional instrumental* nos processos e dinâmicas organizacionais da empresa investigada. Para tanto, cada um dos vetores estabelecidos foi submetido a uma avaliação com base neste conjunto contínuo, utilizando-se os dados coletados na observação, nas entrevistas e na pesquisa documental. O grau de intensidade da *ação racional substantiva* ou da *ação racional instrumental* foi determinado pelo aparecimento, nos dados coletados, das características explicitadas nos conceitos

desenvolvidos para cada uma das formas de ação social, conforme o referencial teórico anteriormente utilizado.

Assim, cada um dos processos ou dinâmicas organizacionais foi submetido ao *continuum* de intensidade da ação comunicativa, e a média de intensidade verificada nestes processos ou dinâmicas determinou o grau de intensidade da ação comunicativa na organização como um todo.

Algumas considerações complementares sobre o *continuum* de avaliação da intensidade das *ações racional substantiva e racional instrumental* são apresentadas a seguir:

- a) Em oposição lógica às gradações de intensidade da *ação racional substantiva* estão as escalas de intensidade da *ação racional instrumental*. Por este motivo, não se utilizarão *continuums* diferentes para as duas formas de ação social. Assim, por exemplo, uma incidência elevada de *ação racional substantiva* em um processo organizacional equivale a uma ocorrência baixa de *ação racional instrumental* e uma incidência mínima de *ação racional substantiva* corresponde a uma ocorrência muito elevada de *ação racional instrumental*; e
- b) As duas formas de ação social tratadas neste estudo – substantiva e instrumental – coexistem no cotidiano de uma organização produtiva, embora em intensidades diferentes. Assim, os extremos do *continuum* apontam instâncias improváveis na avaliação da intensidade da forma de ação social quando se considera a organização como um todo, já que dificilmente uma organização produtiva poderá ser plenamente substantiva ou plenamente instrumental. Entretanto, os processos ou dinâmicas organizacionais, quando analisados isoladamente, poderão caracterizar-se como plenamente substantivos ou plenamente instrumentais.

## **4 ANÁLISE DO CASO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar os dados analisados relativos à COONAI.

### **4.1 Apresentação da cooperativa investigada**

A cooperativa de trabalho pesquisada para a identificação do grau de racionalidade substantiva e instrumental, no âmbito das dimensões de análise de Serva (1996), foi a Cooperativa Nacional de Controle da Qualidade LTDA. (CONNAI)

A CONNAI é uma sociedade cooperativa de primeiro grau, de natureza civil, fundada em 1990, com sede e administração na cidade de Belo Horizonte e possui 1.872 cooperados em todo o País. Sua área de ação, para efeito de admissão dos cooperados, está circunscrita a todo o território nacional. Rege-se pela lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, pela legislação complementar e por seu Estatuto Social. Tem por objetivo a intermediação de negócios e ou serviços, proporcionando a cada cooperado trabalho e rendimento.

A CONNAI foi idealizada por vinte profissionais autônomos, vinculados as diversas áreas de atuação do mercado de trabalho. Estes profissionais, descontentes com o tipo trabalho vigente no País, buscaram uma nova alternativa profissional, devido às transformações sócioeconômicas que vêm ocorrendo em nível mundial, em que a sociedade globalizada requer uma nova forma de organização de trabalho.

A alternativa de organização de trabalho encontrada, pelos vinte cooperados fundadores da CONNAI, foi embasada nos valores e princípios do cooperativismo, que promove uma relação de trabalho mais justa e equilibrada entre seus membros, pois, mais unidos e independentes, podem criar melhores condições de trabalho e, conseqüentemente, melhores rendimentos.

Por isso, a CONNAI, tem como missão viabilizar benefícios sociais e melhorar sua capacitação técnica, bem como atender as expectativas de seus clientes. E a sua visão é a de ser uma cooperativa de business e tecnologia, prestando serviços especializados com grande valor agregado e crescendo a uma taxa de 5% ao ano no prazo de cada cinco anos.

O seu objetivo principal é prestar serviços especializados na área da engenharia para os mais diversos segmentos das indústrias nacional e internacional. Por isso a sua equipe é formada por engenheiros, técnicos e profissionais com vivência no Brasil e no Exterior qualificados pelas entidades: ASNT, AWS, ASQC, SNQC e outros.

A CONNAI presta serviços em todo o território nacional, congregando profissionais de todos os estados brasileiros, o que lhe permite uma grande facilidade na mobilização dos profissionais, além de atuar na América do Sul e na América Central. Possui escritórios regionais em Santo André – SP e no Rio de Janeiro – RJ, para que possa atender às necessidades dos clientes e aumentar a sua participação no mercado. Os seus serviços prestados são: gerenciamento e fiscalização de obras civis e industriais; inspeção e diligenciamento de compras; controle da qualidade de obras de construção civil e montagem; planejamento e elaboração de projetos; videoscopia industrial; e ensaios não destrutivos.

A política adotada pela cooperativa consiste em por meio de ações de melhoria contínua dos processos e da capacitação dos funcionários, atuando de forma ética e focada sempre na satisfação dos seus clientes. Por isso, possui alguns objetivos para alcançar a qualidade. São eles: buscar permanentemente a satisfação dos seus clientes internos e externos; investir continuamente na capacitação dos cooperados e funcionários; promover uma melhoria contínua; e buscar a eficiência dos processos operacionais.

A CONNAI possui também objetivos sociais e econômicos. Os seus objetivos econômicos são:

- a) Atender ao estatuto social da cooperativa de trabalho, no que se relaciona diretamente à busca de oportunidades de trabalho e renda para os cooperados, por intermédio da cooperativa, com as contratantes de serviços; e
- b) Celebrar contratos de prestação de serviços com o mercado, mediante as entidades públicas e privadas.

Os objetivos sociais são:

- a) Promover a diferenciação de seus cooperados em relação aos demais profissionais do mercado; e
- b) Difundir informações sobre o cooperativismo e promover o aperfeiçoamento profissional dos cooperados, por meio de programas de capacitação, para atender demandas do mercado.

A gestão das atividades da CONNAI processa-se por deliberação e atuação dos seguintes órgãos:

- a) Assembléia Geral (ordinárias ou extraordinárias)
- b) Conselho Deliberativo
- c) Conselho de Administração
- d) Conselho Fiscal

O cooperado no ato de sua adesão, adquire quotas-partes do capital social e a oportunidade de obter crescimentos profissional e a co-participação na alavancagem dos negócios, recebendo o seu número de matrícula como associado. Para ser sócio-cooperado da CONNAI, é preciso acreditar em sua condição autônoma; chefe de si mesmo, sem vínculo ou subordinação com as empresas contratadas, para as quais irá trabalhar por intermédio da cooperativa, melhorando cada vez mais a qualidade de sua atuação, aumentando a sua produtividade e programando os seus períodos de recesso e descanso.

A CONNAI sempre se coloca à disposição de toda a sociedade civil, buscando sempre cumprir a missão de contribuir para o desenvolvimento do País, divulgar a

doutrina cooperativista, preservar os interesses de seus associados e prestar a seus clientes um serviço de qualidade.

#### 4.2 Análise descritiva dos dados quantitativos

Na visão dos funcionários da COONAI, a avaliação dos indicadores da racionalidade instrumental variou entre a média 3,0 para conflitos e 3,789 para satisfação individual. Na escala de racionalidade substantiva, as médias dos indicadores variaram entre 2,950 para ação social e relações ambientais e 4,100 para satisfação individual (TAB.4). A análise dos dados vai demonstrar que as médias dos indicadores giram em volta da média da escala (3,0) e que as diferenças entre os indicadores das duas formas de racionalidade são muito pequenas.

Tabela 4 – Estatística descritiva para os indicadores da racionalidade

Indicador	Racionalidade		
	N	Média	Desv. Padrão
Hierarquia e normas	20	3,500	1,147
Valores e objetivos	19	3,526	1,073
Tomada de decisão	19	3,684	1,376
Controle	20	3,350	1,387
Divisão do trabalho	20	3,200	1,322
Comunicação e relações interpessoais	20	3,200	1,196
Ação social e relações ambientais	20	3,650	1,387
Reflexão sobre a organização	20	3,200	1,361
Conflitos	20	3,000	0,973
Satisfação Individual	19	3,789	0,918
Dimensão simbólica	20	3,150	1,040

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Analisados os dados percebeu-se que os funcionários da CONNAI apresentaram-se como ocupantes de um ambiente no qual se encontra o que Guerreiro Ramos (1981) indica como sendo o alvo almejado pelas pessoas quando se encontram em uma isonomia, ou seja, possuidoras de um estilo de vida que consegue transcender os padrões normativos que dominam a sociedade tendência que passa a ser classificada como isonomia.

No processo organizacional da CONNAI, observa-se forte presença de elementos da racionalidade substantiva contidos na isonomia pesquisada, como a auto-realização, autonomia, julgamento ético, valores emancipatórios e autenticidade. Essa característica, de acordo Com Serva (1996), é que torna o indivíduo satisfeito em pertencer a determinada organização. Mas, ao mesmo, tempo possuem os elementos da racionalidade instrumental, pois precisam ter uma performance individual elevada na realização das suas atividades para que consigam alcançar as metas e objetivos da cooperativas, de modo a permitir que estas consigam alocar o maior número de serviços possíveis para os seus cooperados.

Dessa forma, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), acredita-se que se demonstrou empiricamente a possibilidade de ocorrer um “enclave” na sociedade, devido a média intensidade de racionalidade substantiva,, em que o indivíduo, e não somente as pressões encontradas no mercado de trabalho, tem a liberdade de exercer com ‘autonomia’; isto é, conseguir obter a sua verdadeira liberdade de ser.

### **4.3 Análise das entrevistas em profundidade**

Os dados levantados nas entrevistas em profundidade com os gestores da COONAI são apresentados em trechos relativos a cada uma das categorias investigadas. Após a apresentação destes fragmentos de entrevistas, é realizada uma análise mais pormenorizada dos aspectos inerentes a cada uma das *Categorias Iniciais*.

- **Primeira indicador – hierarquia e norma**

Nesta categoria, são analisados aspectos como configuração da estrutura hierárquica, natureza das normas (escritas ou não), processos de elaboração e estabelecimento das normas, instrumentos e formas de difusão das normas, nível de obediência e cumprimento das normas, e consequência de infringir-se às normas. Esta categoria revela também evidências da relação entre a *estrutura formal* e a *estrutura informal* da Organização pesquisada.

### Primeiro depoimento:

Nos últimos dois anos, está ocorrendo a profissionalização da CONNAI. Muitos dos diretores que são eleitos não possuem conhecimento da prática administrativa. Com isso reformulamos o nosso organograma onde nós criamos cargos remunerados e pessoal contratado como funcionários. Desta forma, o gerente geral vai fazer a interface entre os órgãos da direção e, principalmente, da diretoria executiva com os demais órgãos da cooperativa: a coordenadoria técnica comercial, o financeiro, a gestão de contratos e o administrativo. E cada departamento passou a ter seu responsável, o seu gerente, e dentro de cada um desses departamentos passou a ter assistentes e os auxiliares, que vai dar todo apoio aos seus gerentes.

O gerente de cada departamento vai estar subordinado ao gerente geral. Desta forma o gerente geral vai fazer toda a comunicação com a diretoria. Com isso, a gente consegue dar uma forma mais organizada para a cooperativa e mais profissional, onde cada gerente vai ser especialista da sua área. A finalidade da reestruturação do organograma da cooperativa foi para alcançar uma melhor profissionalização de cada setor da CONNAI e conseqüentemente, um melhor desempenho com resultado.

E, para o melhor andamento da cooperativa, foi implantado um regulamento de pessoal, para ficar claro para todos os departamentos a questão da autoridade e responsabilidade de cada gerente de departamento e também a autoridade e responsabilidade do gerente geral. Nesse regulamento; vai constar a questão de cargos e salários, sobre contratação, em caso de substituição; qual o nível de habilidade e experiência que a pessoa tem que ter exercer o cargo, para não correremos o risco de colocar qualquer pessoa que possa prejudicar a cooperativa.

O objetivo final da reformulação da hierarquia e normas da cooperativa foi alcançar um melhor desempenho dos departamentos da cooperativa, para que assim consigam captar novos clientes para os seus cooperados.

### Segundo depoimento:

Nenhuma sociedade, seja empresarial ou não, não funciona se não estiver estruturada, bem organizada e se para os seus membros não estiver claro de quem é a responsabilidade de cada setor, departamentos e de quem tem a palavra final dentro de uma estrutura de poder. Então é necessário ter uma estrutura organizacional bem explícita para todos que atuam dentro dessa estrutura para que fique bem claro a quem os funcionários devem se reportar, a quem eles estão subordinados.

[...]

Resumindo, as hierarquias e as normas são importantes e necessárias para que se possa obter um melhor desempenho das atividades.

A análise dos depoimentos dos gestores vai demonstrar que na COONAI prevalece uma noção mais instrumental da hierarquia e normas, uma vez que em seu processo de reestruturação e profissionalização privilegiaram-se a separação dos departamentos e sua organização interna, delegando-se a um gerente de área a

responsabilidade pela gestão do departamento. Por outro lado, criou-se também um gerente geral, ao qual caberia a responsabilidade por todos os departamentos e pela a ligação com a diretoria.

O que se vê, portanto, é que, mesmo não tendo uma quantidade muito grande de atividades e funcionários, a reestruturação da COONAI se pautou pela busca de desempenho, capacitando e organizando cada uma das áreas voltadas para o cumprimento dos objetivos de gerar negócios e rentabilidade para os associados. O processo de reestruturação procurou criar e pretende solidificar uma estrutura formal que substitua totalmente a estrutura informal existente anteriormente, que permitia a condução e interferência da diretoria nas atividades dos departamentos, gerando ordens contraditórias e não complementares e destacadas do contexto departamental e organizacional.

As normas estabelecidas são vistas como mecanismos necessários para a geração de desempenho e foram formalizadas em um regulamento de pessoal, que estabelece cargos, funções e responsabilidades. Este instrumento, entretanto, não trata de punições e procedimentos éticos e de conduta.

- **Segundo indicador – valores e objetivos**

Nesta dimensão, buscou-se abordar o conjunto de valores e de objetivos que norteiam os rumos da cooperativa investigada e que permeiam sua cultura organizacional.

Primeiro depoimento:

Na parte administrativa, a CONNAI está procurando dar mais autonomia para cada departamento dentro do plano estratégico da cooperativa. A cooperativa vive para os seus cooperados; então ela tem que buscar obras, contratos para os seus cooperados, para que eles possam atuar e ser remunerados da melhor forma possível, com remunerações acima da média do mercado, sendo este o objetivo principal da cooperativa junto aos seus cooperados.

[...] Com relação à gestão dos departamentos da cooperativa; procura-se dar uma maior autonomia, capacitar os funcionários através de treinamentos. E sempre que tem uma oportunidade, procura-se promover o funcionário que está mais preparado. A idéia é sempre promover um funcionário da própria cooperativa antes de solicitar alguém do mercado.

Com isso, instiga-se neles uma maior autonomia e a busca por uma maior capacitação; para que se consiga atingir o objetivo de oferecer para os cooperados o melhor tipo de serviço e remuneração.

#### Segundo depoimento:

Então, dentro de uma estrutura empresarial não importa qual é a posição que ocupamos. O valor respeito ao semelhante tem que ser uma questão universal. Não adianta delegarmos esse valor a segundo plano, pelo fato de ser um chefe de um departamento da empresa, então respeito ao subordinado é imprescindível. Por isso eu fiz questão de deixar muito claro a questão do que é correto, do que é ético. Fiz questão de frisar bem com os funcionários e com os cooperados a importância de ser ético naquilo que se faz, seja participando de uma concorrência, seja em um duelo com a empresa concorrente, seja na parte administrativa. Ou seja isso serve tanto para os serviços realizados internos e externos da CONNAI.

[...] Se os valores da cooperativa ficarem bem definidos para os nossos funcionários, a questão do aumento do rendimento e da produtividade são os frutos que vamos colher por ter valores e objetivos entendidos pelos funcionários e cooperados. O nosso objetivo de termos valores e objetivos bem definidos não é só ganhar dinheiro; é termos dentro da cooperativa uma qualidade de vida que nos permita enfrentar as dificuldades do dia a dia com mais felicidade e tranquilidade. Vamos enfrentar o mercado lá fora de maneira serena, com ética e respeitando as pessoas, respeitando os nossos concorrentes, respeitando o nosso cliente. Por isso, a CONNAI é contra ganhar a concorrência pagando suborno.

A COONAI tem, na visão de seus gestores, valores e princípios bem delineados, pautados pela ética e pelo respeito humanos. Estes valores, de acordo com os entrevistados, não só garantem o atendimento do objetivos da organização, que é buscar a produtividade interna e rentabilidade para os cooperados, como também propiciam uma melhor qualidade de vida para os funcionários, uma vez que permitem o enfrentamento de dificuldades e problemas do trabalho com maior tranquilidade.

Internamente, a COONAI procura desenvolver e valorizar o funcionário, dando-lhe maior autonomia em suas funções e atividades. Treinamento é uma das atividades valorizadas pela organização para gerar maior capacitação de seus funcionários e permitir sua ascensão dentro da cooperativa, privilegiando os próprios funcionários em detrimento da contratação de mão de obra externa.

- **Terceiro Indicador – tomada de decisão**

Neste segmento, foram exploradas a dimensão referente ao uso do poder e a dimensão referente ao processo de tomada de decisão, sua forma, competências decisórias, pessoas ou grupos que detêm o poder e a capacidade de decisão no interior da Organização investigada.

Primeiro depoimento:

A área comercial sempre busca a melhor obra que vai dar um melhor faturamento para a cooperativa e uma melhor rentabilidade para os seus cooperados. Então na decisão de pegar uma obra e participar de uma determinada licitação a decisão é voltada sempre para o resultado: o que melhor vai trazer para a cooperativa como um todo. Com relação à parte administrativa a tomada de decisão é voltada para a maximização dos recursos e conseqüentemente nós vamos conseguir uma redução de custos.

[..] A tomada de decisão é voltada para o resultado, que é o que os cooperados cobram, pois a finalidade deles estarem na cooperativa é a de terem uma remuneração melhor do que a encontrada no mercado. E diante dessa situação, todos os departamentos da COONAI têm que trabalhar para alcançar esse objetivo. Mas a diretoria procura dar uma maior autonomia aos gerentes dos departamentos na tomada das suas decisões. Só irá interferir se solicitada ou se a decisão do gerente oferecer algum risco para o andamento dos negócios da cooperativa.

Segundo depoimento:

Toda tomada de decisão passa pela questão dos valores e passa também pela questão de levar ao nosso cliente uma solução rápida e a melhor solução dentro daquilo que foi contratado.

[...] Para os funcionários dos departamentos internos da cooperativa a tomada de decisão visa à produtividade, visa o pronto atendimento. Ou seja, eu analiso aqui dentro da cooperativa que cada departamento um é cliente do outro, e nesse momento que todos são meus clientes, eu tenho que respeitar o meu cliente, ajudar o meu cliente, levar o melhor para eles.

O processo de tomada de decisão dentro da COONAI é sempre voltado para a geração de resultados para os cooperados. Então, os departamentos comercial e administrativo vão se pautar pelo objetivo, visando ao melhor resultado financeiro na venda dos serviços, no caso do departamento comercial, e ao menor custo de gestão, no caso do departamento administrativo. A partir destes dois vetores, é dada autonomia de decisão aos gerentes. A interferência da diretoria e dos cooperados é

minimizada neste sentido, só havendo interferência quando existe alguma solicitação ou algum risco relativo à decisão tomada.

Internamente, no âmbito das atividades de cada funcionário, a visão de cliente predomina, tanto no pronto atendimento às solicitações dos clientes finais dos serviços quanto no atendimento às solicitações de outros departamentos, que são vistos como clientes internos e devem ser atendidos com a mesma qualidade e rapidez que os clientes externos. Dessa maneira, acreditam os gestores, a produtividade e rentabilidade serão alcançadas. A tomada de decisão de cada funcionário deve, portanto, dar-se a partir da base de atendimento ao cliente.

- **Quarto indicador – controle**

Nesta categoria, foram avaliados o nível de controle exercido sobre as pessoas em seu cotidiano, as formas e finalidades do controle e indivíduos e instrumentos responsáveis pelo controle. É importante registrar que aqui não se buscou aferir os mecanismos de controle em relação a processos ou procedimentos operacionais, mas sim averiguar a existência de mecanismos de controle sobre os indivíduos e os grupos e qual sua intensidade.

Primeiro depoimento:

A diretoria para exercer um melhor controle dos departamentos (funcionários) determinar as metas e os objetivos e toda parte de monitoramento. Para que as metas e os objetivos sejam alcançados, são feitos através de relatórios da gerência geral (que fiscaliza os demais departamentos), que são passados para a diretoria. Nesses relatórios são colocados os indicadores de desempenho, que são os seguintes:

a) Na área comercial, tem um número (X) de propostas comerciais que cada gerente tem que emitir no mês;

b) Um número (x) de ligações a serem feitas por mês para os clientes.

E, para passar esses dados para a diretoria é realizada uma reunião mensal entre a gerência geral e a gerência de cada departamento para verificar se os funcionários estão executando corretamente o serviço que foi solicitado, de que forma o serviço está sendo realizado. Eles fizeram um planejamento para atingir a meta solicitada pela direção? Desta forma a diretoria vai tomar as suas decisões baseadas nesses relatórios

Foi estabelecido pela direção como regra para cada departamento que cada departamento tenha as suas tarefas específicas de forma que os outros departamentos não interfiram na execução delas. Assim consegue-se oferecer aos gerentes desses departamentos uma maior autonomia para controlar a execução das tarefas do seu departamento.

[...] Hoje nós começamos, em fevereiro de 2008, um processo de implantação do SGI (SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA) que vai envolver a parte da qualidade, a gestão da segurança do trabalho e o meio ambiente. Hoje já estamos fazendo essa implantação pensando que vai ser bom para a cooperativa. A implantação desse sistema vai trazer um ganho, uma melhora para a cooperativa, no sentido de organização, de melhor controle, de uma qualidade na prestação do serviço, na interação com o próprio cooperado e com o cliente (mineradoras e empresas de construção civil) e com a sociedade.

#### Segundo depoimento:

Hoje nós temos um departamento de controle que, com relação ao número de obras por cooperado, nós estamos tentando quantificar. Hoje nós não temos ainda um índice de desempenho de cada funcionário porque não é fácil determinar índices. Para isso, agora, nós já temos índices de resultados econômicos e financeiros, porque é a minha primeira preocupação, porque os negócios da cooperativa devem ser viáveis economicamente, senão a cooperativa quebra. Então, não adianta eu ter tudo bonitinho e organizado se não estiver entrando dinheiro para sustentar a cooperativa. Ainda não temos um controle do índice de satisfação do cooperado. Já o controle da gestão administrativa dos departamentos das cooperativas é feito através de análise de resultados. No departamento comercial o controle é realizado através de metas preestabelecidas. Por exemplo esse ano temos que fechar um faturamento de 15 milhões de reais, então ele tem que desenvolver ações para buscar obras no mercado que atinjam os quinze milhões. Então, eu consigo quantificar isso e estabelecer índices. No momento que ganha obra, aí vai para o departamento de produção supervisão de obras. Ele tem que cumprir aquilo que ficou estabelecido na proposta comercial. Então vamos ter que fazer tudo para que o resultado econômico seja de 16%. Aí, eu tenho avaliação. A avaliação do departamento comercial é feita sobre o montante de contratos que temos que ter dentro da cooperativa. No momento que esse contrato entrou ele tem que ter a sua rentabilidade, aí os outros departamentos trabalham em prol desses novos contratos.

Conforme se pôde observar pelo depoimentos cujos extratos foram expostos nesta categoria, a COONAI não exerce um sistema de controle rígido sobre seus trabalhadores. Não há a figura do “supervisor” exercendo fiscalização sobre o andamento dos trabalhos e a execução das tarefas. Todo o controle é exercido de maneira objetiva, por meio de indicadores quantitativos, como faturamento, número de propostas feitas e número de ligações telefônicas estabelecidas com clientes. A visão dos gestores se pauta pelo acompanhamento do desempenho por meio dos índices e da autonomia dos gerentes geral e de departamentos para o planejamento e reformulação de planos para o alcance dos objetivos. Não existe de forma estruturada e formalizada um controle sobre as atitudes e o comportamento dos funcionários de maneira a controlá-los e cercear alguma atitude ou expressão de discordância ou descontentamento. Talvez pelo número reduzido de pessoas que

trabalham na organização não haja a necessidade de controles rígidos, formais ou mesmo informais.

- **Quinto indicador – divisão do trabalho**

Primeiro depoimento:

A divisão do trabalho na CONNAI é importante, para que cada setor seja mais eficiente e eficaz possível, pois o funcionário atuando em uma atividade específica vai trazer um melhor resultado para a cooperativa do que se ele estiver realizando um trabalho em duplicidade com uma outra área ou então fazendo um retrabalho. Desta forma é muito importante deixar o mais claro possível para cada órgão a sua função, pois assim o funcionário fica mais focado na tarefa e conseguirá obter um melhor desempenho na realização das suas tarefas e, conseqüentemente, conseguirá se sentir mais realizado na sua função, e a cooperativa conseguirá obter um aumento de captação de novos contratos para os seus cooperados.

Segundo depoimento:

Ela é feita para que todas as metas da cooperativa sejam atingidas. Se for necessário, troca-se o funcionário de setor para atender a demanda de outro setor. A divisão de trabalho na CONNAI é voltada para um melhor desempenho das funções internas e externas da cooperativa. Se for possível mudamos pessoas, contratamos pessoas, acabamos com setores, criamos setores. Ou seja, os processos na CONNAI têm que ser dinâmicos e flexíveis.

Coerentemente com as demais categorias dos processos organizacionais, a divisão do trabalho na COONAI se pauta por critérios objetivos da especialização e do desempenho. Acreditam os gestores que a divisão de tarefas por área e departamento especializado promove melhores resultados, uma vez que gera maior autonomia e satisfação para o funcionário. A adaptação e mudança de departamento para funcionários visa atender a este critério de especialização na tarefa, tornando os processos mais dinâmicos e flexíveis.

- **Sexto indicador – comunicação e relações interpessoais**

Na categoria *comunicação*, procurou-se explorar como acontece o processo de comunicação na Empresa, quais são as suas características, de que maneira flui a comunicação e como é o acesso às informações. A categoria *relações interpessoais*

buscou evidenciar as características e os aspectos orientadores da relação entre os integrantes da organização investigada.

#### Primeiro depoimento:

Tínhamos, e ainda temos, um problema com a comunicação, tanto com os nossos clientes internos que são os nosso cooperados, e com a comunicação entre os departamentos. Com todas as divisões que fizemos; já melhorou bastante o fluxo das informações. Antes tinha o departamento comercial; que ganhava um contrato mas essa informação não era passada para os demais áreas e, conseqüentemente as coisas aqui passaram a ser feitas de última hora, trazendo uma desorganização para todas as áreas e até chegar no setor financeiro que é a ponta do 'iceberg'; e aí trazendo uma perda muito grande. Então com relação à comunicação; temos tentado resolver internamente (com os funcionários) e com os cooperados. Na última pesquisa que realizamos sobre clima organizacional sobre um obra em Nova Lima, o cooperado estava perdendo a identidade com a cooperativa porque ele não estava sentindo a presença da cooperativa. Ele não estava tendo informações suficientes sobre os projetos da cooperativa, de que forma ela está atuando, ela possui outros contratos? Eles já estão terminando? Será que a cooperativa vai conseguir me alocar (cooperado) em outro contrato?

Aí, no final do ano passado, criamos o projeto 'cara nova', com objetivo de dar uma cara nova para a cooperativa e trazer mais o cooperado para dentro da cooperativa. Reformulamos o nosso site, criamos a intranet do cooperado onde ele vai ter todas as informações sobre a produção, dos contratos que ele trabalhou, das obras e dos contratos que a cooperativas tem, que tipo de contratos são esses e o que a diretoria está fazendo para a permanência da cooperativa no mercado.

Na gestão administrativa da cooperativa; a comunicação é fundamental para propiciar um trabalho em equipe, para que não aconteçam mais trabalhos isolados. Pois, quando isso acontece, acaba que os objetivos da cooperativa não fica sendo o objetivo daquele grupo. E trabalhando de forma isolada, acaba prejudicando o andamento dos negócios da cooperativa e, conseqüentemente prejudicando o resultado (lucro). E para que a comunicação e as relações interpessoais melhorem a cada dia na cooperativa foi, importante delimitar e informar para a cooperativa como um todo as funções de cada um. E com isso estamos conseguindo eliminar interferências entre funções e departamentos e também os problemas de relacionamentos que ocorriam no dia- a- dia devido a essas interferências.

Melhorar a comunicação e relações interpessoais foi uma estratégia da cooperativa para melhorar o desempenho e os lucros da cooperativa. A autonomia dada a cada gerente de departamento gerou neles uma motivação para atingirem os objetivos da COONAI.

#### Segundo depoimento:

Existe hoje um interlocutor geral, que conversa com todos os departamentos e faz o elo entre eles, que é o gerente geral da CONNAI. Ele é o homem que liga as informações dos departamentos financeiros com as do departamento. de obras com as do departamento. técnico, com do depto.

Jurídico. Ele cria a permeabilidade de informações e chega com elas até a diretoria. A finalidade de ter esse gerente geral como um agente da comunicação é facilitar e fazer com as informações passadas alcance o melhor desempenho das funções de todos dos departamentos, equipes, funcionários, colaboradores e cooperados. Esse é o objetivo: desempenho, produtividade, redução de custo.

A comunicação dentro da COONAI é vista a partir de dois pontos de vista diferentes. Primeiramente, existe o sentido do fluxo de informação, que permite que a informação sobre os contratos obtidos sejam amplamente conhecida propiciando o desenvolvimento coordenado das atividades pertinentes à gestão eficaz dos serviços para o cliente contratado. A responsabilidade principal sobre esta função é do gerente geral, que agiria como um interlocutor entre os diversos departamentos e entre estes departamentos e a diretoria, gerando maior desempenho, produtividade e redução de custos. Em segundo lugar, existe o processo de comunicação com os cooperados, de maneira a informá-los e a manter a coesão e identidade da cooperativa entre a seus cooperados. Esta atividade vem sendo desenvolvida por meio da internet que permite agilidade, praticidade e conforto no fluxo de comunicação entre cooperativa e cooperados.

- **Sétimo indicador – ação social e relações ambientais**

Na categoria *relações ambientais*, objetivou-se analisar a interação da organização investigada com o meio ambiente, por intermédio da relação com clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

Primeiro depoimento:

A cooperativa já é algo social. Uma organização social ela vem para buscar uma melhor renda não para a cooperativa, e sim para os cooperados. Então, com a implantação desse sistema (SGI) que possui as suas normas e regras a serem seguidas e uma séria de exigências com relação ao meio ambiente a cooperativa teve que mudar a sua postura no ambiente de trabalho. A cooperativa para não desperdiçar papéis já está utilizando a gestão eletrônica de documentos. O lixo do ambiente interno da cooperativa já é separado. Nas obras, a cooperativa dá o tratamento adequado ao produto que utiliza. Em resumo, esse sistema veio para nos organizar melhor e uma maior qualidade na prestação dos serviços da cooperativa. Desta forma a intenção principal da cooperativa com relação à ação social e relações ambientais visa principalmente uma maior organização das tarefas. E com relação a área administrativa, essa organização elimina a necessidade dos funcionários fazerem horas extras e eliminar o stress do

funcionário no ambiente de trabalho; gerando, assim, um resultado melhor na captação de serviços para o cooperado.

Segundo depoimento:

A própria natureza da CONNAI é diferente da de uma indústria. O nosso grande produto é a mente, é vender conhecimento (cooperados da área de engenharia que vendem o seu conhecimento através de projetos e supervisões). A diretoria tem a consciência que é importante ter boas relações em todos os ambientes que a CONNAI atua, e achamos que a cada dia temos o dever de fazer algo diferente.

Eu, pessoalmente, buscando fazer uma atividade mais palpável, em 1998, fundamos uma cooperativa de trabalhos voluntários; que se subdividiu em associações de trabalhos voluntários. E no mesmo ano de 1998, através da associação, construímos uma creche que possui hoje 95 crianças de 0 a 5, anos que chegam as 7 horas da manhã e saem as 5 horas da tarde. Então, é uma iniciativa nossa feita para transmitir os princípios do cooperativismo e mostrar para as comunidades que o cooperativismo pode investir, mas focado em pessoas. Com essas atividades estamos criando nos colaboradores, funcionários e cooperados valores emancipatórios.

As relações com o ambiente são percebidas pelos gestores da COONAI como decorrentes dos processos de produção das empresas. Como no caso da cooperativa seus processos estão relacionados a serviços, o impacto ambiental gerado é mínimo. Mas, em decorrência da tentativa de implantação da ISO 9000, tornou-se necessário o desenvolver práticas de gestão de impacto ambiental que, no escritório, traduziram-se na diminuição do uso de papel e na separação do lixo para a coleta seletiva.

Em relação ao relacionamento com outros públicos, as iniciativas são individuais. É o caso de um dos gestores investigados, que fundou uma cooperativa de trabalho voluntária que construiu uma creche que atende 95 crianças. Esta iniciativa tem por objetivo a divulgar o ideal cooperativista. Esta ação, entretanto, não se refere à organização.

- **Oitavo indicador – reflexão sobre a organização**

A capacidade dos indivíduos de refletirem criticamente sobre a organização e sobre si mesmos na interação com a empresa foi o foco buscado na categoria *reflexão sobre a organização*.

### Primeiro depoimento:

A CONNAI se encontra em um momento de busca pela qualidade dos seus serviços: ser reconhecida como uma cooperativa de qualidade que tem controle sobre os seus processos, que tem pessoas capacitadas para administrar a cooperativa. E procuramos trabalhar da melhor forma possível para que a COONAI seja uma cooperativa que sirva de referência para as outras cooperativas do segmento de trabalho. Então, com o aprimoramento de um sistema de gestão integrada, a cooperativa vai conseguir melhorar a sua imagem e o êxito dos seus resultados. Desta forma, a reflexão que faço sobre a CONNAI é a de uma cooperativa de trabalho que está empenhada e aberta para a implantação de projetos que propiciem um melhor andamento das tarefas e uma cooperativa que, dia após dia, luta no mercado para oferecer aos seus cooperados um volume maior de serviços e, com relação aos funcionários da sua parte administrativa, oferecer ferramentas para desenvolverem melhor as suas atividades, para que possam alcançar as metas estipuladas pela cooperativa.

### Segundo depoimento:

A Reflexão que faço hoje sobre a CONNAI é que ela incentiva o lado humano dos seus cooperados, funcionários e colaboradores. Mas 80% a cooperativa hoje corre atrás de resultado econômico, pois os seus cooperados têm que ganhar dinheiro. Não faz sentido uma pessoa entrar para o cooperativismo de trabalho e ganhar menos do que ganhavam quando trabalhavam em uma empresa mercantil. Os 20% restantes tento mostrar a eles que é preciso participar, ajudar e fazer com que todos cresçam juntos. Para o crescimento da cooperativa; eu provooco aqui constantemente mudanças, fazendo com que as pessoas não fiquem na mesmice. A cada dia, eu as incentivo a melhorar cada tarefa, cada atividade. Os incentivo a trazerem soluções para as suas pendências. A CONNAI se aprimora mais a cada dia, pois sou a favor de mudanças de fazer as coisas que não estão dando certo de outra forma mais criativa, buscando com isso melhorias contínuas.

A disposição e a capacidade de refletir sobre a COONAI são, como se pode observar no depoimento dos gestores entrevistados, ainda muito incipientes. O discurso feito pelos gestores perpassa por questões instrumentais de busca constante pela qualidade e rentabilidade para os cooperados. Neste sentido, percebe-se uma posição de valorização da cooperativa e de sua dinâmica na atualização constante de atividades e métodos que permitam o aprimoramento e a capacitação para que a organização alcance seus objetivos.

Por outro lado, percebe-se uma necessidade de alargar a consciência humana em relação ao ideal cooperativista, para que todos possam crescer juntos. Neste sentido, a flexibilidade, a criatividade e a inovação são incentivadas para aprimorar e gerar melhorias contínuas.

- **Nono indicador – conflitos**

Na categoria *administração de conflitos*, buscou-se evidenciar como são tratadas as situações conflituosas, o reconhecimento e o aproveitamento, ou não, do conflito na organização investigada.

Primeiro depoimento:

Os conflitos são contornados e administrados com muita política. Temos conflitos com clientes, pois ocorrem divergências na condução dos contratos, e conflitos internos e interpessoais, pois não temos como ter todas as pessoas com um mesmo perfil. Assim, esses conflitos são administrados através do diálogo e no entendimento do que é melhor para a cooperativa, fazendo com que os interesses da cooperativa prevaleçam sobre os interesses pessoais e individuais. Em resumo, para resolver os conflitos, nos baseamos em um plano estratégico para resolvê-los, fazendo que todos os funcionários estejam motivados para que atinjam o objetivo traçado para os seus departamentos e, conseqüentemente, alcancem os objetivos da cooperativa. Se tem alguma pessoa desviando daquele objetivo, é mostrar para ela o que está acontecendo e fazer com que volte para a visão da cooperativa. E o monitoramento desses conflitos é feito através de reuniões mensais na CONNAI dos gerentes com os seus departamentos junto com o gerente geral. A finalidade de se resolver um conflito é manter o pessoal motivado para que eles atinjam os objetivos do plano estratégico da cooperativa.

Segundo depoimento:

Os conflitos são administrados através do diálogo, para que as situações difíceis sejam administradas e a rotina das atividades não se desvie da linha do desempenho e rentabilidade. Pois, no momento em que os objetivos da cooperativa são colocados de lado para se priorizar o lado individual, se prejudica o grupo como um todo. Na gestão administrativa; os gerentes de departamentos têm autonomia para tentarem resolver os conflitos. E, se não conseguem, é passado para o gerente geral. Se ele não conseguir resolver; aí vai ao nível de diretoria. Eu sempre incentivo a todos a resolverem os seus conflitos. Eu sempre digo a eles que eu quero ser o último a saber. Aqui, ninguém trabalha sob cabresto, aqui tem liberdade na realização das tarefas, e principalmente, dos conflitos. Procura dar a eles essa autonomia para que se desenvolvam e resolvendo, esses conflitos o mais rápido possível, não compromete no resultado.

Percebe-se pelo depoimento dos gestores que os conflitos que surgem na organização recebem a orientação de serem resolvidos por meio de diálogos e política. Os conflitos externos, com clientes, principalmente, são negociados, procurando atingir sempre os objetivos da cooperativa. Os conflitos internos, por

outro lado, também recebem a orientação para o diálogo, de maneira a levar ao entendimento dos objetivos maiores, que são os objetivos da cooperativa.

A aliança entre autonomia e rápida resolução dos conflitos tem por finalidade não comprometer os resultados de qualidade e rentabilidade para os cooperados.

- **Décimo indicador – satisfação individual**

Nesta categoria, basicamente, pretendeu-se avaliar o nível de satisfação individual dos participantes da COONAI. Contudo, a análise não se restringe aos depoimentos anteriormente expostos, já que se utilizam impressões colhidas no conjunto das atividades de investigação.

Primeiro depoimento:

Para que os nossos funcionários se sintam motivados e satisfeitos, temos uma plano de cargos e salários. Damos oportunidades dos funcionários apresentarem as suas idéias, com a oportunidade de serem aprovadas e colocadas em práticas. Com isso, mostramos a elas que incentivamos a autonomia para executar as suas atividades. A COONAI não é uma empresa limitada com relação ao horário de chegada e saída e nem fazemos ameaças quando acontecem atrasos. Damos liberdade, mas tudo dentro de um limite de organização. Estamos buscamos fazer um plano de participação dentro do resultado econômico da cooperativa (participação nos lucros) para os funcionários, mas principalmente para a área comercial; porque hoje eles não têm uma comissão sobre os contratos conseguidos. Dessa forma, se sentirão mais motivados em captar mais clientes. Pois, com o profissional dessa área comissionado, ele irá se esforçar mais em conseguir novos contratos para a cooperativa e com isso, alcançaremos um bom resultado tanto em nível de realização profissional quanto de lucratividade para a cooperativa.

Segundo depoimento:

“Um homem feliz é um trabalhador feliz e produz e rende mais nas suas tarefas do dia-a-dia. Ou seja; a vantagem de se ter um trabalhador satisfeito realiza com mais êxito as suas funções.”

Tanto nos depoimentos colhidos quanto nas observações empreendidas no cotidiano da empresa, não se verificou qualquer indício mais forte de descontentamento com a organização ou com a atividade desenvolvida. Nas atividades de observação desta

pesquisa, não se notaram comportamentos que pudessem levar a concluir que algum integrante da COONAI estivesse contrariado ou insatisfeito a ponto de adotar estratégias de adaptação que visassem escapar do sofrimento no trabalho.

A satisfação é um dos pilares da cooperativa, e privilegiam-se a geração de oportunidades e o baixo nível de controle e de normas como, forma de gerar integração entre a organização e o funcionário. A construção do plano de cargos e salários, os incentivos à participação, gerando maior autonomia, e o plano de participação nos lucros, em desenvolvimento, são vistos pelos gestores como mecanismos para proporcionar maior satisfação para os funcionários e, dessa maneira, levá-los a compartilhar dos objetivos da organização.

Os depoimento dos gestores revelam algumas das condições sugeridas por Christophe Dejours (1996) para a sublimação do sofrimento: o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o espaço de palavra e o interesse pela atividade desempenhada, como argumenta Dejours: “Em cada trabalhador dissimula-se um sofrimento que não deseja nada mais do que se transformar em curiosidade e interesse pelo trabalho bem feito.” (DEJOURS, 1996, p. 159).

- **Décimo primeiro indicador – dimensão simbólica**

Primeiro depoimento:

É voltada para o êxito dos resultados da cooperativa e para um melhor desempenho das tarefas e funções de cada setor. E, ao mesmo tempo, as nossas estratégias nessa área são também voltadas para uma auto-realização dos nossos funcionários e que se sintam bem nas suas relações interpessoais no seu ambiente de trabalho.

Segundo depoimento:

É voltada para a auto-realização. Para valorizarmos o aperfeiçoamento social na direção do bem-estar, incentivamos o respeito a individualidade. Acredito no comprometimento dos indivíduos quando eles entendem o que a empresa necessita e valorizam o que a empresa faz por eles.

A dimensão simbólica da organização não encontra uma definição clara no depoimento dos gestores. Para um deles, existe um direcionamento para os

resultados. Mas o alcance dos resultados depende, para este mesmo gestor, da valorização dos funcionários, incentivando sua a auto-realização.

O outro gestor entrevistado aponta para o caminho da auto-realização, valorizando a individualidade e incentivando o comprometimento dos funcionários.

#### 4.4 Análise da pesquisa documental e da observação

Os dados levantados pela pesquisa documental apontam para o registro de informações relativas, principalmente, aos resultados contábeis e financeiros alcançados pela cooperativa no último período anterior. Resoluções acerca da formação e eleição de nova diretoria e conselhos também são relatadas nos documentos. Somente em um deles, entretanto, existe uma colocação relativa aos valores do cooperativismo e da conseqüente necessidade de divulgação e fortalecimento dos mesmos perante os cooperados para que o ideal não se perca.

#### 4.5 *Continuum* de avaliação da intensidade das ações racional substantiva e racional instrumental

##### 4.5.1 Hierarquia e normas

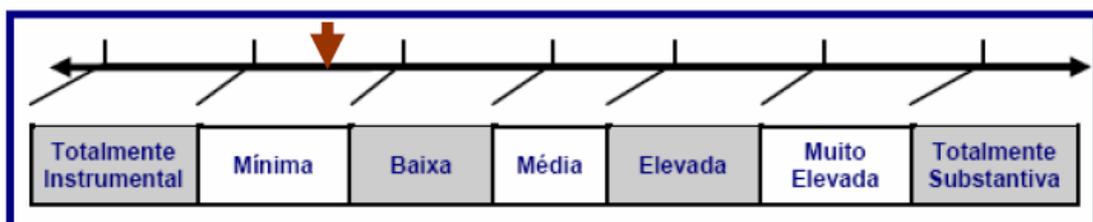


Figura 6 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional hierarquia e normas

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao aspecto formal e normativo, a COONAI demonstrou ser uma empresa que formaliza e normatiza apenas aquilo que é estritamente necessário. Na pesquisa documental e na observação direta, não foi localizado qualquer tipo de excesso de documentos.

Já as reuniões informais acontecem a todo o momento na COONAI. Nestas reuniões, o que se vê é um grupo de pessoas pensando e buscando em conjunto uma solução para determinado problema. Todos os envolvidos são ouvidos, a opinião de cada um é respeitada e o processo de busca do consenso culmina com a aprovação da argumentação mais consistente, que poderá surgir de qualquer um dos participantes, independentemente de sua posição hierárquica. Para este tipo de reunião ou encontro não há qualquer registro em ata.

Como já foi mencionado, na COONAI não existem normas formais de conduta para os funcionários. Não há, portanto, nenhum tipo de regulamento formal que expresse como os funcionários da empresa devem se portar. A avaliação de desempenho dos funcionários é realizada por meio de indicadores de tarefas, como quantidade de ligações feitas para clientes e quantidade de contratos fechados, por exemplo. Estes indicadores, mesmo apontando a quantidade de tarefas realizadas e os resultados alcançados, não estão isentos de contextos internos e externos. É um tipo de indicador puramente instrumental. Por isso o elemento encontrado no discurso dos gestores, de acordo com o quadro de análise de Serva (1997), caracterizam esse tipo de racionalidade. Nesse processo organizacional, foram voltados para o cálculo, fins, desempenho e rentabilidade. Dessa forma teve uma a intensidade de racionalidade substantiva mínima, conforme ilustra a FIG. 6.

#### 4.5.2 Valores e objetivos

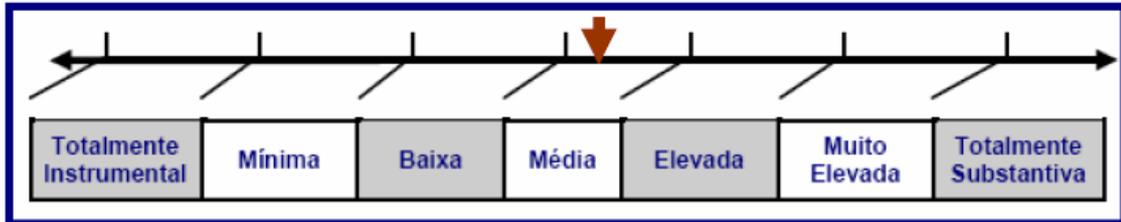


Figura 7 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional valores e objetivos

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação aos valores e objetivos; vê-se claramente uma polarização do discurso dos gestores da COONAI entre a valorização do funcionário, tendo em vista a autonomia, a capacitação e a busca de resultados para os cooperados, além de mais contratos e maior rentabilidade, que são colocados como objetivos máximos para a cooperativa, que justifica a opção do cooperado por este tipo de atividade profissional em detrimento do emprego formal em empresas.

Collins e Porras (1998) afirmam que não exista uma ideologia específica, ou “certa”, para que uma empresa tenha sucesso. Argumentam que o fundamental é que esta ideologia, ou conjunto de elementos incorporados à missão, à filosofia, aos valores e à estratégia da empresa, seja autêntica e coerente. Essa autenticidade e coerência traduzem-se justamente na relação entre “aquilo que se diz” e “aquilo que se faz”.

Na cooperativa pesquisada, a coerência e autenticidade de sua ideologia e a harmonia e coesão de sua cultura também podem ser vistas. A análise dos depoimentos dos gestores e os dados colhidos com os funcionários apontam para a polarização entre valores substantivos e objetivos instrumentais.

A organização investigada demonstra, portanto, possuir uma uniformidade de visões e representações mentais, formada, basicamente, por dois eixos que são harmônicos e complementares entre si, o que facilita seu direcionamento estratégico e sua atuação no mercado, já que pode responder mais rapidamente às demandas externas, em função dessa coesão e homogeneidade de valores. Todo o processo

de estruturação e profissionalização da cooperativa traz estes dois princípios básicos como pressupostos.

Neste processo organizacional, percebeu-se que a cooperativa possui tanto os elementos característicos da racionalidade substantiva como a auto-realização, tanto valores emancipatórios e julgamento ético como os elementos que constituem a racionalidade instrumental, que são voltados para a utilidade, fins e rentabilidade, de acordo com o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma intensidade de racionalidade substantiva média, conforme ilustra a FIG. 7.

#### 4.5.3 Tomada de decisão

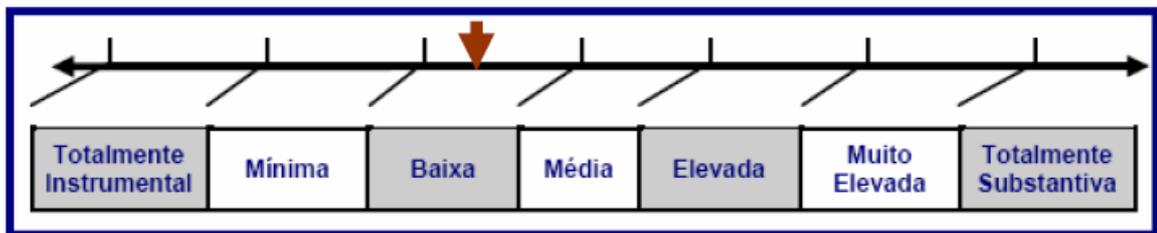


Figura 8 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional tomada de decisão

Fonte: Dados da Pesquisa

A tomada de decisão na cooperativa investigada baseia-se em critérios objetivos de geração de resultados o mais otimizados possíveis. Mas valores como autonomia e ética permeiam o processo de tomada de decisão na visão dos gestores.

Nesse processo organizacional da cooperativa, percebe-se a predominância da racionalidade instrumental e, conseqüentemente, os seus elementos constitutivos, que são: cálculo, utilidade e maximização de recursos. Dessa forma teve uma baixa intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustra a FIG. 8.

#### 4.5.4 Controle

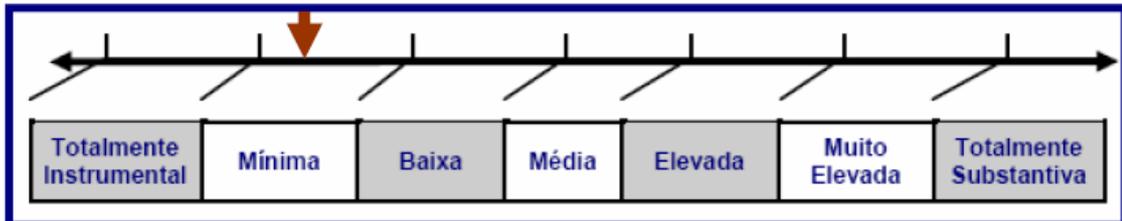


Figura 9 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional controle

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme se pôde observar pelos depoimentos cujos extratos foram expostos nesta categoria, a COONAI não exerce um sistema de controle rígido sobre seus trabalhadores. O controle é exercido de maneira bastante objetiva, por meio de indicadores de desempenho que são quantitativos e, portanto, bastante instrumentais. Não existe uma “ordem arbitrária” que julga a partir de critérios de conduta ou subjetivos.

Os questionamentos às deficiências quanto aos resultados auferidos relacionam-se mais aos processos de planejamento e execução de ações desenvolvidas para atingir tais resultados.

É importante reforçar, que na COONAI não há um manual ou código de regras de conduta. Repetidas falhas de conduta, tanto técnicas quanto comportamentais, quando ocorrem, são tratadas informalmente, em conversas com o superior hierárquico imediato.

Nesse processo; observa-se o predomínio da racionalidade instrumental, pois, em razão das características mencionadas, os elementos que irão prevalecer serão voltados para o desempenho e para a maximização de recursos. (SERVA, 1997). Dessa forma teve uma intensidade de racionalidade substantiva mínima, conforme ilustra a FIG. 9.

#### 4.5.5 Divisão do trabalho

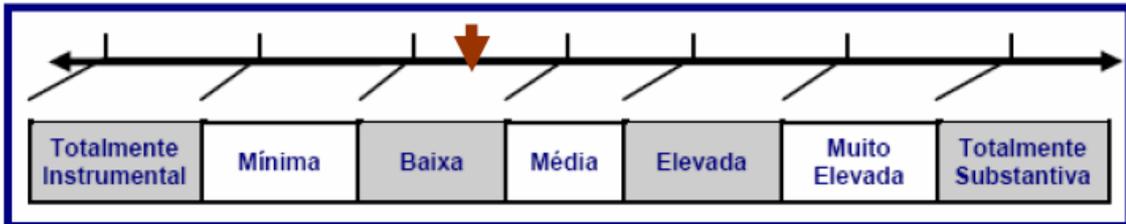


Figura 10 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional divisão de trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

O processo de reestruturação da COONAI privilegiou a especialização em tarefas como forma de profissionalização da organização. Entendeu-se que funcionários mais especializados tendem a alcançar resultados mais rentáveis para os cooperados. Este processo de divisão do trabalho, entretanto, tinha também como pilar básico a idéia de autonomia dos funcionários, que levaria, de forma imediata, à melhoria de desempenho da cooperativa como um todo.

Nesse processo organizacional, predomina a racionalidade instrumental, com a predominância dos elementos: desempenho e estratégias interpessoais, de acordo com o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma baixa intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustra a FIG. 10.

#### 4.5.6 Comunicação e relações interpessoais

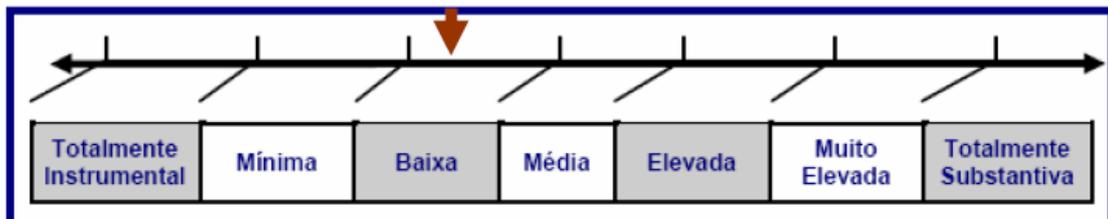


Figura 11 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional relações interpessoais

Fonte: Dados da Pesquisa

A comunicação na cooperativa é pensada a partir do fluxo de informação objetiva que se estabelece a partir do fechamento dos contratos de prestação de serviço. O gerente geral tem papel central neste processo, uma vez que é ele o responsável pela disseminação, coordenação e acompanhamento do fluxo de informações, de maneira a permitir ajustes nos processos operacionais e, conseqüentemente, resultados econômicos financeiros.

É necessário referir, todavia, que a COONAI encontra maior facilidade em assim desenvolver seu processo comunicativo, em função de seu porte e do número de funcionários com que conta, além do tipo de produto que desenvolve, que é de grande valor agregado, pelo grau de especialização dos serviços prestados. Um grande desafio para a COONAI será exatamente buscar conciliar essas características de seu processo de comunicação, com um potencial crescimento de seu tamanho, com o conseqüente aumento do número de funcionários e a ampliação de sua estrutura organizacional.

Na COONAI, o relacionamento interpessoal está baseado na divisão de tarefas, o que elimina a sobreposição de funções, responsabilidades e controles, e evita o surgimento de conflitos, uma vez que cada um sabe exatamente o que deve fazer. Isso é impulsionado, principalmente, pelo fato de que a comunicação ali é constante. O indivíduo pode estruturar seu relacionamento com os demais integrantes da organização, com base em ampla capacidade de diálogo, permitindo que as situações possam ser resolvidas diretamente com as pessoas envolvidas e evitando que questões mal trabalhadas gerem conflitos recalcados ou escamoteados. Essa autenticidade, na medida em que repetidamente ocorre, determina a existência de um nível bastante grande de confiança nas relações de um com o outro. A autenticidade e a confiança nas relações interpessoais acabam proporcionando um respeito bastante grande à individualidade e à subjetividade das pessoas, fazendo com que haja equilíbrio, harmonia e complementaridade na relação indivíduo e grupo.

A racionalidade predominante neste processo é instrumental, baseada nos seus elementos característicos: desempenho, êxito e estratégias interpessoais, conforme

o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma baixa intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustra a FIG. 11.

#### 4.5.7 Ação social e relações ambientais

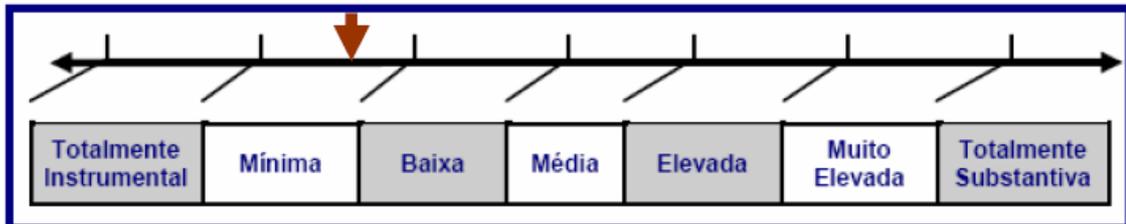


Figura 12 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional ambientais

Fonte: Dados da Pesquisa

A ação social da COONAI tem por base o ideal cooperativista, mas realizado por meio da iniciativa individual de seus componentes. Nesse sentido, carrega valores subjetivos de responsabilidade e atuação social. Por outro lado, as relações ambientais são focadas principalmente nas relações com os cooperados e com os clientes. Em ambos os casos, a base de construção dessas relações são valores objetivos, instrumentais, como geração de qualidade, rentabilidade e desempenho.

Um aspecto destacado é um certa postura ecologicamente correta no sentido de desenvolver, no âmbito das tarefas administrativas, a separação de resíduos para a coleta seletiva e a diminuição da utilização de papéis. Estas medidas, entretanto, reforçam a perspectiva de melhoria no cumprimento de normas técnicas, como a ISSO, e de geração de resultados mais consistentes. Por isso, a racionalidade encontrada nesse processo foi a instrumental, com a predominância dos elementos: fins e êxitos nos resultados, conforme o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma intensidade de racionalidade substantiva mínima, conforme ilustra a FIG. 12.

#### 4.5.8 Reflexão sobre a organização

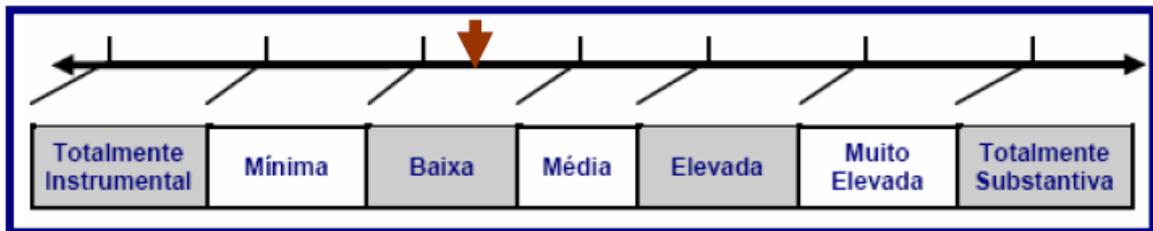


Figura 13 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional reflexos sobre a organização

Fonte: Dados da Pesquisa

A reflexão sobre a organização encontra-se na COONAI em um estágio inicial, em que seus gestores estão reestruturando e reorganizando as funções e as tarefas internas. Neste processo, prevalece um pensamento instrumental voltado para a capacitação profissional de seus funcionários, pela geração de autonomia por parte dos mesmos, pela construção de mecanismos objetivos de controle, pela otimização dos fluxos de comunicação e pela integração dos cooperados. Todos esses aspectos visam diretamente à geração de resultados para os cooperados, sintetizados em dois aspectos: desempenho e rentabilidade.

Apesar do discurso altamente instrumental, perpassa no depoimento dos gestores a visão de que é possível gerar desempenho e rentabilidade por meio de respeito pelo ser humano e do preceito ético nas condutas e relações organizacionais. Essa idealização vai na contramão da visão de homem operacional desenvolvida por Guerreiro Ramos (1984).

Na visão deste autor, o *homem operacional* é o equivalente na teoria administrativa ao *Homo economicus* da economia clássica e nele repousa a idéia de um recurso organizacional a ser maximizado como se fora um produto físico mensurável. Neste modelo, o ser humano é visto como um ser passivo, calculista, motivado apenas por recompensas materiais. E que deve ser “ajustado” ou “programado” para atender aos imperativos da maximização da produção. Esta é a visão de homem que perpassou a teoria administrativa clássica, em que a preocupação com pressupostos éticos na relação organização/trabalhador e com os valores da ambiência externa foi minimizada. Aqui, existe a noção de que a liberdade pessoal e a autonomia são

elementos incompatíveis com o modelo organizacional e de que o trabalho é visto como um adiamento da satisfação (RAMOS, 1984). No caso da organização investigada, a visão de seus gestores é que se pode, sim conciliar, liberdade, autonomia, satisfação e desempenho, bem como rentabilidade e eficácia.

Neste processo, o que predomina é a racionalidade instrumental, com ênfase nos elementos *rentabilidade* e *desempenho*, em conformidade com o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma baixa intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustra a FIG. 13.

#### 4.5.9 Conflitos

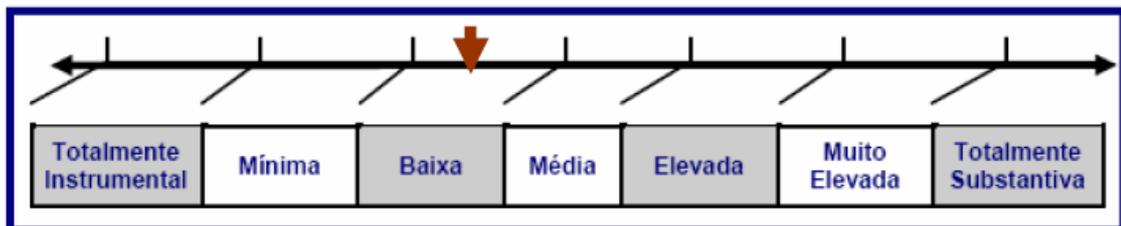


Figura 14 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional conflitos

Fonte: Dados da Pesquisa

A administração de conflitos na COONAI possui estreita relação com o método preconizado por Mary Parker Follett (*in* GRAHAM, 1997) para lidar com as situações conflituosas: a integração.

Segundo Follett (1997), existem três maneiras de lidar com o conflito, que são: a dominação, a conciliação e a integração. A dominação nada mais é do que a vitória, a predominância ou a superioridade de uma parte sobre a outra. A autora mostra que esta é a forma mais fácil e mais danosa de se lidar com o conflito, visto que a parte vencida ou dominada irá guardar para si e utilizar, quando achar conveniente, o rancor da derrota.

Já a conciliação é caracterizada por um processo em que cada parte cede um pouco em suas pretensões, de tal modo que seja possível, para ambos os lados estabelecer um ponto em que as diferenças restem minimizadas.

Por sua vez, a integração é a forma de administrar o conflito em que as partes buscam atingir conjuntamente seus objetivos, sem que haja uma renúncia às aspirações de cada parte.

Para tanto, contudo, é necessário buscar integrar os objetivos de cada uma das partes, de modo que os interesses dos dois lados sejam atendidos. É preciso também que as diferenças sejam plenamente explicitadas e que cada parte possa expor, sem coação, as razões e justificativas de sua posição.

A solução encontrada na integração é sempre inovadora e, mesmo na hipótese de o conflito retornar, ele não retornará para o mesmo ponto de desgaste anterior, mas para uma nova posição divergente, em um movimento tipicamente dialético. A própria autora, contudo, reconhece que a solução da integração não é sempre possível e que, muitas vezes, a conciliação é necessária para a continuidade do processo. No entanto, estas duas formas de tratar o conflito – integração e conciliação – são infinitamente mais construtivas do que a dominação, que possui um caráter destrutivo das relações interpessoais, principalmente no médio e no longo prazo.

A racionalidade constatada neste processo foi a instrumental, com prioridade nos elementos estratégia interpessoal e cálculo, conforme o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma baixa intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustra a FIG. 14.

#### 4.5.4.10 Satisfação individual

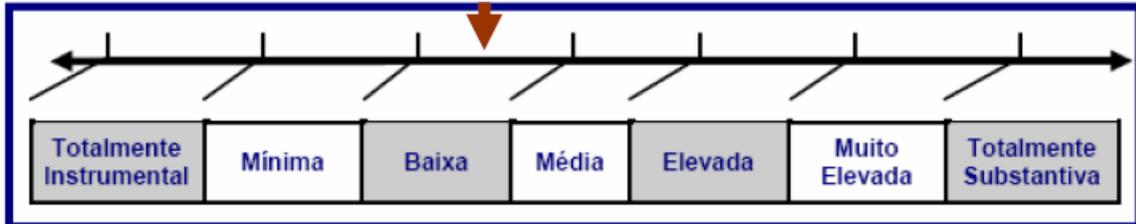


Figura 15 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional satisfação individual

Fonte: Dados da Pesquisa

Tanto nos depoimentos colhidos quanto nas observações empreendidas no cotidiano da cooperativa, não se verificou qualquer indício mais forte de descontentamento com a organização ou com a atividade desenvolvida. Nas atividades de observação desta pesquisa, não se notaram comportamentos que pudessem levar a concluir que algum integrante da COONAI estivesse contrariado ou insatisfeito a ponto de adotar estratégias de adaptação que visassem escapar do sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1996). Tampouco isto transpareceu nos depoimentos.

Ao contrário, encontraram-se algumas das condições sugeridas por Christophe Dejours (1996), na fala dos gestores, para a sublimação do sofrimento: o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o espaço de palavra e o interesse pela atividade desempenhada. Para estes, a satisfação é a mola propulsora para o comprometimento e o desempenho, permitindo que os objetivos da organização sejam alcançados.

Neste processo, observa-se a predominância da racionalidade instrumental e dos elementos que a constituem, que são: o êxito dos resultados e desempenho, de acordo com o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma teve uma baixa intensidade de racionalidade substantiva, conforme ilustra a FIG. 15.

#### 4.5.11 Dimensão simbólica

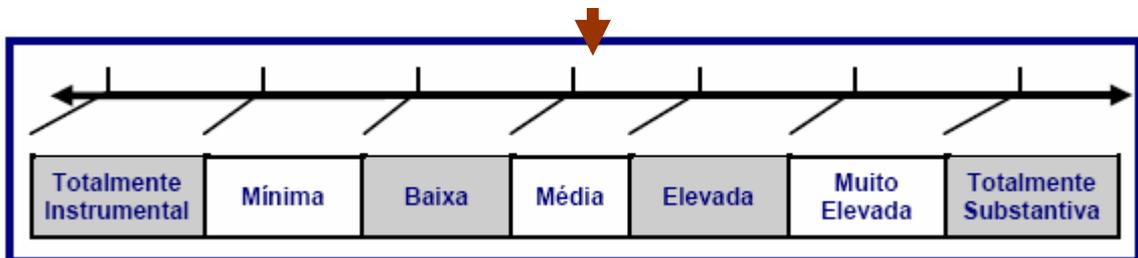


Figura 16–*Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para o processo organizacional dimensão simbólica

Fonte: Dados da Pesquisa

O discurso dos gestores, sobre a dimensão simbólica, fica claro a predominância dos elementos da racionalidade instrumental, que são: êxito/resultado e estratégia interpessoal. Mas, também predomina elementos da racionalidade substantiva que são: os valores emancipatórios e julgamento ético, de acordo com o quadro de análise de Serva (1997). Dessa forma, conforme a FIG. 16 posiciona-se como média intensidade.

#### 4.6 Análise dos processos organizacionais

A análise dos processos organizacionais constitui-se, basicamente, na apresentação da classificação final das formas de racionalidade predominantes em cada um dos processos e dinâmicas organizacionais da organização investigada, ficando, portanto, caracterizada como se observa no QUADRO 4:

Tipos de racionalidades X Processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade Instrumental
1- Hierarquia e normas	Mínima	Muito Elevada
2- Valores e objetivos	Média	Média
3 – Tomada de decisão	Baixa	Elevada
4- Controle	Mínima	Muito Elevada
5 – Divisão do trabalho	Baixa	Elevada
6 - Comunicação e relações interpessoais	Baixa	Elevada
7 – Ação social e relações ambientais	Mínima	Muito Elevada
8 – Reflexão sobre a organização	Baixa	Elevada
9 - Conflitos	Baixa	Elevada
10 – Satisfação Individual	Baixa	Elevada
11 – Dimensão simbólica	Média	Média

Quadro 4 – Elementos de racionalidade encontrados na pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos dados apresentados no quadro 4 já se pode avaliar a intensidade da ação racional substantiva no conjunto da organização investigada, isto é, na cooperativa como um todo.

Como todos os processos e dinâmicas organizacionais possuem a mesma significância e representatividade, para efeito desta avaliação, o grau de intensidade que contiver o maior número de vezes determinará a intensidade da ação racional substantiva na organização investigada.

Com base neste critério, observa-se que a organização investigada obteve a classificação média para a intensidade da ação racional substantiva em um de seus processos – Valores e Objetivos. Em três deles - Hierarquia e Normas, Controle e Ação Social e Relações Ambientais, a classificação foi mínima. E nos seis processos restantes a classificação foi baixa.

Desse modo, após a análise e a avaliação do grau de intensidade de ação racional substantiva em cada uma dos vetores que caracterizam os principais processo e dinâmicas organizacionais da cooperativa investigada, é possível atribuir à organização como um todo uma classificação no *continuum*. Assim, a intensidade da ação racional substantiva na organização investigada foi considerada como baixa.

**Continuum de avaliação da intensidade da ação racional substantiva na organização investigada**

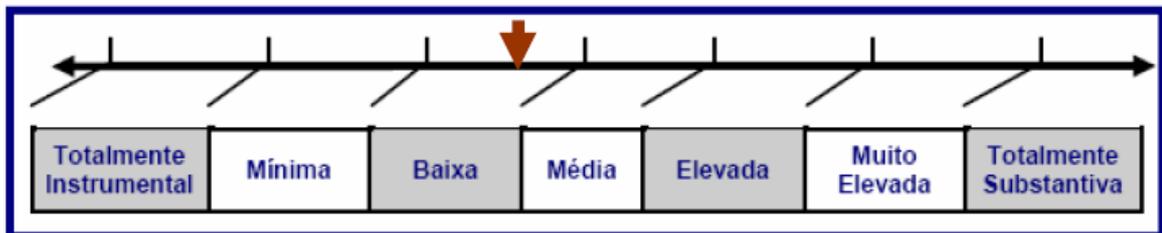


Figura 17 – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para a CONNAI

Como a ação racional substantiva foi considerada de intensidade baixa na COONAI, por força do esquema de avaliação estabelecido por este estudo, necessariamente atribui-se à organização analisada elevada intensidade no que se refere à ação racional instrumental.

## 5 CONCLUSÃO

Apesar de todas as limitações apresentadas, este estudo trouxe dados que apontam para a necessidade de realização de mais estudos a respeito de como ocorre a racionalidade em uma cooperativa.

Considerando-se a perspectiva dos gestores, identificou-se neste estudo uma prevalência da racionalidade instrumental, pautada principalmente pela busca de desempenho e resultado para seus cooperados. A adoção destes conceitos como pilares fundamentais para toda a orientação organizacional fundamenta-se na própria intenção de participação em uma cooperativa de trabalho em detrimento do emprego tradicional em uma empresa formal. Ou seja, somente se obtiver resultados iguais ou maiores ao obtido em uma empresa formal o cooperado se manterá vinculado a uma cooperativa de trabalho.

Esse valor, de caráter estritamente instrumental, tende a abafar a ideologia cooperativista, que prega a cooperação, o valor humano e a autonomia, valores, por outro lado, próprios de uma racionalidade substantiva.

Nesse sentido, percebeu-se que, mesmo predominantemente instrumental, a racionalidade na organização investigada tem fundamentos ideológicos substantivos, baseados no cooperativismo. Essa dicotomia sugere uma continuidade nas investigações envolvendo as cooperativas, principalmente as de trabalho. O desenvolvimento de estudos longitudinais na mesma organização permitirá identificar se o discurso dos gestores e, conseqüentemente, a racionalidade construída permanecem instrumentalizados ou absorveram traços de cultura organizacional típicos de empresas brasileiras, que tendem a desenvolver uma racionalidade mais substantiva, baseada nos relacionamentos e na satisfação individual.

Um aprofundamento da investigação, permitindo uma análise mais detalhada e rigorosa do discurso dos funcionários, aliada a uma investigação documental e de observação participativa, permitirá identificar a existência ou não, de diferenças entre o discurso dos gestores e a prática organizacional.

Essas sugestões referem-se às limitações encontradas neste trabalho. Todo trabalho científico encontra limitações e envolve erros e acertos. É este processo de errar, reconhecer limitações e continuar a investigação que permite a evolução da ciência. Sendo assim, devem-se identificar as limitações presentes em qualquer estudo; visando aprofundar e qualificar passos futuros. Mesmo observando procedimentos metodológicos rígidos, este trabalho carrega limitações. A principal delas, com certeza, refere-se à utilização de amostra de conveniência, o que limita as generalizações a todas as cooperativas de trabalho.

Por outro lado, cabe ressaltar também que os resultados alcançados só retratam as respostas e valores da organização investigada, no período entre abril a junho de 2008, em Belo Horizonte. A reaplicação deste estudo em outros períodos de tempo é que permitirá a generalização dos resultados obtidos. O envolvimento com maior disponibilidade de informações relativas à racionalidade tende a melhorar o entendimento do comportamento organizacional, permitindo o desenvolvimento de políticas internas mais adequadas aos objetivos organizacionais.

Este estudo trouxe também algumas evidências de que a formação da racionalidade não se dá a partir de uma só orientação, um só vetor. É no trânsito entre o instrumental e o substantivo que o espaço organizacional se constrói. Identificar como se dá este processo no ambiente das cooperativas pode contribuir para o fortalecimento destas organizações no Brasil e, conseqüentemente, fortalecer as alternativas de aproveitamento e desenvolvimento de categorias profissionais.

As organizações precisam, como defende Enriquez Eugene (1995) ao comentar os desafios éticos das organizações modernas, tornar-se cidadãos, favorecendo o surgimento em seu interior de um ser humano ativo, criador, responsável, parentético, como define Guerreiro Ramos (1981), capaz de exercer plenamente a

relação direitos-deveres, inerente ao conceito de cidadania, tanto internamente quanto externamente à organização.

Nesse aspecto, as investigações científicas têm um papel fundamental, ao empreender a crítica radical, no sentido de que vai à raiz do problema, mas sem sectarismo, e ao propor caminhos alternativos para a busca do fortalecimento da dimensão ético-valorativa nas organizações, principalmente levando-se em consideração as características culturais presentes no ambiente empresarial brasileiro: concentração de poder, hierarquização, formalismo e relações baseadas na autoridade, entre outras.

Novos estudos devem primar pelo apuro metodológico, avaliando e estudando a contribuição de outras variáveis que melhorem a previsibilidade do modelo. Assim, são necessários mais estudos com amostras representativas de funcionários, envolvendo diferentes grupos e considerando a variável longitudinal, para facilitar o entendimento aprofundado das dimensões da racionalidade.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E.. **Introdução a metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA/FAEP, 2000.
- AMORIN, Luciana Martins; GUIMARÃES, Valeska Nashas. A economia solidária e o trabalho das mulheres maricultoras em Santa Catarina. **Revista de Administração**, FEAD-Minas, v. 3, n. 1, p. 41-43, jun. 2006.
- ARRUDA, Marcos. Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. **CONFERÊNCIA sobre globalização e cidadania**, Genebra, 9-11 dez. 1996. Rio de Janeiro: PACS, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BRAGA, Marcelo José; SILVA, Antônio João Hocayen da. A Tributação Incidente sobre as Cooperativas de Trabalho. *In*: **Rev. Univ. Federal de Viçosa**, v. 24, n. 1, p. 01-10, 2001.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- COLOGNESE, Silvio Antonio; MÉLO, José Luiz Bica de. A técnica de entrevista na pesquisa social. *In* **Cadernos de Sociologia**, v. 9, Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.
- DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. I.
- EUGENE, Enriquez. Indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo: FVG, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./ mar, 1995.
- FARIA, José Henrique de; FARIA, José Ricardo Vargas de. Poder e controle em organizações solidárias. *In*: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laettia. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 5, p. 84-115.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004.
- GAIGER, L. I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

GIESTA, Lílian Caporlândia; SILVA, Tânia Nunes da. Cooperativa de trabalho, alternativa ao desemprego ou fachadas: A percepção de alguns de seus Stakeholders. *In: EnANPAD*, 31, 22-26 set. 2007. 1 CD ROOM.

GONÇALVES, César Schmidt. Uma construção à estrutura dos procedimentos e demonstrações **contábeis das cooperativas** – aplicação em uma cooperativa de trabalho. 2003. 175f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LAKATOS, Evam; MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA NETO, Arnor. **As cooperativas de trabalho como forma de intermediação de mão e obra e causa de subtração de direitos dos trabalhos intermediários**. 2003. 353f. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Social) – Centro de Ciências Jurídicas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba. 2003.

LINS, Hoyêdo Nunes. Cooperativas de trabalhadores: opção frente à crise do emprego ou aspectos da crescente precariedade do trabalho? **Revista Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 39-76, jul. 2001.

LUKATOS e MARCONI (2001),Eva m., marconi,marina de A. Metodologia do trabalho cient

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**. Tradução de Waltenser, D. Rio de Janeiro: Zahar, 1962. Título original: Manand society in an age of reconstruction. Inglaterra: Routled & Kegan P. Ltda., 1940.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

OCB – ORGANIZAÇÃO das Cooperativas do Brasil. **Cooperativismo brasileiro uma história**. Brasília: OCB, 2004.

OCB – ORGANIZAÇÃO das Cooperativas do Brasil. (Pesquisa de dados para formação das tabelas 1 e 2 deste trabalho). DATA 05/2007 Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 11 jun. 2007.

OCEMG – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS. **Anuário do cooperativismo mineiro**. Belo Horizonte: OCB, 2007.

PAES, Ana Paula de Paula. Guerreiro Ramos: Resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. *In: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO 3*, 4 a 6 jun. 2006. 1 CD-ROM.

PERICÁS, Luiz Bernardo. **Breves considerações sobre o “socialismo utópicos” e o “socialismo científico”**: de Thomas More a Karl Marx. Escola de Formação Política Miguel Arraes, Aula 1, 2004.

RAMOS, A. Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa: a ascensão do homem parentético. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, v. 18, n. 2, pp. 3-12, abr./jun. 1984.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SAINT-GEORGES, B. Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômicos, social e político. *In: SAINT-GEORGES, P. Práticas e métodos em investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1997, p. 84-116.

SANTANA JÚNIOR, Gildásio. Análise organizacional e economia solidária: dialogando com Guerreiro Ramos. **Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO 4**, 4 a 6 jun. 2006. 1 CD-ROM.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. 633 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas em São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR; Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun. 1995.

SEVERO, Lessandra Scherer; PEDROZO, Eugênio Ávila. A citricultura orgânica na região do vale do caí – RS: Racionalidade substantiva ou instrumental? *In: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO 4*, 4 a 6 jun. 2006. 1 CD-ROM.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa. **Descrição e Aplicação do Método**. Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, out. 2004.

SILVA, Edson Arlindo; PEREIRA, José Roberto; BOTELHO, Maria Isabel Vieira. A organização cooperativa e seus princípios democráticos. *Revista Organ. Rurais Agroind*, Lavras, v. 7, n. 2, p. 135-147, 2005.

SILVA, Fábio Fernandes. Importância das cooperativas de trabalho no combate ao emprego estrutural. IX INIC (Encontro Latino Americano de Iniciação Científica) **Revista UNIVAP**, São Paulo, n. 12, p.25 -40. 2001.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 127p.

SOARES, Guilherme José de V.; SÁ, Márcio Gomes de. **Reflexões sobre poder e controle nas organizações da economia solidária (OES): um olhar à luz dos bichos de Orwell**. São Paulo, FGV, v. 3, n. 2, jul. 2005. Cadernos EPAPE.

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.

YIN, R. K. **Estudos de casos: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Questionário de Indicadores de Intensidade de Racionalidade Instrumental e Substantiva**

**Prezado(a) Senhor(a),**

Encaminhamos a V.Sa. um questionário para levantar dados para verificar qual o tipo de racionalidade, entre a instrumental e substantiva, predomina na gestão administrativa da CONNAI – Cooperativa Nacional de Controle da Qualidade. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o presente questionário, objetivando levantar informações para subsidiar a elaboração de uma dissertação para o curso de mestrado acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes cuja proposta é aprofundar os conhecimentos sobre os tipos de racionalidade que podem predominar na gestão administrativa de uma cooperativa de trabalho.

A sua participação e cooperação são imprescindíveis para a realização deste estudo.

Assim, o senhor(a) estará dando contribuições valiosas para o entendimento acerca de sua ocupação profissional. Ao responder o questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Responda cada item o mais preciso e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade
- Assinale a resposta que naturalmente ocorre em sua mente.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

**Enfatizamos que, para manter a confiabilidade dos resultados, nenhuma questão deverá ficar sem a sua devida resposta. Portanto, ao final, repasse cada questão par verificar se respondeu a todos.**

Agradecemos a sua colaboração e colocamo-nos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários pelos telefones (31)3426-8746 ou 91837566

Danielle Miranda Lins Rodrigues  
Mestranda Acadêmica em Administração de Empresas – Faculdade Novos Horizontes

## SEÇÃO 1 – Indicadores da Racionalidade Instrumental X Processos Organizacionais



1	<b>Indicador 1</b>	<b>Hierarquia e Normas</b> Este processo organizacional é voltado para o desempenho, fins e estratégias interpessoais
2	<b>Indicador 2</b>	<b>Valores e Objetivos</b> São voltados para a utilidade e rentabilidade
3	<b>Indicador 3</b>	<b>Tomada de Decisão</b> É baseada no cálculo, na utilidade e na maximização de recursos
4	<b>Indicador 4</b>	<b>Controle</b> Neste processo organizacional existe a maximização de recursos, desempenho e estratégias interpessoais
5	<b>Indicador 5</b>	<b>Divisão do Trabalho</b> Este processo é baseado na maximização de recursos, no desempenho e em estratégias interpessoais
6	<b>Indicador 6</b>	<b>Comunicação e relações interpessoais</b> São baseadas no desempenho, no êxito nos resultados e nas estratégias interpessoais
7	<b>Indicador 7</b>	<b>Ação social e relações ambientais</b> São voltadas para um determinado fim visando êxitos e resultados
8	<b>Indicador 8</b>	<b>Reflexão sobre a organização</b> A principal preocupação é com o desempenho e com a rentabilidade dos negócios
9	<b>Indicador 9</b>	<b>Conflitos</b> São contornados de forma calculista e através de estratégias interpessoais
10	<b>Indicador 10</b>	<b>Satisfação Individual</b> É motivada pelo desempenho e pelo êxito dos resultados
11	<b>Indicador 11</b>	<b>Dimensão Simbólica</b> Prioriza o desempenho e o êxito dos resultados



## **APÊNDICE B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com os Diretores da CONNAI**

1. As suas experiências profissionais anteriores ajudaram na administração da CONNAI? Comente.
2. O Senhor já leu ou estudou sobre Economia Solidária? E sobre gestão de cooperativas?
3. Fale sobre os projetos desta gestão para a CONNAI (processo de definição; avaliação econômica; retorno para a CONNAI; retorno para os cooperados; satisfação ou a insatisfação pessoal na implantação).
4. O que o Senhor considera como um valor forte na CONNAI? Como ele é disseminado?
5. Fale sobre o processo de tomada de decisões na CONNAI (ela é lenta ou rápida? Há delegação de decisões para os empregados?)
6. O que prevalece na tomada de decisões?
7. Faça uma avaliação da divisão do trabalho na Diretoria da CONNAI
8. Nas reuniões de Diretoria são criadas condições para realizar balanços de ação e filosofia da CONNAI?
9. A Diretoria faz reflexões sobre o cooperativismo? Comente
10. Como são tratados os conflitos?
11. Fale sobre a comunicação na CONNAI (é aberta? Há feedback? Há liberdade de expressão?
12. A comunicação entre os diretores permite alcançar bons resultados?
13. O senhor está satisfeito ou insatisfeito em participar da Diretoria da CONNAI? Em que grau e por quê?
14. O que há do cooperativismo na CONNAI?
15. Como é a relação da CONNAI com outras organizações ( OCB;outras cooperativas; órgãos de fiscalização).

# **ANEXOS**

## **ANEXO A – Atas**

Ata da Assembleias realizada em 29/03/2005 - 3 paginas

Ata da Assembleia em 13/03/2006 - 2 paginas

Ata da Assembleia realizada em 31/03/2007 - 2 paginas

Ata da Assembleia do dia 29/03/2008 4 paginas

## **ANEXO B – Organograma Geral da CONNAI**

# 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](#)