

JOSÉ ELBER MARQUES BARBOSA

**GESTÃO DE COOPERATIVA: um estudo relacional do modo de
organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de
transportes de pessoas**

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB
2010

JOSÉ ELBER MARQUES BARBOSA

GESTÃO DE COOPERATIVA: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Walmir Rufino da Silva, Dr.

João Pessoa - PB
2010

B238g Barbosa, José Elber Marques.

Gestão de cooperativa: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas / José Elber Marques Barbosa. -- João Pessoa, 2010.

154f.

Orientador: Walmir Rufino da Silva

Dissertação (Mestrado) – UFPB/PPGA

1. Administração. 2. Gestão de cooperativa. 3. Organização do trabalho. 4. Desempenho organizacional – transportes de pessoas.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

JOSÉ ELBER MARQUES BARBOSA

**GESTÃO DE COOPERATIVA: um estudo relacional do modo de
organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de
transportes de pessoas**

Dissertação aprovada em 10/08/2010

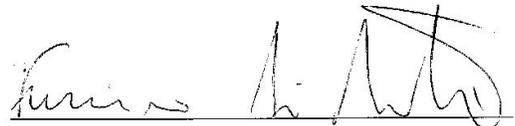


Prof. Walmir Rufino da Silva, Dr.

Orientador – UFPB

Patrícia Webber Souza, Profa. Dra.

Examinador – UFRN



Francisco José da Costa, Prof. Dr.

Examinador – UFPB



UFPB
PPGA

João Pessoa - PB
2010

Dedico este trabalho *Àquele*
que me conheceu antes d'eu
ser formado e a meu presente
em vida, minha *esposa*.

AGRADEÇO

... A DEUS, em primeiro lugar, por me conhecer desde o ventre da minha mãe, pelo dom da vida e por sua infinita graça.

... Aos meus paternos e maternos genitores, Alice Barbosa, Pedro Marques, Maria Confessor, José e Maurinete Barbosa, pela educação por princípios, pelos exemplos, pelo incentivo e pela força na busca do aprender, a saber, conhecer em convivência.

... A minha esposa... Minha amiga... Minha âncora... Minha coluna... Meu céu... “*Minha*”.

... A professora Sandra Leandro pelo compartilhar do conhecimento, pela instrução e pelo aprendizado de todas as formas.

... Ao professor Walmir Rufino pela compreensão, pela ousadia e pelo lapidar final deste trabalho.

... A todos os colegas do Mestrado, em especial, os da Turma 33, pelo trabalho em conjunto, pelas decisões firmes tomadas e pela amizade construída.

... Aos professores do PPGA pelo apoio, incentivo e pela assistência. Pela partilha de informações e pelas orientações.

... Aos colegas servidores, em especial, Helena, secretária, orientadora, inspetora... Amiga.

... As Cooperativas pesquisadas, dirigentes e sócios, pela abertura, compreensão, participação e por acreditarem na realização deste trabalho como forma de cooperar.

... Aqueles que direta ou indiretamente favoreceram a realização deste estudo.

... A você que agora lê esse escrito. Espero que ele te seja de grande valia como foi pra mim.

... A todos... MUITO OBRIGADO!

“Pois se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos”.

Padre Amstad

BARBOSA, José Elber Marques. **GESTÃO DE COOPERATIVAS**: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

RESUMO

Os estudos de organização do trabalho e sua relação com os resultados operacionais em organizações privadas e públicas se multiplicam em todos os níveis da academia, contudo quando questionado sobre a relação desses parâmetros na atividade cooperativa verifica-se uma lacuna proporcional a importância do tema. Vê-se, contudo, o cooperativismo instalando-se em diversos países, desconsiderando, em parte, suas correntes filosóficas e ideologias políticas. No Brasil, as cooperativas vêm atuando em diversos ramos da economia propiciando desenvolvimento econômico e social. Nesse panorama, onde deveria haver aplicação em massa dos esforços individuais, transformando-os em esforço coletivo, observa-se a partilha de interesses e descomprometimento com a sua própria organização. No caso das cooperativas de transporte de pessoas, estas estão inseridas num nicho diferenciado, principalmente, no Nordeste brasileiro, onde atividades ligadas ao turismo crescem acima da média de outras atividades produtivas, o que, de modo incipiente, não é observado nas cooperativas instaladas na região. Dessa forma, o objetivo desse estudo é identificar a relação entre o modo de organização do trabalho e o desempenho organizacional de cooperativas de transportes de pessoas no estado da Paraíba. Para tal utilizou-se de pesquisa básica, descritiva, documental e de campo, com abordagem quali-quantitativa a partir de questionários aplicados a sujeitos, selecionados por amostragem estratificada proporcional, de uma população de 260 associados e com a realização de entrevistas semi-estruturadas aos presidentes das cooperativas de transportes de pessoas. Às análises quantitativas utilizou-se o *software SPSS 8.0* e para as avaliações qualitativas trabalhou-se a análise do conteúdo das palavras. Aos resultados, identificou-se que a primeira cooperativa da Paraíba foi moldada as Caixas Rurais Raiffeisen; aos aspectos constitutivos das organizações tem-se que elas são formadas por em sua maioria por homens casados com idade média de 45 anos e com grau de instrução, o ensino médio. O faturamento médio mensal, por cooperado, é de dois mil reais e a carga de trabalho semanal destes é de 65-84h. Aos resultados alcançados pelos sócios comprova-se a dependência deles a atuação da cooperativa. A análise de solvência revelou que as cooperativas estudadas têm a capacidade de cumprir seus compromissos financeiros. E, quanto as variáveis influenciadoras do desempenho organizacional, resulta que elas estão alinhadas aos elementos estruturantes internos – responsabilidade, poder, liderança, comando e Controle.

Palavras-chave: Gestão de Cooperativa. Organização do trabalho. Desempenho Organizacional.

BARBOSA. José Elber Marques. **GESTÃO DE COOPERATIVAS**: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

ABSTRACT

Studies of work organization and its relationship with the results of operations in private and public organizations are multiplying in all degrees of school, however when asked about the relationship between these parameters in the cooperative activity there is a gap proportional to the importance of the subject. We see, however, cooperatives are started in various countries, excluding, in part, its philosophical and political ideologies. In Brazil, the cooperatives have been operating in various economy areas providing economic and social development. In this scenario, where there should be mass application of individual efforts, transforming them into collective effort, there is sharing of interests and compromise less with its own organization. In the case of people's transportation cooperative, these are inserted in a different block, especially in the Northeast of Brazil, where activities related to tourism grow above the average for other productive activities, in the initial stages, is not observed in the cooperatives established in the the region. Thus, the study objective is to identify the relationship between work organization mode and organizational performance of people transportation cooperative in the state of Paraíba. For this purpose, we used for basic research, descriptive, documentary and field, with qualitative and quantitative approach from questionnaires given to subjects, selected by stratified proportional sampling, of a population of 260 members and was realization the semi-structured interviews to presidents of the cooperatives. Then quantitative analysis we used the SPSS 8.0 software. For qualitative assessments was worked to analyze the content of words. The results, we found that the first cooperative of Paraíba was shaped Boxes Rural Raiffeisen, the organizations constitutive aspects show comprised mostly of married men with a mean age of 45 years and high school degree. The average monthly earnings, per each partner, is two thousand real (BRA) and the weekly work load of these is the 65-84h. The results achieved by the partners comprove their dependence on the performance of the cooperative. The solvency analysis revealed that the cooperatives studied have the ability to pay its financial commitments. And the influential variables of organizational performance, it follows that they are aligned to the internal structural elements - responsibility, power, leadership, command and control.

Key-words: Management of cooperative business. Organization of work. Organizational Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Temática de Pesquisa	9
Figura 2 - Sistema Cooperativo Brasileiro	19
Figura 3 - Estrutura organo-funcional de organizações cooperativas	28
Figura 4 - Estrutura organizacional – cooperativa de grande porte	29
Figura 5 - Processo de amostragem	59
Figura 6 - Organograma padrão do SESCOOP	80
Figura 7 - Evolução histórica do cooperativismo na Paraíba	81

QUADROS

Quadro 1 - Ramos de atividades de cooperativas	7
Quadro 2 - Aspectos históricos do cooperativismo	13
Quadro 3 - Desempenho da Sociedade dos Probos de Rochedale entre 1844 e 1866 ...	14
Quadro 4 - Primeiras cooperativas brasileiras	16
Quadro 5 - Quantidade de cooperativas no Brasil – 1945 a 2008	17
Quadro 6 - Associações e Cooperativas - diferenças conceituais	18
Quadro 7 - Órgãos representativos do cooperativismo	21
Quadro 8 - Ramos do cooperativismo no Brasil	22
Quadro 9 - Princípios do Cooperativismo	24
Quadro 10 - Correlação entre Valores do cooperativismo e aspectos característicos	25
Quadro 11 - Relação entre conceitos de OT, níveis organizacionais e habilidades gerenciais	38
Quadro 12 - Variáveis e elementos da organização do trabalho	47
Quadro 13 - Esquema conceitual – modelo teórico	55
Quadro 14 - Cooperativas de transporte de pessoas no Estado da Paraíba	57
Quadro 15 - Esquema geral de pesquisa	63

TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de cooperativas instaladas na Paraíba por ramo	73
Tabela 2 - Relação qualitativa entre os números do cooperativismo na Paraíba e no Brasil	78
Tabela 3 – Perfil dos pesquisados	86
Tabela 4 – Caracterização dos princípios do cooperativismo	91
Tabela 5 – Caracterização do desempenho e resultados dos associados	96
Tabela 6 – Dados do Teste –t	97
Tabela 7 – Elementos para cálculo do fator de insolvência	98
Tabela 8 – caracterização do modo de organização do trabalho nas cooperativas	107
Tabela 9 – Resultados dos testes <i>KMO-MSA</i> e <i>Barlett</i>	110
Tabela 10 – <i>Anti-image Correlation</i>	111
Tabela 11 – <i>Comunalidade</i>	112
Tabela 12 – <i>Total Variance Explained</i>	113
Tabela 13 – <i>Component Matrix</i>	114
Tabela 14 – <i>Rotated Component Matrix</i>	115

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cooperativas paraibanas – ramos estáveis	76
Gráfico 2 – Comparação da vivencia dos princípios do cooperativismo cooperativas C1, C2 e C3	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

e.g.	=	exemplo
a.C.	=	antes de Cristo
Sr.	=	senhor (forma de tratamento)
V. Sa.	=	vossa senhoria (forma de tratamento)

Siglas

ABRACOOP	Associação Brasileiras de Cooperativas
ACI/ICA	Aliança Cooperativa Internacional/International Cooperative Alliance
AG	Assembléia Geral
AGE	Assembléia Geral Extraordinária
AGO	Assembléia Geral Ordinária
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Conselho Fiscal
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
CTC	Cooperativas de Transportes de Carga
DAC	Departamento de Assistência ao Cooperativismo
DER-PB	Departamento Estadual de Estradas e Rodagens – Paraíba
DNIT	Departamento Nacional de Infra-estrutura em Transportes
EnANPAD	Encontro Associação Nacional de Pós Graduação em Administração
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia da Produção
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GAI	Gerência de Apoio Institucional
GEMERC	Gerência de Apoio ao Desenvolvimento em Mercado
INBRA	Instituto Brasileiro de Reforma Agrária
INDA	Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
JUCEP	Junta Comercial do Estado da Paraíba
OCA	Organização das Cooperativas das Américas
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras

OCE-PB	Organização das Cooperativas Estaduais / Paraíba
PIB	Produto Interno Bruto
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Social do Cooperativismo
SUPRA	Superintendência de Reforma Agrária
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNACCOOP	União Nacional das Cooperativas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Área Temática e Problematização	2
1.2 Premissa Norteadora e Questões de Pesquisa	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Justificativa	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Cooperativa/Cooperativismo	10
2.2 Cooperativismo no Brasil	15
2.3 Evolução do Cooperativismo Brasileiro	18
2.4 Princípios e Valores do Cooperativismo	23
2.5 Gestão de Cooperativa	25
2.6 Organização do Trabalho	32
2.6.1 Trabalho: conceitos e história	32
2.6.2 Organização do trabalho (OT): caracterização	35
2.7 Modelos de Organização do Trabalho	39
2.7.1 Modelos clássicos de OT	39
2.7.2 Novos modelos de OT	41
2.7.3 Elementos do fato administrativo	45
2.7.4 Estrutura e desenvolvimento organizacional	47
3 PLANO METODOLÓGICO DO ESTUDO	54
3.1 Caracterização da Pesquisa	54
3.2 Universo e Sujeitos de Pesquisa	56
3.3 Caracterização da Coleta de Dados	59
3.3.1 Instrumentos de coleta de dados	59
3.3.2 Estratégia de coleta de dados	61
3.4 Estratégia de Tratamento de Dados	66
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	69
4.1 Trajetória histórica do cooperativismo no Estado da Paraíba	69
4.1.1 Relação entre o cooperativismo no Estado da Paraíba e no Brasil	76
4.1.2 Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo	79
4.2 Caracterização das Cooperativas de Transportes de Pessoas no Estado da Paraíba	82
4.2.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa	82
4.2.2 Caracterização dos Princípios do Cooperativismo	88
4.2.3 Avaliação do desempenho do associado	94
4.2.4 Análise do desempenho das cooperativas	97
4.2.5 Caracterização do modo de organização do trabalho	100
4.2.5.1 A organização do trabalho e o desempenho organizacional	108
4.3 Variáveis influenciadoras do modo de organização do trabalho	110
5 APONTAMENTOS CONCLUSIVOS	116

6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	120
7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	121
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE 1	134
APÊNDICE 2	135
ANEXO – A	136
ANEXO – B	137

1 INTRODUÇÃO

Permanecem crescente os debates e estudos sobre gestão, inclusive, pertinente as sociedades cooperativas onde se vê que a gerência é executada, em sua maioria, pelos próprios associados. Ainda, observa-se que elas possuem características particulares e diferentes das empresas mercantis e das organizações do terceiro setor no tocante a instalação, administração e até aos procedimentos em caso de encerramento das atividades.

Dentro dessas características, o cooperativismo avança quer seja pelo desejo de empreender ou de independência econômico-profissional de algumas pessoas ou pela facilidade e incentivo para a constituição deste tipo de organização.

Nesse panorama, o cooperativismo têm se instalado em países com diferentes correntes e ideologias políticas. No Brasil, as cooperativas vêm atuando em diversos ramos da economia propiciando desenvolvimento econômico e social.

Observa-se que as transformações ocorridas nas organizações empresariais, após a revolução industrial quanto à forma de administrar, levaram as cooperativas a criarem suas próprias regras, formas e princípios de gestão. As reações às modificações no mundo do trabalho influenciaram ao longo do tempo o desempenho e os resultados obtidos pelas cooperativas exigindo de seus associados comprometimento e integração às políticas organizacionais (NEPOMUCENO, 2003), entrelaçamento psicológico entre associado e a cooperativa (STEIL; SANCHES, 1998) e conhecimento dos objetivos e valores da organização (MILKOVICH; BOUDERAN, 2000).

Diante do exposto, cabe enfatizar que não há a intenção de se montar um tratado da doutrina cooperativista ou da gestão de organizações cooperativas, o objeto central desse estudo está voltado a identificar a organização do trabalho em cooperativas de transportes de pessoas no Estado da Paraíba e sua relação com o desempenho organizacional.

Para tal, estruturalmente, esse plano de investigação foi subdividido em quatro partes. A etapa inicial descreve a área temática, o problema de estudo, os objetivos pretendidos e se encerra com a justificativa para a realização da pesquisa.

Na segunda parte, a fundamentação teórica contempla aspectos conceituais do cooperativismo, caracterização das cooperativas, da organização do trabalho e do desenvolvimento organizacional. O plano metodológico do estudo é a terceira parte do trabalho. Composta, ainda, pela apresentação e discussão dos dados.

Finalizando, a quarta parte detalha aspectos conclusivos, sugestões e recomendações, referências, anexos e apêndice.

Todo este conjunto busca dar resposta ao problema enunciado e encerrar os objetivos propostos.

1.1 Área Temática e Problematização

O termo gestão como expressão de administrar ou de organizar procedimentos para a consecução de objetivos é relativamente novo, porém sua prática já era encontrada em tempos remotos (e.g. no Egito, na China e na Mesopotâmia) como base para a organização do processo de trabalho de grandes construções.

Historicamente, vê-se que a organização do processo de trabalho visando produzir mais com o menor custo possível dá-se com a queda do feudalismo, com a revolução industrial e com a separação do capital-trabalho.

Atualmente, o conjunto de conhecimentos da gestão do trabalho funde-se com outras Ciências. Principalmente, as que estão ligadas ao estudo do ser humano (Psicologia, Antropologia e Sociologia), mas também faz uso de ferramentas das Ciências Exatas (Engenharias) na busca de relacioná-las ao homem e a vida em grupo.

As relações sociais têm posicionado o homem como ser dependente de outros e o compara a animal em grupos, o qual busca delimitar seu território, perpetuar a espécie, proteção e realização do trabalho, em grupo, com objetivos comuns. Dessa forma, insere-se a cooperação como o ato de co-operar, ou em entendimento similar, cooperar é operar em comum.

A cooperação é caracterizada pela coordenação de pontos de vistas diferentes, por correspondência e reciprocidade de operações e pela existência de regras autônomas de conduta fundamentada no respeito mútuo.

Cooperar, cooperação, cooperativismo e cooperativa é um conjunto de palavras de mesmo radical, originadas do latim, *cooperare*, que no cotidiano são dadas como solucionadoras para múltiplos problemas, principalmente, àqueles resultantes do desequilíbrio social crescente com o aumento do subemprego e do desemprego (RIOS, 1987).

Rios (1987) atesta que o fundamento mais aceito sobre o surgimento do cooperativismo reside como expressão de um movimento operário que reagia às explorações de trabalho no desenvolvimento do capitalismo industrial na Europa a partir do século XVIII. Semelhantemente, Conceição (2003, p. 62) confirma que “este era um cenário fértil de degradação e espoliação do trabalho pelo capital”.

No Brasil, as organizações cooperativas atingiram em 2008 o percentual de 6% do produto interno bruto (PIB), superando R\$ 120 bilhões, geraram mais de 250 mil postos de trabalho diretos e totalizaram mais de sete milhões de associados (OCB, 2009).

Na mesma vertente, com o crescimento populacional cada vez mais pessoas utilizam diversos meios de transportes em seus deslocamentos para o trabalho, estudos ou para o lazer. Para atender este contingente a exploração da atividade de transportes rodoviários foi dividida pelo Governo Federal, a partir de agências reguladoras, em concessão e em permissão (BRASIL, 2009a).

Ao acompanhar a tendência de crescimento econômico e social, na Paraíba além da necessidade do serviço de transporte de pessoas quer seja por concessão ou permissão verifica-se outro nicho: a atividade de turismo.

Andrade (2002) amplia a atividade de turismo para além dos limites de viagens de lazer e expõe novas linhas, tais como: turismo de negócio, religioso, cultural, desportivo e de saúde.

Para ao Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o turismo de negócios, o cultural e o desportivo crescem no Nordeste brasileiro e devem ser fomentados como saída econômica para a sazonalidade do turismo de lazer (SEBRAE, 2008).

Quanto à atuação na prestação de serviços de transportes, enquanto área econômica, observa-se de forma, generalizada, a prática de deslocamentos em veículos não regulamentados, também chamados de “alternativos”. O Código Brasileiro de Trânsito e os regulamentos de transportes nas esferas estadual e municipal no Estado da Paraíba não autorizam a atividade dos transportes alternativos, porém é visível a circulação desses e a utilização dos serviços pela população, contrariando campanhas educacionais e a própria legislação.

A essa prática soma-se a atuação equivocada de órgãos representativos de classes, tais como sindicatos e associações, que oferecem serviços de transportes sob o regime de fretamento e locação. Os mandamentos legais (BRASIL, 1971; 2002; 2006) vetam associações e sindicatos no exercício de atividades econômicas. A estes são conferidas atividades de cunho exclusivamente social.

Dentro desse ambiente encontram-se as cooperativas de transportes de pessoas as quais assumem divisões por áreas de atuação (e.g. táxi, escolar, turismo, locação e fretamento). Acredita-se que devido influências recebidas no meio em que atuam, por não obedecerem nem ao objeto de sua criação e tampouco aos princípios do cooperativismo, aos poucos, elas se deterioram.

Coerente com a natureza do objeto das organizações cooperativas há a perspectiva que o modo de organização do trabalho dos sócios seja divergente dos princípios do cooperativismo e da conceituação teórica de organização do trabalho.

Pereira (2002) conceitua organização do trabalho com referência a divisão do trabalho, ao conteúdo da tarefa e as questões de responsabilidade, a hierarquia, atrelando poder, autoridade e modalidades de comando. Stoner e Freeman (1985) interligam o resultado do trabalho ao desempenho organizacional.

Para os autores, o desempenho organizacional relaciona-se com a forma de execução das tarefas administrativas e operacionais medidas pela eficácia e eficiência visando os objetivos organizacionais. No caso das cooperativas acrescenta-se os princípios e os valores do cooperativismo.

Diante do panorama temático a pesquisa aqui proposta pretende responder a seguinte pergunta central: qual a relação entre o modo de organização do trabalho e o desempenho organizacional das cooperativas de transporte de pessoas do Estado da Paraíba?

Esta pergunta poderá ser ladeada por premissas norteadoras e por questões de pesquisa que também objetivem responder a questão central do trabalho.

1.2 Premissa Norteadora e Questões de Pesquisa

A problemática construída em torno do tema objeto de estudo pode ser vista por diversos prismas, quer sejam: social, educacional, econômico e de ordem financeira. O que não imputa ao trabalho posicionamentos críticos em relação ao cooperativismo (doutrina, princípios e objetivos), a regularização empresarial (legislação e documentação de porte obrigatório) ou a organização das operações (serviços de locação ou fretamento).

No presente estudo partir-se-á do pressuposto da necessidade de reflexão no sentido da organização e decisão gerencial. Especificamente a luz de teorias que fundamentam a atividade de organização do trabalho ao alcance dos objetivos organizacionais alinhados ao sistema cooperativista.

Assim, uma premissa norteadora da pesquisa incide no conceito de organização do trabalho proposto por Pereira (2002), aqui focalizando as cooperativas de transporte de pessoas na Paraíba com relação: à divisão do trabalho, à tarefa e às questões de responsabilidade, à hierarquia, ao poder, à autoridade, às modalidades de comando, todos relacionados ao desempenho organizacional. A outra premissa está alicerçada no conceito de

resultado operacional como desempenho organizacional. Considerando a eficiência e a eficácia da atividade dos gestores das cooperativas estudadas a partir do processo decisório percebido pelo sócio.

Para Vergara (2007, p. 26) “algumas questões expostas durante o trabalho, dão-se como roteiro da pesquisa, e estas quando cumpridas finalizam os objetivos”. Estas questões podem ser: qual a trajetória histórica do cooperativismo na Paraíba? Como se caracteriza as cooperativas de transporte de pessoas no Estado em relação à organização do trabalho? E, quais variáveis de organização do trabalho influenciam o desempenho das cooperativas?

Com a exposição das premissas norteadoras e questões de pesquisa que encerram o problema cabe mostrar os objetivos definidos na investigação.

1.3 Objetivos

A pesquisa aqui apresentada tem como objetivo geral estabelecer a relação entre o modo de organização do trabalho e desempenho organizacional de cooperativas de transportes de pessoas do Estado da Paraíba.

Com o intuito de desenvolver a trajetória de ação serão percorridos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a trajetória histórica do cooperativismo na Paraíba;
- b) Caracterizar as cooperativas de transportes de pessoas da Paraíba e seus aspectos constitutivos, focalizando o modo de organização do trabalho;
- c) Definir variáveis de organização do trabalho que influenciam o desempenho das cooperativas.

1.4 Justificativa

Desde as alterações do *modus operandi* da sociedade proletária com a revolução industrial que novas formas de organização do trabalho se seguem com a sociedade operária e atualmente com a sociedade assalariada. Nesse conjunto, vê-se na história a relação entre o modo de organização do trabalho, a atuação social, a exploração do trabalhador pelo capital, o crescimento populacional das cidades e a riqueza produzida.

Ao tema em estudo, o modo de organização do trabalho baseia-se nos Princípios do cooperativismo e, também, nas correntes teóricas que o fundamentam. O relacionamento intra e inter-organizacional pauta-se no entrelaçamento psicológico entre associado e organização.

No período entre 1996 e 2006 verifica-se que no Brasil, a população cresceu 17,13% e o PIB 174,90%. Na Paraíba, os índices foram menores, mas alcançaram crescimentos de 10,31% na população e de 138,20% no PIB estadual (IBGE, 2008; PARAÍBA, 2009)

Em tempo é pertinente destacar que nas mesmas bases de dados observa-se que o PIB paraibano, no período entre 2002 e 2006, teve elevação percentual acima da média nacional. Este fato posicionou o Estado na segunda colocação dentro da região Nordeste e em quarto lugar nacional a frente de Estados historicamente produtores como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. O PIB paraibano apresentou crescimento real de 6,7% em 2006 superando R\$ 19 bilhões.

Dentro desse quadro econômico-político-social, as cooperativas se instalam e têm a missão de salvaguardar os seus associados e interesses destes visando o bem comum.

O Quadro 1, mostra a quantidade de cooperativas em alguns ramos de atividade, a quantidade de associados e o número de empregados. Observa-se no ramo de crédito e de consumo que grande parte dos executores das atividades-fim é composta de empregados contratados e não sócios. O inverso ocorre no ramo de transportes o qual gera pouco mais de cinco mil empregos. Ainda, nas cooperativas de transportes, o número médio de sócios é de 95 pessoas, onde cada 16,48 sócios geram um posto de trabalho.

RAMO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE DE COOPERATIVAS	QUANTIDADE DE ASSOCIADOS	QUANTIDADE DE EMPREGADOS
Agropecuário	1.544	879.649	139.608
Consumo	141	2.468.293	8.984
Crédito	1.148	2.851.426	37.266
Trabalho	1.826	335.286	6.682
Saúde	919	245.820	41.464
Transporte	945	88.386	5.363

Quadro 1 - Ramos de atividades de cooperativas: quantidade de cooperativas, sócios e empregados. Fonte: elaborado a partir da OCB (2009).

Antagônico aos dados apresentados relativo ao panorama promissor da economia brasileira e local, não se verifica divulgação de serviços pela maioria das cooperativas de transporte de pessoas na Paraíba. Esta afirmação deriva da observação inicial de um número reduzido de veículos padronizados em atividades nas vias locais.

Na busca de textos, artigos, manuais ou livros que pudessem nortear as atividades dos gestores das cooperativas de transportes, em específico, pondera-se que eles estão desprovidos de suporte teórico, científico ou prático, e por consequência, mais propensos a erros operacionais. Rios (1987, p. 67) afirma que “no caso específico da América Latina e, especialmente no Brasil, a literatura sobre cooperativismo é praticamente nula até poucos anos”. Havia vinte anos desta citação e as dificuldades de acesso as publicações pertinentes aos ramos de atividades cooperativas de transporte, em termos práticos, ainda são grandes.

Embora, muito se investigue sobre a relação das cooperativas e da doutrina cooperativista com os sistemas econômicos e sociais e a participação delas no desenvolvimento sustentável, local e nacional, nas bases de dados pesquisadas não foram encontrados materiais relevantes sobre organização do trabalho em cooperativas.

Com palavra-chave cooperativa e/ou transporte encontra-se no banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) apenas 117 teses de doutorado, 594 dissertações de mestrado e 45 trabalhos de nível profissionalizante (CAPES, 2009). Na biblioteca da Universidade de São Paulo, das mais de 18 mil teses e dissertações, apenas 241 contemplam o tema transportes e 48 cooperativa (USP, 2009). O repositório digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul contém 10.759 teses e dissertações, porém apenas duas dissertações e uma tese que abordam o tema organização do trabalho e cooperativa (UFRGS, 2009).

Assim, por ser uma área temática bastante nova, pois a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) só reconheceu as cooperativas de transportes como ramo específico de atividade econômica em 2002, o estudo gestão de cooperativas de transporte de pessoas se justifica pela pequena quantidade de materiais publicados e de discussões científicas existentes.

Na prática, estabelece-se a difusão de produção acadêmica à sociedade em geral com aplicações voltadas para a realidade e desenvolvimento local objetivando cobrir uma lacuna existente.

Justifica-se, também, pelo direcionamento da pesquisa ao estudo da organização do trabalho em cooperativas de transporte de pessoas, uma área específica do cooperativismo, e

encontra base para sua realização quando objetiva a expansão da área de estudo e ainda o aperfeiçoamento intelectual e profissional do pesquisador.

Dessa forma, após apresentação geral onde se discorreu sobre os aspectos introdutórios, a inserção do tema e a problemática de pesquisa, as premissas norteadoras e o desdobramento de questões de pesquisa, o estabelecimento de objetivos e apresentação da justificativa do projeto passar-se-á aos fundamentos teóricos que ancoram o presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla revisão da literatura sobre cooperativas e cooperativismo e sobre organização do trabalho, abordando tópicos relevantes para o estudo, tais como: caracterização do cooperativismo e das cooperativas, princípios e valores do cooperativismo; posicionamento sobre trabalho e modelos de organização do trabalho.

Com o objetivo de melhor entender o estudo, a Figura 1 mostra, em destaque, a relação existente entre os pontos da pesquisa. Ou seja, a interrelação entre os modelos de organização do trabalho e a gestão de cooperativas; a influencia dos princípios e valores do cooperativismo na gestão das organizações cooperativas; e, como a atividade de gestão dessas organizações as direcionam ao desempenho organizacional.



Figura 1 – Temática de pesquisa
Fonte: elaboração própria (2009)

Com base nas guias em destaque na figura, o tema cooperativismo será caracterizado com alinhamento aos fundamentos da gestão e serão apresentados construtos e conceitos das organizações cooperativas e evolução do cooperativismo na Paraíba. Os modelos de organização do trabalho serão discutidos a partir do entendimento do trabalho, das organizações e as interrelações de seus elementos. E, quanto ao desenvolvimento organizacional, esse será avaliado como resultado do trabalho a partir do fato administrativo e ato cooperativo sob as variáveis: eficácia, eficiência.

2.1 Cooperativa/Cooperativismo

Diferentemente de outras formas de organização empresarial, as organizações cooperativas recebem tratamento diferente (ABRANTES, 2004) e diferenciado (BENATO, 1997) das demais empresas mercantis, mesmo tendo essa finalidade. Cooperativa é um tipo de organização em que os associados são ao mesmo tempo donos, seus clientes e seus fornecedores (GAWLAK, 2007).

As cooperativas, em qualquer ramo de atividade, são vistas como propulsoras do desenvolvimento econômico-social e por isso receberam atenção focalizada na elaboração da Carta Constituinte de 1988 que contemplou esta forma de organização especificamente.

As palavras cooperar, cooperação, cooperativa e cooperativismo estão sendo usadas por muitos, leigos e cultos, como porta ou caminho de escape para suprimir as desigualdades sociais e econômicas geradas, em parte, ou pelo aumento do subemprego ou do desemprego (RIOS, 1987).

A epistemologia de cooperativa e suas derivações terminológicas confundem-se com a própria evolução produtiva a partir das Revoluções na Europa, que deram ao cooperativismo *status* de doutrina econômica e atribuiu às cooperativas papel primordial no fundamento econômico desenvolvimentista contrapondo-se ao socialismo, considerado utópico (ABRANTES, 2004).

O estudo etimológico da palavra cooperativa a confere ao verbo latim *cooperare* que significa operar simultaneamente, prestar colaboração, trabalhar em conjunto para um fim comum (FERREIRA, 1999).

Pinho (1966) separando cooperativismo de cooperativa evidencia cooperativismo no sentido de doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico (doutrina econômica) através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas e, apresenta cooperativas no sentido da sociedade de pessoas (empresa organizada).

Estudiosos apontam definições de cooperativa sob alguns prismas, a saber:

Literal – Cooperativa é uma sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica (FERREIRA, 1999);

Social – A cooperativa é uma associação de pessoas com interesse e necessidades comuns, organizadas economicamente e de forma democrática, com participação livre e igualdade de direitos (PANZUTTI, *et al.* 2000);

Econômica – A cooperativa é uma forma de organização que visa elevar o ganho anual do cooperado (BOSCHI, 2000);

Jurídica – As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades (BRASIL, 1971).

A Aliança Cooperativa Internacional (do inglês ICA), entidade que coordena o movimento cooperativista em todo mundo, com sede na Suíça, define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por intermédio de uma empresa coletiva e democraticamente controlada (ICA, 1995).

Na mesma linha conceitual de Pinho (1966), Carneiro (1981, p. 13) descreve cooperativismo como “uma doutrina filosófica capaz de atender aos objetivos comuns das pessoas, sobretudo os econômicos, em qualquer ramo de atividade”.

Assim, vê-se que as cooperativas são sociedades independentes de pessoas com mesmo objetivo social e aspiração de elevar ganhos econômicos, agindo democraticamente, com participação livre e igualitária.

Ao longo da história, estudiosos, quer filósofos, sociólogos, economistas ou administradores, não divergem quanto ao período social inicial desta forma de associação. Eles estabelecem que a doutrina cooperativa toma forma a partir do século XVIII com os abusos do capitalismo industrial liberal (PINHO, 1966) e atem-se nesta linha temporal, algumas ideias e ideais socialistas (MARX, 1983) considerados utópicos (MENEZES, 1992; ABRANTES, 2004).

Rios (1987, p. 20) menciona que “na Inglaterra e na França as associações operárias eram extremamente proibidas por lei e previam severas penas aos infratores”. Assim, as primeiras associações foram, por longo tempo, secretas. Contudo, o período de clandestinidade poderia ter se alongado mais caso não fosse a intervenção de pessoas influentes na sociedade e na política capitalista dominante.

Enquanto Marx (1983) defendia a interligação do sistema capitalista com a propriedade dos meios de produção com o objetivo de lucro, pressupondo a dissociação dos trabalhadores, vê-se que o sistema socialista tem por base a eliminação das classes sociais e a standardização da produção (HARVEY, 1989), Benato (1997) descreve a influência das cooperativas nos sistemas econômicos e verifica as ações destas à doutrina cooperativista.

Assim, verifica-se que o sistema cooperativista se reveste do social e do econômico no desempenho de seu propósito, havendo a distribuição dos frutos da produção de forma igualitária e equivalente ao esforço de cada um. O que se destaca nas formas de associação é

que elas nascem da necessidade humana de viver em sociedade e busca resultar no bem comum.

As associações de pessoas em famílias, e de famílias em comunidades confirmam fatos históricos ocorridos a mais de 2.500 anos a.C. visando proteção mútua, desenvolvimento de atividades em parceria e partilhas dos frutos do trabalho (COTRIM, 1999; BÍBLIA, 2004).

Aliado a essa visão, Huberman (1986) relata a influência da religião, além de influências sociais e econômicas na formação de grupos de agricultores, artesãos e mercadores em corporações de ofício.

Abrantes (2004) descreve uma ação de Plockoy (Peter Cornelius Zurikzec), holandês radicado na Inglaterra, quando publicou um folheto em 1659 que traduzia algo próximo do cooperativismo. O folheto conjecturava reunir pessoas em associações econômicas e de trabalho, mantendo suas propriedades.

Conceição (2003, p. 60) transcreve o extenso título do folheto.

“Ensaio sobre um processo que torne felizes os pobres desta nação e de outros povos, consistindo em reunir um certo número de homens competentes em reduzida associação econômica ou pequena república, na qual cada um conserve sua propriedade e possa, sem necessidade de recorrer à força, ser empregado na categoria de trabalho para o qual tenha mais aptidão.”

Plockoy entendia que a felicidade das pessoas pobres estava aliada a situação social e econômica vigente. Ainda, no texto, faz apologia a propriedade como um recurso possível de gerar rendimentos individuais e coletivos a partir do trabalho, sem haver a necessidade de vender força de trabalho ou executar tarefas nas quais não se tenha aptidão.

Destaca-se, com o convite de Plockoy e com o aumento das necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores e de seus dependentes, um crescente de tendências associativas por toda Europa na expectativa de se obter melhores condições de moradia, de alimentação, de saúde e de trabalho.

A Inglaterra, a França e a Alemanha, que vivenciavam os mesmos aspectos históricos, sociais e econômicos da época, se tornaram os principais precursores do cooperativismo. O começo do ideário cooperativista se constituiu na construção de um meio social-econômico harmônico que suprimia o interesse individual pelo coletivo.

No Quadro 2 são listados, cronologicamente, do século XVII até meados do Séc. XX, os precursores do cooperativismo, seu país de origem e objetivo de trabalho.

PERÍODO	PRECURSOR / REFORMADOR	PAÍS	OBRA – Objetivo do Trabalho
1654 a 1725	Jonh Bellers	Inglaterra	Proposição para a criação de uma associação de trabalho de todas as indústrias úteis e da agricultura. Visava repartir excedente, reduzir custos e lucros.
1760 a 1825	Conde de Saint-Simon (Claude-Henri)	França	Seu lema foi “a cada um segundo sua capacidade, a cada capacidade segundo o seu trabalho”.
1772 a 1858	Robert Owen	País de Gales	Representante do socialismo utópico. Era a favor do preço justo e considerava a concorrência e o lucro os males da desigualdade social.
1772 a 1837	François Marie Charles Fourier	França	Defendia a ordem social natural e acusava o industrialismo pelas desigualdades sociais existentes.
1786 a 1865	Willian King	Inglaterra	Acreditava que a cooperação dava aos operários a possibilidade de se organizarem e ficarem fortes graças ao acúmulo do capital.
1796 a 1865	Philippe Buchez	França	Discípulo de Saint-Simon, incentivou a criação de associações trabalhistas em busca de melhores condições sociais.
1800 a 1869	Victor Huber	Alemanha	Defensor de cooperativas de consumo e de produção. Tinha visão religiosa do cooperativismo.
1805 a 1872	Guiseppe Mazzini	Itália	Entendia que as questões sociais não deveriam ser resolvidas através dos conflitos de classe, mas através da criação de associações cooperativas.
1808 a 1883	Hermann Schulze	Alemanha	Precursor dos bancos populares. Afirma que, com o trabalho cooperado a sociedade alcançará um eficaz desempenho em todas as ações e esferas da vida.
1812 a 1882	Jean-Joseph-Charles-Louis Blanc	França	Influenciou a formação de cooperativas operárias francesas, preconizando a reunião de trabalhadores de um mesmo ramo de produção apoiado pelo Estado.
1817 a 1916	George Jacob Holyoake	Inglaterra	Seguidor de Robert Owen. Socialista cristão teve forte influência na criação da cooperativa de Rochedale. Foi fundador da ACI.
1818 a 1885	Friedrich Wilhem Raiffeisen	Alemanha	Filho de agricultores pobres explorados por negociantes. Fundou uma caixa de socorro que deu origem ao cooperativismo de crédito rural.
1825 a 1864	Ferdinand Lassalle	Alemanha	Aliou-se a Marx e a Proudhon. Foi um dos fundadores da associação geral dos operários alemães e via na filosofia cooperativista um início para se chegar ao socialismo.
1841 a 1927	Luigi Luzzati	Itália	Político e economista italiano. Participou do movimento cooperativista na Europa (Séc. XIX).
1847 a 1932	Charles Gide	França	Economista francês. Partidário do movimento cooperativista e autor das 12 doutrinas da cooperação.

Quadro 2 – Aspectos históricos do cooperativismo

Fonte: elaborado a partir de Conceição (2003) e Abrantes (2004), com adaptações.

O quadro mostra que tanto homens de famílias nobres como Conde de Saint-Simon (Claude-Henri), Willian King, Philippe Buchez, Luigi Luzzati, Charles Gide, quanto homens de origem simples, tal François Marie Charles Fourier, Victor Huber, George Jacob Holyoake, Friedrich Wilhem Raiffeisen e Ferdinand Lassalle buscavam novos modos de vida e de trabalho no eixo ocidental da Europa.

Estes precursores do cooperativismo buscaram criar associações de trabalho, repartir o excedente e reduzir custos e lucros ao passo que visavam atingir novos caminhos e soluções para situação econômica e social da época.

Contudo, diante das proposições práticas dos idealistas frente à exploração do trabalhador nas linhas de produção nos países industrializados (França, Inglaterra, Alemanha e Itália) a intenção maior era o alcance do equilíbrio social mediante a conscientização dos operários na busca da vida e do trabalho em cooperação, ou seja, o equilíbrio social seria alcançado a partir de comunidades e cooperativas.

A cooperativa mais antiga registrada no mundo data de 1760 e era composta por trabalhadores dos estaleiros de Wollwich e Chatam na Inglaterra. Ela tinha o objetivo de moer os cereais dos associados, visando a redução dos custos de moagem, frente aos valores cobrados pelos moinhos locais. Outros documentos comprovam a criação de uma cooperativa, na Inglaterra, de tecelões em 1769, outra na Escócia em 1777 e outra de consumo, na Inglaterra em 1795 (SINGER, 1998; ABRANTES 2004).

Diante do crescimento da inovação tecnológica, do fortalecimento do capitalismo, do crescente desemprego, da concentração de renda e da forte repressão governamental que incidia sobre a população foi fundada a *Friendly Society of Equitable Pioneers Limited* - Sociedade dos Probos de Rochedale ou simplesmente Armazém Rochedale ou cooperativa de Rochedale. Singer (1998) atesta que a fundação da cooperativa de Rochedale é o princípio do cooperativismo no mundo moderno.

O objetivo inicial dela era suprir a necessidade de alimentação dos sócios com menor custo. Para isso, relatos mostram que um conjunto de artesãos, após juntarem recursos por um ano, alugaram um espaço para a comercialização de farinha, manteiga, aveia e açúcar – uma Cooperativa de Consumo.

O Quadro 3 apresenta o desempenho da cooperativa de Rochedale, no período compreendido entre 1844 e 1866, detalhando as atividades mais marcantes e enfatizando a multiplicidade operacional dos cooperados de Rochedale. Verifica-se que os cooperados atuaram no comércio de alimentos, no vestuário, na indústria de transformação e na construção civil.

ANO	AÇÃO DA COOPERATIVA DE ROCHEDALE
1844	Aluguel de um pequeno espaço para comercializar farinha, manteiga, aveia e açúcar.
1849	Compra de uma alfaiataria e abertura de biblioteca com mais de sete mil volumes.
1850	Fundação de um moinho cooperativo e uma cooperativa de produção
1852	Abertura de uma fábrica de sapatos e tamancos.
1854	Aluguel de um espaço maior para fundarem a segunda cooperativa têxtil.
1859	Implementação de uma unidade têxtil própria.
1861	Instalação de uma cooperativa habitacional.
1866	Abertura da segunda unidade têxtil própria.

Quadro 3 - Desempenho da Sociedade dos Probos de Rochedale entre 1844 e 1866.
Fonte: elaborado a partir de Abrantes (2004).

De 1844 a 1849 os associados da Cooperativa de Rochedale saíram da condição de donos do saber fazer a empresários em ramos diferentes no primeiro ano de funcionamento. O número de associados aumentou de 28 para 78, representando um crescimento de 164,29%. Nos quatro primeiros anos, a quantidade de associados cresceu 400%. No período entre 1844 e 1879, 35 anos, a Cooperativa de Rochedale cresceu mais de 37.000% em associados. Assim, desde sua fundação, com 28 sócios, esta é uma cooperativa tomada como estímulo e exemplo de empreendedorismo para as cooperativas atuais como também para outros ramos empresariais.

Dentro do levante histórico não foram encontradas evidências comprobatórias da relação entre o crescimento do número de sócios, a expansão das atividades da cooperativa de Rochedale e os resultados econômicos alcançados. O discurso comum dos estudiosos é que a filosofia dos pioneiros de Rochedale se espalhou pelo mundo e incentivou a formação de associações de trabalho, inclusive no Brasil.

2.2 Cooperativismo no Brasil

A mesma época da fundação da cooperativa de Rochedale inicia-se no Sul e Sudeste do Brasil a separação de grandes porções de terras para as policulturas agrárias. Já no Nordeste brasileiro predominava a cultura do algodão e da cana de açúcar.

Observa-se, também, no início do desenvolvimento agrário do Brasil um processo de imigração de escravos da África para o Nordeste e de europeus livres (alemães, italianos, franceses) e orientais para o sul e o sudeste brasileiros.

A cultura desses povos em conjunto com os posicionamentos dos intelectuais e idealistas que retornavam de estudos na Europa favoreceram a implantação, nas localidades onde se firmaram, de novas formas de trabalho e de entendimento da vida em sociedade.

Atribuindo, assim, que o cooperativismo brasileiro não nasceu exclusivamente a partir dos povos imigrantes os quais traziam a cultura comunitária e associativa em busca da melhor forma de produzir, comercializar e dividir o excedente. Para Rios (1987), no Brasil, o cooperativismo se dividiu em cooperativas de ricos na agricultura latifundiária do algodão e cana-de-açúcar e no cooperativismo dos pobres com a comercialização da produção de pequenos agricultores e artesãos.

O Quadro 4 apresenta as primeiras cooperativas implantadas no Brasil até o início do século XX, que culmina com a publicação da primeira lei de regulação da atividade cooperativa em 1932.

Nele, vê-se o predomínio de cooperativas no sul e sudeste, provavelmente, atreladas aos traços culturais dos imigrantes e dos brasileiros egressos de formação educacional na Europa. Outro fato, é que a maior parte delas eram cooperativas de consumo e estavam ligadas a empregados de organizações governamentais em áreas de infra-estrutura (e.g. telefonia, forças armadas).

COOPERATIVA	LOCAL	ANO
Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica	Limeira – SP	1891
Colônia Tereza Cristina	Interior do Paraná – PR	1847
Colônia de Base Cooperativa e Doutrina Socialista	Palmeira – PR	1889
Cooperativa Militar de Consumo	Distrito Federal - DF	1894
Cooperativa Militar de Consumo	Goiás – GO	1894
Cooperativa de Consumo de Camaragibe	Camaragibe – PE	1895
Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro	Campinas – SP	1897
Cooperativa de Crédito do Rio Grande do Sul	Nova Petrópolis – RS	1902
Cooperativas Agropecuárias	Minas Gerais	1907

Quadro 4 - Primeiras cooperativas brasileiras

Fonte: elaborado a partir de Pinho (1966), Conceição (2003) e Abrantes (2004), com adaptações.

Pinho (1966, p. 76-77) descreve que “somente após 1932 é que se verifica um surto relativamente apreciável do cooperativismo no nosso país”. A afirmação da autora é ampliada pela atuação dos representantes do legislativo brasileiro que enxergam as cooperativas como um canal de solução para os problemas sociais e econômicos enfrentados sob o arrimo da conjuntura econômica mundial.

Com a promulgação da Lei do Cooperativismo, em 1932, deu-se especificidade ao movimento cooperativo diferenciando-o de outras formas de associação. Essa lei juntou em um único grupo as associações centrais que estavam divididas em duas alas e separou as entidades de representação de classes (e.g. sindicatos e agremiações sociais) do ramo cooperativista.

O Quadro 5 contém dados do crescimento quantitativo das cooperativas brasileiras sem, neste momento, haver separação por ramo de atividade. Pertinente aos números

apresentados há um crescimento de 85,6% entre os anos de 1945 e 1960. Do final do século XX para início do século XXI a quantidade de cooperativas saltou de 3.440 para 6.084, um crescimento de 76,86%. No período compreendido entre os anos 2000 e 2008 o crescimento da quantidade de cooperativas foi de 26,27%. Mesmo não havendo igualdade nos períodos descritos, observa-se uma desaceleração na implantação de organizações cooperativas. Embora, na comparação total dos dados apresenta-se uma tendência de crescimento.

ANO	1945	1950	1955	1960	1970	1980	1990	2000	2008
Quantidade de Cooperativas	2.493	3.710	3.565	4.627	...	4.406	3.440	6.084	7.682

Quadro 5 - Quantidade de cooperativas no Brasil – 1945 a 2008

Fonte: elaborado a partir de Pinho (1966; 1977), OCB (2008; 2009), IBGE (2009).

Não foram localizados, nas fontes pesquisadas, dados totalizadores da quantidade de cooperativas no período que compreende a década de 1970. Portanto, julgou-se importante não apresentar dados imprecisos.

Mesmo existindo consenso em torno da maioria dos fatos históricos das organizações cooperativas no Brasil, relatadas até o momento há, contudo, uma divergência quanto a afirmação de que as reduções jesuíticas eram de fato uma forma de cooperativa.

De um lado, alguns autores (CONCEIÇÃO, 2003; ABRANTES, 2004) destacam a forma estruturada das relações de trabalho e partilha dos resultados. Do outro, o aparte se sustenta em que as reduções jesuíticas não passavam de cativeiros, explicado pelo fato de que algumas missões eram aldeamentos, permanentes, de índios apresados em guerras ou atraídos por missionários para se manterem internos sob a direção dos padres onde deveriam trabalhar para seu sustento, podiam ser convocados para guerrear como também poderiam ser mandados embora.

Essa forma de trabalho associativo ou de associação para o trabalho excluía a discussão do cooperativismo como forma livre de associação e cooperação mútua o que se desalinha de seus conceitos e propósitos. Ainda assim persiste o embate filosófico de proteção social e de divisão de conquistas.

Após caracterizar as cooperativas e o cooperativismo – origem, conceitos, precursores – e descrever a trajetória do Sistema Cooperativista no Brasil, o próximo tópico trará a classificação de cooperativas, os ramos do cooperativismo e os órgãos representativos, temas pertinentes à evolução do cooperativismo brasileiro.

2.3 Evolução do Cooperativismo Brasileiro

Inicialmente, é importante separar a área de atuação das associações e agremiações do campo de atividade das cooperativas. Também, não é missão desse trabalho apresentar um estudo sobre as formas de sociedades, entretanto, cabe informar que elas são regidas pelo Código Civil e regulamentadas por leis específicas.

Cooperativa na legislação específica é descrita como uma associação de pessoas que celebram entre si um contrato para o exercício de atividades econômicas de proveito comum sem objetivo de lucro (BRASIL, 1971). A Lei Nº. 10.406/02 descreve que associação é a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos não havendo direitos e/ou obrigações entre os associados.

Ambas são classificadas como sociedades civis, contudo as associações e as cooperativas diferenciam-se, *in legis*, entre si pela dicotomia na atividade econômica.

Quanto a atividade, é vedado às associações o exercício de atividade econômica, ou seja, as associações são entidades com finalidades exclusivas de assistencialismo, de recreação, de cultura, de religião, científicas e beneficentes. Enquanto que, é estimulado as cooperativas desempenharem atividades econômicas para a produção de bens e de serviços com razão de construir poupança, de buscar o equilíbrio econômico e a aquisição de bens para os sócios.

O Quadro 6 apresenta diferenças conceituais entre Associações e Cooperativas evidenciando o objeto de funcionamento e objetivos a alcançar.

ASSOCIAÇÕES	COOPERATIVAS
Sociedade sem fim lucrativo regida, exclusivamente, pelo Código Civil.	Sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica própria regida, especificamente, pela Lei Nº. 5764/71.
Não se lhe permite exercício de atividade econômica.	Sociedade que tem pôr escopo estimular a poupança, a aquisição de bens e a economia dos seus sócios mediante atividade econômica.
Objetivos principais: assistencialismo, recreação, ações culturais, religiosas, científicas e beneficentes.	Objetiva a produção (agrícola ou industrial) ou a circulação de bens e serviços voltados ao atendimento dos sócios.

Quadro 6 - Associações e Cooperativas: diferenças conceituais

Fonte: elaborado a partir de Brasil (1971; 2002) e Abrantes (2004), com adaptações.

A unidade base da cooperativa é o sócio. Nele e a partir dele devem estar centrados todos os esforços e objetivos do trabalho associativo. Contudo, com o crescimento quantitativo das cooperativas e de sócios nelas integrados viu-se a necessidade de classificá-las e de separá-las em blocos de representatividade e ramo de atuação econômico.

As cooperativas brasileiras são classificadas em: cooperativas singulares, cooperativas centrais ou federação e em confederações de cooperativas.

As cooperativas singulares são aquelas constituídas por no mínimo 20 pessoas físicas que tenham por objeto uma atividade econômica comum e que prestam serviços diretos aos associados.

Centrais de cooperativas ou federação de cooperativa são formadas por três ou mais cooperativas singulares. Nelas são admitidos excepcionalmente associados individuais e têm por objetivo organizar serviços econômicos e assistenciais em maior escala beneficiando as cooperativas filiadas.

As confederações de cooperativas são constituídas, pelo menos, por três federações ou cooperativas centrais com a possibilidade de admitir cooperativas do mesmo ramo ou de ramos diferentes. Elas primam pelo objetivo de orientar e coordenar as atividades que extrapolem o território das cooperativas centrais ou federações.

Tem-se o caso específico das cooperativas mistas. Elas são cooperativas que congregam mais de um objeto de atividade e podem fornecer concomitantemente mão-de-obra, produzir bens e atuar em serviços.

A Figura 2 descreve o Sistema Cooperativo Brasileiro a partir da unidade-conjunta - a cooperativa - composta por no mínimo 20 sócios. A junção de, no mínimo, três cooperativas de mesma atividade forma uma federação, que em exceção pode receber sócios individuais. E, ao topo, exemplo de confederação de cooperativas que em caso excepcional pode receber federações de ramos diferentes.

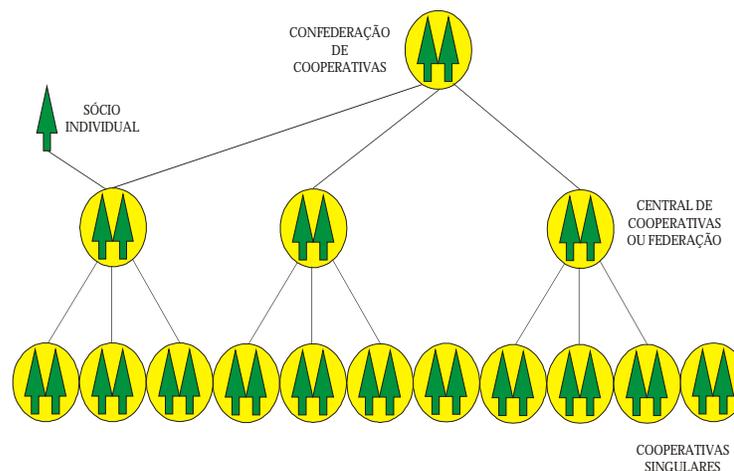


Figura 2 – Sistema Cooperativo Brasileiro
Fonte: elaborado a partir de Brasil (1971).

Já para Conceição (2003), as cooperativas devem ser classificadas quanto a sua forma e quanto ao ramo/tipo de atuação.

Quanto a sua forma elas podem ser abertas ou fechadas. As cooperativas abertas admitem como sócio qualquer pessoa que queira a ela se associar, sem impedimento ou critério. Para as cooperativas fechadas só são admitidas pessoas ligadas a mesma profissão ou objeto comum.

Ao ramo/tipo, as cooperativas podem ser divididas em cooperativas de produção ou serviço, de mão-de-obra, comunitária de produção e mistas.

As cooperativas de produção ou serviço caracterizam-se pela posse dos meios de produção ou competência para o serviço, geralmente são formadas por pessoas ligadas ao mesmo ramo de atividade econômica com a finalidade de melhorar a remuneração, as condições de trabalho e obter autonomia. A cooperativa de mão-de-obra é aquela que objetiva fornecer força de trabalho às empresas. Assemelha-se às cooperativas de serviços, porém, nesta os associados não possuem os meios de produção ou ferramentas para a execução do serviço. Nas organizações comunitárias de produção, as pessoas que vivem numa mesma região se agrupam e tem por objetivo profissional o exercício de atividade econômica em cooperação coletiva.

Por ser uma alternativa econômico-social que contribui para a melhoria da condição de vida e de trabalho, as cooperativas estão instaladas no mundo inteiro, mesmo em países com diferentes óticas políticas. Conseqüentemente, as dificuldades e/ou facilidades decorrem do estilo de governo e ótica política adotada no país. Por esta visão, há a necessidade de órgãos comuns de representatividade frente à sociedade, a política e a economia de cada país.

Os órgãos representativos do cooperativismo têm a missão de promover o sistema cooperativista, fomentar a implantação de cooperativas e proteger as organizações (OCB, 2009). Eles estão distribuídos em níveis de responsabilidade e se diferenciam pela abrangência da área de atuação que varia de instância local até a representação internacional.

O Quadro 7 traz, por nível de representatividade e jurisdição, os principais órgãos representativos do cooperativismo.

Os órgãos mais próximos das cooperativas são as representações estaduais, Organização das Cooperativas Estaduais (OCE). A concentração nacional das OCEs resulta na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A junção das Organizações Cooperativas nacionais nos diversos países das Américas resulta na OCA (Organização das Cooperativas das Américas) e por fim, o órgão máximo, a Aliança Cooperativa Internacional – ACI que

congrega todas as cooperativas no mundo. Sua nomenclatura oficial é *International Cooperative Alliance – ICA*.

ÓRGÃO	SEDE	FUNÇÕES
OCE – Organização das Cooperativas Estaduais	Escritório de representação em cada unidade da Federação	Representar as cooperativas. Favorecer as aspirações da doutrina econômica cooperativista, que busca através do econômico o melhoramento contínuo do social, primando pela liberdade e pela igualdade do ser baseado na igualdade mútua do trabalho associado.
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras	Brasília – DF	
OCA – Organização das Cooperativas das Américas	Bogotá - Colômbia	
ACI – Aliança Cooperativa Internacional	Genebra – Suíça	

Quadro 7 - Principais órgãos representativos do cooperativismo

Fonte: elaborado a partir de Benato (1997), Abrantes (2004) e Pires *et al.* (2004), com adaptações.

Além da representatividade em diversos níveis – estadual, nacional e internacional – a estrutura do cooperativismo brasileiro está dividida em ramos.

Os ramos do sistema cooperativista brasileiro foram atualizados pela OCB em 2002, e atualmente, está dividido em 13 áreas de atuação também chamadas de Ramos ou Linhas do Cooperativismo.

No Quadro 8 há o detalhamento do cooperativismo brasileiro. Os números totalizadores da atividade cooperativa brasileira, levantados pela OCB em 2009, tendo como base o ano de 2008 são: 7.682 cooperativas, formadas por 7,8 milhões de associados que geram mais de 254 mil empregos diretos. Dessa forma, tem-se uma média de 1.026 sócios por cooperativa; cada organização oferecendo 33 postos de trabalho e, observa-se que, para cada associado há 30 postos de trabalho.

O ramo cooperativo que concentra o maior número de organizações é o de trabalho com 1.746 cooperativas, representando 22,73%. Das cooperativas brasileiras o ramo com maior número de associados é o de crédito com 3.215.866 associados (40,77%). E, o ramo que mais empregou em 2008 foi o agrícola com 134.579 empregados, representando 52,87% dos postos de trabalho oferecido pelas cooperativas no Brasil.

Em menores números, o ramo especial do cooperativismo congrega apenas 15 cooperativas (0,19%), emprega 10 pessoas (0,004%) e reúne 531 associados (0,007%).

Ramos do Cooperativismo	Atividades	Qte. de Cooperativas	Qte. de Associados	Qte. de Empregados
Agropecuário	Agropecuárias, de pesca. Comercialização da produção, armazenamento, industrialização, assistência técnica, educacional e social.	1.611	968.767	134.579
Consumo	Compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Subdividem em: Fechadas e Abertas.	138	2.316.036	8.813
Crédito	Podem ser rural e urbana. Promoção da poupança e financiamento de necessidades ou empreendimentos.	1.113	3.215.866	38.796
Educacional	Manutenção da escola, composta de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins.	327	57.331	2.980
Especial	Inserção no mercado de trabalho de pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações previstas na Lei 9.867/99.	15	531	10
Habitacional	Construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais.	340	78.983	1.354
Infra-estrutura	Atende direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços públicos essenciais - energia e telefonia.	148	623.431	5.664
Mineral	Pesquisa, extração, industrialização e comercialização de produtos minerais.	53	19.975	105
Produção	Produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção.	215	11.931	2.442
Saúde	Preservação e promoção da saúde humana.	894	215.755	47.132
Trabalho	Organização e administração de atividade profissional dos associados para prestação de serviços.	1.746	287.241	4.997
Turismo e Lazer	Atende o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, esportes, entretenimento, artísticos, eventos e de hotelaria.	22	1.116	44
Transporte	Prestação de serviços de transporte de cargas e de pessoas	1.060	9.074	7.640
TOTALIZADORES		7.682	7.806.037	254.556

Quadro 8 - Ramos do cooperativismo no Brasil

Fonte: elaborado a partir de Abrantes (2004), Pires *et al.* (2004) e OCB (2009).

O ramo de transportes atua na prestação de serviços de transportes de carga e de pessoas. É um ramo de atividade que têm gestão específica em suas modalidades, tais sejam: transporte individual de passageiros (táxi e mototáxi), transporte coletivo de pessoas (vans e ônibus), transporte de escolares (vans e ônibus), transporte de turismo (vans e ônibus) e transporte de cargas (caminhão, furgões e motocicletas).

Para a OCB, até 2002, as cooperativas de transporte estavam inscritas em Outros Ramos de atividade cooperativa e a regulamentação desta linha de atuação só ocorreu após este ano, passando a constituir mais uma alternativa econômica do cooperativismo brasileiro (PIRES *et al.*, 2004).

Por exercer atividade em diversas frentes (e.g. escolar, táxi, cargas, turismo) a OCB desmembrou o ramo transporte de carga instituindo as Cooperativas de Transportes de Cargas

(CTC). Isto foi possível devido as peculiaridades e condições estruturais destas cooperativas. A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) se pronunciou favorável e identificou a categoria CTC como profissionais autônomos frente aos demais operadores de transportes, inclusive para efeito de registros estabelecido na Resolução Nº. 437 de 17/2/2004 da ANTT (BRASIL, 2009a).

Viu-se nesse tópico a classificação das cooperativas, seus órgãos representativos e os ramos de atuação das cooperativas brasileiras. Para Rios (1987) e Abrantes (2004) a uniformidade do trabalho e da comunicação entre as cooperativas, com o mínimo de interferência, é possível graças aos órgãos representativos.

Para os autores, o trabalho dessas organizações não seria uniforme se não houvesse um mandamento escrito e divulgado às cooperativas em todos os lugares do mundo. Esta base doutrinária é formada pelos Princípios e Valores do cooperativismo.

2.4 Princípios e Valores do Cooperativismo

Não há registros evidentes que organizações cooperativas anteriores a de Rochedale tenham escrito algo que representasse objetivos ou normas a serem alcançadas, tal como se tem hoje com os princípios e valores do cooperativismo.

Bueno (1996, p. 528) descreve princípio como sendo “o momento que alguma coisa tem origem”. Para Ferreira (1999) princípio refere-se a uma condição de início ou estado. O termo não cabe de forma literal ao cooperativismo, mas ao conceito de cooperativa. As declarações escritas na época da fundação da Cooperativa de Rochedale tornaram-se conceitos fundamentais do cooperativismo e referência ao posicionamento de objetivos dos cooperados e seus valores.

Luiz Filho (1961 *apud* ABRANTES, 2004) refere-se ao plano dos pioneiros da Cooperativa de Rochedale como primordial para melhorar a condição social e humana, como saída da miséria e das mazelas sociais dos membros da sociedade. Os planos e objetivos dos fundadores do Armazém de Rochedale foram descritos como princípios norteadores do cooperativismo, conforme apresentado no Quadro 9.

Os princípios contemplam desde a forma de adesão à cooperativa e modo de gestão pelos sócios, como os sócios devem participar e o posicionamento da cooperativa em relação a sociedade até a preocupação com educação, conhecimento e informação, cooperação entre cooperados e a atenção com a comunidade.

PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO		
PRINCÍPIO		DEFINIÇÃO
1º	ADESÃO VOLUNTÁRIA E LIVRE	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero.
2º	CONTROLE DEMOCRÁTICO PELOS SÓCIOS	As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto). As cooperativas de outros graus também são organizadas de maneira democrática.
3º	PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS SÓCIOS	Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Parte desse capital é propriedade comum das cooperativas. Usualmente os cooperados recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, a formação de reservas, parte dessa podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que foram aprovadas pelos sócios.
4º	AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua controladas por seus membros. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.
5º	EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E INFORMAÇÃO	As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
6º	COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
7º	PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE	As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Quadro 9 – Princípios do Cooperativismo

Fonte: elaborado a partir de Pinho (1977), Benato (1997), Conceição (2003), Abrantes (2004) e OCB (2009).

Mesmo sendo princípios, algumas modificações e adaptações impostas pela modernidade foram inseridas no texto dos Princípios dos Pioneiros. As últimas alterações foram realizadas no XXXI Congresso da Aliança Cooperativa Internacional realizado em setembro de 1995 na cidade de Viena.

Além dos princípios normatizadores, inicialmente criados pelos Pioneiros de Rochedale e adaptados às diversidades culturais e as transformações sócio-econômicas, o cooperativismo também se fundamentou em valores, comumente chamados de virtudes.

As virtudes ou valores elaborados por Charles Gide (1886-1932) são em número de 12 e apresentam aspectos doutrinários. O autor das virtudes expressa três visões para o movimento cooperativista: visão financeira, visão econômica e visão social. Gide descreve os valores ou virtudes do cooperativismo como ferramenta para se viver melhor com socialização das dificuldades e dos problemas do grupo.

O Quadro 10 apresenta uma linha relacional entre as virtudes ou valores do cooperativismo, os aspectos característicos e sua área temática.

ÁREA TEMÁTICA	ASPECTO	VALOR OU VIRTUDE
FINANCEIRA	EQUILÍBRIO FINANCEIRO	Pagar a dinheiro, evitando o endividamento e obtendo ganho.
	MAIOR GANHO	Suprimir os parasitas, afastar os atravessadores na compra e venda de produtos e serviços.
ECONOMICA	SABER ECONOMIZAR	Poupar sem sofrimento, atendendo prioritariamente as necessidades dos cooperativados, definindo políticas de investimentos das sobras.
	FINANCIAMENTO	Facilitar o acesso à propriedade. Pois é essencial unir esforços para conquistar os meios de produção.
	PREÇO JUSTO	Estabelecer um preço justo, sendo o trabalho (remunerado) e os preços definidos sem intenção especuladora.
	LUCRO REAL	Eliminar o lucro capitalista, objetivando a produção como necessidade humana.
	EDUCAÇÃO	Educar economicamente o povo, pois a educação é uma alternativa à pobreza.
SOCIAL	BEM VIVER	Viver melhor, socializando as dificuldades e problemas do grupo.
	COMBATE AO ALCOLISMO	Combater o alcoolismo, vivendo de maneira sadia.
	PARTICIPAÇÃO INTEGRAL	Integrar as mulheres nas questões sociais, ressaltando a importância da participação feminina na tomada de decisões da cooperativa.
	ENRIQUECIMENTO COLETIVO	Reconstituir uma propriedade coletiva para ter acesso à propriedade.
	COMUNIDADE SOCIAL	Abolir os conflitos, visto ser o cooperado dono e usuário da cooperativa.

Quadro 10 – Correlação entre Valores do cooperativismo e aspectos característicos.

Fonte: elaborado a partir de Conceição (2003), com adaptações.

Vê-se dessa forma que o desejo dos pioneiros do cooperativismo era a realização de aspirações individuais através de objetivos comuns e destacavam a necessidade da racionalidade, da igualdade e da solidariedade nas áreas financeira, econômica e social.

O conhecimento dos Princípios e Valores do cooperativismo confrontados com realidade econômica e social na atualidade tem incentivado muitas pessoas a formar cooperativas, embora, apenas o desejo não se traduza em excelência em gestão de organizações cooperativas. Para tal, é necessário, também, ter conhecimentos sobre o funcionamento de uma cooperativa desde sua constituição, instalação e, propriamente, o modelo de gestão.

2.5 Gestão de Cooperativa

Não é intenção desse trabalho de pesquisa criar modelos de constituição de cooperativas. As rotinas desse processo foram estabelecidas na Lei Nº. 5.764/71 que descreve passo-a-passo os procedimentos e a Instrução Normativa do Departamento Nacional do

Registro do Comércio (IN-DNRC) N°. 101 de 14 de abril de 2006 apresenta, simplificada e uniformizadamente, os procedimentos para fins de registro.

A Lei N°. 5.764/71 é considerada a lei básica do cooperativismo brasileiro. Nela está definida a Política Nacional do Cooperativismo, o regime jurídico das sociedades cooperativas e outras providências. Somada à outros mandamentos legais, a forma cooperativa é concebida e amparada pela lei básica do cooperativismo como uma modalidade especial de sociedade simples, não sujeita a falência, gerida e fiscalizada pelos próprios sócios (BRASIL, 1971; 2002; 2006).

Mesmo sendo sociedade civil, as cooperativas estão sujeitas a inscrição na Junta Comercial e cadastramento na Fazenda Nacional. É permitido as cooperativas adotarem como objeto de exploração qualquer gênero de prestação de serviço, operação ou atividade produtiva. Porém, é colocado como exigência o uso da expressão cooperativa na nomenclatura de sua Razão Social e no Estatuto Social. Por força de lei, para as cooperativas de crédito é vetado o uso da expressão banco (BRASIL, 1971; 2002).

Os momentos iniciais da fundação de uma cooperativa são semelhantes quanto aos procedimentos independente do ramo que seja ramo que seja. Os principais procedimentos para constituição e funcionamento de uma organização cooperativa com base em estudos e regulamentos (BRASIL, 1971; BENATO, 1997; CONCEIÇÃO, 2003; ABRANTES, 2004; CRÚZIO, 1989, 1999, 2005; BRASIL; 2006; OCB, 2009) são:

- Reunir pessoas interessadas ou profissionais onde discutirão objetivos e ações da cooperativa;
- Comissionar grupo de trabalho para analisar e estudar outras cooperativas visando estabelecer prioridades e verificar viabilidade técnica e econômica;
- Discutir e elaborar proposta de Estatuto Social, em parceria com a OCE, adequando-o a missão e a visão esperada da cooperativa, como também descrever as políticas de comercialização de produtos ou de prestação de serviços;
- Realizar Assembléia Geral de fundação para aprovação do Estatuto Social, eleição de diretoria e de conselhos administrativo e fiscal. Deve ser lavrada ata de fundação;
- Encaminhar documentação aos órgãos competentes para registro – Receita Federal, Cartório de Registro de Título e Documentos, Junta Comercial, Prefeitura, Corpo de Bombeiros;
- Registrar documentação na OCE;

- Autenticar livros Contábeis: Diário, Razão, Caixa e Atas; Fiscais: registro de documentos fiscais, Termos de ocorrência, entrada e saída de ICMS (se for o caso); Trabalhistas.
- Confeccionar notas fiscais e/ou credenciar de emissor de cupom fiscal (ECF)
- Abrir contas bancárias
- Montagem de estrutura física.

É importante que durante todo o processo de implantação, que é realizado pelos sócios, haja a participação de um integrante da OCE, para dar apoio e esclarecer dúvidas, como também é recomendável a assessoria jurídica para ajustar a cooperativa e seus documentos às questões legais.

As cooperativas são organizações econômicas, democráticas, participativas e igualitárias onde o voto tem poder absoluto. A característica que diferencia as organizações cooperativas das empresas privadas é o valor do voto. Nos processos decisórios das cooperativas, cada associado equivale um voto, enquanto que nas empresas privadas o peso de decisão está alinhado ao capital possuído pelo sócio (RIOS, 1987; BENATO, 1997).

Para a cooperativa o sócio é o elemento principal e justifica-se que todo sistema de gestão o envolva e seja direcionado ao alcance dos objetivos comuns e de suas expectativas, entendendo que para cada cooperativa há um objeto e para cada objeto uma forma de administrar. Mesmo para os diferentes tipos de cooperativa, os diversos modos de administrar as operações e diversidade de ramos de atuação econômica, o que não diferencia entre elas são os órgãos gerais de administração estabelecidos pelos mandamentos legais (BRASIL, 1971).

A Figura 3 mostra, hierarquicamente, a estrutura organofuncional de uma cooperativa. Em princípio, todas cooperativas apresentam a mesma estrutura. O que pode ocorrer, e ocorre com frequência é um desmembramento dos três órgãos principais de gestão. As cooperativas são geridas pelo Conselho Administrativo, os seus atos são analisados pelos componentes do Conselho Fiscal e cabe a Assembléia Geral aprovação ou rejeição do relatório gerencial, por maioria de voto.

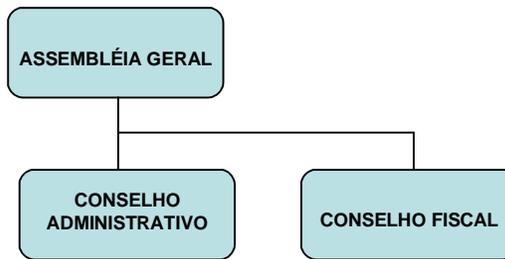


Figura 3 - Estrutura organofuncional de organizações cooperativas
Fonte: elaborado a partir de Brasil (1971), Benato (1997) e Abrantes (2004).

No início do empreendimento organizacional cooperativo, devido aos reduzidos recursos humanos (sócios) e financeiros (capital), a cooperativa pode não apresentar uma estrutura de grande porte como sonham seus empreendedores, o que não deve se constituir em preocupação inicial.

A Figura 4 ilustra, de forma detalhada, um organograma mais amplo de uma cooperativa, embora não haja uma forma padrão para cadeia hierárquica. Abrantes (2004) detalha a estrutura organizacional de uma grande cooperativa e adverte que ela pode sofrer alterações durante o funcionamento em decorrência das mudanças no ambiente macro ou ocasionadas por alterações no ambiente interno.

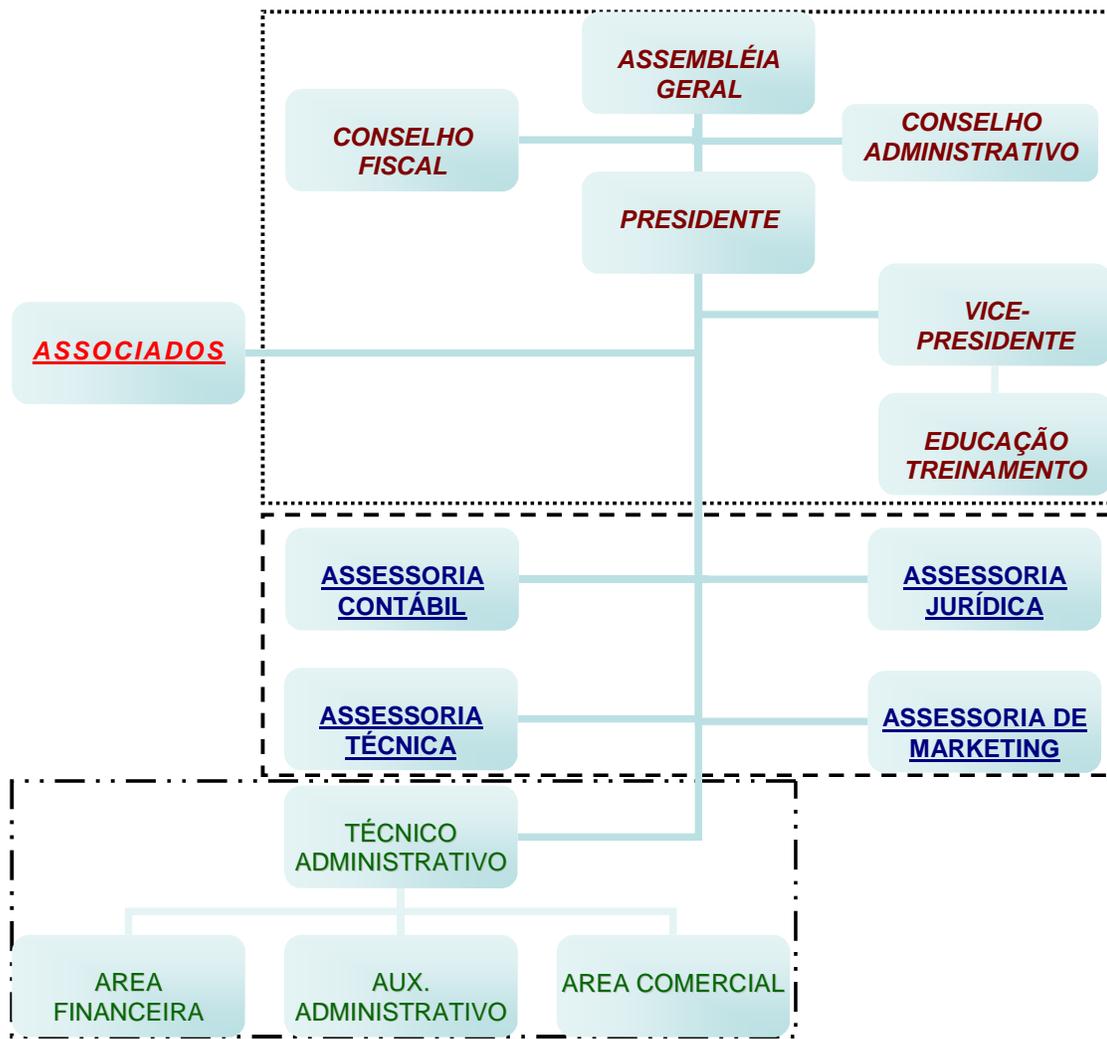


Figura 4 - Estrutura organizacional – cooperativa de grande porte
 Fonte: elaborado a partir de Abrantes (2004), com adaptações.

A estrutura apresenta-se dividida em órgãos gestores que são a Assembléia Geral (AG), o Conselho Administrativo (CA), o Conselho Fiscal (CF), o Presidente e o Vice-presidente.

Característico das cooperativas, acima do Presidente, em poder de decisão, está a AG. Ela é o órgão decisório maior no cooperativismo e nela participam ativamente todos os sócios, em dia com suas responsabilidades, que aprovam ou reprovam, através do voto, os pleitos em questão. A AG divide-se em dois tipos: Assembléia Geral Ordinária

(AGO) e Assembléia Geral Extraordinária (AGE). Elas cumprem normas e procedimentos para convocação, estabelecimento, deliberação, competência e cessão.

A AGO é realizada nos três primeiros meses do ano, após encerramento do exercício social e tem por missão deliberar sobre a prestação de contas dos órgãos de administração, o demonstrativo de sobras e perdas, eleição dos componentes dos conselhos fiscal e administrativo e quando necessário tratar de outros temas. A AGE tem como prerrogativa de instalação deliberar, exclusivamente, sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudança do objeto social, dissolução voluntária, nomeação e contas do liquidante. Ela pode ser realizada sempre que necessário e para aprovação ou reprovação dos pleitos depende do voto de 2/3 dos sócios presentes (BRASIL, 1971).

Dos componentes do Conselho Administrativo é escolhida a diretoria executiva, para mandato nunca superior a quatro anos, os quais exercerão as funções de Diretor Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo, prioritariamente, não havendo impedimentos para o estabelecimento de outras diretorias, se necessário. A função de cada um dos diretores deve constar no Estatuto Social dispondo ordinariamente cada área de atuação e responsabilidade imediata (SESCOOP-PB, 2001).

O Conselho Fiscal tem a missão de acompanhar assídua e minuciosamente os atos da Diretoria. Ele é composto por três membros efetivos e três membros suplentes, com iguais responsabilidades, eleitos anualmente na AGO e com renovação obrigatória de 2/3 dos componentes. Benato (1997, p. 127) afirma que “conselho fiscal é eleito não para se compor como *status*, mas sim para operar com eficiência e com correição”, o que atribui a ele responder por seus atos nas esferas civil, social e legal.

As assessorias, geralmente, são realizadas por profissionais externos a cooperativa que atuam nas áreas contábil, técnica, jurídica e de *marketing*.

A área operacional é composta por profissionais internos à organização com vínculo empregatício ou contratados sob a forma de prestadores de serviço para o desempenho de atividades de cunho comercial, financeiro e de auxiliares administrativos.

Ao associado compete desempenhar a atividade-fim da cooperativa e serem assistidos pela estrutura organizacional através do processo de gestão.

Quanto à gestão, Stoner e Freeman (1985) descrevem que a atividade gerencial resulta da soma de tarefas administrativas e que elas, para muitos, são de difícil entendimento e execução. Kwasnicka (1990) ressalta a administração como um misto de ciência e arte que busca a realização de objetivos comuns. Guerreiro Ramos (1983) afirma haver controvérsia sobre o que seria de fato administração.

Diante desse aspecto e visando facilitar a gestão das cooperativas o poder legislativo impetrou as associações cooperativas um modelo especial de administração, a auto-gestão.

Auto-gestão, afirma Benato (1997, p. 74), “foi o termo utilizado para difundir a ideia de liberdade prevista na Constituição do Brasil de 1988 onde o poder público não pode mais interferir na administração da sociedade”. Em específico, auto-gestão é descrita pela Constituição como a plena liberdade de associação para fins lícitos, independentemente de autorização para criação e vedada a interferência estatal no seu funcionamento (BRASIL, 1988).

O modelo de auto-gestão como uma prática de gerenciamento exercida democraticamente pelos associados de cooperativas não interfere na aplicação de modelos teóricos ou abordagens da teoria administrativa. O legislador ao estabelecer esta forma de administração deu as cooperativas autonomia de trabalho e liberdade do controle do Estado.

Dessa forma, a gerência das cooperativas sob o modelo de auto-gestão resulta dos atos administrativos e dos atos cooperativos. Ainda pode ser somado a estes o ato consultivo, sendo de responsabilidade do Conselho Fiscal.

Ato cooperativo são os atos praticados entre a cooperativa e os associados para a consecução dos objetivos sociais, não implicando em operação de mercado ou contrato de compra e venda de produtos ou serviços. Assim, o ato cooperativo, sempre, requer a presença do sócio cooperado (BRASIL, 1971; BENATO, 1997; PIRES *et al.*, 2004).

As atividades cooperativas perpassam a entrada e saída de bens ou serviços. Ela é responsável por receber os serviços ou produtos dos sócios, intermediar com o mercado externo e receber a remuneração pela execução ou venda destes.

A sobrevivência empresarial, o equilíbrio patrimonial e a expansão das atividades cooperativas são alguns fatores resultantes dos atos administrativos. Estes contribuem para o desempenho favorável, ou não, das cooperativas, a tal ponto de exigir conhecimento e planejamento dos gestores para alcançar os objetivos traçados. A sobrevivência empresarial é resultante do sucesso operacional (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para que haja equilíbrio patrimonial é necessário que a gestão da cooperativa, continuamente, relacione o capital social da organização com o volume das operações e as necessidades de imobilizações. A relação entre obrigações e resultados operacionais mostra-se inerente ao trabalho da diretoria executiva, e estes são avaliados pelo Conselho Fiscal.

A expansão das atividades da cooperativa é sinal de evolução, de fazer crescer, de desenvolver-se. Para tal, deve ser mensurada em todos os passos a fim de consolidar e solidificar a empresa no mercado.

Abrantes (2004, p. 113) declara que “não basta ter boa estrutura organizacional, a forma de atuar, ou melhor, a maneira como a cooperativa é administrada é que irá definir o seu sucesso ou fracasso”. Para Crúzio (2005), a gestão da cooperativa deve ser pautada no planejamento e este deve detalhar a divisão do trabalho, os níveis de hierarquia, vertical e horizontal, estabelecer a estrutura de funções, cargos e atividades sincronizadas com os objetivos da organização.

Os autores vistos dão um referencial do que se espera da organização do trabalho para as organizações cooperativas. No que se verifica que o estudo do cooperativismo e das cooperativas não se encerram com a caracterização e descrição de aspectos históricos e legais, mas busca com estes o entendimento do processo de administrar a sociedade cooperativa visando a consecução dos objetivos comuns através do processo de administração e da organização do trabalho.

2.6 Organização do Trabalho

A organização do trabalho tem sido estudada em diversos planos e sob perspectivas diferentes devido a sua abrangência e importância. O tema está presente nas Ciências Humanas (e.g. Psicologia, Antropologia e Sociologia), nas Ciências Exatas (Engenharia de Produção) e nas Ciências Sociais (Administração).

Assim, com o objetivo de descrever aspectos intrínsecos ao trabalho e a organização do processo produtivo, cabe caracterizar trabalho e organização, separadamente, como será visto a seguir, a fim de que se verifique a relação entre o processo de organização do trabalho e a estrutura das organizações com vistas aos resultados.

2.6.1 Trabalho: conceitos e história

O trabalho tem por característica envolver esforço, atividade. O emprego de força para alcançar um objetivo (BUENO, 1996). A história estabelece a origem do trabalho em tempo remoto a humanidade com o significado de castigo por desobediência (BÍBLIA, 2004).

Sherafat (2006) afirma que na Índia escritos antigos referenciam o trabalho como instrumento que proporciona a perfeição humana. A autora mostra que para os hindus o

trabalho proporcionava sentimento de adoração e de serviço a comunidade e reunia três características principais. Primeira, o trabalhador é quem escolhe as atividades para qual se considera competente; segunda, o trabalho não é imposto por outros e terceira, o modo de execução do trabalho não deve ser imitado. Assim, cada indivíduo faz o que gosta ou se sente apto e executa com liberdade a sua maneira.

No pensamento grego, o trabalho dava-se como *status* de louvor, pois agradava aos deuses, dava fama aos excepcionais, independência aos cativos e riqueza aos que se destacavam (HESÍODO, 2005).

Hesíodo (2005) descreve que nas grandes construções romanas ou ao final das guerras, os trabalhadores e os soldados eram premiados com bens, jóias e riquezas e os que se destacavam eram agraciados com títulos de nobreza.

Na mesma época, na Mesopotâmia e no Oriente Médio, predominava o trabalho escravo em situação de pós-guerra. O reino vencedor subjugava os habitantes vencidos a jornadas exaustivas de trabalho (COTRIM, 1999).

Ocorre que, no campo da Ciência, a Antropologia e a Sociologia estudaram o trabalho, suas implicações, resultados, os reflexos e os impactos na sociedade. No século XVIII, quando Augusto Comte e Herbert Spencer iniciaram suas observações práticas sobre o trabalho, estabelecem os fundamentos da Sociologia (CASTANHEDE, 1968) não conseguiram firmar um conceito válido para a temática.

Na busca de definição concisa para o termo trabalho, Oliveira (1991, p. 5) o descreve como “sendo a atividade desenvolvida pelo homem sob determinadas formas para produzir a riqueza”.

O trabalho e forma de trabalhar têm gerado implicações e conseqüentes na organização social. Ou seja, a forma de organização do trabalho interliga os modelos de relações do trabalho (trabalho em comunidade ou por cooperação, trabalho escravo, trabalho feudalista e modo de trabalho capitalista) aos processos de trabalho e fatores sociais (OLIVEIRA, 1991; COTRIM, 1999).

Descrevendo a forma de trabalhar quanto a relação do trabalho, o modelo de trabalho em comunidade ou por cooperação trazia consigo a perpetuação do grupo. Era suficiente para construção de moradias, para a caça e pesca e para manutenção das tradições da comunidade. A matéria-prima necessária para a atividade laboral e para sobrevivência dos membros do grupo estava disponível em abundância na natureza. O resultado dos trabalhos eram repartidos com os integrantes da comunidade e as habilidades individuais estavam a serviço do coletivo.

Com a dissolução das comunidades e da diminuição das relações sociais grupais surge o modelo de trabalho rígido-escravocrata. Alguns integrantes da sociedade não satisfeitos com a horizontalidade das relações e pelo não atendimento de desejos e aspirações pessoais revoltam-se e estabelecem a conscientização dos fortes sobre os fracos.

O escravismo como modelo de trabalho se amplia à medida que crescem as guerras e revoltas (OLIVEIRA, 1991). O empobrecimento das populações é outro fator que resulta na submissão a exploração como forma de trabalho (HARVEY, 1989), desta forma o modelo de trabalho escravocrata torna os dependentes mais necessitados e os abastados com mais excedentes.

Com a continuidade das transformações, principalmente, na Europa Ocidental, o trabalho escravo não suplanta as necessidades de produção e ocorre um período de transição entre os modelos de trabalho escravo até o feudal (HUBERMAN, 1986).

Nesta época os grandes latifúndios foram repartidos em porções para que se elevasse a quantidade produzida em cada feudo e fosse facilitado o controle dos fortes sobre os fracos. A população desamparada via nos grandes proprietários de terras a paternidade de que entendiam precisar.

O sistema de trabalho feudal superficializou o regime escravocrata de trabalho e igualou-se a este com a presença da coerção, da dominação e da servidão. O sistema feudal de trabalho e de produção impunha a exploração de atividade agrária, sujeição do trabalhador ao poder do proprietário das terras e a supressão de direitos de posse.

Com o avanço da tecnologia voltada para a instalação de maquinário no processo de produção, o trabalho aos poucos deixa de ser a atividade de exploração da natureza. Com a Revolução Industrial, Séc. XVIII, evidencia-se a presença do empresário industrial. Este era dono do capital e das ferramentas e aos trabalhadores, proprietários do saber, restavam a sujeição ao novo modo de relação de trabalho – trabalho fabril-industrial.

A ampliação do modo de produção a partir da instituição do tempo-padrão dá força ao modelo capitalista de relação trabalho-produção. O trabalho passa a atender uma demanda de uso e de sobrevivência e volta-se a considerar outros fatores - o social e o econômico.

Na Ciência Econômica, trabalho é um fator econômico medido em horas, salário e eficiência produtiva. Ele está concebido ao indivíduo como uma relação de mediação entre o homem (sujeito) e o seu desejo (objeto de carência). Para Marx (1983) o trabalho, no capitalismo, é o instrumento que gera a sobrevivência. Nas organizações, o trabalho passa a ser entendido como uma atividade que gera resultados, com sobras para o empregador.

Gorz (1987) verifica dentro do modo de produção apontado por Marx, que o trabalho produtivo é uma atividade que se exerce por conta de um terceiro em troca de salário, segundo formas e horários fixados por aquele que paga, no qual, os fins pretendidos não são escolhidos por quem executa a tarefa e sim por quem emprega.

Relativo ao processo do trabalho, Sussekind (1983, p. 82) descreve-o como “o processo que tem como objetivo lucrar produzindo algo ou vendendo-o”. Nessa visão o trabalhador age no desenvolvimento do ofício (produto) ou vende a força de trabalho (serviço).

Força de trabalho, segundo Guerreiro Ramos (1983, p. 9) “é o conjunto de indivíduos, despojados de seus caracteres de personalidade e considerados como animal [...] é o rebanho de trabalhadores, a mão-de-obra que entra nos cálculos de custo produção e de contabilidade”.

Quanto ao fator social, o trabalho nas organizações se estende por um debate intenso (MARX, 1983), extremo (HARVEY, 1989) e que traz impactos na sociedade (HALL, 2004). Intenso quando trata dos direitos a recompensa pelo exercício da atividade e não pelo valor de uso do produto e pelo grau de conhecimento do trabalhador. Extremo pelo grau de servidão e/ou imposição da atividades *versus* a necessidade do trabalhador. Quanto aos impactos, estes podem ser benéficos ou de atrasos no ambiente de convivência entre os empregadores e trabalhadores.

Nesse crescente vê-se que o trabalho em qualquer de suas formas explicitadas pede coordenação para que se explore a atividade e os objetivos sejam alcançados. Caracterizando-se, portanto, a organização. Organização tanto sob forma de ato quanto de estrutura – modelos e formas e também sob várias correntes e posicionamentos.

2.6.2 Organização do trabalho (OT): caracterização

O tema organização, análogo ao trabalho, também pode ser visto sob ângulos diferentes. Ao desmembrar a palavra organização tem-se organizar e ação. Ação referindo-se ao ato de agir, de atuar, como também de proceder ou comportar-se. Organizar atribui-se a colocar coisas em ordem. De facilitar o desenvolvimento de alguma tarefa (BUENO, 1996).

A temática organização centra-se em estrutura, aspectos sociais e funcionais. Como estrutura, organização é resultado da associação de um grupo de indivíduos com objetivo comum. O objetivo de combinar esforços individuais para a realização de propósitos coletivos (FAVA, 2008).

A realização desses propósitos se dá com a constituição de sociedades compostas por duas ou mais pessoas que estabeleçam entre si relação de cooperação, de ações coordenadas, de funções diferenciadas.

Aos aspectos sociais, “as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos” (PARSONS, 1960 *apud* ETIZIONI, 1974). Bilhim (2006) também participa desse entendimento e afirma que as organizações atem-se a questões de sobrevivência e ascensão social.

Em sentido funcional, Montana (2003, p. 170) descreve organização como “o processo de reunir recursos humanos e físicos essenciais a consecução dos objetivos de uma empresa.” Para o autor, os recursos são as pessoas, a tecnologia e a estrutura física. Sob ótica de outras correntes, os recursos são força disponível para o trabalho (MARINUZZI; FAJARDO, 1988), competências (DUTRA, 2001) e espaço físico, instrumentos e matéria-prima para a execução de tarefas.

Etimologicamente, organização deriva do vocabulário grego, *organon*, e significa instrumento ou utensílio com ação de utilidade (BILHIM, 2006). Porém, Ferreira (1999) encontra sua origem na língua francesa, *organiser*, com sentido de ordenar, arrumar. Para os autores, indiferente da origem, o termo organização alinha-se, morfológicamente, ao ato de organizar, de estabelecer bases, de arranjar ou construir algo de forma ordeira.

Organização como instrumento ou utensílio, no sentido de utilidade, se mostra dentro da Administração através de técnicas, com o objetivo de criar formas, melhorar métodos, reformar sequências de trabalho, padronizar execução de tarefas e de racionalizar o controle. A aplicação desse conjunto de técnicas busca analisar, elaborar e implantar sistemas administrativos que sejam eficazes e eficientes, e tornem as operações efetivas e relevantes no tratamento do trabalho operacional, tático e estratégico (DRUCKER, 1967; LUPORINI; SANDER, 1982; PINTO, 1985; OLIVEIRA, 2005).

Os sistemas administrativos estão presentes nos diversos níveis operacionais da estrutura organizacional.

Vê-se, então, que forma-se qualitativamente o conceito de organização como sendo uma estrutura constituída da união de recursos físicos, financeiros e pessoas para a consecução de objetivos organizacionais a partir de esforços individuais que visam sobrevivência e ascensão social e que são resultantes de fatos administrativos.

Com a análise em separado, dos termos organização e trabalho, esses serão reunidos em busca da junção de seus conceitos objetivando caracterizar organização do trabalho (OT).

Koontz e O'donnell (1959) entendem que a OT se ocupa da estrutura atividade-autoridade de uma empresa, como um agrupamento de atividades necessárias para atingir objetivos. Para Argyris (1957 *apud* STONER; FREEMAN, 1985), a organização do trabalho abrange as relações formais e informais, internas e externas a empresa com respeito ao comportamento dos empregados.

Castanhede (1968, p. 37-38) define OT como “um conjunto de partes logicamente sistematizadas, ordenadas e estruturadas sob a subordinação ou articulação para a consecução de metas”.

A OT é para Dejours (1987) um conjunto de ações específicas que impactam e desenvolvem experiências de sofrimento ou de satisfação sobre o homem. Elas relacionam-se com a divisão do trabalho, fases da tarefa, hierarquia, autoridade, comando, poder e responsabilidade.

O modo como as atividades de uma empresa são divididas, organizadas e controladas conceitua organização do trabalho para Stoner e Feeman (1985). Os autores descrevem que a organização do trabalho está firmada sobre a divisão do trabalho, a departamentalização e coordenação de atividades.

Outrossim, Pereira (2002) conceitua OT como um conjunto de situações que devem ser tratados de modo coerente com a natureza do trabalho e que se referem a divisão do trabalho, ao conteúdo da tarefa, as questões de responsabilidade, hierarquia, ao poder, autoridade e as modalidades de comando.

Adequar a natureza da atividade a ser executada as características psicofisiológicas dos trabalhadores é uma forma de organização do trabalho, definida na Norma Reguladora NR-17 (BRASIL, 2009). Para efeito da Norma deve-se observar os padrões de produção, o modo de operação, a exigência do tempo, a determinação da quantidade de tempo, o ritmo de trabalho e o conteúdo da tarefa. Também devem ser consideradas máquinas e equipamentos e a relação entre o homem e seu trabalho.

O Quadro 11, mostra condensadamente os conceitos de OT, em ordem cronológica, relacionando-os ao nível hierárquico organizacional e a habilidade requerida.

Verifica-se que as habilidades guardam estreita relação com os níveis organizacionais e podem ser compreendidas a partir do detalhamento da tarefa. Elas são estabelecidas como habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas consistem em utilizar conhecimentos, métodos e equipamentos para realização de tarefas específicas e são evidenciadas com maior intensidade no nível operacional. A habilidade humana atua no desempenho das atividades táticas na condução de pessoas a partir do discernimento e

compreensão de atitudes, motivações e necessidades, através do exercício da liderança. Concentrada no topo da pirâmide organizacional, a habilidade conceitual ou estratégica atém-se a análise e interpretação do papel da organização no ambiente a qual está inserida (KATZ; KAHN, 1978). Dessa forma, é possível interrelacionar-se os conceitos, os níveis organizacionais e as habilidades.

AUTOR	DEFINIÇÃO – Organização do trabalho (OT)	NÍVEL	HABILIDADE
ARGYRIS (1957)	Abrange as relações formais e informais, internas ou externas à empresa, mas que dizem respeito ao comportamento dos empregados	TÁTICO	HUMANA
KOONTZ; O'DONNELL (1959)	Se ocupa da estrutura atividade-autoridade de uma empresa, como um agrupamento de atividades necessárias para atingir objetivos	OPERACIONAL	TÉCNICA
CASTANHEDE (1968)	Conjunto de partes logicamente sistematizadas, ordenadas e estruturadas sob a subordinação ou articulação para a consecução de metas.	TÁTICO OPERACIONAL	HUMANA TÉCNICA
DEJOURS (1987)	Conjunto de ações específicas que impactam e desenvolvem experiências de sofrimento ou de satisfação sobre o homem. Contempla a divisão do trabalho, fases da tarefa, hierarquia, autoridade, comando, poder e responsabilidade.	TÁTICO	HUMANA
STONER; FREEMAN (1985)	Modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e controladas. Está firmada sobre a divisão do trabalho, a departamentalização e coordenação das atividades.	OPERACIONAL	TÉCNICA
PEREIRA (2002)	Conjunto de situações que deve ser tratado de modo coerente com a natureza do trabalho e que se refere a divisão do trabalho, ao conteúdo da tarefa, as questões de responsabilidade, hierarquia, ao poder, autoridade e as modalidades de comando.	ESTRATÉGICO TÁTICO OPERACIONAL	CONCEITUAL HUMANA TÉCNICA
BRASIL NR-17 (2009)	Como a adequação da natureza da atividade a ser executada às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Devem-se observar os padrões de produção, o modo de operação, a exigência do tempo, a determinação da quantidade de tempo, o ritmo de trabalho e o conteúdo da tarefa.	ESTRATÉGICO TÁTICO OPERACIONAL	CONCEITUAL HUMANA TÉCNICA

Quadro 11 – Relação entre conceitos de organização do trabalho, níveis organizacionais e habilidades gerenciais
Fonte: elaborado a partir de ARGYRIS (1957), KOONTZ; O'DONNELL (1959), CASTANHEDE (1968), STONER; FREEMAN (1985), DEJOURS (1987), PEREIRA (2002) e BRASIL (2009) com adaptações.

A relação entre nível organizacional e habilidades gerenciais evidencia a interdisciplinaridade da OT e a direciona às relações sociais, aos níveis de responsabilidade, às qualificações do trabalhador e a complexidade das tarefas.

Assim, a OT pode ser vista como a integração de recursos interdependentes (organização) e de processos (trabalho) que atendem aos objetivos da organização (estrutura) através de inferências de pessoas internas e externas a ela. Essas interferências podem ser resultado de modelos de OT.

2.7 Modelos de Organização do Trabalho

Os modelos de OT, dentro de uma visão pura da Teoria da Administração, se constituíram em afirmação a sobrevivência e eficiência organizacional. A sobrevivência como um conjunto de exigências que se forem satisfeitas perpetuam a existência da organização. E, a eficiência visando definir um padrão de produção resultante dos elementos do sistema organizacional nas relações internas e externas em comparação a outros sistemas.

A evolução do modo de produção e dos tipos de organização ampliou-se em decorrência do aperfeiçoamento técnico e com a aplicação de novas tecnologias no desenvolvimento de tarefas.

Para Fleury (1987), os modelos de organização do trabalho são classificados em dois grandes grupos: Modelos Clássicos e Novos Modelos. Outra classificação para OT é apresentada por Ortsman (1984 *apud* GUIMARÃES, 1995), ele toma como base três focos e os denomina de abordagens tecnocratas, abordagens liberais e abordagens sócio-técnicas.

2.7.1 Modelos clássicos de OT

Os Modelos Clássicos centram-se na proposta de regulação e controle autoritário do trabalho, também nomeado de administração científica. O trabalho, nesse modelo, perde a valorização do humano e volta-se para a maximização da lucratividade.

Idealizado por Frederick W. Taylor o modelo científico de OT sistematizou a racionalização do trabalho através da mensuração de tempos e verificação de movimentos dos trabalhadores. Castanhede (1968) observa que os primeiros escritos de Taylor enunciam princípios de OT que se prendiam unicamente a execução do trabalho operário ou de escritório. Este, aos poucos substituído por um novo tipo de operário, o operário não-qualificado ou operário de massa.

Dentro da perspectiva da atividade racional do trabalhador e do aumento da produção com menor custo, Henri Fayol busca definições para as responsabilidades em todos os níveis operacionais. Fayol (1990) enxerga que os problemas de administração surgiam nos postos de direção. Ele distribui as atividades administrativas em seis grandes funções: técnicas (produção, montagem), comerciais (troca, venda e compra), financeiras (administração de capitais), de segurança (proteção de bens físicos e das pessoas), de contabilidade (inventários,

registros, estatísticas e orçamentos) e administrativas. O autor destaca, dentre elas, a função administrativa como um conjunto de atividades constituídas pela previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Para Henry Ford, no modelo de Administração Científica, as relações entre o operário, o empregador e o consumidor são pontos importantes do trabalho industrial. O sistema fordista de produção visa o máximo de trabalho como mínimo de fadiga, procura evitar o desperdício e reduzir o ciclo das transformações. O trabalho toma forma consistente e ritmada com a inserção da esteira ou linha de produção favorecendo a produção industrial em série ou em massa (CASTANHEDE, 1968; HELOANI, 1994).

Estudos apontam os modelos definidos por Taylor, Fayol e Ford como um modelo único, por suas características comuns e até os rotulam de santíssima trindade da *scientific management* (GRAÇA, 1992). Eles separaram a concepção da execução, parcelaram ao máximo as tarefas, centralizaram as decisões e impuseram tempo-padrão para execução das atividades. Dessa forma, tornaram o trabalho mais simples, desqualificado, racional e mecanístico (BURNS; STALKER, 1961; ETIZIONI, 1974; KAST; ROSENZWEIG, 1976; BRAVERMAN, 1987).

Essas características facilitaram traçar do perfil profissional do trabalhador, como de baixo nível sócio-cultural, preguiçoso ou tendencioso à “fazer cera”, que tem a necessidade de enquadramento e supervisão, que trabalha pra suprir necessidades básicas ou de subsistência e que reforça sua motivação com o recebimento de salário (TAYLOR, 1990).

A administração científica se estabelece na aplicação de seus princípios com o objetivo de maximizar o controle do processo de trabalho, em consonância ao modo de produção capitalista no qual o trabalho rende-se ao capital e a geração de maior lucratividade. O que ela não previu foi a existência de pontos de ruptura dentro do modelo de organização clássico do trabalho.

Turnover crescente, absenteísmo, insubordinação, sabotagem, perda de material, baixa qualidade dos produtos e aumento no número de acidentes de trabalho pela direção autoritária e estressante se caracterizaram como sintomas de crise no modo clássico de OT.

Na busca de reversão do quadro de crise, um novo modelo de OT é instaurado para recuperar a máxima eficácia e a lucratividade e suprimir os conflitos sociais. Elton Mayo, na década de 1930, inicia estudos que resultaram na Escola das Relações Humanas (ERH). Ela se posiciona como uma alternativa para a correção e supressão dos problemas vividos pelo modelo clássico de OT e não como um novo modelo.

Algumas características da ERH são a redefinição da lógica clássica para a lógica de trabalho por cooperação e a troca do autoritarismo e da coerção por formas de manipulação psicológica. Destacam-se os pequenos grupos e o papel da gerência, que tem como missão harmonizar e estabelecer cooperação entre os operários. Embora, o combate aos conflitos continuem da mesma forma da visão clássica (ORTSMAN, 1984).

Para a ERH o homem deixa de ser uma parte da máquina para ser componente determinante na produção, pois: começa a agir em grupo, tem o comportamento individual regulado pelo grupo a que pertence, o moral dele passa a relacionar-se com a importância do conteúdo do cargo e as relações deixam de ser unicamente verticais (MAYO, 1975).

A ERH é ampliada com a contribuição de estudos da Psicologia Industrial e avança em direção à construção de teorias motivacionais do trabalho, apresentadas por Herzberg, Maslow e McGregor, que influenciaram no aumento da produtividade, na redução de disfunções na área operacional e, por conseguinte, na supressão dos conflitos. Essas alterações favoreceram a inserção de novos modelos de organização do trabalho.

2.7.2 Novos modelos de OT

Os novos modelos de OT, mais comumente conhecidos como novas formas de organização do trabalho (NFOT) ultrapassaram os princípios e técnicas tayloristas/fayolistas /fordistas e propuseram trabalho relativizado as necessidades humanas e direcionado aos objetivos organizacionais. Perpassa-se da visão clássica à abordagem sócio-técnica. Os componentes das NFOT são: a rotação de atividades (*job rotation*), o alargamento do trabalho (*job enlargement*), o enriquecimento de cargos (*job enrichment*), os grupos de trabalho (*T-groups*, semi-autônomos) e o modelo japonês (MONIZ, 1989; MELO, 1992).

A rotação de cargos ou de postos de trabalho (*job rotation*) caracteriza-se pela mudança do trabalhador de posto de trabalho com o objetivo de dar polivalência ao operário, evitar a rotina ou monotonia com a maior diversidade de tarefas e combater a desmotivação, o absentéismo e o *turnover* presentes no modelo clássico de OT. A rotação por entre os diversos postos de trabalho não eleva a qualificação do trabalhador, pois o conteúdo das atividades não se altera.

O alargamento do trabalho (*job enlargement*) semelhante a rotação de cargos consiste na integração de tarefas de mesma natureza ao posto de trabalho. Também chamado de alargamento horizontal. Esse modo favorece maior variedade e diversidade de conhecimentos

ao “operário”, como também aumenta o tempo de duração do ciclo do trabalho e dá maior flexibilidade ao operador na execução do trabalho.

Herzberg (1959) vê o *job rotation* e o *job enlargement* como soluções que apresentam resultados incertos. Para o autor, em termos de rendimento psicológico, de motivação e de satisfação no trabalho, o resultado da implantação dessas ações é uma soma de zeros, não se traduzindo como NFOT, pois há ainda parcelização das tarefas, o trabalho é direcionado a um indivíduo e não ao grupo e o planejamento e direção continuam separados do pessoal executor.

Guimarães (1995) aborda que o enriquecimento de cargos é uma proposta que vem sendo alvo de críticas dialéticas por parte de pesquisadores sócio-técnicos e por defensores da corrente crítica radical. Para Gorz (1987 p. 86 *apud* GUIMARÃES, 1995) o *job enrichment* “é uma tentativa dos psicossociólogos patronais para conciliar os trabalhadores com o trabalho [...] muito mais como uma nova forma de manipulação do que uma solução para as contradições de fundo”.

Porém, observa-se mesmo sob o título de NFOT, que o trabalhador-executor ainda continua separado da concepção, decisão e controle do processo. Contudo, Fleury e Vargas (1983) verificaram que o empoderamento dos trabalhadores com o enriquecimento de cargos obtinha maior êxito quando havia formação de grupos - *T-groups*.

Os experimentos de grupos de auto formação (*T-group*) são descritos por Azevedo (1969) como uma técnica laboratorial de alteração comportamental onde os participantes se esforçam para criar uma organização produtiva e viável. O autor aborda que o objetivo do *T-group* ou laboratório de sensibilidade é “o desenvolvimento do autoconhecimento, o desenvolvimento do conhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação pela eliminação de barreiras” (AZEVEDO, 1969 p. 59-60).

Decerto a aprendizagem conseguida dentro do grupo é testada e difundida para uso generalizado e contínuo na organização e os resultados esperados são maior criatividade, menor hostilidade aos outros e maior sensibilidade as influências sociais e psicológicas sobre o comportamento do indivíduo no trabalho.

Com o desdobramento, as NFOT se alinham e direcionam o foco à Abordagem Sócio-técnica. Nessa abordagem, um conjunto de pessoas se reúnem para execução de determinada tarefa previamente planejada pela gerência. Os principais experimentos e teorias foram o Desenvolvimento Organizacional, os Grupos Semi-autônomos e o Modelo Japonês.

O desenvolvimento organizacional (DO) é um processo planejado de modificações culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização, objetivando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de tal forma que a organização fique apta a diagnosticar, planejar e implementar modificações com ou sem ajuda externa (ANDRADE; AMBONI, 2007). A teoria DO desdobra-se a partir da Teoria Comportamental condensando a fusão de duas tendências de estudos: estrutura organizacional e do comportamento humano. Ela tem por característica ser aberta, democrática, participativa e firma o rumo da organização do trabalho voltado mais para as pessoas do que para a técnica e recursos.

O Grupo de Trabalhadores Semi-autônomos (GSA) são definidos por Herbest (1974) como aqueles que assumem a responsabilidade completa pela confecção do produto. More (1997) caracteriza GSA pela formação de uma equipe de trabalhadores para realização de tarefa específica e que para estes atingirem o objetivo os componentes devem agir cooperativamente sem que haja predefinição de funções.

Ambos os autores concordam que a formação dos grupos seja não-estruturada em funções, mas alicerçada em responsabilidades.

A produção e a produtividade dentro do modelo GSA só atingirão valores máximos quando as relações técnicas e sociais, interpessoa e intergrupo, forem otimizadas. Para isso, cabe ao supervisor ou ao coordenador, externo ao grupo, a função de gerenciar o relacionamento entre o grupo e o meio organizacional.

Em contínuo, as transformações ocorridas nas formas de organizar o trabalho se expandem, com a implementação de modificações nos GSA, para os modelos participativos. Essas mudanças são suportadas pelo não atendimento as expectativas de produção nos modelos racionais de organização do trabalho e pelas condições físicas e psicológicas as quais os trabalhadores são submetidos.

Os modelos participativos envolvem os trabalhadores no processo de decisão e na operacionalização da tarefa. Participação é resultado da ação de participar. De tomar parte em algo. De ter ou receber parcela de um todo (FERREIRA, 1999). Sousa (2004) afirma que a participação é um dos cinco princípios da democracia, juntamente com igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade. Junto a participação está a oportunidade efetiva e a responsabilidade para a transformação de uma realidade.

Voltado à gestão organizacional, o conceito e a origem prática da expressão participação são quase impossíveis de ser estabelecidos. Nota-se que a participação no processo de organização do trabalho visa ampliar o controle dos trabalhadores nas decisões e na construção do processo do trabalho.

O modelo participativo de OT encontra suas bases na indústria japonesa após a década de 1940. Wood Jr. (1992) relata que industriais japoneses visitaram o ocidente, no período pós guerra, para observar o modo de organização do trabalho produtivo na busca de desenvolver forma semelhante de produção. Futata (2005) descreve a visão dos japoneses para o modelo de produção em massa que ocorria no ocidente, o qual possuía amplo mercado consumidor, disponibilidade de matéria-prima, abundância de mão-de-obra e grande quantidade de recursos para investimento.

A autora completa que, pelas dificuldades vividas pela população e pela necessidade de reerguer o país, no período pós guerra, Taichii Ohno e Eiji Toyoda desenvolveram uma nova forma de organização da produção que tinha como princípio a eliminação do desperdício. A partir de então, a flexibilização da produção, os estoques reduzidos, a baixa disponibilidade de capital, o mercado consumidor pequeno e a escassez de matéria prima foram incorporados gradativamente a produção como fatores. Como resultado da aplicação dos fatores na produção, o Japão emerge como uma potência industrial e o modelo japonês de produção se espalha pelo mundo (MORE, 1997).

Gounet (2004 *apud* FUTATA, 2005), aborda que a partir do princípio da eliminação do desperdício e de qualquer elemento que não agregasse valor ao produto final, outras características inovadoras emanaram do modelo japonês de produção, tais como: automação, *just-in-time*, trabalho em equipe, administração por estresse, flexibilização da mão-de-obra, gestão participativa, controle de qualidade e participação operária.

Diante do construto dos Modelos e das Abordagens de OT observa-se que o surgimento do estudo, a evolução e as modificações das formas de organizar o trabalho são resultantes da relação entre elementos políticos, econômicos, tecnológicos e socioculturais que se desdobram em observar a relação trabalho-pessoa, com direção do indivíduo ao coletivo, no âmbito interpessoal e inter organizacional.

Para Ramos (1983) essa linha resulta em fato administrativo, o qual é descrito como:

“um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultantes e condicionantes da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos” (ib, p. 7).

Dessa forma, a linha sociológica interpreta que a OT se dirige para a permanente atualização da ação administrativa, através da atividade e desempenho dos atores participantes do processo decisório. Ela não se atém, de forma exclusiva, ao classicismo teórico da teoria

da Administração – planejamento, organização, direção e controle das tarefas operárias -, mas incorpora outros elementos atribuídos e resultantes de relações entre as pessoas de uma organização, independente do nível hierárquico que ocupem.

Nota-se, contudo que essas relações dependia dos elementos componentes do fato administrativo que associam atividades humanas ao desempenho administrativo traduzindo-se por desempenho organizacional.

2.7.3 Elementos do Fato Administrativo

Ao tomar a definição do fato administrativo vê-se que o seu conteúdo é formado por partes componentes que esboçam uma linha conceitual e que podem ser analisadas sistematicamente.

Para Ramos (1983) os elementos componentes do fato administrativo são: estruturais, estruturais e estruturantes.

Os elementos estruturais não possuem definição de própria em situação física, ou seja, não tem significado se estiverem isolados. Eles se amoldam a depender do seu emprego nas atividades organizacionais. O autor os classifica em três grupos: elementos brutos, força de trabalho e atitudes.

Como elementos brutos do trabalho (instalações, prédios, móveis, ferramentas, máquinas e equipamentos, matérias-primas), os fatos administrativos não têm funcionalidade, “é o sistema administrativo que lhes dá funcionalidade” (RAMOS, 1983 p. 9). São variáveis que frequentemente incidem no desempenho organizacional por estarem sujeitas a intempéries e incidentes.

A força de trabalho, como descrito, é a mão-de-obra que entra os cálculos contábeis a partir da execução de tarefas por indivíduos despojados de seus caracteres de personalidade e considerados como animais. Os quais, também, sofrem pela ação natural do exercício de execução da tarefa (fadiga, idade, acidentes) ou pela inserção de novas tecnologias que requerem pessoal mais qualificado para serem exequíveis.

Essas atitudes traduzem a conduta do homem em sua orientação e preferência. Elas se referem a formação de personalidade e do caráter e podem ser individual ou coletiva. A atitude coletiva gera o sentido de grupo, classe social, a sociedade. Já a individual caracteriza o ser humano como personalidade única, autônoma.

Por possuírem característica amorfa, os elementos estruturais, precisam de elementos estruturais para se fazer executáveis.

A combinação de elementos estruturais com elementos estruturais formam um sistema coerente e configuram uma organização. Os elementos estruturais, também chamados de configurativos, podem ser externos ou internos.

Os elementos estruturais externos podem ser divididos em graus: primeiro, segundo e terceiro. Em primeiro grau estão os sindicatos e associações de classes que interferem e influenciam a administração das organizações. A sociedade é o elemento estrutural externo de segundo grau. Os fenômenos ocorridos intra e através da sociedade implicam qualitativamente nas organizações. A integração das sociedades ou sociedade global impacta o desempenho organizacional como elemento estrutural de terceiro grau. Ela impõe condições, tendências e influências que se institucionalizam e se tornam hegemônicas afetando o fato administrativo a partir das nações dominantes às periféricas.

Os elementos configurativos internos são a hierarquia funcional, os grupos, as linhas de autoridade e as competências. Eles podem ser caracterizados pelo funcionamento da estrutura organizacional quando associados à departamentalização, a quantidade e qualidade do pessoal, aos métodos e ao processo de trabalho.

Ramos (1983) adota que não há estrutura permanente, o que existe é a permanente estruturação. A estruturação como fruto de decisões (elemento estruturante) e estas sendo dinâmicas e intervencionistas. Dessa forma, vê-se que para que haja funcionamento organizacional estruturado se faz necessário um encadeamento de decisões que equilibre e ordene os recursos materiais, os interesses e atitudes, minimizando a ocorrência de problemas e de influências externas, múltiplas e conflitantes frente aos objetivos individuais e grupais.

Urwick (1952 *apud* KOONTZ; O'DONNELL, 1959), Mayo (1975), Fayol (1990), dentre outros, estudaram inicialmente a relação existente entre o funcionamento da estrutura organizacional e os grupos, e os integraram ao desempenho das organizações.

Conjunto a linha de elementos do fato administrativo há variáveis que incidem com maior ou menor grau no desempenho organizacional.

O Quadro 12 apresenta esses elementos como variáveis independentes (condicionantes) e variável dependente (resultante ou resultado operacional). O desempenho organizacional se comporta como resultante da relação (decisão) entre as variáveis condicionantes: estrutura organizacional e processo organizacional.

VARIÁVEL INDEPENDENTE - CONDICIONANTE			VARIÁVEL DEPENDENTE
AESTRUTURAL	ESTRUTURAL	ESTRUTURANTE	RESULTANTE
> ELEMENTOS BRUTOS Instalações Móveis Ferramentas Equipamentos > FORÇA DE TRABALHO Tarefa Conteúdo da tarefa Divisão do trabalho Remuneração > ATITUDE Individual Coletiva	▪ EXTERNO Sindicatos Associações Sociedade / Sociedade global ▪ INTERNO Hierarquia Grupos Linhas de autoridade Competência Departamentalização Quantidade de pessoal Qualidade de pessoal Métodos de trabalho Processo de trabalho	⇒ DECISÃO Responsabilidade Poder Liderança Comando/coordenação Controle	♦ Eficácia ♦ Eficiência ♦ Efetividade ♦ Relevância
PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO			DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Quadro 12 – Variáveis e elementos da OT – processo \diamond desempenho organizacional

Fonte: elaborado a partir de RAMOS (1983), GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY (1988), PEREIRA (2002), HALL (2004), ANDRADE; AMBONI (2007), BRASIL (2009), com adaptações.

O fato administrativo, de igual modo, o ato cooperativo se desenvolve a partir do processo de organização do trabalho e resultam em níveis de eficácia, eficiência, efetividade e relevância. O conjunto de interações que ocorrem dentro do processo organizacional diz respeito, internamente, a estrutura organizacional que incorrerá em desempenho organizacional.

2.7.4 Estrutura e desenvolvimento organizacional

A estrutura organizacional é definida como o agrupamento ou distribuição de atividades e de pessoas (LUPORINI; PINTO, 1985; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; HALL, 2004) com autoridade e responsabilidades (ETIZIONI, 1974), que estão conectadas por um sistema de comunicação formal para o alcance dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997).

A forma visual que apresenta as unidades de trabalho e sua posição na estrutura organizacional é chamada de organograma. O organograma situa a força de trabalho, estabelece os condicionantes internos e evidencia o elemento estruturante – decisão.

Hall (2004) afirma que as formas estruturais das organizações foram estudadas inicialmente por Weber (1947) na busca de um modelo que oferecesse eficiência e confiabilidade. Weber chegou a estrutura ideal pela efetivação da burocracia: hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão de trabalho, participantes tecnicamente competentes, métodos e regras de trabalho para os ocupantes dos cargos e remuneração distinta.

A forma do organograma pode apresentar estruturas altas ou estruturas achatadas (STONER; FREEMAN, 1985; BATEMAN; SNELL, 1998). Outras tipologias de organogramas, derivadas de Weber são: organização homogênea e heterogênea (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988), burocracia e força-tarefa, inovadora, colateral e em hipertexto (ANGELONI, 2005), mecânica e orgânica (HALL, 2004).

Quanto ao funcionamento, os departamentos estruturais de uma organização podem ser: tradicional (funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produtos, por período e pela amplitude de controle), inovador (por centros de lucro, por projetos, celular e novos empreendimentos) ou matricial (KOONTZ; O'DONNELL, 1959; STONER; FREEMAN, 1985; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997; BATEMAN; SNELL, 1998).

Com a ampliação de estudos, Hall (2004) afirma que a tendência das configurações organizacionais será de agregação de particularidades das atividades, do comportamento dos integrantes da organização e da tecnologia empregada. Essa configuração também dependerá da distinção entre a organização formal e organização informal que envolve características estruturais como complexidade, formalização e centralização (HAGE, 1965)

Barnard (1938) conceitua organização formal quando as atividades de duas ou mais pessoas são conscientemente coordenadas em relação a um determinado objetivo. Kwasnicka (1990, p. 66) expande o conceito de organização formal para "grupos de pessoas que se estabelecem com base na racionalidade, na lógica e na eficiência e são projetados para realizar funções específicas dentro da organização" e podem ser permanentes ou temporários.

Para além dos grupos formais na organização estão os grupos informais. Eles nascem da interação entre as pessoas com interesses comuns, de forma espontânea e livre, não se restringe a barreiras culturais ou sociais, embora, na maioria das vezes está circunscrito a ela e podem alterar padrões de comportamento individual e desempenho organizacional (KOONTZ; O'DONNELL, 1959; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; LUPORINI; PINTO, 1985; KWASNICKA, 1990; ANDRADE; AMBONI, 2007).

Em linhas gerais, o processo organizacional contempla as atividades realizadas em cada unidade de trabalho compreendida pela tarefa e seu conteúdo, pela divisão do trabalho, pela hierarquia e responsabilidade.

O conteúdo da tarefa está ligado ao método de trabalho. Este pode ser ordenado de forma lógica com a finalidade de se desenvolver sequências operacionais mais simples e eficazes. O delineamento do conteúdo da tarefa exige uma cuidadosa verificação dos aspectos de produção e dos recursos materiais e humanos.

A divisão do trabalho resulta em tarefas simples. É definida como a decomposição de uma tarefa complexa em componentes de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado e não pela tarefa como um todo (STONER; FREEMAN, 1985). Para Smith (1937 *apud* KWASNICKA, 1990) a grande dádiva da divisão do trabalho é que o fracionamento de todo o trabalho em operações pequenas, simples e separadas em que cada operário pode especializar-se possibilita que a produtividade total se multiplique geometricamente.

Já a hierarquia pressupõe ordem e subordinação dos poderes. Ela é consequência da divisão do trabalho e da departamentalização pela pluralidade de funções ou postos de trabalho.

Sobreposta a estrutura organizacional, a hierarquia representa a cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo (nível decisorial), passa pelos gerentes, chefes e coordenadores (nível tático) e segue até aos trabalhadores não gestores (nível operacional). Os níveis hierárquicos imputam às pessoas dentro da organização uma relação recíproca entre responsabilidade e autoridade.

“A responsabilidade é o inverso da autoridade e corresponde as obrigações dos subordinados” (LUPORINI; PINTO, 1985, p. 22). Para Vasconcellos e Hemsley (1997), a responsabilidade é uma resposta a autoridade dentro das características de estruturas tradicionais e está vinculada ao posto de trabalho. Ela existe independentemente do superior ser autoritário ou flexível como vivenciada nas estruturas orgânicas (HALL, 2004).

Para autores clássicos (KOONTZ; O'DONNELL, 1959; LIKERT, 1971; TAYLOR, 1990) a responsabilidade provém da relação superior-subordinado. O superior possui a autoridade para exigir determinadas tarefas e os subordinados devem, após concordarem com o contrato de trabalho, por responsabilidade atender as ordens.

A autoridade é enunciada como portal do processo organizacional por ser entendida como o poder de decidir o que deve e como deve ser feito (LUPORINI; PINTO; 1985), do outro lado, quem recebe a ordem de fazer, mesmo não concordando, deve obedecer (ETIZIONI, 1974).

Weber (1947 *apud* ETIZIONI, 1974) tipifica autoridade em tradicional, legal ou burocrática e carismática. A autoridade tradicional é imposta por procedimentos considerados

legítimos porque sempre teriam existido, e é aceita em nome de uma tradição reconhecida como válida. A legal ou burocrática caracteriza-se pela racionalidade com o uso de um conjunto de regras a serem aplicados em casos concretos. Na autoridade carismática os subordinados aceitam as ordens de um superior, por encontrar legitimidade, justificada por causa da influência de sua personalidade.

Nessa classificação, as autoridades são tipos ideais e baseiam-se nas fontes e tipos de legitimidade dada pelos subordinados. Raramente são encontrados no estado puro da realidade em virtude da subjetividade das pessoas envolvidas e do exercício do poder.

Poder significa “capacidade ou potencial de exercer influência. Isto é, a capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos” (STONER; FREEMAN, 1985 p. 254). O poder inclui atributos pessoais e atributos ligados ao cargo constituindo a base de influência. A influência, que está geralmente ligada ao poder, refere-se ao comportamento de uma pessoa ou grupo de pessoas o qual altera o comportamento, as atitudes ou sentimentos de outra pessoa ou grupo de pessoas. Hall (2004) detecta essa influência nos impactos ocasionados pelas relações de poder e afirma que ela, a influência, pode ter personalidade ou ser monitorada pelas relações de poder.

Quanto a personalidade, o poder pode ser: coercitivo, baseado no temor de sofrer alguma reclamação ou até eliminação do grupo; recompensador quando se apóia na esperança do elogio ou do reconhecimento; legitimado quando o poder flui do cargo na hierarquia funcional; apoiado na especialização ou na competência, quando os subordinados percebem o superior como alguém que possui certos conhecimentos especializados e estes conhecimentos excede os deles; e, o referencial, que baseia-se no desejo do subordinado se identificar ou imitar o superior (STONER; FREEMAN, 1985; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988).

No campo das relações de poder nas organizações, Morgan (1986) as classifica em seis modos. Relações autocráticas nas quais o poder é detido por um indivíduo ou pequeno grupo com controle absoluto; burocráticas, quando as regras são escritas e as relações de poder são claras; tecnocratas onde o conhecimento e a especialização governam o sistema; codeterminação é o modelo relacional onde as partes dividem o comando; democracias representativas com representantes eleitos que atuam por tempo específico ou enquanto contam com o apoio dos membros; e as democracias diretas onde todos participam e possuem o direito de ordenar.

Dessa forma, o trabalho em grupo, em qualquer forma de poder, envolve indivíduos que não funcionam sozinhos, fazendo-se necessário uma pessoa que desenvolva e

desempenhe liderança. Nas ciências sociais, liderança tem o significado de atributo de uma posição, a característica de uma pessoa ou uma estratégia de conduta (KATZ; KAHN, 1978).

Hersey e Blanchard (1976) conceituam liderança como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de pessoas por intermédio da comunicação para que seja atingida uma meta (TANNEMBAUM *et al.*, 1972). Os autores, ainda, classificam a liderança em estilos autoritário, liberal ou democrático. Eles se diferenciam e recebem influência do comportamento dos dirigentes e pela forma de comando.

Quanto ao comando, ele pode ser definido como “a atribuição, à outra pessoa, da autoridade formal e da responsabilidade para realizar atividades específicas” (STONER; FREEMAN, 1985 p. 260). O comando, quando bem transmitido, reduz ou elimina a defasagem de tempo para tomada de decisões e não possibilita margem de dúvida a tarefa. A ação de comandar pressupõe a coordenação e por fim o controle.

Na coordenação identifica-se a reunião integrada de toda atividade de trabalho (ETIZIONI, 1974). A importância da coordenação dos trabalhos da organização está, proporcionalmente, relacionada com o tamanho dela e com os objetivos a serem alcançados envolvendo orientação e supervisão dos subordinados para o alcance de objetivos. A motivação e orientação são faces complementares do líder para com os liderados que visam um trabalho confiante e o desempenho melhor.

Mary Parket Follett (1940) separa os princípios de coordenação das técnicas de direção, a fim de criar sincronismo nas ações. Os princípios de Follett são: princípio do contato direto, que se utiliza das relações pessoais, nos sentidos horizontal e vertical; do planejamento, no qual as pessoas devem estar envolvidas desde a fase de planejamento até a estruturação do programa; princípio das relações recíprocas que relaciona mutuamente todos os elementos do conjunto e, princípio contínuo de coordenação que enxerga a coordenação como um processo continuado.

A direção é a técnica mais antiga de coordenação. Com ela o supervisor, líder ou gestor tem a capacidade de ensinar, acompanhar e testar o esforço de seus subordinados. Esses procedimentos podem ser realizados através de comunicação escrita ou verbal ou de reuniões de grupos não afastando-se do contato pessoal e permitindo que os componentes se integrem com os seus próprios esforços e, também, utilizem-se de “homens de ligação” ou facilitadores (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988).

O controle é o último fator descrito no processo organizacional no campo estruturante. Ele guarda uma relação direta com a função gerencial de planejamento.

Mockler (1971 *apud* KWASNICKA, 1990) define controle como:

“um esforço sistêmico de estabelecer padrões de desempenho, com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback*, comparar desempenho efetivo com estes padrões pré-determinados, determinar se existem desvios e medir sua importância, e tomar qualquer medida necessária para garantir que todos os recursos estejam sendo usados da maneira mais eficaz e eficiente possível, para a consecução dos objetivos da empresa” (ib, p. 196)

Seguindo a visão de Mockler, o controle funciona como um sensor que estabelece padrões e métodos para medir o desempenho, determina se o desempenho está de acordo com o padrão e favorece ações corretivas.

Os tipos de controle são classificados em: controle pré-ação, controle de direção, controle de triagem e controle pós-ação (STONER; FREEMAN, 1985; BATEMAN; SNELL, 1998).

Os controles prévios ou pré-ação tem a intenção de prevenir a ocorrência de problemas. Nele os recursos humanos, materiais e financeiros são avaliados e destinados antes do início da tarefa. O controle de direção é caracterizado pela antecipação. Diferencia-se do controle pré-ação, pois age no decorrer da tarefa corrigindo-a antes que seja concluída. A triagem é um método de controle que faz uso de procedimentos ou obedece a condições que darão continuidade ou interromperão a tarefa. Esse tipo de controle também é chamado de controle de sim/não. O controle pós-ação é aquele realizado ao final de uma ação. Nele são medidos os resultados e comparados com o planejamento prévio.

A existência do controle se faz necessário porque as organizações atravessam, quase sempre, situações de incerteza, de mudanças, de instabilidade de mercados, e de imprevisibilidade dos resultados.

Os resultados são os elementos do desempenho organizacional e podem ser verificados pelas variáveis dependentes: eficácia, eficiência, efetividade e relevância (SANDER, 1982).

Para Sander (1982), eficiência é o critério econômico que traduz a capacidade de produzir o máximo de resultados, com o mínimo de recursos, energia e tempo.

Eficácia guarda relação com o alcance de objetivos. Zey-Ferrel (1979) alinha eficácia com a capacidade da organização adquirir e utilizar os recursos para alcançar metas.

A efetividade é o critério político que reflete capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade. Ela demonstra se os produtos ou serviços da organização atendem as expectativas do mercado. A efetividade revela o grau de relacionamento do gestor com o mercado.

A relevância surge com as teorias neoclássicas da Administração. Nela se verifica a importância, o significado, a pertinência e o valor para a sociedade do desempenho obtido pela organização e guarda relação com as consequências de sua atuação para melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida.

Ao delimitar a fundamentação teórica do cooperativismo e da organização do trabalho, chega-se a integração desse ao fato administrativo. Para o desenvolvimento da pesquisa integrou-se os conceitos de organização do trabalho e fato administrativo com relação às variáveis estruturais, estruturais e estruturantes (condicionantes do processo administrativo interno e processo decisório) e resultantes (eficácia e eficiência).

Essa é a base conceitual, para o estudo, que ancora os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 PLANO METODOLÓGICO DO ESTUDO

Na busca por detalhes a ciência faz uso de métodos que não se dão por satisfeitos com afirmações intermediárias ou duvidosas. A ciência pede clareza nas conclusões enunciadas. Por vez, a clareza dos resultados é sustentada pela pesquisa científica confrontada com um conjunto teórico.

Esse item detalha o plano metodológico do estudo, como base para responder a questão problema do trabalho. Ele está composto de caracterização da pesquisa, delimitação de universo e amostra e se completa com as estratégias de coleta, de análise e de tratamento de dados e limitações do estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa caracterizou-se por natureza aplicada, pois além de gerar conhecimentos para o avanço da ciência ela está vinculada ao exercício de atividade profissional. Ou seja, a avaliação e análise referem-se à prática de organizações.

A abordagem utilizada na pesquisa foi mista, quali-quantitativa. Os números e suas relações (aspectos quantitativos) responderam aos questionamentos objetivos. Aos subjetivos, utilizou-se a abordagem qualitativa com entrevista semi-estruturada.

Vergara (2007) detalha que as pesquisas qualitativas contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão a partir do mundo dos sujeitos. A pesquisa qualitativa descreve uma visão do tema de forma abrangente com cunho interpretativo onde se preenche lacunas existentes do conhecimento teórico e, também, quando se intenciona construir conhecimentos sobre o universo a ser estudado (BARBETTA, 2008).

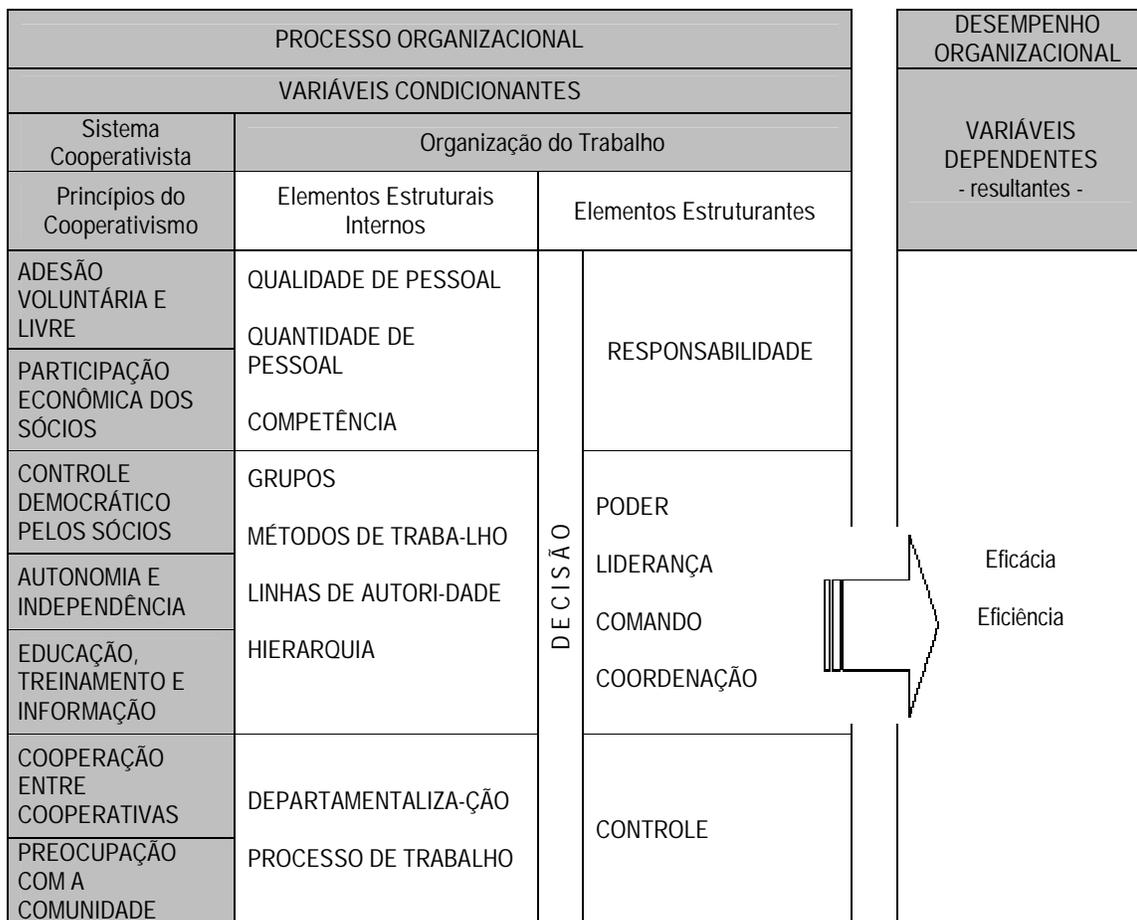
Ao aspecto quantitativo intencionou-se medir relações entre variáveis avaliando suas implicações no desenvolvimento da cooperativa. Para tal, fez-se uso de dados primários referenciando-os em análises racionais - testes estatísticos padronizados (ROESCH, 2009).

Quanto ao enfoque, o presente estudo adotou uma pesquisa descritiva. A descrição se refere à exposição de características de determinado fenômeno ou objeto. Para Vergara (2007, p. 47) este tipo-finalidade de pesquisa “expõe características de determinada população [...] pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

O presente trabalho refletiu sobre as relações sistêmicas na área de estudo através do método estruturalista. Partiu-se do conceito de estrutura como “um conjunto de elementos

combinados de tal forma que qualquer modificação em um deles implica em uma modificação em todos os outros” (LÉVI-STRAUSS, 1980 *apud* RICHARDSON *et al.*, 2008, p. 38).

Aplicado ao método estruturalista, o Quadro 13, mostra o modelo conceitual construído, a partir, da pesquisa bibliográfica que embasou a pesquisa de campo. Observa-se no modelo uma relação bidimensional entre o sistema cooperativista e a organização do trabalho.



Quadro 13 – Esquema conceitual – Modelo teórico
 Fonte: elaboração própria com base em pesquisa bibliográfica

O esquema conceitual se alinha a temática da pesquisa a qual relaciona o modo de organização do trabalho e o desempenho organizacional. Seus elementos de análise perpassam os princípios do cooperativismo, o processo organizacional, mediado pelas decisões e direciona-se ao desempenho organizacional como variável dependente-resultante.

Aos procedimentos técnicos ou quanto aos meios de investigação esta pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo.

Para a primeira parte, referencial teórico, utilizou-se de um aporte bibliográfico obtido através de estudo sistematizado desenvolvido a partir de livros, periódicos, rede mundial de computadores e estudos correlatos.

A pesquisa documental atendeu ao objetivo específico de levantamento histórico do cooperativismo na Paraíba. Vergara (2007) menciona que as principais fontes para as pesquisas documentais são registros, anais, regulamentos, circulares internas, memorandos. Mais precisamente, documentos internos às organizações cooperativas, periódicos específicos, dados disponíveis em sítios na internet e, principalmente, o acervo da OCB e OCE-PB.

A pesquisa de campo foi realizada em cooperativas de transportes de pessoas com sede no Estado da Paraíba. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), as pesquisas de campo são investigações empíricas, cujo objetivo é a formulação de questões com a finalidade de aumentar a familiaridade do autor com o ambiente ou modificar e clarificar conceitos.

Para que a pesquisa de campo fosse realizada, foi necessário delimitar o seu ambiente: universidade, amostra e sujeitos da pesquisa.

3.2 Universo, Amostra e Sujeitos de Pesquisa

Nesse projeto elencou-se como universo de estudo as quatro cooperativas de transportes de pessoas registradas na OCE-PB as quais possuem 206 cooperados. Definir o universo ou a população da pesquisa é atribuir limites quantitativos a ela (SPIEGEL, 1975). Para Crespo (1995, p. 19), “população é o conjunto de entes portadores de, pelo menos, uma característica comum”.

Assim, verifica-se que as cooperativas, que compõem a população, guardam entre si a característica de transporte de pessoas, estão registradas no órgão de representação estadual e estão circunscritas numa determinada região geográfica, o estado da Paraíba.

No Quadro 14 são apresentados os nomes fantasia, a razão social, a cidade onde está instalada a sede das cooperativas e os modelos de veículos em operação.

Nome Fantasia	Razão Social	Cidade - Sede -	Modelos de veículos
COOPERTRANS	Cooperativa dos Transportadores de Passageiros	BAYEUX	ônibus rodoviário
TRANSTAXI	Cooperativa dos Motoristas Autônomos de Transportes de Passageiros em Táxi do Aeroporto Castro Pinto Ltda.	BAYEUX	passageio - táxi
EXTREMO	Cooperativa dos proprietários Autônomos de Ônibus, Microônibus e Vans de Turismo da Grande João Pessoa	JOÃO PESSOA	ônibus e van
COOPERTAXI	Cooperativa dos Condutores Autônomos de Veículos de Passageiros e Cargas da Grande João Pessoa Ltda.	JOÃO PESSOA	passageio - táxi

Quadro 14 – Cooperativas de transporte de pessoas no Estado da Paraíba
Fonte: elaborado a partir de OCB-PB (2010), com adaptações.

Contudo, no decorrer dos trabalhos de campo verificou-se que a COOPERTRANS – Cooperativa dos Transportadores de Passageiros - sediada na cidade de Bayeux poderia ocasionar viés nos resultados da pesquisa, haja vista que ela pode ser considerada uma cooperativa de direito, mas não de fato. Quanto a ser uma cooperativa de direito, verifica-se que a organização preenche os requisitos para tal - mínimo de vinte sócios, possui estatuto registrado na OCE-PB e os documentos fiscais e permissionários. Porém, a quantidade efetiva de associados participantes e usuários dos benefícios da organização não ultrapassa 40% dos associados, o restante deles estão inscritos para compor o requisito mínimo de 20 sócios para manutenção e operação da cooperativa (pesquisa de campo, 2010).

Ainda, como proteção as organizações estudadas, os nomes fantasias e/ou razão social das cooperativas foram suprimidos e como instrumentos de identificação foram atribuídos conjunto alfanuméricos C1, C2 e C3, sem haver correlação de sequencial, alfabética ou de número de associados.

Assim, a COOPERTRANS foi excluída da população da pesquisa, restando a TRANSTAXI, a EXTREMO e a COOPERTAXI totalizando 206 pessoas na população.

Quanto a amostra, Barbetta (2008, p. 43) descreve-a como “parte dos elementos de uma população” a qual será dada como sujeitos de pesquisa. O autor mostra ainda que não é interessante fazer uso de amostragem quando a população é pequena ou quando é de fácil mensuração, pois os objetivos centrais da amostragem é proporcionar economia de recursos e de tempo, elevar a confiabilidade dos dados e facilitar a operacionalidade.

Na pesquisa qualitativa não se fez uso de amostragem pelos motivos já definidos, dessa forma, para esta etapa, os sujeitos de pesquisa foram os diretores presidentes das cooperativas TRANSTAXI, EXTREMO e COOPERTAXI.

Referente aos dados quantitativos os sujeitos da pesquisa foram enumerados em três etapas. Primeiro, calculou-se o tamanho da amostra total pelo método de determinação da

amostra para populações finitas, posteriormente, definiu-se a quantidade de questionários a serem aplicados nas cooperativas pelo método da estratificação proporcional e estes questionários foram respondidos de forma aleatória por disponibilidade, ou seja, todos os associados foram informados sobre data, horário e local da pesquisa, bem como a disponibilidade do questionário na secretaria ou balcão de apoio das cooperativas.

Kazmier (1982) comenta que a maior parte das populações não é tão grande em comparação com as amostras e demonstra que, caso a amostra tenha um tamanho (n) maior ou igual a 5% do tamanho da população (N) ela é considerada uma população finita. Assim, para determinar o tamanho das amostras referente às quatro cooperativas utilizou-se a fórmula a seguir.

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Onde:

n: tamanho da amostra.

N: tamanho da população.

p: proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria objeto de estudo.

q: Proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria em estudo ($q = 1 - p$).

$Z_{\alpha/2}$: Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa.

Neste caso, como (p) e (q) são desconhecidos, eles podem ser substituídos por (0,5) e (0,5), respectivamente, conforme destaca Levine, Berenson e Stephan (2000). Para o estudo deseja-se ter um grau de confiança de 90% ($Z_{\alpha/2}=1,645$).

Os autores abordam que para populações finitas e de fácil mensuração a margem de erro ou erro máximo de estimativa $\pm 10\%$ (0,10) pode ser admitida. Aplicando os dados na fórmula obteve-se uma amostra de 50 sujeitos de pesquisa.

A Figura 5 apresenta o processo de amostragem e os valores obtidos.

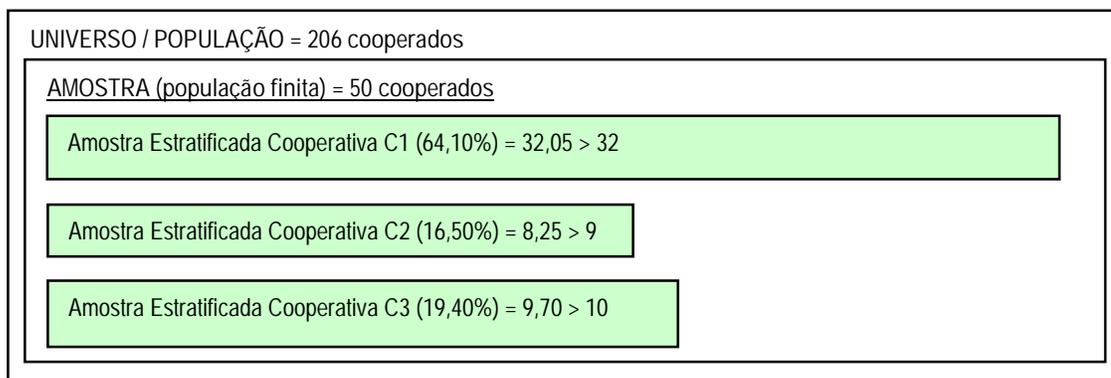


Figura 5 – Processo de amostragem.
 Fonte: elaboração própria, (2010).

Esclarece-se que a amostragem estratificada proporcional é um caso particular da amostragem estratificada. Nela cada estrato tem a mesma proporcionalidade do tamanho da amostra na população (BARBETTA, 2008), portanto esse tipo de amostragem garante que cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer a amostra.

3.3 Caracterização da Coleta de Dados

Sequente as definições da caracterização da pesquisa que contemplou a abordagem e tipo de pesquisa, o enfoque de estudo, o universo, a delimitação da amostra e dos sujeitos de pesquisa, a caracterização da coleta de dados é a fase do trabalho de pesquisa onde são traçados os caminhos para alcançar as informações necessárias a fim de atender aos objetivos propostos a partir dos instrumentos de coletas propostos.

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

Para a pesquisa foram elaborados dois instrumentos de coletas de dados: um questionário e um roteiro para entrevista semi-estruturada.

O questionário de pesquisa foi dividido em quatro partes. A primeira parte, composta de questões de um a sete continha perguntas relacionadas ao cooperativismo. Delas buscou-se identificar a intensidade da vivência dos princípios do cooperativismo observado por cada associado à sua cooperativa, ou seja, a intensidade da aplicação dos princípios do cooperativismo nas cooperativas a partir da observação dos associados.

As respostas se posicionaram numa escala intervalar de diferencial semântico de sete pontos. A escala de diferencial semântico consiste numa escala bipolar cujos extremos são definidos por um adjetivo ou frase adjetivada. Oliveira (2001) destaca que é importante que os termos bipolares definam precisamente a diferença entre os dois extremos.

Para Barbetta (2008) e Crespo (1995) a escala intervalar ordena os objetos pesquisados de acordo com o grau que possuem em relação a um dado atributo. Mattar (1996) aborda que os intervalos entre os números dizem a posição e o quanto as pessoas, fatos ou objetos estão distantes entre si em relação a determinada característica. Ainda, o autor mostra que esta escala é eficiente para análises comparativas entre marcas. O que se aplica ao estudo como análise entre cooperativas.

No estudo dos princípios do cooperativismo os termos bipolares adjetivados foram nenhuma vivência e muita vivência, ou seja, num extremo os associados não observam aplicação dos princípios do cooperativismo e no outro vê-se continuamente a aplicação dos princípios.

A parte II buscou considerar o desempenho do associado a partir da disponibilidade de ferramentas, recursos e materiais pela cooperativa. As questões de oito a doze seguiram o modelo da escala intervalar de diferencial semântico de sete pontos. Para este grupo de perguntas, a polaridade atribuída foi péssimo-ótimo onde o respondente assinalou no intervalo o número que melhor representa sua avaliação. As variáveis deste grupo de perguntas são desempenho, resultados operacionais, eficácia e eficiência.

Na busca de uma análise diretiva entre as partes quanto à organização do trabalho, as questões de 13 a 27, na terceira parte da pesquisa, também foram assinaladas numa escala intervalar de diferencial semântico de sete pontos. Nesta etapa as afirmações centraram-se em situações do dia-a-dia das cooperativas e nelas foi solicitado aos respondentes que marcassem o número que melhor correspondesse a frequência dos fatos quanto a organização do trabalho.

A polaridade de frequência foi estabelecida entre nunca e sempre. As questões dessa parte do questionário foram dispostas de forma aleatória visando não criar um raciocínio lógico ou intencional nas respostas e detalham as variáveis condicionantes: processo, departamentalização, hierarquia, linha de autoridade, grupos, responsabilidade, poder, liderança, comando, coordenação e controle.

As questões de 28 a 38 completam o questionário de pesquisa de campo na sua quarta parte e teve por meta fazer o levantamento do perfil dos cooperados relativo à sexo, idade, grau de instrução escolar, estado civil, faturamento mensal, outras atividades profissionais, tempo de trabalho como autônomo, tempo de cooperado e carga horária de trabalho semanal,

como também caracterizar as cooperativas a partir do tempo de operação, mensuração das diretorias e dos associados.

As questões desta parte foram sequenciadas e formatadas em um documento final tendo por base o modelo teórico – esquema de conceitual – observando-se a relação bidimensional entre o sistema cooperativista e a organização do trabalho.

O instrumento sofreu alterações após a realização de teste-piloto e análise de pesquisadores mais experientes, de onde se obteve *feed-back* sobre o entendimento e a clareza das perguntas e, também, a qualidade dos questionamentos em relação aos objetivos.

O roteiro de questões-temas para a entrevista semi-estruturada com os diretores-presidentes das cooperativas foi construído, a partir do construto teórico estabelecido, para verificar a percepção dos gestores aos temas: percepção do gestor à sua atividade e aos sócios, principais problemas enfrentados e soluções aplicadas, reação aos problemas, sentimentos à atividade de gestão e identificação organizacional. Esta última variável serviu de espelho para as respostas dos associados no questionário aplicado.

A identificação do processo de construção dos instrumentos de coleta de dados facilitou a elaboração de uma estratégia para os trabalhos de coleta de dados.

3.3.2 Estratégia de coleta de dados

Inicialmente, apresentou-se aos Diretores-presidentes das cooperativas o Termo de Consentimento Esclarecido no qual constava tema da pesquisa, objetivo, os procedimentos operacionais e explicação da necessidade da participação da organização. Também, foi informado a fidedignidade da pesquisa quanto ao sigilo de informações e a restrição de publicidade dos nomes das organizações ou dos resultados relacionados à elas em outros meios que não os acadêmicos.

A coleta de dados quantitativos foi realizada, em primeiro momento, por adesão, ou seja, o pesquisador disponibilizou os questionários nas sedes das cooperativas para que voluntariamente os associados respondessem. Devido a baixa adesão, houve aplicação de questionários *one-to-one*, até a quantificação estabelecida no processo de amostragem.

A parte qualitativa da pesquisa, com realização da entrevista semi-estruturada, obedeceu a agendamento prévio e foram realizadas individual e exclusivamente com os gestores das cooperativas (diretores-presidente) a fim de enumerar dados subjetivos não suportados pela quantificação estatística.

No momento da realização da entrevista, os gestores foram encorajados a detalhar situações, descrever sentimentos e crenças e formar juízos de valor diante dos temas abordados.

Outro conjunto de dados importantes para a pesquisa foi a obtenção de algumas informações do último balanço patrimonial, tais como: lucro líquido, patrimônio líquido, ativo circulante, realizável a longo prazo, passível circulante, exigível a longo prazo e estoques. Estas informações permitiram calcular o índice de insolvência. Para esse cálculo utilizou-se o Termômetro de Insolvência de Kanitz.

Mesmo existindo outros métodos, tais como: Modelo de Altman, Modelo de Elizabetsky, Modelo de Matias e Modelo de Pereira, o Modelo de Kanitz é o pioneiro, o mais conhecido e mais utilizado nas análises de balanços e de dados financeiros (KASSAY; KASSAI, s.d.).

Finalizando o item Estratégia de Coleta de Dados, coube reunir no Quadro 16 os objetivos específicos, as categorias de estudo, os indicadores a analisar, a forma de pesquisa e as questões ou temas de pesquisa que resultou no esquema geral de pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ESTUDO (autores)	INDICADORES	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO	QUESTÕES DE PESQUISA
a) Descrever a trajetória histórica do cooperativismo na Paraíba	Histórico do cooperativismo (PINHO, 1966; BRASIL, 1971; RIOS, 1987; BENATO, 1997; CONCEIÇÃO, 2003; ABRANTES, 2004; OCB, 2008; 2009)	Período e pioneiros Ramo de atividade Ambiente econômico-social Crescimento cooperativo			Pesquisa bibliográfica
	Cooperativismo na Paraíba (OCB-PB. 2008; 2009)	Ramos de atuação Qte. de cooperativas Crescimento cooperativo			Pesquisa documental
b) Caracterizar as cooperativas de transportes de pessoas da Paraíba e seus aspectos constitutivos, focalizando o modo de organização do trabalho	Caracterização dos sujeitos de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006; VERGARA, 2007; RICAHRDSON et al., 2008)	Perfil do associado			28. Sexo / 29. Idade / 30. Grau de instrução / 31. Estado Civil / 32. Faturamento Mensal como autônomo 33. Trabalha em outro local? /34. Tempo de trabalho como profissional autônomo. /35. Há quanto tempo está associado a uma cooperativa, qualquer uma? /36. Quantas horas você trabalha como autônomo por semana? /37. A quanto tempo a cooperativa existe? /38. Quais os cargos de diretoria de sua cooperativa
					Qual a sua percepção (do gestor) em relação aos sócios?

<p>Aspectos constitutivos da organização cooperativa.</p> <p>(PINHO, 1966; 1977; BRASIL, 1971; RIOS, 1987; CONCEIÇÃO, 2003; ABRANTES, 2004; OCB, 2008)</p>	<p>Princípios do Cooperativismo</p>		<p>1. Todas as pessoas podem fazer parte de minha cooperativa, pois a entrada é voluntária e livre. / 2. A diretoria é quem tem o controle total da cooperativa. / 3. A cooperativa se preocupar com a comunidade. 4. A cooperativa é autônoma e independente. / 5. Educação, treinamentos e informação para os sócios deve ser uma preocupação da cooperativa. / 6. Os principais clientes da cooperativa são empresa que não são cooperativas preocupar com a comunidade. / 4. A cooperativa deve ser autônoma e ser independente. / 5. A cooperativa deve se preocupar com minha educação, treinamento e informação. / 6. A cooperativa só deve trabalhar com outras empresas que não sejam cooperativas. / 7. A cooperativa depende de minha participação econômica.</p>
<p>Processo Organizacional</p> <p>Elementos estruturais internos</p> <p>Elementos estruturantes</p> <p>(CASTANHEDE, 1968; RAMOS, 1983; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; HALL, 2004)</p>	<p>Descrição de atividades, perfil dos diretores, tempo de cargo, perfil das tarefas, caracterização do trabalho – processo</p> <ul style="list-style-type: none"> – departamentalização – hierarquia – linha de autoridade – grupos 		<p>13. Todos os sócios se empenham pelo bem da cooperativa. /14. Você se sente submisso ao seu presidente ou aos diretores. /15. Na minha cooperativa se formam “panelinhas / grupos. /16. Os diretores mandam como se a cooperativa fosse só deles. /17. No seu entendimento a cooperativa deve estar aberta a receber novos sócios. /18. Suas habilidades são suficientes para realizar as atividades de trabalho. /19. Quando os diretores dividem as tarefas, você logo pergunta qual é a sua parte para fazer? /20. Você concorda com a forma como a cooperativa organiza os trabalhos. /21. Os diretores são relaxados e por isso a cooperativa vive entregue “as baratas”. /22. A cooperativa tem controle de todas as informações e trabalhos. /23. Os diretores são competentes nas suas tarefas. /24. As decisões são tomadas nos bastidores e os sócios não participam.</p> <p>25. Cada associado tem uma atividade na cooperativa pra fazer e sabe quando deve ser feita. /26. Os problemas são resolvidos em parceria pelos diretores após escutar as opiniões dos associados. /27. Todos os associados trabalham igualmente, um ajudando o outro.</p>
			<p>Tempo de funcionamento da cooperativa; quantidade de associados; Faturamento mensal; quantidade de veículos agregados; quantidade de presidentes; tempo de mandato do atual presidente.</p>

c) Definir variáveis de organização do trabalho que influenciam o desempenho das cooperativas	Fato administrativo (ETIZIONI, 1974; RAMOS, 1983; ANGELONI, 2005)	Responsabilidade, poder, liderança, comando, coordenação e controle		Qual a percepção do gestor às tarefas gerenciais
	Desempenho e resultados – eficiência, eficácia Análise de Insolvência (KANITZ, 1976; HALL, 2004; ANDRADE; AMBONI, 2007)	Avaliação dos resultados.		8. Com as ferramentas/recursos/materiais que a sua cooperativa disponibiliza como você avalia os resultados por você? / 9. Como você avalia os resultados alcançados por você de forma individual sem a participação da cooperativa? /10. Como você avalia o seu relacionamento com os clientes/mercado? / 11. Como você avalia ao relacionamento da direção da cooperativa com os associados? / 12. Qual é a avaliação você acredita que os clientes fazem da sua cooperativa?
				Quais os principais problemas enfrentados na gestão? Qual o sentimento à atividade de gestão?
				Análise documental - balanço patrimonial

Quadro 16 – Esquema geral de pesquisa
Fonte: elaboração própria (2010)

O objetivo do esquema geral de pesquisa é de apresentar organizada e sintetizadamente os caminhos para a coleta de dados. Caso as afirmações, variáveis e questões de pesquisa estivessem isoladas, poderiam não apresentar significado expressivo. Deixa-se, portanto, para a etapa de tratamento dos dados a responsabilidade de tipificar as formas de interpretação, mensuração e divulgação dos resultados encontrados.

3.4 Estratégia de Tratamento de Dados

Essa é a fase complementar do trabalho após a caracterização do estudo e a coleta de dados. Neste momento do trabalho de pesquisa têm-se algumas possíveis formas de tratamento de dados para que, seguido de análise e interpretação, se alcance resposta, ou respostas, para o problema de pesquisa.

Pelos métodos de coletas de dados e pelos instrumentos escolhidos evidenciam-se dois métodos para o tratamento dos dados, o estatístico e o não-estatístico, que serão aplicados em etapas distintas.

O modo de tratamento de dados não-estatístico buscou atender ao objetivo (a) *Descrever a trajetória histórica do cooperativismo na Paraíba* e à análise dos conteúdos das entrevistas realizadas com os diretores presidentes das cooperativas estudadas. Para visualização da trajetória do cooperativismo na Paraíba descreveu-se os aspectos históricos e fatuais a partir de pesquisa documental no acervo da OCE-PB e na base de dados da OCB.

As entrevistas foram transcritas, e com isso, objetivou-se identificar palavras, frases e discursos comuns. Seguinte, trabalhou-se, como análise de conteúdo, a codificação de palavras, de frases e de discursos, estruturando-os e analisando-os para a obtenção de um conjunto uniforme de afirmações ou um caminho interpretativo que se alinhasse aos aspectos gerais da organização do trabalho e sua relação com o desempenho das cooperativas identificadas.

Richardson *et al.* (2008) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. Para Minayo (2003) a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

O método estatístico buscou respostas através testes pertinentes as amostras em estudo que foram realizados no software *SPSS for windows* versão 8.0 utilizando-se dos dados coletados nos questionários aplicados aos sujeitos de pesquisa. Os métodos estatísticos dividem-se em dois grupos: paramétrico e não-paramétrico. Eles referem-se às técnicas pelas quais os dados de natureza quantitativa podem ser tratados visando a tomada de decisão (KAZMIER, 1982; BARBETTA, 2008).

Aos objetivos (b) *Caracterizar as cooperativas de transportes de pessoas da Paraíba e seus aspectos constitutivos, focalizando o modo de organização do trabalho* e (c) *Definir variáveis de organização do trabalho que influenciam o desempenho das cooperativas* foram construídas tabelas descritivas donde se destacou: medidas de frequência e de moda e testes (SPIEGEL, 1975; KAZMIER, 1982; CRESPO, 1995; BARBETTA, 2008).

Ainda, no objetivo específico (b), os dados coletados nos balanços patrimoniais foram inseridos na fórmula do Termômetro de Kanitz a fim de averiguar o índice de solvência das organizações, como dado indicativo do desempenho organizacional. Este modelo reúne indicadores que procuram avaliar as situações de liquidez, endividamento, rentabilidade, alavancagem, retorno de investimento, estrutura de ativos, qualidade dos passivos dentre outras variáveis. Suas operações matemáticas baseiam-se na análise discriminante, também chamada de análise do fator discriminante ou de análise discriminante canônica e partem de cálculos de regressão linear. Esse trabalho não objetiva descrever como se chegou ao modelo de insolvência, apenas faz-se-á uso da fórmula:

$$F. \text{ Insolvência} = 0,05X_1 + 1,65X_2 + 3,55X_3 - 1,06X_4 - 0,33X_5$$

Onde:

$$X_1 = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Após o cálculo obteve-se um número que é denominado Fator de Insolvência e foi analisado numa escala denominada de Termômetro de Insolvência. O termômetro tem uma amplitude de (-7) a (+7). Onde de (-7) a (-4) a empresa é classificada como insolvente e esta situação poderá levá-la a falência. De (-3) a (-1) ela está posicionada numa região de penumbra. É assim denominada, pois não há dados suficientes para análise e/ou para confirmação de prognósticos, mas a situação da empresa inspira cuidados. Caso o resultado tenha valor entre (0) e (7) a empresa está em situação boa ou está solvente (KANITZ, 1976).

Todo esse conjunto de informações pertinentes a estratégia de tratamento de dados será refletido na apresentação e discussão dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Em complemento a etapa de coleta dos dados, é pertinente ao objetivo geral do trabalho de pesquisa que haja apresentação e interpretação dos dados. Esta fase foi dividida em três temáticas, a saber: descrição da trajetória histórica do cooperativismo no Estado da Paraíba, caracterização das cooperativas de transportes de pessoas alocadas na Paraíba e seus aspectos constitutivos, focalizando o modo de organização do trabalho e definição de variáveis da organização do trabalho que influenciam o desempenho das cooperativas, atendendo, portanto aos objetivos específicos e, por vez, ao objetivo geral.

4.1 Trajetória histórica do cooperativismo no Estado da Paraíba

A resposta a este objetivo foi possível graças aos dados disponíveis na OCE-PB e as entrevistas realizadas com os gestores da Organização das Cooperativas no estado da Paraíba. Os dados prováveis de serem encontrados na Junta Comercial do estado da Paraíba (JUCEP) foi por vezes negado, seja por afirmação direta ou por descaso para com o pesquisador.

Quanto a não informação do histórico das cooperativas no Estado da Paraíba pela JUCEP acredita-se que não existam esses dados tabulados e/ou catalogados de forma que facilite a consulta e divulgação. Isto confirma as palavras do Presidente da OCE-PB que após grande parte dos arquivos do Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC) ter sido removido para um depósito na parte baixa da Capital, em meados da década de 1980, houve uma grande enchente, a partir do rio Paraíba, que alagou toda região ocasionando a perda de muitos documentos, materiais físicos e até vidas humanas (Pesquisa de Campo, 2010; ARAGÃO; FIGUEIREDO; SRINIVASAN; GOIS, s.d.).

Cotrim (1999) alerta que uma sociedade sem memória é um povo sem história. Transportando essa afirmação para o cooperativismo, tem-se que um cooperativismo sem memória não perpetuará a sua história. Viu-se que os Pioneiros de Rochedale com o intuito de não haver distorções de suas intenções quanto às atividades, tiveram o cuidado de registrar os Princípios do Cooperativismo. Estes são disseminados por todo o mundo por razão da escrita e da guarda de documentos pelos fundadores, por conseguinte, pelos sucessores administrativos, e também, por historiadores que os fizeram conhecidos.

Atém-se que, caso não haja recuperação de algumas partes desses documentos e, também, a transmissão oral dos pioneiros do cooperativismo no Estado da Paraíba, incorre-se

na perda do acervo histórico, por conseguinte, social de uma época desenvolvimentista para o Brasil.

Das entrevistas de campo observou-se que o Cooperativismo na Paraíba teve seu início na década de 1920 com a instituição e instalação de Caixas de Assistência, nos moldes de associações que se revestiam do social para atendimento e socorro de necessidades de cunho financeiro, ou seja, eram organizações com fundamentos assistencialistas. Elas guardavam semelhanças com os Bancos Raiffeisen, fundados na Alemanha, aproximadamente em 1870, por Friedrich Wilhem Raiffeisen. Abrantes (2004) fundamenta que as Caixas de Assistência Raiffeisen deram origem ao cooperativismo de crédito rural. Em princípio, as Caixas de Assistência, chamadas na Paraíba de Caixas Rurais Raiffeisen, se instalaram na mesoregião da mata paraibana, no município de Pilar.

Nesta região, desde de meados de 1750, passou a predominar a cultura agrária da cana-de-açúcar, na qual se destacou e recebeu, até o então imperador D. Pedro II (COTRIM, 1999) tal era o seu prestígio perante o governo provincial. Como destaque no desenvolvimento agrário pelo domínio do cultivo da cana-de-açúcar os trabalhadores eram enaltecidos, porém a sua sobrevivência estava vinculada a dependência dos Senhores da terra, de modo igual ao que era encontrado nas observações de Marx (1983), quando ele relata a separação dos operários dos meios de produção e quando descreve a atividade laboral como sendo aquela que se exerce por conta de um terceiro em troca de salário e segundo formas e horários fixados por quem paga sem haver interrelação entre os objetivos de quem faz com os de quem emprega.

Na mesoregião do agreste, vizinha a zona da mata, também é instalada uma caixa de assistência, nos mesmos moldes do Banco Raiffeisen, na cidade de Bananeiras, em 1923 (NEPOMUCENDO, 2006). Essas Caixas de Assistência, também mencionadas por Singer (1998) tinham a missão de amparar financeiramente famílias que perdiam o provedor em caso de morte, os quais por estarem ligados exclusivamente a atividade agrária não possuíam outras formas de sustento.

Em seguinte verifica-se que a predominância de instalação de cooperativas agropecuárias ainda é uma constante em todo o Brasil, e, por conseguinte, também no Estado da Paraíba. Este fato é levado em conta pela atividade econômica predominante na maior parte do país ao longo de sua história.

Os órgãos de fomento, reguladores, normatizadores e fiscalizadores vêm temporalmente seguindo uma ordem hierárquica a partir do Ministério da Agricultura,

passando pelo Departamento de Assistência ao Cooperativismo até chegar no então Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

Sabe-se que desde 1932 quando foi editada a primeira lei de regulação da atividade cooperativa, essa cadeia de comando tinha a missão de promover o desenvolvimento de atividades cooperativas no território nacional, principalmente no setor agropecuário, desde a ação de incentivo para instalação até a autoridade de encerrar suas atividades, caso achassem convenientes. Para esse momento Rios (1986) dividiu as cooperativas brasileiras, a partir de estudos na Região Nordeste, em cooperativas de ricos na agricultura latifundiária do algodão e da cana-de-açúcar e no cooperativismo de pobres pela comercialização da produção de pequenos agricultores e artesãos.

O cooperativismo de pobres se repete na Paraíba com edições sucessivas, patrocinadas pelos governos municipais e estaduais, com eventos que promovem pequenos artesãos ou grupos associados e fomentam a venda de seus produtos através de propagandas midiáticas e com declarações positivistas dos trabalhadores, em sua maioria, cooperados em pequenas organizações de subsistência. Essas feiras de produtos artesanais se alinham as associações de trabalho estimuladas na França, por Philippe Buchez, as quais tinham a missão de estruturarem trabalhadores em busca de melhores condições sociais. Podem ainda, ser comparadas as concentrações da atenção dos trabalhadores na possibilidade da eliminação de questões sociais negativas pelo incentivo do Estado à reunião de trabalhadores num mesmo ramo de produção como pensou Jean-Louis-Blanc, na França a partir de 1860.

Ao cooperativismo de ricos, na Paraíba, verifica-se a existência de conglomerados de produtores de cana-de-açúcar em grandes extensões de terra, os latifúndios. Estes produtores utilizam-se do cooperativismo como força convergente para expansão de suas atividades produtivas, comerciais e de financiamentos frente aos órgãos de fomento econômico. Por serem mais estruturados e, por vezes, mais organizados empresarialmente têm a premissa e previsão de crescimento mais acertada, quando comparados aos pequenos cooperados. Uma problemática para estes latifundiários, em vias de conflitos, se desenvolve com o permanente assédio dos movimentos sociais reivindicadores de posse da área pela alegação de não produtividade. Há, ainda, nessas cooperativas a perpetuação nos cargos de direção expressando o domínio de território e a presença de “currais eleitorais” na arena política, como observado nas afirmações dos entrevistados (Pesquisa de Campo, 2010).

Até 1971, não havia um órgão representativo único do cooperativismo em âmbito nacional. Se posicionava de um lado a União Nacional das Cooperativas (UNACOO) e do outro, a Associação Brasileira de Cooperativas (ABRACOO), as quais faziam embates

permanentes pela representatividade da maioria das organizações cooperativas como também buscavam se firmarem como entidades legítimas.

Por vezes, sem sucesso, em nível nacional, tentou-se um processo apaziguador e unificador de forças, porém somente com a publicação da Lei Básica do Cooperativismo, articulada por Valnor Franco é que se instala a Organização das Cooperativas Brasileiras. A Lei de Nº 5.764 foi publicada em 16 de dezembro de 1971. Ela definiu a política nacional de cooperativismo, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas e trouxe outros esclarecimentos quanto a instalação, organização, direção e, o possível encerramento das atividades de uma cooperativa.

Após a publicação da lei básica do cooperativismo instala-se na Paraíba em seis de julho de 1972 a Organização das Cooperativas do Estado da Paraíba (OCE-PB) tendo como primeiro Presidente o Sr. Carlos Pessoa Filho que fora empossado pelo governador do Estado Ernani Sátiro. O mandato era de três anos com possibilidade de reeleição. Não havia, e não há, até então, restrição quanto ao número de reeleições para o cargo de Presidente da OCE-PB.

A Organização das Cooperativas da Paraíba estava hierarquicamente subordinada ao Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC), e este, por vez era controlado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

Antes de ser chamado de INCRA, esse instituto teve outros nomes. Sequencialmente, foi chamado de Serviço Social Rural, Comissão Nacional de Reforma Agrária, Superintendência Nacional de Reforma Agrária (SUPRA), Instituto Nacional de Reforma Agrária (INBRA) e Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA).

Tem-se essa troca de nomes alinhada às mudanças nos cenários políticos e econômicos vivenciados pela sociedade no decorrer do tempo, assim como, pelo desejo de implementar mudanças físicas ou comportamentais na cultura organizacional na estrutura de governo buscando imprimir identidade situacional por caracteres ou aspectos políticos de cada governante.

Quanto as bases de dados pesquisadas para levantamento da quantidade de cooperativas existentes na Paraíba há alegação da OCE-PB da posse desses dados pelo DAC e a da titularidade da informação pela JUCEP, em que pese há a possível perda de dados durante enchente em 1986 e a Junta que não se prontifica a informar.

Contudo, Nepomuceno (2006) apresenta um quadro quantitativo, por ramo de atuação, das cooperativas existentes em 1988 e em 2002, não contemplando os anos de 1989 a 2001. Para o ano de 2003, ela mostra um valor totalizado das cooperativas na Paraíba.

A Gerência de Apoio ao Desenvolvimento em Mercado (GEMERC) instalada em 2008 na OCE-PB em João Pessoa conseguiu tabular o quantitativo de cooperativa na Paraíba nos anos de 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009. Ainda assim resta quantificar na década atual os anos de 2000, 2001, 2003 e 2004.

A Tabela 1, apresenta o levantamento, possível até o momento, das cooperativas instaladas na Paraíba nos anos de 1988, 2002, 2003, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009. Elas estão classificadas por ramos de atuação, mesmo que a época ainda não houvesse tal ramo explícito ou regulamentado pelos órgãos de representação.

Ainda, é pertinente informar que no período entre 2005 e 2009 o quantitativo das cooperativas corresponde, exclusivamente, ao número de organizações em operação e ativas, diferente da observação de Nepomuceno (2006, p. 13), que do total de cooperativas apresentadas nos anos de 1988 e 2002 “18 [cooperativas] encontram-se paralisadas”.

Tabela 1 – Quantidade de cooperativas instaladas na Paraíba por ramo de atuação.

Ramos de Cooperativas	Quantidade de Cooperativas por Ramos de Atuação em Ano							
	1988	2002	2003	2005	2006	2007	2008	2009
Agropecuário	59	60		40	45	28	28	27
Consumo	2	1		2	2	1	1	-
Crédito	9	17		16	16	15	12	16
Educacional	5	7		6	6	3	4	4
Especial	-	-		-	-	-	-	-
Habitacional	2	2		2	2	2	2	2
Infraestrutura	9	9		9	9	9	9	9
Mineral	-	1		2	2	1	1	1
Produção	4	15		17	17	12	13	15
Saúde	8	16		24	23	21	21	21
Trabalho	12	19		21	21	13	12	12
Transporte	-	6		8	8	7	8	8
Turismo/Lazer	-	-		-	-	-	-	-
TOTAIS	111	153	138	147	152	112	114	115

Fonte: Nepomuceno (2006) com adaptações; Pesquisa de Campo (2010).

Consciente de que a força predominante do cooperativismo paraibano está no ramo agropecuário, atualmente, com 27 organizações cooperativas em funcionamento, verifica-se o crescimento acentuado nos ramos de crédito, produção e de saúde.

Aos ramos em crescimento, o de crédito retoma sua importância, como no princípio do cooperativismo na Paraíba, despertando a percepção de pessoas, principalmente, ligadas a órgãos públicos, para importância dos movimentos cooperativos, como também impulsionado

pelas altas taxas de operacionalização dos documentos de cobrança. Para estes, se há a necessidade de pagar à alguém, que esse alguém seja minha empresa. Observa-se que as instalações crescentes das cooperativas de crédito visam atender aos associados nos serviços que seriam operacionalizados por bancos comerciais ou seus respectivos correspondentes. Atualmente, após a autorização do Banco Central, por resolução, as cooperativas de crédito estão aptas à operarem serviços bancários, inclusive, com terceiros, ou seja, com a população que não seja cooperada.

Ainda no ramo de crédito, observa-se que a profissionalização da gerência administrativa e executiva nessas organizações é fato indicador de desenvolvimento e de sucesso nas operações realizadas. O Presidente da OCE-PB, destaca que a visão empresarial pode tornar as organizações cooperativas competitivas frente as alterações que vêm ocorrendo no mercado, tais como fusões e incorporações (Pesquisa de Campo, 2010).

Ele afirma que essas alterações estão em contínua repetição no mercado empresarial e as cooperativas estão demorando a enxergarem essa saída frente a concorrência. O presidente da OCE-PB fecha esta observação citando o exemplo da redução quantitativa das cooperativas processadoras de leite nos Estados Unidos. Na década de 1970 eram mais de 1000 cooperativas que processavam mais de 2 bilhões de litros de leite por dia, e que, atualmente a quantidade de cooperativas que executam a mesma tarefa não ultrapassa duzentas organizações. As demais saíram por três caminhos: fecharam, se fundiram com as cooperativas mais próximas ou foram incorporadas pelas organizações maiores.

No ramo de produção, as cooperativas detêm a posse dos bens de produção e têm por missão a manufatura de um ou mais itens ou tipos de bens. Nelas observa-se um leve, porém, contínuo crescimento caracterizado, aqui, pelas cooperativas de produtores de roupas, artesanatos e alimentos, e, em alguns casos, de prestação de serviços de *buffet* quando estas possuem os bens para a prestação do serviço.

Um ramo do cooperativismo que cresce a passos largos em todo Brasil é o de cooperativas de serviços de saúde. Ele é composto por organizações que se dedicam a preservação e recuperação da saúde humana. Nesta área estão inclusos os médicos, dentistas, psicólogos e profissionais de outras atividades afins.

Na Paraíba, entre os anos de 1988 a 2005 houve um salto de oito cooperativas para 24. Entretanto, aliado ao aumento da concorrência (VIEIRA; COSTA, 2008), a falta de comprometimento e integração às políticas organizacionais (NEPOMUCENDO, 2003), ao reduzido entrelaçamento psicológico entre associado e organização (STEIL; SANCHES, 1998) e a falta de conhecimento claro dos objetivos e valores da organização (MILKOVICH;

BOUDERAN, 2000) esse número começa a declinar, fechando o ano de 2009 com 21 organizações cooperativas em pleno funcionamento. Não se pode alinhar, nesse momento, a expressão pleno funcionamento com pleno desenvolvimento e crescimento organizacional. O que é possível inferir é que estas organizações estão em funcionamento graças à competência de seus gestores como também à forte ligação com a atividade desempenhada, o que em parte suprime os problemas e suplanta barreiras (BARBOSA, 2009).

Uma particularidade atrelada ao ramo de saúde é que, além dos prestadores de serviços, os usuários de serviços de saúde também estão se reunindo em cooperativas. Muitas destas cooperativas usam os serviços do ramo saúde em convênios, cumprindo um dos princípios do sistema cooperativista, que é a intercooperação. Ainda, destaca-se que, no ramo de serviços de saúde na Paraíba, as cooperativas de trabalho médico não são uma só organização. No estado este fato é verificado com a presença de cooperativas de trabalho médico individualizadas, em João Pessoa, Guarabira, Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Pode-se creditar essa divisão de cooperativas de uma mesma área de atuação num Estado de dimensões pequenas, aos movimentos de independência de associações de classe ou de áreas de domínio político. Posicionamentos estes que não são coerentes com a filosofia cooperativista.

No outro lado do cooperativismo paraibano, verifica-se a partir do Gráfico 1 que há um conjunto de organizações cooperativas estáveis quanto ao processo de instalação ou cessão de operações.

Observa-se a primeira vista que no ramo de trabalho há uma queda no número de cooperativas de 21 para 12 organizações registradas na OCE-PB como estando em funcionamento. Atribui-se este declínio no quantitativo dessas cooperativas aos sensos realizados nos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009 pelo Órgão representativo. Deixando em seu cadastro apenas as cooperativas ativas/em operação. Quanto aos ramos, consumo, educacional e mineral, estes apresentam uma linearidade ou sugestivo encerramento de atividades provocado, possivelmente, pelo aumento da concorrência, falta de profissionalização e também falta de profissionais capacitados que desejem atuar em cooperação.

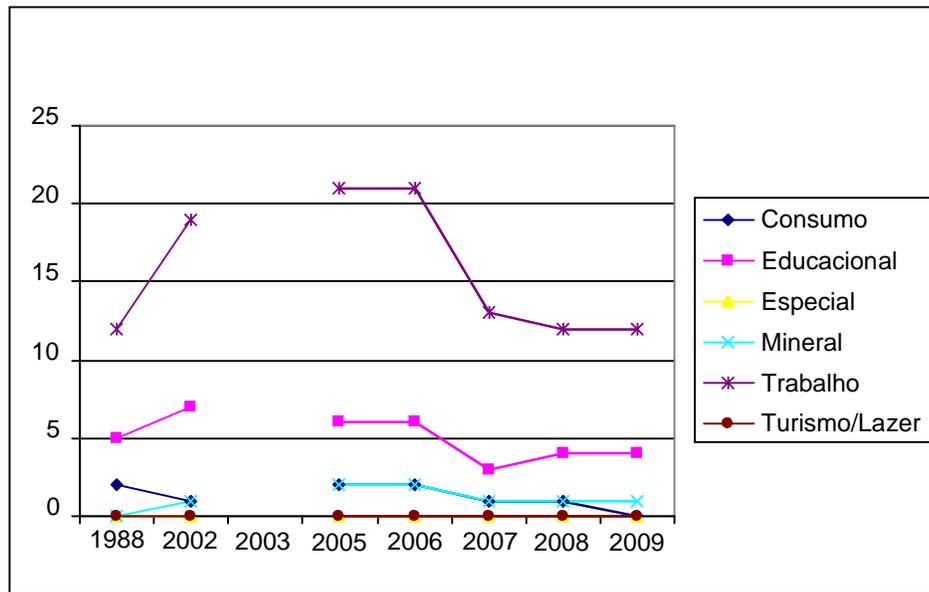


Gráfico 1 – Cooperativas paraibanas: ramos estáveis
 Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Ao ramo de consumo, identifica-se como principal atuação do setor o suprimento de produtos alimentícios. No qual observa-se no mercado fusões e incorporações de grandes redes de supermercados e também a aquisição de pequenos mercados de bairro por redes suprimindo, assim, a possibilidade de instalação de cooperativas de consumo e o sucesso destas, como que se referindo ao princípio do cooperativismo em Rochedale, na Inglaterra, e também nos primórdio do cooperativismo brasileiro com as cooperativas de consumo em Limeira, no Distrito Federal, em Camaragibe, dentre outras seguintes.

No ramo educacional, as cooperativas têm como atividades o desenvolvimento e a manutenção de escolas, expansão de atividades educacionais e atividades culturais e sociais. Essas atividades podem ser realizadas por professores, pais de alunos e empreendedores educacionais com o intuito de reduzir os gastos familiares com despesas escolares sem perder o foco do ensino-aprendizagem com nível de qualidade das melhores escolas particulares. Vê-se na Paraíba que este ramo de atuação cooperativista tem sido sufocado pelos sistemas educacionais de âmbito nacional que imputam materiais bem trabalhados quanto ao *marketing* e fazem divulgação de resultados, principalmente, frente aos concursos vestibulares, atribuindo valor ao material didático e as instalações estruturais, deixando de lado a capacidade criadora e reflexiva dos estudantes enquanto aprendizes.

Embora haja no Estado da Paraíba uma potencialidade em jazidas minerais, esse ramo cooperativista é pouco explorado, contando com apenas uma cooperativa em todo Estado.

Verifica-se que o ramo mineral, por depender de alto nível de investimentos em pesquisa, extração, processamento ou beneficiamento, transporte e comercialização direciona-se às grandes forças empresarias do setor, em sua maioria externas ao Estado e também ao país.

Em caso específico, quanto aos ramos do cooperativismo, tem-se o ramo especial. Este ramo possibilita a inserção de pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em desvantagem social no mercado de trabalho. A lei Nº. 9.867 de 10 de novembro de 1999 considera pessoas em desvantagem social os deficientes físicos e sensoriais, os deficientes psíquicos e mentais, as pessoas que precisam de acompanhamento psiquiátrico permanente, os egressos de hospitais psiquiátricos, os dependentes químicos, os egressos de prisões, os condenados a penas alternativas à detenção e os adolescentes em idade adequada ao trabalho e situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo (BRASIL, 2010).

Estas cooperativas são chamadas de cooperativas sociais e desenvolvem atividades juntos aos associados e assistidos que lhes permitam minimizar dificuldades gerais e individuais e aumente-lhes a produtividade e a independência econômica, financeira e social. No Estado da Paraíba nunca houve registros desse tipo de cooperativa.

Além da caracterização histórica do cooperativismo na Paraíba os dados coletados na pesquisa favoreceram relacionar o cooperativismo no estado da Paraíba frente ao Brasil.

4.1.1 Relação entre o cooperativismo no Estado da Paraíba e no Brasil

Na Tabela 2, destaca-se a relação entre os números do cooperativismo no Estado da Paraíba em relação aos números no país, a partir de dados disponíveis em 2009 tendo como base o ano de 2008.

Os ramos do cooperativismo que concentram maior quantidade de cooperativas no Brasil são Trabalho, Agropecuário e de Crédito, com respectivamente, 1.746, 1.611 e 1.113 cooperativas. Na Paraíba os ramos que concentram maior quantidade de cooperativas são Agropecuário, com 27 organizações, o de saúde com 21 cooperativas e o de Crédito com 16 organizações cooperativas. Porém em percentual qualitativo os ramos do cooperativismo paraibano que mais representam o Estado frente às cooperativas brasileiras são Produção, Infraestrutura e de Saúde com 6,98%, 6,08% e 2,35%, respectivamente.

Com relação a quantidade de associados, os ramos que se destacam no Brasil são de Crédito, de Consumo e Agropecuário totalizando pouco mais de 6,5 milhões de associados. Na Paraíba os ramos do cooperativismo que somam mais associados são de Crédito, de Infraestrutura e de Saúde com 37.117 associados. Destaca-se nesse total, os associados as

cooperativas de eletrificação rural, que estão compreendidos no ramo de infraestrutura. Qualitativa e percentualmente os ramos que se destacam, quanto ao número de associados, na Paraíba em relação ao Brasil são os ramos de Produção, Educação e Transporte.

Tabela 2 - Relação qualitativa entre os números do cooperativismo na Paraíba e do Brasil

Ramos do Cooperativismo	Quantidade de Cooperativas			Quantidade de Associados			Quantidade de Empregados		
	BRASIL	PARAÍBA	%	BRASIL	PARAÍBA	%	BRASIL	PARAÍBA	%
Agropecuário	1.611	27	1,68	968.767	4.017	0,41	134.579	330	0,25
Consumo	138			2.316.036			8.813		
Crédito	1.113	16	1,44	3.215.866	24.313	0,76	38.796	239	0,62
Educacional	327	4	1,22	57.331	1.993	3,48	2.980	45	1,51
Especial	15			531			10		
Habitacional	340	2	0,59	78.983	1.350	1,71	1.354	5	0,37
Infraestrutura	148	9	6,08	623.431	8.260	1,32	5.664	54	0,95
Mineral	53	1	1,89	19.975	32	0,16	105		
Produção	215	15	6,98	11.931	543	4,55	2.442		
Saúde	894	21	2,35	215.755	4.544	2,11	47.132	1.868	3,96
Trabalho	1.746	12	0,69	287.241	410	0,14	4.997	18	0,36
Turismo e Lazer	22			1.116			44		
Transporte	1.060	12	1,13	9.074	306	3,37	7.640	22	0,29
Σ	7.682	119	1,55	7.806.037	45.768	0,59	254.556	2.581	1,01

Fonte: OCB, (2009); Pesquisa de campo (2010)

Esses resultados fogem aos dados anteriormente analisados devido esses ramos cooperativos serem posicionados como cooperativas de pobres (RIOS, 1987) em contrapartida aos ramos que financeiramente podem ser considerados como mais rentáveis. Contudo, nesses casos não se pode desprezar o benefício conquistado de forma individual e coletiva dessas cooperativas na realização de seus objetivos quanto a recuperação e ou manutenção de qualidade de vida e regulação do social pelo exercício econômico (BRASIL, 1971; ICA, 1995; PANZUTTI *et al.*, 2000; OCB, 2009).

Em relação a quantidade de postos de trabalho, os ramos que mais se destacam no Brasil são Agropecuário, o de Saúde e o de Crédito, os quais empregam aproximadamente

220 mil trabalhadores em diversos níveis organizacionais. No estado da Paraíba os ramos que se destacam quanto ao número de empregados são o de Saúde com mais de 1.800 postos de trabalho oferecidos, o Agropecuário e o de Crédito que somam 569 trabalhadores empregados. Esse dado transparece a importância do ramo cooperativo de saúde para o desenvolvimento econômico e movimentação financeira no estado da Paraíba, tanto em quantidade de cooperativas como em número de associados e de postos de trabalho.

Na comparação percentual da quantidade de empregados nos ramos cooperativos no Brasil e na Paraíba destacam-se o de Saúde, o Educacional e o de Infraestrutura com respectivamente, 3,96%, 1,51% e 0,95%. Assim, os dados que confirmam o ramo de Saúde como um dos ramos cooperativistas propulsores da economia e do desenvolvimento da sociedade a partir da ação cooperada na prestação de serviços de atenção essencial ao ser humano.

Em relação ao Brasil, a quantidade de cooperativas, tais como de Trabalho e de Habitação, de associados e de empregados em alguns ramos de atividade econômica se posicionam como sem expressão ou inexistência na Paraíba como ocorre com as cooperativas que estariam ligadas aos ramos de Consumo, Especial e de Lazer.

Observou-se que para o ordenamento e gerenciamento de todo conjunto de operações técnico-administrativas, cooperativas devem ter seus gestores e pessoal de apoio técnico capacitados, informados e treinados. Para tal, as cooperativas contam com uma unidade especializada no ensino do cooperativismo no Estado ligado à uma gerência nacional.

4.1.2 Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

A partir da publicação do primeiro instrumento de regulação das atividades cooperativas em 1932, com a publicação da lei básica do cooperativismo em 1971, e, por conseguinte, com a promulgação da Constituição em 1988 o Sistema Cooperativismo Brasileiro institucionaliza mais um integrante, o SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Ele é o órgão responsável pelo ensino, formação profissional e promoção social dos associados e de seus familiares.

A implantação do SESCOOP-PB fomentou e desenvolveu novas frentes de ação principalmente quanto a formação profissional de dirigentes de cooperativas em seus cargos executivos e fiscais, como também a inclusão de crianças, em cooperativas mirins, e da mulher como agente de trabalho nos ramos de Produção, Educacional, de Trabalho e também na Agropecuária.

O que diferencia o cooperativismo na Paraíba do restante do País quanto as atividades do SESCOOP é o fomento da participação da mulher como agente e não somente como participante passiva, por isso levantou-se que o ano 2010 é o Ano de Empoderamento da Mulher nas Cooperativas na Paraíba. Para tal, o SESCOOP desenvolve trabalhos em todo Estado.

O organograma padrão das unidades do SESCOOP é formado por Presidente, com função institucional e estratégica, que recebe assessoria jurídica e de comunicação externas e apoio de uma secretaria, tem abaixo o Superintendente, no nível tático, que é responsável pela Gerência Técnica (GERTEC) e pela Gerência de Apoio Institucional (GAI), níveis operacionais. A GERTEC tem atribuições do planejamento, acompanhamento e controle de cooperativas, da capacitação e formação profissional e da Promoção social. A GAI tem como atividades a administração financeira e orçamentária, a contabilidade, o apoio técnico administrativo, a gestão de auxiliares administrativos e de serviços gerais.

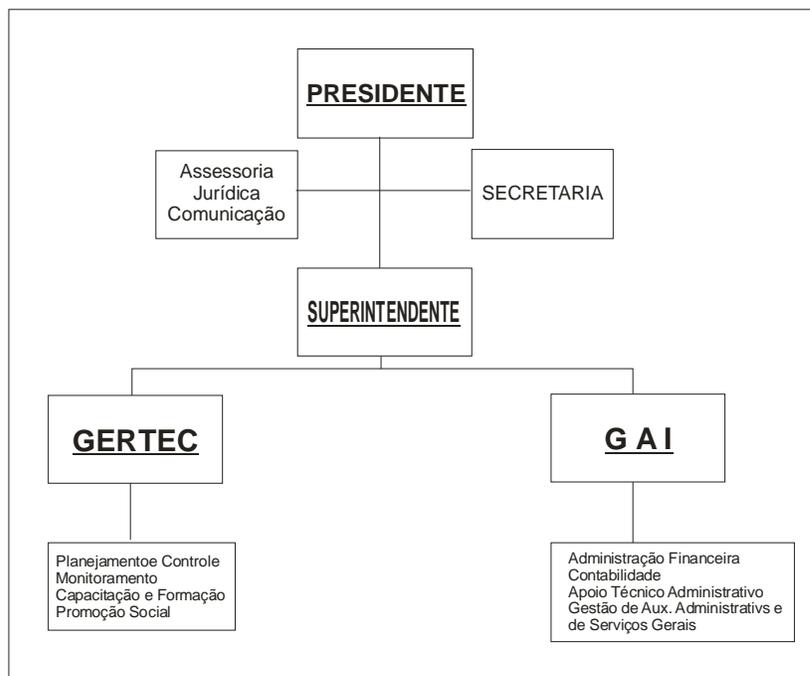


Figura 6 – Organograma padrão da unidade SESCOOP
Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Mesmo apresentando esta configuração como padrão das unidades SESCOOP nos estados da federação, a unidade do SESCOOP-PB não possui pessoal técnico suficiente para preencher todo organograma. No SESCOOP-PB as gerências GERTEC e GAI são acumuladas pelo Superintendente, e somente a partir de 2008 é que três funcionários foram

contratados, após prestarem concurso público, para as funções de Promoção Social, Planejamento e Monitoramento de Cooperativas e Formação Profissional, respectivamente.

A alegação para essa atitude tardia é direcionada a falta de recursos financeiros provenientes do Sistema. O SESCOOP faz parte do Sistema 'S' do mesmo modo de SESC, SENAC, SENAI, SENAT e sua dotação orçamentária é baseada no recolhimento de 2,5% do salário dos empregados das cooperativas. Obedecendo ao mesmo critério dos outros integrantes do Sistema 'S'. Ou seja, parte dos encargos pagos sobre os salários dos empregados das cooperativas é direcionado para o SESCOOP. Assim como o volume de empregados e, por conseguinte, os salários são baixos, a arrecadação também é baixa.

Entende-se que após discorrer sobre o processo de instalação, desenvolvimento e monitoramento do sistema cooperativista na Paraíba e também o relacionar com dados disponíveis em nível nacional cumpre-se o objetivo de descrição da trajetória histórica do cooperativismo no Estado da Paraíba, conforme mostra a Figura 7.



Figura 7 – Evolução do movimento cooperativista na Paraíba
Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A Figura mostra um movimento ascendente com características cíclicas ou impulsionativas a partir das publicações de leis e da criação de órgão de fomento, fases estas que visam favorecer, desenvolver e manter a atividade cooperativa através de organizações cooperativas com atividade econômica, visão social e com rentabilidade financeira.

Ao que se segue, cabe caracterizar as cooperativas de transportes de pessoas sediadas na Paraíba.

4.2 Caracterização das Cooperativas de Transportes de Pessoas no Estado da Paraíba

Quanto ao atendimento de objetivo específico e de igual modo à descrição histórica do cooperativismo da Paraíba, a caracterização das cooperativas, unidades dessa pesquisa, deu-se em consonância aos dados coletados nas entrevistas com os diretores presidentes e com os questionários aplicados aos associados das cooperativas.

As análises foram efetuadas de modo relacional entre as cooperativas identificadas por C1, C2 e C3. As interpretações dos resultados se deram na seguinte sequência: (1) caracterização dos sujeitos da pesquisa e aspectos constitutivos das organizações cooperativas (2) análise do desempenho proporcionado pela cooperativa e (3) caracterização do processo organizacional, com observância a identificar variáveis expressivas no tocante à organização do trabalho, e finalizando com a avaliação da análise de insolvência. Descreveu-se, também, o perfil dos diretores, o tempo no cargo e suas percepções às atividades de gestão das organizações cooperativas.

4.2.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

As amostras proporcionais estratificadas totalizaram oito sujeitos para a cooperativa C1, 32 para a cooperativa C2 e dez para a cooperativa C3. Contudo a disponibilidade dos associados da cooperativa C1 para participar da pesquisa excedeu o número mínimo estabelecido na amostra. Foram disponibilizados 30 questionários dos quais se obteve 20 respondidos. Diferentemente das outras organizações, nas quais o pesquisador teve que completar a amostra mínima com pesquisa *one-to-one*. Mesmo assim, foi utilizado nas análises o número de sujeitos correspondente à amostra estratificada proporcional. Os demais

questionários da cooperativa C1 foram eliminados pelo processo de amostragem aleatória sistemática (BARBETTA, 2008).

A caracterização das cooperativas foi tema das entrevistas semi-estruturadas com os diretores-presidentes e em algumas delas chamados de apenas presidente.

A diretora-presidente da cooperativa C1 destaca que a cooperativa está em operação a aproximadamente quatro anos e possui 34 membros em seu quadro de associados, destes, cinco preenchem as funções do Conselho Administrativo (Diretor-presidente, Diretor-financeiro, Diretor-administrativo e dois Conselheiros) e seis compõem o Conselho fiscal (três titulares e três suplentes).

Cada uma das funções tem suas respectivas atribuições e atividades principais detalhadas no Estatuto Social da cooperativa. A diretoria executiva (Diretor-presidente, Diretor-financeiro e Diretor-administrativo) é assessorada externamente por um escritório de contabilidade, por um escritório jurídico e por *bureau* de publicidade. Os dois últimos utilizados somente quando necessários. A cooperativa tem apenas uma secretária como funcionária contratada sob o regime CLT.

A cooperativa C2, a mais antiga de todas organizações pesquisadas, está passando por um processo de renovação, tanto estrutural como comportamental. Nota-se no clima organizacional que a direção da cooperativa e os associados estão conscientes de sua importância, como pessoa e como profissional, se engajam nas atividades e destroem bloqueios.

As observações de campo permitiram registrar uma frase comum em todos os respondentes da cooperativa C2: “... *antes* [a administração] *era um caos, agora, com essa diretoria a gente sente que a coisa está andando.*” Esta cooperativa é dirigida por uma diretoria executiva formada por Presidente, Vice-presidente, Secretário, Tesoureiro e Conselheiro. O Conselho Fiscal é formado por seis sócios, sendo três titulares e três suplentes. O pessoal de apoio interno desenvolve atividades de auxiliares administrativos e operadores de telefonia e comunicação. Atualmente, ela é composta por 132 associados.

A cooperativa C3 parece ser a mais desestruturada física e organizacionalmente dentre as pesquisadas. De início verificou-se que a organização não possui sede administrativa nem ambiente de trabalho para a direção ou espaço para operacionalizar as atividades de gestão. Suas atividades operacionais se desenvolvem num balcão que também é utilizado pelos clientes no momento de pagamentos de serviços. O presidente demonstra ter boa vontade e simpatia, mas quanto à competência para gerir a organização, ele mesmo afirma: “[...] *só estou aqui porque ninguém quer, é uma batata quente esse negócio [...] tem gente que sabe*

fazer as coisas direito, mas só por pirraça faz errado pra vir a reclamação ou o problema pra gente resolver...”.

Esta organização cooperativa funciona a aproximadamente 14 anos e atualmente com 40 membros associados. Ela oferece três postos de trabalhos divididos em turnos de quatro horas. As atividades específicas das funcionárias são identificar o roteiro que o cliente deseja fazer, informar o valor, indicar o motorista e se o pagamento do serviço for em cartão de crédito ou débito realizar a operação no terminal específico.

As três cooperativas estudadas se encaixam nos modelos de classificação de cooperativas (BRASIL, 1971; CONCEIÇÃO, 2003). Elas são organizações singulares com mínimo de 20 sócios que desenvolvem atividades em um só ramo de atividade econômica. São fechadas, pois só é permitido a entrada daqueles que preencherem requisitos estabelecidos no Estatuto Social, principalmente se estão ligados à mesma modalidade de atividade econômica e de serviços, pois elas realizam a prestação de serviços de transportes de pessoas, destacando-se que os associados tem a posse dos bens para a realização dos serviços.

Quanto ao perfil dos associados, predomina nas cooperativas estudadas associados do sexo masculino, apenas uma mulher respondeu ao questionário. Perfazendo 98% do sexo masculino e 2 % do sexo feminino, registrado na amostra.

No que se refere a idade dos associados, verifica-se que 64% deles estão entre 30 e 45 anos com predominância de pessoas na faixa etária de 38 a 45 anos (38%). Na faixa de 45 a 52 anos verifica-se 15 respondentes correspondendo a 30% da amostra e na idade compreendida entre 53 e 60 anos tem-se três respondentes. Não foi observado associado com idade superior a 60 anos. Entende-se que esta é uma atividade profissional que demanda atenção, agilidade e, em alguns casos, o uso da força. Para as pessoas compreendidas nesta faixa de idade poder-se-ia diminuir a clientela como também inferir na imagem da organização.

Contudo, a partir das observações de campo verifica-se a predominância de associados com idade inferior a 38 anos, principalmente na cooperativa C1. Para este caso, Degen (1989 *apud* GOMES, 2009) atribui como período de livre escolha da atividade profissional em que o empreendedor está mais forte na juventude e, também confirma as observações de Hashimoto (2006) quanto ao espírito livre empreendedor dos jovens. Aliado a esta força empreendedora juntam-se capacidade técnica e satisfação com a atividade profissional desenvolvida (BARBOSA, 2009).

No que tange ao grau de escolaridade, a maioria dos pesquisados cursou até o nível médio, o que representa 96% dos respondentes, e observam-se que dois respondentes (4%)

possuem nível superior. Estes dois foram assinalados na Cooperativa C1, conforme foi relatado pela Presidente, na entrevista, que dois membros do Conselho Administrativo possuem curso superior na área de gestão, atestando não só a capacidade e aplicação de conhecimentos na área técnica como também a disposição de aplicar seus conhecimentos na organização a qual pertence.

Quanto a variável estado civil, dos 50 respondentes apenas sete são solteiros. Apresentando percentuais de 86% de casados e 14% de solteiros. Fator relevante pela quantidade de “chefes de família” que atuam no ramo de transportes de pessoas buscando garantir a manutenção da família.

Quanto a unicidade da atividade cooperada, verifica-se 16% dos respondentes trabalham em outro local, ou seja, tem outra atividade profissional. Sete deles trabalham em órgãos do governo estadual e um em empresa privada. Os outros 84% dedicam-se integralmente às atividades de prestação de serviço de transporte de pessoas.

A Tabela 3 mostra o perfil dos pesquisados das cooperativas para além das variáveis já apontadas.

Tabela 3 – Perfil dos pesquisados – Cooperativas C1, C2 e C3

Variável	Categoria	Frequência - C1 -	Frequência - C2 -	Frequência - C3 -	Σ (C1-C3)
Sexo	Masculino	7 (87,5 %)	32 (100,0 %)	10 (100,0%)	49 (98,0%)
	Feminino	1 (12,5 %)	-	-	1 (2,0 %)
Idade (qte. classes = 5) (amplitude aproximada = 7)	30 – 37	6 (75,0 %)	6 (18,8 %)	1 (10,0 %)	13 (26,0 %)
	38 – 45	1 (12,5 %)	15 (46,9 %)	3 (30,0 %)	19 (38,0 %)
	45 – 52	1 (12,5 %)	9 (28,2 %)	5 (50,0 %)	15 (30,0 %)
	53 – 60	-	2 (6,3 %)	1 (10,0 %)	3 (6,0 %)
	60 - 67	-	-	-	-
Grau de Escolaridade	Ensino Médio	6 (75,0 %)	32 (100,0 %)	10 (100,0 %)	48 (96,0 %)
	Ensino Superior	2 (25,0 %)	-	-	2 (4,0 %)
	Outro	-	-	-	-
Estado Civil	Solteiro	-	5 (15,6 %)	2 (20,0 %)	7 (14,0 %)
	Casado	8 (100,0 %)	27 (84,4 %)	8 (80,0 %)	43 (86,0 %)
	Outro	-	-	-	-
Faturamento Mensal como Autônomo – R\$	Menos de 1.000,00	-	-	-	-
	1.000,00 - 3.000,00	1 (12,5 %)	23 (71,9 %)	7 (70,0 %)	31 (62,0 %)
	3.000,00 - 6.000,00	6 (75,0 %)	7 (21,9 %)	2 (20,0 %)	15 (30,0 %)
	6.000,00 - 9.000,00	1 (12,5 %)	2 (6,3 %)	1 (10,0 %)	4 (8,0 %)
	Mais de 9.000,00	-	-	-	-
Trabalha em Outro Local	Não	6 (75,0 %)	28 (87,5 %)	8 (80,0 %)	42 (84,0 %)
	Empresa Privada	1 (12,5 %)	-	-	1 (2,0 %)
	Func. Pub. Federal	-	-	-	-
	Func. Pub. Estadual	1 (12,5 %)	4 (12,5 %)	2 (20,0 %)	7 (14,0 %)
	Func. Pub. Municipal	-	-	-	-
Qte. Horas Trabalhadas por semana (qte. classes = 5) (amplitude aproximada = 19)	5 – 24	1 (12,5 %)	4 (12,5 %)	2 (20,0 %)	7 (14,0 %)
	25 – 44	7 (87,5 %)	-	-	7 (14,0 %)
	45 – 64	-	2 (6,3 %)	-	2 (4,0 %)
	65 – 84	-	16 (50,0 %)	5 (50,0 %)	21 (42,0 %)
	85 – 104	-	10 (31,2 %)	3 (30,0 %)	13 (26,0 %)
TOTAL POR VARIÁVEL		8 (100,0%)	32 (100,0%)	10 (100,0%)	50 (100,0%)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

No desempenho das atividades profissionais, não foi observado faturamento inferior a R\$1.000,00. Verifica-se que esse faturamento é inviável para manutenção desta atividade empreendedora, somado a manutenção própria e da família, para 86% dos respondentes que são casados. Também não houve declaração de faturamento para valores superiores a R\$9.000,00. Acredita-se que esse valor só deverá ocorrer com a finalização de centros de convenções e de eventos que estão em obras no Estado, pois como fomento e crescimento do

turismo de eventos, cultural, de negócios, desportivo e religioso as perspectivas de trabalho, por conseguinte, de faturamento também são de crescimento.

Para esta variável, a categoria de faturamento entre R\$1.000,00 a R\$3.000,00 foi assinalada por 62% dos respondentes. Para 15 associados (30%) o faturamento médio está entre R\$3.000,00 e R\$6.000,00. Esse valor representa um faturamento entre 5,8 e 11,76 salários mínimos vigente. Retirando as despesas operacionais, que se situam em aproximadamente entre 45% e 60% do faturamento tem-se uma receita líquida média de R\$2.250,00, correspondendo a 4,45 salários mínimos.

É importante ressaltar que, além do valor financeiro ser positivo, frente à média dos salários da região, há, ainda, a posse do bem, ou seja, os trabalhadores têm o seu rendimento a partir da propriedade dos bens de produção como alertavam os pioneiros do cooperativismo (CONCEIÇÃO, 2003; ABRANTES, 2004, PIRES *et. al*, 2004).

Nas observações de campo verificou-se que alguns sócios possuem dois ou mais veículos em operação no mercado sendo operados por filhos ou por parentes próximos ou por motoristas contratados sob o regime de prestação de serviços.

Para quatro respondentes o faturamento mensal está entre R\$6.000,00 e R\$9.000,00. Acredita-se que os valores conseguidos por estes associados devem-se a posse de mais de um veículo agregado à cooperativa. Desta forma, para obtenção de valores de faturamento médio por veículo agregado à cooperativa é pertinente dividir o faturamento mensal pela quantidade de veículos.

Para a obtenção destes faturamentos 42% dos respondentes declararam que trabalham entre 65 e 84 horas por semana, seguido dos cooperados que trabalham entre 85 e 104 horas semanais, ou seja, para 44% dos profissionais é necessário trabalhar entre 65 e 104 horas por semana para garantir a operacionalização de sua 'empresa'. Verifica-se que dois respondentes assinalaram que a quantidade de horas trabalhadas por semana está entre 45 e 64h, totalizando 4% dos pesquisados. Para sete deles, a carga horária de trabalho semanal não ultrapassa 24h. Pondera-se que estes respondentes são os Diretores-presidentes das organizações cooperativas, alguns conselheiros e associados que trabalhem em outro local (empresa privada ou em órgão público).

Fato interessante destacado na pesquisa é que todos os respondentes associados à cooperativa C1 trabalham menos de 44h semanais e para estes o faturamento mensal está entre R\$3.000,00 e R\$6.000,00.

Nas cooperativas C2 e C3, 50% dos respondentes afirmam ter uma carga de trabalho semanal entre 65 e 84h. E para, aproximadamente, 70% destes associados o faturamento

mensal está entre R\$1.000,00 e R\$3.000,00. Ou seja, os associados das cooperativas C2 e C3, a partir do segmento de prestação de serviço trabalham até o dobro do tempo para conseguirem a metade do faturamento dos profissionais da cooperativa C1.

Ainda, quanto aos respondentes que assinalaram a categoria de 85 a 104h de trabalho por semana, essa atitude pode ser interpretada diversas maneiras, passíveis de comprovação nesse segmento de atividade profissional, tais como: desprendimento e desejo pela atividade profissional desempenhada (*workholic*), utilização do trabalho como fuga e/ou falta de planejamento e organização no desempenho de atividades profissionais como prestador de serviços de transportes.

Estes dados se relacionam diretamente com as informações obtidas na ANTT quanto ao perfil dos operadores de serviços de transportes, quer sejam de carga ou de pessoas, em suas áreas de atuação econômica e de região da prestação do serviço tendo como base as organizações cooperativas (BRASIL, 2009a).

Após finalizado a caracterização dos sujeitos da pesquisa e seus aspectos constitutivos, onde foram encontrados dados que descrevem e explicitam particularidades das organizações cooperativas de transportes de pessoas no estado da Paraíba, no próximo tópico será caracterizado a vivência dos princípios do cooperativismo nestas organizações.

4.2.2 Caracterização dos Princípios do Cooperativismo

Os Princípios do Cooperativismo, em número de sete, se referem a adesão livre e voluntária, ao controle democrático da cooperativa pelos sócios, a autonomia e independência da organização, ao favorecimento de treinamento, educação e informação pela cooperativa aos associados, a fomentar e desenvolver a cooperação entre cooperativas e a preocupação com a comunidade.

Relativo a adesão de novos sócios, verifica-se maior frequência nas respostas dos associados nos valores da escala que expressam *nenhuma vivência* da aplicação desse princípio. Dezenove respondentes, correspondendo a 38%, afirmam que suas cooperativas não são organizações que tem livre acesso às pessoas que desejem nelas se associarem.

Em parte, pode parecer contraditório, mas observando-se mais atentamente o princípio ele retrata que as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços como clientes e dispostas a aceitarem as responsabilidades de donos da organização (PINHO, 1966, 1977; BENATO, 1997; CONCEIÇÃO, 2003; ABRANTES, 2004). Dessa forma a aptidão e a responsabilidade se dão por critérios, iniciais, de seleção de novos sócios. Entendido e aplicado de forma subjetiva pelos associados.

Nas cooperativas C1 e C2, os diretores-presidentes reataram que há uma cláusula nos Estatutos que regula a entrada de novos sócios à capacidade técnica de operação da empresa. Evitando, por conseguinte, um inchaço desproporcional no número de associados e deficiência na partilha das atividades e perda de faturamento. Na cooperativa C3, o presidente não soube informar a razão de não entrarem novos sócios da cooperativa, apenas limitou-se a dizer “*são 40 sócios hoje... [silêncio] e não entra mais ninguém não*”. Assim, verifica-se que há despreparo do gestor quanto a sua competência conhecimento para administrar a cooperativa.

Com igual análise, a forma de controle da organização empresarial, foi interpretada pelos associados das cooperativas C1 e C2 como uma ferramenta de fiscalização e cobrança mais efetiva às atitudes da diretoria executiva. Nestas se observam uma frequência de vivência de 59,4% entre os níveis seis e sete da escala. Mostrando a participação ativa dos associados no estabelecimento de políticas e nas tomadas de decisões. Corrobora a diferença entre a forma de gerenciar a cooperativa dos gestores da C1 e da C2 em comparação ao gestor da C3. Nesta cooperativa, os sócios não tem posição definida quanto a forma de controle e que é responsável para fazê-lo. Os dados na tabela mostram a distribuição das respostas dos associados da cooperativa C3 no tocante ao princípio de controle democrático da organização cooperativa pelos sócios.

Quanto a participação econômica dos sócios na cooperativa, os respondentes se agrupam à uma mesma percepção de vivência direcionada ao limite máximo da escala. Porém, em observação de campo, as argumentações divergem do positivismo expressado nos questionários. Quando se verifica que 78% dos respondentes assinalaram os valores seis e sete da escala e estes mesmos associados reclamam “... *que a cooperativa pra sobreviver precisa que eu pague uma mensalidade, isso não pode, a gente tem que fazer alguma coisa pra acabar com isso...*”.

Em tempo, estes associados não entendem que a cooperativa é uma empresa, com características peculiares, que precisa de dinheiro para gerar mais dinheiro. Não necessariamente na mesma proporção, contudo há a necessidade de capital de giro mínimo, e este montante é resultado do pagamento de taxas e recolhimento de valores pelos sócios à cooperativa.

Quanto a autonomia e independência, há uma maior amplitude nas respostas dos associados, para tal buscou-se ancorar a interpretação desse princípio em argumentações na entrevista realizada com os presidentes das cooperativas. Para 87,5% dos respondentes da cooperativa C1, a autonomia ainda não é um princípio localizado nos extremos da escala,

principalmente, em muita vivência. Esse princípio é enxergado pela cooperativa C1 como a necessidade dela se manter economicamente com a geração de atividades que agreguem retorno para a organização, rendimentos para o associado e benefícios para os clientes.

Procedimentos dessa mesma natureza são encontrados em programas de fidelidade de clientes, negociações estratégicas com clientes corporativos, impactos da marca em campanhas de marketing, dentre outras. Percebeu-se que a cooperativa C2 começa a usufruir de resultados de atitudes semelhantes as relatadas. O presidente da C2 afirma que *“a muito tempo que não se visitava um cliente se quer. Como se quer sobreviver nesse mercado louco, cheio da concorrência dos clandestinos, sem trazer o cliente para dentro da nossa empresa?”*. Essa atitude reflete uso do comprometimento e do entrelaçamento psicológico do associado para com seus clientes como ferramenta de captação, manutenção e reconquista.

A interpretação para os 50% respondentes da cooperativa C3 está alinhada ao pensamento de que *“ninguém manda na nossa cooperativa, quem manda aqui é o sócio, o sócio bota, o sócio tira, na hora que ele quiser”*. Esse aspecto de autonomia difere estrutura do princípio. A autonomia e independência estão direcionadas as cooperativas por serem organizações autônomas para ajuda mútua controladas por seus membros (BENATO, 1997). E, não devem ser usadas como alavanca de pressão aos órgãos administrativos

Com dados bem centralizados na escala, o princípio educação, treinamento e informação, foi respondido por 52% dos entrevistados entre os níveis quatro e cinco de percepção e vivências nas suas cooperativas. Para alguns *“as informações demoram a chegar, a serem transmitidas aos associados”*. Por outro lado, explicita-se a necessidade de cursos de capacitação, de reciclagem e de formação. Para o mercado do turismo que cresce continuamente e tem se tornado uma indústria não poluidora de alto faturamento, exige-se cada vez mais dos profissionais e, estes devem estar melhor capacitados e serem competentes no desempenho de suas atividades profissionais.

A Tabela 4, apresenta a tabulação das respostas dos associados em frequências e por cooperativa com relação ao tema Princípios do Cooperativismo.

Tabela 4 – Caracterização dos Princípios do Cooperativismo – Cooperativas C1, C2 e C3

Variável	Cooperativa	Frequência das Categorias							moda
		1	2	3	4	5	6	7	
Adesão voluntária e livre	C1	3 (37,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	-	1 (12,5%)	1
	C2	12 (37,5%)	6 (18,8%)	3 (9,4%)	4 (12,5%)	7 (21,9%)	-	-	1
	C3	4 (40%)	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	-	-	-	1
	$\Sigma(C1-C3)$	19 (38%)	9 (18%)	6 (12%)	7 (14%)	8 (16%)	-	1 (2%)	-
Controle democrático pelos sócios	C1	-	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)	7
	C2	2 (6,3%)	7 (21,9%)	4 (12,5%)	4 (12,5%)	2 (3,6%)	7 (21,9%)	6 (18,8%)	6
	C3	-	2 (20%)	2 (20%)	1 (10%)	2 (20%)	2 (20%)	1 (10%)	5
	$\Sigma(C1-C3)$	2 (4%)	10 (20%)	7 (14%)	6 (12%)	5 (10%)	10 (20%)	10 (20%)	-
Participação econômica dos sócios	C1	-	-	1 (12,5%)	-	2 (25%)	4 (50%)	1 (12,5%)	6
	C2	6 (18,8%)	-	-	-	-	7 (21,9%)	19 (59,4%)	7
	C3	3 (30%)	-	-	-	-	3 (30%)	4 (40%)	7
	$\Sigma(C1-C3)$	9 (18%)	-	1 (2%)	-	-	14 (28%)	24 (48%)	-
Autonomia e independência	C1	-	2 (25%)	2 (25%)	3 (37,5%)	-	-	1 (12,5%)	4
	C2	4 (12,5%)	2 (6,3%)	-	-	3 (9,4%)	10 (31,3%)	13 (40,6%)	7
	C3	2 (20%)	1 (10%)	-	-	2 (20%)	4 (40%)	1 (10%)	6
	$\Sigma(C1-C3)$	6 (12%)	5 (10%)	2 (4%)	3 (6%)	6 (12%)	14 (28%)	15 (30%)	-
Educação, treinamento e informação	C1	-	1 (12,5%)	2 (25%)	2 (25%)	-	1 (12,5%)	2 (25%)	4
	C2	-	-	2 (6,3%)	7 (21,9%)	11 (34,4%)	6 (18,8%)	6 (18,8%)	5
	C3	-	-	1 (10%)	4 (40%)	2 (20%)	2 (20%)	1 (10%)	4
	$\Sigma(C1-C3)$	-	1 (2%)	5 (10%)	13 (26%)	13 (26%)	9 (18%)	9 (18%)	-
Cooperação entre cooperativas	C1	1 (12,5%)	3 (37,5%)	4 (50%)	-	-	-	-	3
	C2	11 (34,4%)	4 (12,5%)	2 (6,3%)	-	6 (18,8%)	9 (28,1%)	-	1
	C3	5 (50%)	1 (10%)	1 (10%)	-	3 (30%)	-	-	1
	$\Sigma(C1-C3)$	17 (34%)	8 (16%)	7 (14%)	-	9 (18%)	9 (18%)	-	-
Preocupação com a comunidade	C1	-	2 (25%)	4 (50%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	-	-	3
	C2	4 (12,5%)	6 (18,8%)	3 (9,4%)	2 (6,3%)	4 (12,5%)	4 (12,5%)	9 (28,1%)	7
	C3	1 (10%)	2 (20%)	2 (20%)	1 (10%)	2 (20%)	2 (20%)	-	3
	$\Sigma(C1-C3)$	5 (10%)	10 (20%)	9 (18%)	4 (8%)	7 (14%)	6 (12%)	9 (18%)	-

Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

Um dado que emergiu da pesquisa e merece destaque está direcionado à cooperação entre cooperativas. Com a aplicação desse princípio as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais. Os dados do questionário mostram que, para 34% de toda amostra seus principais clientes não são organizações cooperativas. Verifica-se um deslocamento sutil da cooperativa C1 nos dados mostrados na escala relativo a prestação de serviços a outras empresas cooperativas.

Outro princípio estabelece a preocupação com a comunidade. Quando indagado aos presidentes, se as organizações que eles dirigiam tinham algum programa de trabalho realizado com a comunidade objetivando favorecer um desenvolvimento sustentável através de políticas próprias, construídas e aprovadas por seus membros, a primeira resposta era o silêncio, como se procurassem em algum lugar ou algum modo de responder de forma satisfatória para que, essa resposta, não denegrisse a imagem da organização dirigida por ele.

Isto reflete nas respostas dos associados a linearidade na distribuição das frequências. Onde detalha que a preocupação pode até existir, a boa vontade pode até ser mencionada, mas ações que transformem problemas em virtudes ainda pouco se observa no ramo do cooperativismo de transportes de pessoas.

Do mesmo modo que os princípios do cooperativismo, escritos à fundação da cooperativa de Rochedale, receberam influências das transformações ocorridas ao longo dos anos, principalmente no tocante a organização do trabalho, atualmente, eles se reconstroem com a necessidade das cooperativas disseminarem e aplicarem estes princípios e relacioná-los as variáveis incidentes na gestão dos resultados e no acompanhamento do desempenho dos associados e da cooperativa como organização empresarial.

Fazendo uso da tabela que caracterizou os princípios do cooperativismo nas cooperativas C1, C2 e C3, pôde-se traçar curvas, a partir de seus valores, que expressaram o comportamento e a tendência das respostas dos associados e possibilitou a comparação entre as cooperativas quanto a vivência. Estas curvas são apresentadas no Gráfico 2.

Observa-se o gráfico um emparelhamento das curvas para todas as variáveis estudadas, destacando-se a variável autonomia e independência onde há divergência de percepção entre os respondentes das cooperativas.

Nos princípios controle democrático pelos sócios, participação econômica dos sócios e autonomia e independência, as cooperativas C1, C2 e C3 se aproximam da variável muita vivência a aplicação da doutrina cooperativista.

Quanto ao princípio adesão livre e voluntária acredita-se que estes valores mínimos correspondem a aspectos culturais de proteção da propriedade, neste caso, tida como privada, em detrimento da participação coletiva e do partilhar objetivos comuns. Ao princípio cooperação entre cooperativas verificou-se melhor uso e divulgação dos serviços à clientes que não são cooperativa, isto reflete na pequena quantidade de cooperativas instaladas na região que possam utilizar os serviços das cooperativas de transportes de pessoas.

Ao princípio educação, verifica-se uma tendência nas respostas dos sujeitos de pesquisa quanto a participação nas atividades desenvolvidas pelo SESCOOP. Embora, ainda, muito incipiente, não se torna expressivo a vivência desse princípio nas cooperativas, aliado também, à atitude de divulgação dos trabalhos dos conselhos administrativos e fiscais dentro das cooperativas.

A preocupação com a comunidade está mais relacionada com a imagem da organização de que com a efetividade de ações que favoreçam o desenvolvimento sustentável e a co-participação dos stakeholders nas atividades de transportes desenvolvidas pelas cooperativas.

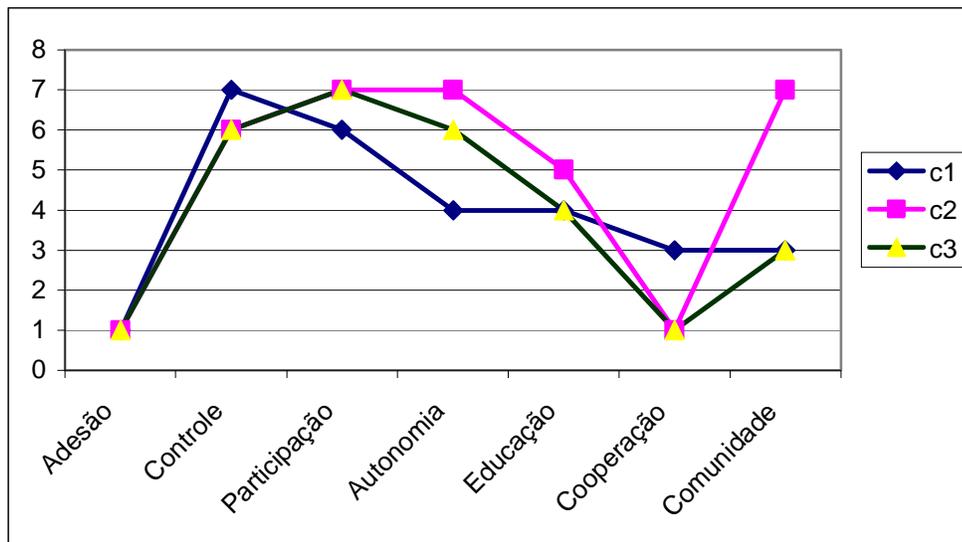


Gráfico 2 – Comparação da vivência dos princípios do cooperativismo nas cooperativas C1, C2 e C3. Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

Por serem caracterizadas e identificadas como sociedades constituídas com o objetivo de desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica (FERREIRA, 1999), as cooperativas, a partir da aplicação dos Princípios doutrinários e dos valores do cooperativismo tenderiam em suas respostas ao nível *muita vivência*, contudo a gestão das atividades das cooperativas estudadas falham no tocante ao desenvolvimento das atividades

operacionais que reflitam a aplicação de tais princípios e valores, até influenciando no desempenho profissional do associados como também no faturamento.

4.2.3 Avaliação do desempenho do associado

As análises do desempenho e resultados obtidos pelos questionários aplicados foram direcionados em dois pontos antagônicos: péssimo e ótimo.

Com uso das ferramentas, dos recursos e dos materiais disponibilizados pelas cooperativas, os sócios da cooperativa C1 avaliaram como positivo o desempenho e resultados alcançados por eles. Vê-se que para 62,5% dos respondentes o seu desempenho é reflexo das atividades desempenhadas pelas cooperativas. Este fato também é observado na cooperativa C2, onde 59,4% dos respondentes expressaram a mesma opinião dos associados da cooperativa C1. A divergência está nas respostas de opinião dos sujeitos de pesquisa da cooperativa C3. Para 50% dos respondentes, a cooperativa proporciona o mesmo nível de desempenho que as cooperativas C1 e C2, porém para os outros 50% as ferramentas, os materiais e os recursos diversos disponibilizados pela cooperativa C3 não influenciam no resultado operacional alcançado pelos sócios. Contudo, verifica-se que 30% dos sujeitos de pesquisa desta cooperativa apontaram nível cinco ao desempenho e resultados alcançados por eles proporcionados pela cooperativa.

Quanto ao desempenho dos sócios sem a participação da cooperativa, ou seja, os resultados alcançados de forma individual, para os associados da C1 não houve uma definição pontual. As respostas variaram entre os níveis três e seis, caracterizando que a atitude individual tem se sobreposto a cooperação para parte dos respondentes. O inverso ocorre com os associados das cooperativa C2 e C3, onde há grande dependência dos sócios à atuação da cooperativa no mercado. Para 68,8% dos respondentes da cooperativa C2 e para 50% dos respondentes da cooperativa C3 o desempenho e resultados individuais sem a participação da cooperativa, ou não proporcionados por ela, são avaliados como níveis péssimos, relativamente.

Quanto a auto-avaliação dos associados no tocante ao relacionamento deles com os clientes ou mercado as respostas nas três cooperativas foram muito próximas e com tendência ao nível mais alto da escala (nível ótimo). Somando-se os níveis cinco e seis, em cada cooperativa, tem-se estes níveis atribuídos por 50% dos respondentes da cooperativa C1, 75% para os associados da cooperativa C2 e 60% para os respondentes da cooperativa C3.

Verifica-se para a cooperativa C3, que mesmo ocorrendo disparidades entre ela e as outras cooperativas nas outras avaliações, os respondentes apontaram que, o relacionamento deles com o cliente e para com o mercado não sofre influência e, é qualificado com tendência ao nível ótimo.

Quanto ao desempenho e resultados a partir da avaliação do relacionamento da direção da cooperativa com os associados, atribuído como desempenho qualitativo organizacional interno, na cooperativa C1 62,5% dos respondentes qualificam como nível cinco, próximo ao nível máximo da escala. O mesmo ocorre para 40,6% dos cooperados da cooperativa C2, entretanto verifica-se que 28,1% dos respondentes desta cooperativa avaliam o relacionamento dos dirigentes com os associados em nível baixo, próximo à péssimo.

Em relação a avaliação que os cooperados acreditam que os clientes fazem da sua cooperativa, ou seja, o desempenho qualitativo organizacional externo, as respostas se posicionaram na parte superior da escala, acima do nível quatro. Para 62,5% dos respondentes da cooperativa C1, os clientes avaliam seus serviços entre os níveis seis e sete, predominando o nível seis para 50% dos sócios. Na cooperativa C2 encontrou-se que 28,1% dos respondentes da pesquisa avaliam a percepção dos clientes no nível seis, próximo ao nível máximo.

Para os sujeitos de pesquisa da cooperativa C3 há uma tendência de dispersão da avaliação dos serviços prestados por eles aos clientes entre os níveis quatro, cinco e seis, com frequência maior e igual nos níveis quatro e cinco, no valor de 40%, para cada nível.

Com estes dados verificou-se ausência de investimento em instrumentos de avaliação da qualidade do trabalho prestado pelos associados aos clientes.

A avaliação das duas últimas variáveis foi ancorada nas entrevistas com os presidentes das cooperativas, os quais relataram a dificuldade de auto-avaliação, interna e externa. Identificou-se que as cooperativas não possuem critérios, nem variáveis ou categorias definidas que possam expressar a opinião de clientes internos e externos.

A experiência na aplicação desses instrumentos é outro fator de inibição e de restrição à eles. Por outro lado, verificou-se, a partir do comportamento/atitude expressos pelos entrevistados, incerteza quanto aos possíveis resultados encontrados nessa pesquisas e os reflexos ocasionados na gestão da organização e no relacionamento inter-sócios, sócio-cooperativa e cooperativa-mercado.

A Tabela 5 apresenta os dados discutidos anteriormente e destaca as frequências das categorias com maior percentual.

Tabela 5 – Caracterização do desempenho e resultados dos associados – Cooperativas C1, C2 e C3

Variável	Cooperativa	Frequência das Categorias							moda
		1	2	3	4	5	6	7	
Desempenho proporcionado pela cooperativa	C1			1 (12,5%)	2 (25,5%)	1 (12,5%)	4 (50,0%)		6
	C2	6 (18,8%)	4 (12,5%)	3 (9,4%)		6 (18,8%)	13 (40,6%)		6
	C3	2 (20,0%)	1 (10,0%)	2 (20,0%)		3 (30,0%)	2 (20,0%)		5
Desempenho sem a participação da cooperativa	C1			2 (25,5%)	2 (25,5%)	2 (25,5%)	2 (25,5%)		3
	C2	7 (21,9%)	15 (46,9%)	6 (18,8%)		4 (12,5%)			2
	C3	3 (30,0%)	2 (20,0%)	3 (30,0%)		2 (20,0%)			1
Relacionamento do associado com clientes/mercado	C1				1 (12,5%)	3 (37,5%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)	6
	C2					8 (25,0%)	18 (56,2%)	6 (18,8%)	5
	C3					4 (40,0%)	5 (50,0%)	1 (10,0%)	5
Desempenho qualitativo organizacional interno	C1					2 (25,5%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)	6
	C2		9 (28,1%)	4 (12,5%)		6 (18,8%)	13 (40,6%)		6
	C3		4 (40,0%)	1 (10,0%)		3 (30,0%)	2 (20,0%)		2
Desempenho qualitativo organizacional externo	C1				1 (12,5%)	2 (25,5%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	6
	C2				9 (28,1%)	10 (31,3%)	9 (28,1%)	4 (12,5%)	5
	C3				4 (40,0%)	4 (40,0%)	2 (20,0%)		4

Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

Os dados encontrados nessa caracterização refletem a forma de gestão e a aplicação dos princípios e valores do cooperativismo, pois, verifica-se, em primeira análise, nos dados descritos que há dependência dos cooperados quanto a atuação da cooperativa no mercado, seja com materiais, ferramentas ou recursos.

Em análise complementar, testou-se a hipótese de que *não há dependência entre o faturamento mensal do associado e o desempenho proporcionado pela cooperativa* (H_0).

A Tabela 6 mostra os resultados do cálculo do *Teste -t* para amostra de 50 sujeitos, probabilidade de 95% e nível de significância $\alpha=0,05$.

Tabela 6 – Dados do Teste -t – Dependência entre o faturamento do associado e desempenho proporcionado pela cooperativa

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Desempenho proporcionado pela cooperativa	15,233	49	0,000	4,16	3,61	4,71
Faturamento mensal como autônomo	26,946	49	0,000	2,46	2,28	2,64

Fonte: Pesquisa de Campo (2010) adaptado do SPSS 8.0

Com base nos resultados apresentados, rejeita-se a hipótese nula (H_0), ou seja, há evidência estatística de. $Sig.=0,000$, com a probabilidade de 95% de confiança e um nível de significância de $\alpha=0,05$, que comprova que o faturamento do cooperado é dependente da ação da cooperativa. Assim, se confirma que o desempenho proporcionado pelas atividades comerciais, desenvolvidas nas cooperativas, é fator de manutenção e de elevação do faturamento do associado.

Estes dados caracterizam as cooperativas de transportes de pessoas na Paraíba como organizações propulsoras do desenvolvimento econômico e social dos associados (RIOS, 1987) e, por conseguinte, a participação dos associados nessas cooperativas deve-se a obtenção de vantagem e satisfação pessoal (BARNARD, 1938), principalmente quanto ao retorno financeiro, proporcionado por elas (NEPOMUCENO, 2003).

4.2.4 Análise do desempenho das cooperativas

Utilizando-se da fórmula elaborada por Kanitz (1976) foi identificado fatores que averiguam o índice de insolvência das cooperativas como dado indicativo do desempenho organizacional. O índice de insolvência é resultado de operações com os valores de ativo circulante, passivo circulante, realizável a longo prazo, exigível a longo prazo, estoques, patrimônio líquido e lucro líquido.

A Tabela 7 detalha os termos necessários para os cálculos por cooperativa.

Tabela 7 – Elementos para cálculo do Fator de insolvência – R\$

Cooperativa	Ativo circulante	Passivo circulante	Realizável a longo prazo	Exigível a longo prazo	Estoques	Patrimônio líquido	Sobra líquida
C1	70.530,49	42.426,85	0,00	0,00	0,00	30.577,93	59.985,79
C2	200.315,29	179.194,18	0,00	0,00	0,00	56.007,86	(27.125,07)
C3	61.673,28	55.667,60	0,00	12.000,00	0,00	17.802,00	5.831,85

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

A fórmula utilizada para o cálculo foi $F.insol=0,05X_1+1,65X_2+3,55X_3-1,06X_4-0,33X_5$. Onde X_1 corresponde a rentabilidade do patrimônio, X_2 é a liquidez geral, X_3 liquidez seca, X_4 corresponde a liquidez corrente e X_5 é o grau de endividamento.

Para a cooperativa C1 o fator de insolvência resultou em 6,522, para a cooperativa C2 foi igual a 3,547 e para C3 o fator de insolvência é 4,547. Verifica-se que todas as cooperativas são solventes quando analisadas por esses dados.

A solvência de uma cooperativa pode ser atribuída a capacidade de pagar suas obrigações financeiras na data de seus vencimentos. A solvência tem resultado direto com os valores do ativo circulante e do passivo circulante. Esta relação está presente na tabela 7 onde os valores do passivo estão sempre, nesta amostra, menores que os valores do ativo. O que favorece a solvência destas cooperativas é a inexistência de estoques, de recebimentos a longo prazo e de pagamentos a longo prazo.

Exceto na cooperativa C3, onde uma dívida ou falta de repasse para um associado, pode possibilitar o aumento dos custos operacionais, com o recolhimento de taxas extras ou reduzir a sua capacidade de pagamentos se, se mantiver a receita operacional recolhida através das taxas de administração.

Outro prisma de observação se refere a baixa quantidade de compromissos financeiros assumidos por essas organizações. Suas principais contas a pagar são: aluguéis, manutenção e higiene das sedes administrativas, salários de poucos funcionários e despesas operacionais, que geralmente são pequenas. Verificou-se que a cooperativa C2 é a organização que mais emprega neste ramo. Ela possui cinco funcionários contratados sob o regime da CLT. As outras cooperativas possuem uma secretária e três atendentes, respectivamente nas cooperativas C1 e C3.

É possível afirmar a inexistência de planejamento estratégico, tático e operacional, nas organizações pesquisadas, a partir das entrevistas com os presidentes.

A ausência de planejamento estratégico, com detalhamento de investimentos e despesas relativas ao desenvolvimento operacional das cooperativas, impõe um limite de visão empresarial muito curto aos gestores dessas organizações. Dessa forma, vê-se que as cooperativas se mantêm em operação em virtude do recebimento de taxas de manutenção das despesas operacionais, comumente chamadas de taxa de administração. O valor da taxa de manutenção é igual ao somatório das despesas dividido pela quantidade de associados ou proporcional ao número de veículos.

Observa-se, também, que em não havendo planejamento estratégico, os seus desdobramentos, planejamento tático e planejamento operacional, não existem nessas cooperativas.

Quando abordado o tema planejamento nas entrevistas, se observou que em dois casos, nas cooperativas C1 e C2, as metas são discutidas pelos sócios na AGO e *“se tiver dinheiro elas serão colocadas em prática, se não ficam próximo ano”* afirma a presidente da cooperativa C1. O presidente da C2 diz *“...sonhos nós temos muitos, o que falta é dinheiro para concretizar e apoio dos sócios para que a gente possa realizar coisas boas. Eles têm medo de investir”*.

Verifica-se que estas duas cooperativas, mesmo com limitações, adequam-se ao modelo estratégico empreendedor. Percebeu-se a partir das declarações dos entrevistados que há confiança no trabalho do diretor presidente e nas suas ações, como também há transferência de responsabilidade dos sócios para os órgãos executivos, para a tomada de decisões (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O presidente da C3 não soube afirmar se a cooperativa possuía planejamento estratégico e por conseguinte, as principais metas. Em princípio mostrou-se confuso em conceituar planejamento e se a cooperativa dirigida por ele utilizava essa ferramenta de administração.

Assim, verificou-se que a cooperativa C1 está mais organizada estruturalmente quando comparada com C2 e com C3, tanto em ambiente de trabalho, planos escritos, intenção estratégica declarada, habilidades na condução em reuniões, uso da internet como ferramenta de trabalho para os associados, como também em relacionamento intra-organizacional.

Na cooperativa C2 observa-se clima de otimismo em virtude dos trabalhos do novo conselho administrativo, embora o diretor-presidente expresse cautela na tomada de decisão, ele demonstra ter o apoio dos associados e continua vigilante quanto aos atos cooperativos.

Já na cooperativa C3 verificou-se uma desorganização operacional generalizada, inclusive com discussões entre os associados na frente de clientes, causando constrangimento a associados, aos clientes e ao pesquisador, presentes no momento da desavença, possível perda de confiabilidade e de credibilidade na prestação dos serviços e, também, degradação da marca da empresarial.

4.2.5 Caracterização do modo de organização do trabalho

A organização do trabalho nas cooperativas de transportes de pessoas no estado da Paraíba mais se caracteriza como distribuição de serviços aos associados a partir da solicitação de clientes, de que uma organização de fomento e de elaboração de serviços visando ao desenvolvimento social e econômico. Além dessa caracterização, as cooperativas têm para si um concorrente interno que são os contatos individuais dos associados com clientes, chamados de ‘meus clientes’.

Os serviços realizados com os “meus clientes” pelos associados não são contabilizados, nem financeiramente nem quantitativamente pelas cooperativas. Estes serviços têm a marca da cooperativa, mas a individualidade do associado alinhado à perspectiva e necessidade dos clientes. Estes clientes obtêm dessa forma a individualização e a personalização do atendimento no serviço de transportes pelos associados.

Com isto, verifica-se como particularidade do ramo de cooperativas de transportes de pessoas na Paraíba que não há centralização de serviços na cooperativa, o que favoreceria o planejamento e organização das atividades como também a direção e o controle. A cooperativa se dá como base de apoio e de sustentabilidade quando o associado não está em serviço com ‘seus clientes’. Desta forma, há duas possibilidades de atendimento: o cliente pode solicitar a cooperativa um veículo, acertando roteiro, definindo horários, valor do serviço e formas de pagamento, ou entrar em contato direto com o associado e ter a mesma prestação de serviço. Ainda podendo escolher quem lhe prestará o serviço, fato que, em contato com a cooperativa, o cliente dificilmente, teria esta prerrogativa.

Modos distintos de operação foram identificados quanto as formas de pagamento dos clientes pelos serviços prestados. Eles poder-se-iam ser efetuados na cooperativa os quais comporiam a conta caixa na contabilidade e, por conseguinte, incidiriam impostos, deduções e outras taxas cabíveis ou poderiam ser pagos diretamente ao prestador do serviço, e este teria a responsabilidade de declarar os valores recebidos.

Assim, conforme evidencia as Tabelas 3 e 7 o somatório das declarações de faturamento mensal não resultam nos dados do ativo circulante, de patrimônio líquido e de

sobras líquidas das cooperativas. Este procedimento mostra uma sequência de falhas fiscais e contábeis e de perdas quando direcionados às contribuições sociais, impostos, declarações de renda e benefícios na aposentadoria ou em casos de seguros na necessidade de interrupção da atividade produtiva, seja temporária ou permanente.

No tocante ao empenho dos sócios pelo bem da cooperativa, ou seja, a qualidade do pessoal no quanto à atividade desempenhada em sua própria organização observa-se nas cooperativas que 22% dos respondentes marcaram o nível três da escala, e esta variável apresentou média de 3,2. Quando somado os níveis um, dois e três verifica-se que para 62,0% dos respondentes o empenho e a dedicação do sócio para com a cooperativa é preocupante, pois a direção das respostas se aproximam de *nunca os sócios se empenham pelo bem da cooperativa*. Nepomuceno (2003) quando abordou o tema comprometimento e integração de associados em cooperativas às políticas organizacionais, identificou baixo comprometimento e reduzida integração dos associados para com a organização. Barnard (1938) reflete que a cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função da satisfação e da vantagem pessoal.

Um aspecto característico das organizações cooperativas, quanto ao processo de organização do trabalho, refere-se a hierarquia. Na pesquisa, 56% dos respondentes assinalaram que nunca se sentem submisso ao presidente. Este fato confirma a autonomia dos associados na realização dos serviços aos clientes, como também, pela forma de gestão da organização que é realizada por um conselho, e este submisso a AG. Aos outros respondentes, acredita-se que eles internalizam um sentimento de empregabilidade e de expectativa de ser atendido com a divisão de serviços que irão atender suas necessidades pessoais supridas pelo retorno financeiro.

Por essa liberdade hierárquica, presenciou-se nas cooperativas pesquisadas a formação de grupos, também interpretados como “panelinhas”. Estas são caracterizadas por ajuntamento informal de pessoas comprometidas com interesses particulares e comuns entre si, de forma espontânea e livre e que podem alterar padrões de comportamento individual e desempenho organizacional (KOONTZ; O’DONNEL, 1959; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; LUPORINI; PINTO, 1985; KWASNICKA, 1990; ANDRADE; AMBONI, 2007; OLIVEIRA(b), 2008).

Observou-se na entrevista ao presidente da cooperativa C2 que a indignação dos associados quanto ao trabalho dos dirigentes desta cooperativa é tão intensa, que os associados, no momento anterior à eleição para o Conselho Administrativo com chapa única, se afastaram da cooperativa e montaram uma chapa concorrente composta por associados informalmente indicados. O resultado, antes previsível com a chapa única, foi invertido com a

maioria dos votos. Assim, viu-se a modificação de *status quo* a partir da decisão de um grupo informal, e este tendo a responsabilidade atribuída pela autoridade democrática para rerealizar os objetivos e pleitos solicitados.

Na mesma linha da variável hierarquia, o uso de autoridade pelos presidentes nunca foi observada para 54% dos associados pesquisados nas situações do dia-a-dia. Eles entendem que os diretores não mandam na cooperativa como se a organização fosse só deles. Este percentual é bem próximo ao nível de respondentes à variável submissão, quando foi confirmada a autonomia dos associados da direção das cooperativas e por conseguinte da organização como um todo.

A autoridade é tipificada como poder de decidir o que deve e como deve ser feito (LUPORINI; PINTO, 1988). Nas cooperativas é exercida a autoridade legal ou burocrática. Esta se caracteriza pela racionalidade com o uso de um conjunto de regras a serem aplicadas em casos concretos (WEBER, 1947). Evidenciando-se os Princípios e Valores do Cooperativismo, o Estatuto Social e o Regimento Interno ou Código de Conduta.

Quanto questionados se a cooperativa deveria estar aberta para receber novos sócios, 70% dos respondentes marcaram os níveis um, dois e três da escala, com equivalência à nunca, as vezes e talvez. Estas respostas confirmam avaliações anteriores, que servem como espelho, quanto a adesão voluntária e livre de novos sócios nas cooperativas.

A quantidade de pessoal referencia a força de trabalho como indivíduos despojados de seus caracteres e que precisam do formato organizacional ou configurativos para se estabelecerem. As cooperativas são organizações configuradas para atenderem esta necessidade. Elas são estimuladas e, para tal, têm a sua implantação facilitada através dos órgãos competentes, como OCE, OCB, SEBRAE.

A competência dos associados para realização das tarefas foi posicionada por 38% dos respondentes como quase sempre terem conhecimento e habilidades para a realização das tarefas. Esta forma de trabalho, organizado em cooperativa, mostra que o exercício da atividade profissional exige capacidade técnica, habilidade interpessoal e pensamento estratégico, ou seja, o cooperado deve agir em todos os níveis estruturais de uma organização desempenhando o conjunto de habilidades pertinentes a cada nível.

As habilidades e competências as quais os sócios se referem são alinhadas a capacidade e conduzir com segurança, e em menor tempo possível o seu cliente. Os associados, ainda, não se aperceberam que a condução racional de atividades cooperadas ultrapassa o individualismo do 'eu sei' e do 'eu posso'. Contrária a essa afirmação, os princípios do cooperativismo estabelecem a equivalência e a equiparação dos níveis de

informação, conhecimento e treinamento entre os sócios das cooperativas. Quando se analisa as respostas dos associados quanto ao nível de instrução, verifica-se discrepância, principalmente, por se tratar de uma área de serviço onde o prestador deve ter consciência de seus limites, de entendimento das solicitações de seu cliente, e também, da velocidade de mudanças nas estruturas físicas que sustentam o ramo de transporte.

Quando questionado aos associados se eles se prontificavam para realizar alguma tarefa na sua cooperativa, a resposta teve caráter mediano, 36% deles se posicionaram no centro da escala, no valor quatro. Embora, somando-se aos que responderam a esquerda desse valor somam 94%, ou seja, para eles a resposta poderia ser ‘talvez’. O entendimento é que o Conselho Administrativo foi eleito e empossado para realizar as tarefas necessárias à cooperativa e os demais sócios não devem ser responsabilizados ou chamados à participação, pois cabe aos diretores as tarefas executivas e aos conselheiros as atividades de acompanhamento e de fiscalização.

Em parte, a interpretação está correta, pois há a necessidade de domínio nas atividades operacionais do cotidiano das cooperativas. Por outro lado, os associados não se conscientizaram de que eles são donos, clientes e fornecedores de serviços de sua cooperativa, e por isso devem se disponibilizarem, até antecipando-se, as atividades necessárias à cooperativa, quer sejam internas ou externas, individualizadas ou coletivas.

Nas cooperativas também foi assinalado como nível intermediário por 24% dos respondentes, tendo como valor médio 4,10 na escala. Inverso ao processo de trabalho, a concordância dos associados com a forma que a cooperativa organiza os trabalhos se direciona com 64% a resposta *sempre concordante*. Desta forma, se tem a concordância com as respostas dadas ao processo de trabalho. Se por um lado os associados concordam com o método de trabalho desenvolvido em sua cooperativa, do outro eles acreditam que os gestores podem ser capazes de administrar bem a organização.

Outra questão que em conjunto alinha o método de trabalho e processo de trabalho das cooperativas está relacionado com a frequência com que os associados vêem se os diretores são responsáveis com suas atividades. Para 58% dos respondentes, somados nos níveis 1, 2 e 3 da escala, eles enxergam que os diretores não são relaxados e por isso a cooperativa não vive entregue as “baratas”- palavra utilizadas por diversos associados durante a pesquisa de campo. A reciprocidade entre responsabilidade e autoridade dos diretores é interpretada a partir das respostas dos associados e dos diretores presidentes nas entrevistas. Os diretores reclamam que se sentem sozinhos nos momentos de decisão, e como a cooperativa não é uma

empresa privada e/ou particular, o processo decisório torna-se mais difícil perante o julgamento dos associados e mais demorado pelo estudo das oportunidades e das ameaças.

O que se verifica com isso é que a relação entre responsabilidade e autoridade encontrada nas cooperativas evidencia a autoridade como linha divisória entre a estrutura organizacional das organizações cooperativas e o processo organizacional já identificado. Caso o diretor acerte em suas decisões, ele não fez nada além do esperado ou que a sua capacidade não realizasse. Contudo, caso a decisão seja inadequada, o julgamento estaria paltado pelos associados em ‘como fomos confiar nele?’

Quando questionado aos associados se a cooperativa tinha controle de todas as informações e trabalhos executados, os respondentes assinalaram os níveis 6 e 7 como predominantes, apresentando uma média de 5,14. Estas respostas confirmam a preocupação dos presidentes, mencionadas na entrevista, com as informações contábeis e com a distribuição dos clientes que contratam os serviços nas cooperativas C1 e C2. Já na cooperativa C3, não foi identificada preocupação com a escrituração fiscal nem com a movimentação financeira da cooperativa, os documentos à contabilizar ficam soltos numa gaveta sob a guarda das atendentes sem qualquer controle.

Desta forma, verifica-se que os controles executados nas cooperativas podem ser classificados em: controle de triagem e controle pós-ação.

No controle de triagem os procedimentos para divisão de serviços obedecem a condições previamente acordadas: (a) por sequência de chamados, (b) estar adimplente com as taxas e (c) estar disponível no ato do chamado. Por isso as respostas condizentes com esse tipo de controle se situam em sim/não. A qualquer resposta não o serviço é transferido para o próximo associado a lista e realizado o mesmo tipo de triagem até que seja encontrado um associado que reúna todos os pré-requisitos. O controle de pós-ação é, geralmente, realizado pelo associado à cooperativa, principalmente, em relação ao pagamento do cliente pelo serviço e a possibilidade de repasse o mais rápido possível, como também dos dirigentes com relação a escrituração contábil..

Por não possuírem planejamentos explícitos os tipos de controle pré-ação e controle de direção, que têm por características prevenir a ocorrência de problemas antes do início da tarefa, ou antes que a tarefa termine, não são utilizados nas organizações cooperativas pesquisadas.

De acordo com as respostas coletadas nos questionários, 40% dos associados respondentes consideraram seus diretores competentes nos níveis 6 e 7 da escala de pesquisa. Este fato aponta que, para os associados, os gestores das cooperativas conhecem a estrutura

organizacional em cada unidade de trabalho compreendida pela tarefa e seu conteúdo, pela divisão do trabalho, pela hierarquia e responsabilidade, como também o processo organizacional caracterizado por autoridade, poder, liderança, comando/coordenação e controle.

Foi verificado nas entrevistas que os diretores presidentes das cooperativas C1 e C2 participam frequentemente dos treinamentos oferecidos pelo SESCOOP-PB, e, mencionam que sem eles a gestão das cooperativas poderia estar comprometida. Pois *“estes treinamentos mostram como fazer e não é necessário a gente perguntar a um e a outro que não tenham nada haver com cooperativa [...] estas pessoas que não conhecem cooperativas podem passar informações erradas comprometendo o andamento da cooperativa”*.

À variável poder/comando observou-se que há desentendimentos de interpretação. Alguns sócios, no momento da aplicação do questionário, evidenciaram todas as decisões devem ser consultadas e participadas aos sócios e que a diretoria não deve tomar nenhuma decisão por si só ou ‘nos bastidores’. Contudo para os gestores, é impraticável consultar todos os associados antes da tomada de decisão. Refletindo dois pontos. Primeiro não há tempo hábil e, segundo a autoridade e responsabilidade do presidente seria anulada. Por não haver tempo suficiente para que os gestores consultem aos associados, estes se sentem preteridos.

Quanto a autoridade dos gestores ela cessaria, pois, eles, os gestores, não passaria de agentes de indagação ou de pesquisa aos sócios para que pudessem desempenharem suas atividades executivas.

Este posicionamento não está claro para a maioria dos associados. Eles afirmam que *“depois de tantos problemas que a gente sofreu e que a cooperativa passou, a gente tem [...] e quer saber tudo o que acontece”*.

Esse tema, tomada de decisão sem a participação dos sócios, teve apontamento de 38% nos níveis iniciais da escala, com média de 3,24 e desvio padrão de 1,46. O que mostra a confiança dos associados nos gestores quanto ao comando, no processo organizacional, os quais frequentemente tomam as melhores decisões por estarem na linha de frente e por conhecerem a atividade fim da organização. Já o poder, que inclui atributos pessoais e atributos ligados ao cargo, tem-se referido ao comportamento dos gestores como legitimado pelo poder que flui do cargo e apoiado na competência enxergada pelos associados para o exercício da função (STONER; FREEMAN, 1985; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1988; OLIVEIRA(b), 2008).

Ainda, o comando/poder dos diretores presidentes das cooperativas está definido como relação de poder de democracia representativa e direta (MORGAN, 1986, *apud* HALL,

2004), pois, os membros do Conselho Administrativo são representantes que atuam por tempo específico ou enquanto contam com o apoio dos membros e são eleitos pelos associados, onde todos participam e tem o direito de votar.

Dentre as questões sobre organização do trabalho aplicada na pesquisa, a variável departamentalização foi a questão que mais apresentou proximidade a uma curva normal. A centralidade para 24% dos respondentes respondeu se cada associado tinha uma atividade para fazer e se este sabia quando deveria ser feita. Com este gráfico de respostas identificou-se que a divisão das atividades pode depender do modo de gerir a organização e da interpretação pelos associados da departamentalização.

Essa questão serviu como questão espelho para a alternativa que avaliou o processo de trabalho, onde os associados afirmaram que é de responsabilidade isolada dos gestores as atividades operacionais da cooperativa. Neste caso a departamentalização nas cooperativas estudadas se alinha a uma estrutura organizacional achatada (STONER; FREEMAN, 1985; BATEMAN; SNELL, 1998) com hierarquia de autoridade a AGO, autoridade limitada pelo Estatuto Social e métodos e regras delimitadas pelos regimentos internos (HALL, 2004).

Quanto ao funcionamento dos departamentos das cooperativas, estes são classificados como tradicionais-funcionais com ramificação ao modelo matricial pela agregação de particularidades de atividades, do comportamento dos integrantes e da forma de tecnologia e de liderança empregada. Esta forma de desenvolvimento das atividades tem sua influência na diversidade de atendimentos e de personalidade dada pelos sócios ao trabalho que executam dentro do conjunto operacional da prestação de serviços.

Quando questionado se os problemas organizacionais são resolvidos em parceria pelos diretores, após escutar as opiniões dos associados, a resposta, para 60% dos questionários foi *sempre os problemas são resolvidos internamente de forma participativa*. Esta forma de trabalho se mostra pertinente a atividade cooperada, aos associados e a junção dos objetivos organizacionais e pessoais.

A liderança como caracterização do processo de exercer influência sobre um indivíduo ou sobre um grupo de pessoas por intermédio da comunicação para se atingir metas é visível nas organizações cooperativas C1 e C2. Já na cooperativa C3 foi presenciada discussões acaloradas em ambiente público, em frente a clientes na espera de serem atendidos. Não sendo demonstrado confiança nos gestores, nem nas ações por eles desempenhadas.

Os modelos de liderança encontrados nas cooperativas se alinham aos estilos comportamentais dos presidentes. Eles afirmam que, quando precisam usam palavra forte ou dura e quando não precisam, conduzem a cooperativa tranquilamente. Desta forma, os estilos

dos gestores das cooperativas são classificados em: autoritário, liberal e democrático (TANNEMBAUM *et al.*, 1972).

Na Tabela 8, são apresentados os dados compilados da caracterização do modo de organização do trabalho nas cooperativas C1, C2 e C3.

Tabela 8 – Caracterização do modo de organização do trabalho nas cooperativas C1, C2 e C3

Variável	Frequência das categorias							Média	Desvio padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
Qualidade de pessoal	8 (16,0%)	12 (24,0%)	11 (22,0%)	4 (8,0%)	11 (22,0%)	4 (8,0%)		3,2	1,60
Hierarquia	28 (56,0%)	7 (14,0%)	9 (18,0%)	5 (10,0%)	1 (2,0%)			1,88	1,11
Grupos	2 (4,0%)		11 (22,0%)	25 (50,0%)	7 (14,0%)	3 (6,0%)	2 (4,0%)	4,04	1,16
Autoridade	37 (54,0%)	12 (24,0%)	1 (2,0%)					1,28	0,50
Quantidade de pessoal	6 (12,0%)	10 (20,0%)	19 (38,0%)	7 (14,0%)	5 (10,0%)	3 (6,0%)		3,96	1,55
Competência - atividade -		1 (2,0%)	1 (2,0%)	5 (10,0%)	19 (38,0%)	19 (38,0%)	5 (10,0%)	5,38	1,01
Processo de trabalho		13 (26,0%)	16 (32,0%)	18 (36,0%)		3 (6,0%)		3,28	1,05
Método de trabalho	5 (10,0%)	5 (10,0%)	6 (12,0%)	12 (24,0%)	10 (20,0%)	10 (20,0%)	2 (4,0%)	4,10	1,68
Responsabilidade	6 (12,0%)	5 (10,0%)	18 (36,0%)	6 (12,0%)	1 (2,0%)	6 (12,0%)	8 (16,0%)	3,82	1,96
Controle		7 (14,0%)	10 (20,0%)	1 (2,0%)	2 (4,0%)	11 (22,0%)	19 (38,0%)	5,14	1,97
Competência - gestão -			8 (16,0%)	8 (16,0%)	19 (38,0%)	19 (38,0%)	1 (2,0%)	4,84	1,08
Poder / Comando	7 (14,0%)	12 (24,0%)	8 (16,0%)	8 (16,0%)	15 (30,0%)			3,24	1,46
Departamentalização	11 (22,0%)	9 (18,0%)	10 (20,0%)	12 (24,0%)	5 (10,0%)	1 (2,0%)	2 (4,0%)	3,04	1,60
Liderança		8 (16,0%)	8 (16,0%)			4 (8,0%)	30 (60,0%)	5,48	2,10
Coordenação			9 (18,0%)	11 (22,0%)	21 (42,0%)	9 (18,0%)		4,60	0,99

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Quanto a coordenação das tarefas, questionou-se se todos os associados trabalham igualmente, um ajudando o outro. As respostas para esta questão se posicionaram na região intermediária da escala, entre os níveis 3 e 6, destacando-se o nível cinco como resposta para 42% dos associados respondentes. As respostas mostram que há uma tendência para a coordenação e cooperação na realização das atividades entre os cooperados e a aplicação das Virtudes do cooperativismo.

A coordenação é a reunião integrada de toda atividade de trabalho (ETIZIONI, 1974) e a importância dela está relacionada com o tamanho da organização cooperativa, com o nível de interrelação entre os membros da cooperativa e os objetivos a serem alcançados pelos

associados. No exercício da coordenação, o responsável, evidencia as relações pessoais horizontais e verticais como também, no caso dos presidentes, as relações recíprocas entre as cooperativas.

Verifica-se, a partir da apresentação dos dados da pesquisa quanto a caracterização do modo de organização do trabalho, que a decisão é o elemento estruturante de ligação entre os elementos estruturais internos (qualidade de pessoal, hierarquia, grupos, linhas de autoridade, quantidade de pessoal, competência, processo de trabalho, métodos de trabalho e departamentalização) e os elementos resultantes (eficácia, eficiência).

O que se observa nas cooperativas estudadas é que o processo de organização do trabalho está em plena estruturação, haja vista que não exista estrutura permanente. Segundo Ramos (1983), isto aponta para os elementos estruturais brutos (instalações, móveis, ferramentas e equipamentos) das cooperativas que são fatores influenciadores no desenvolvimento da organização do trabalho, a partir das atitudes individuais e coletivas dos associados definindo rumos para as suas organizações com características de grupo de trabalho, de classe social e de sociedade.

Assim, tomando um conjunto de associados e suas relações entre si, resultantes e condicionantes da ação dos gestores, dos membros do conselho fiscal e dos associados na AG, no desempenho de suas funções em busca de objetivo comum tem-se o fato administrativo cooperativo.

Com esse posicionamento, o objetivo da instalação de uma organização cooperativa e a implantação do processo de organização de trabalho cooperativo se dão pelo aspecto da legalidade empresarial, da representatividade social e da institucionalização do associado como empresário. Para tal, há a reunião de recursos humanos e físicos essenciais para a consecução dos objetivos da empresa-cooperativa. Isto foi verificado a partir das entrevistas com os diretores-presidentes das cooperativas, nas quais foi analisada a relação entre a organização do trabalho e o desempenho organizacional.

4.2.5.1 A organização do trabalho e o desempenho organizacional

No aspecto de controle da organização, tendo em vista o desempenho organizacional a partir da organização do trabalho, teve-se como foco uma linha sistêmica para se estabelecer padrões de desempenho, com o objetivo de comparar os resultados apresentados pelas cooperativas e detalhados nas tabelas com os enunciados conceituais quantitativos ou qualitativos pré-estabelecidos.

Inicialmente, a partir das cooperativas estudadas viu-se a impossibilidade da comparação dos dados coletados, os quais traduziam os resultados organizacionais, com os planos ou objetivos delimitados pelas cooperativas ou pelos sócios, devido a inexistência de planejamentos que servissem para tal.

Quando se aprofunda o estudo nas organizações cooperativas de transportes de pessoas no Estado da Paraíba verifica-se um complexo de relações e de interesses dinâmicos e diferenciados que suprimem a elaboração de um planejamento organizacional comum. Assim, nestas cooperativas verificou-se que: não basta somente que se faça a transmissão dos aspectos doutrinários do cooperativismo, seus problemas não estão somente relacionados ao empirismo administrativo e a falta de capital, não basta reunir pessoas e formar uma cooperativa para alcançar bom desempenho individual e organizacional, que ela por si só não gera trabalho e renda. Pinho (1973) observou que estes e outros problemas são característicos de organizações cooperativas, principalmente as cooperativas de pobres (RIOS, 1987).

Nestas organizações se faz necessário uma re-educação individual no tocante a prática dos princípios do cooperativismo, a vivência das virtudes ou valores da doutrina cooperativa e aceitação da responsabilidade de ser cliente, fornecedor e dono, ao mesmo tempo, de uma organização empresarial solidária, que busca se firmar no mercado e alcançar melhores índices de satisfação perante os clientes.

A eficácia, a eficiência, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação e a lucratividade são variáveis de desempenho que são obtidas quando se desenvolve um processo gerencial que reúna esforço sistemático e concentrado de gestores e associados para implantar sistemas de medição dessas variáveis.

Um indicador de desempenho organizacional numa cooperativa deve ser posicionado como um termômetro que permita aos conselhos administrativos e fiscais e aos associados analisarem o posicionamento da cooperativa em relação às outras empresas no mercado, como também a percepção dos consumidores em relação aos serviços prestados e ao posicionamento assumido e declarado pelas cooperativas.

Dessa forma, com o objetivo de produzir informações úteis ao modo de organização do trabalho nas cooperativas é necessário gerar, analisar, expor, descrever e avaliar os dados coletados categorizados em variáveis que influenciam o desempenho das organizações cooperativas.

4.3 Variáveis influenciadoras do modo de organização do trabalho

As variáveis identificadas nesse estudo como influenciadoras do modo de organização do trabalho nas organizações cooperativas são 15 variáveis. Nessas aplicou-se a análise fatorial (AF) com a intenção de definir um conjunto de dimensões comuns chamados fatores.

Conforme Hair *et al* (2005), análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Nesta técnica as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com todas as outras, empregando ainda o conceito da variável estatística e suas interrelações (correlações) entre si.

Inicialmente aplicou-se o teste de Kayser-Meyer-Olkin para verificar a matriz de correlação como todo e se a amostra é adequada para a análise fatorial e o teste de esfericidade de Bartlett para verificar se existe correlação suficiente entre as variáveis.

Os resultados dos testes mostraram que a amostra é adequada para a análise fatorial com KMO-MSA igual a 0,265 e o teste de esfericidade de Barlett com resultado (sig) igual a 0,000. Hair *et al.* (2005) afirma que valores de KMO-MSA superiores a 0,200 indicam possibilidade de adequação da amostra à análise fatorial e quando o teste de esfericidade de Barlett apresenta resultado próximo de zero comprova-se relação suficiente entre as dimensões para realização da análise fatorial. A Tabela 9 apresenta os resultados dos testes de KMO-MSA e do teste de esfericidade de Barlett.

Tabela 9 – Resultados dos testes de KMO-MSA e Barlett

Kaiser-Meyer-Olkin - Measure of Sampling Adequacy.		0,265
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1086,812
	df	105
	Sig.	0,000

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Para que se aplique a AF é necessário que exista relação entre as variáveis e que estas atendam requisitos de explicação de fatores em relação a cada variável individualmente, pois o que se pretende é identificar associações entre as variáveis da organização do trabalho de modo que se defina a existência de um fator comum entre elas.

Analisa-se, na Tabela 10, a seguir, o poder de explicação dos fatores em relação a cada variável individualmente. Os dados em destaque apresentam os valores de MSA para cada variável estudada. As variáveis (01), (03), (04), (05), (06), (07), (10), (12), (13) e (15)

apresentam valores de MSA inferiores a 0,265 e as variáveis (02), (08), (11) e (14) tem valor de MSA superior a 0,265, com destaque para a variável (08) com valor de MSA igual a (0,819).

Tabela 10 – Anti-image correlation

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Qualidade do pessoal	,229	,663	,775	-,886	,406	-,876	,777	-,952	-,842	-,785	,201	,632	-,385	-,559	,837
Hierarquia	,663	,424	,469	-,608	-,189	-,659	,281	-,580	-,874	-,598	,119	,249	,101	-,158	,756
Grupos	,775	,469	,162	-,818	,098	-,496	,438	-,716	-,530	-,410	,203	,247	,009	-,403	,574
Autoridade	-,886	-,608	-,818	,211	-,372	,818	-,756	,778	,688	,795	-,199	-,634	,361	,677	-,790
Quantidade de pessoal	,406	-,189	,098	-,372	,230	-,524	,821	-,472	-,185	-,563	-,046	,791	-,928	-,562	,363
Competência -atividade-	-,876	-,659	-,496	,818	-,524	,193	-,875	,796	,804	,958	-,068	-,808	,612	,665	-,882
Processo de trabalho	,777	,281	,438	-,756	,821	-,875	,136	-,746	-,581	-,850	,111	,943	-,865	-,799	,670
Método de trabalho	-,952	-,580	-,716	,778	-,472	,796	-,746	,362	,848	,674	-,305	-,629	,398	,459	-,749
Responsabilidade	-,842	-,874	-,530	,688	-,185	,804	-,581	,848	,335	,705	-,273	-,555	,232	,360	-,791
Controle	-,785	-,598	-,410	,795	-,563	,958	-,850	,674	,705	,273	,070	-,785	,639	,653	-,895
Competência Gestão	,201	,119	,203	-,199	-,046	-,068	,111	-,305	-,273	,070	,819	,263	,032	-,334	-,181
Poder / comando	,632	,249	,247	-,634	,791	-,808	,943	-,629	-,555	-,785	,263	,086	-,887	-,819	,530
Departamentalização	-,385	,101	,009	,361	-,928	,612	-,865	,398	,232	,639	,032	-,887	,213	,672	-,352
Liderança	-,559	-,158	-,403	,677	-,562	,665	-,799	,459	,360	,653	-,334	-,819	,672	,334	-,403
Coordenação	,837	,756	,574	-,790	,363	-,882	,670	-,749	-,791	-,895	-,181	,530	-,352	-,403	,251

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

A Tabela 11 apresenta as Comunalidades que representam os valores de variância explicada pela solução fatorial para cada variável. O maior valor da extração é 0,973, da variável *processo de trabalho*, e o menor valor da extração é 0,741 da variável *liderança*. O método utilizado foi o das componentes principais. Segundo Hair *et al.* (2005) deve-se avaliar se as comunalidades atendem aos níveis mínimos de explicação aceitável com valor maior que 0,500.

Tabela 11 – Comunalidades

	Initial	Extraction
Qualidade do pessoal	1,000	,786
Hierarquia	1,000	,761
Grupos	1,000	,842
Autoridade	1,000	,908
Quantidade de pessoal	1,000	,920
Competência (atividade)	1,000	,782
<u>Processo de trabalho</u>	<u>1,000</u>	<u>,973</u>
Método de trabalho	1,000	,967
Responsabilidade	1,000	,809
Controle	1,000	,764
Competência (gestão)	1,000	,879
Poder / comando	1,000	,933
Departmentalização	1,000	,955
<u>Liderança</u>	<u>1,000</u>	<u>,741</u>
Coordenação	1,000	,878

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)
Extraction Method: Principal Component Analysis

Assim, verifica-se que para os dados apresentados não há necessidade ou exigência de que variáveis sejam eliminadas por não atenderem aos níveis de explicação aceitáveis e pode-se notar que todas as variáveis têm uma forte relação com os fatores, por terem comunalidades elevadas, conforme mostra a coluna *extraction*.

O próximo passo para identificar as variáveis influenciadoras no modo de organização do trabalho das cooperativas de transportes de pessoas no estado da Paraíba consiste em analisar os fatores retidos e a variância total explicada.

Os valores obtidos com o método de extração dos componentes principais evidenciaram cinco componentes principais que conseguem explicar 85,99% da variância total das variáveis. O Fator 1 explica 34,71%, o Fator 2 explica 17,67%, o Fator 3 explica 14,12%, 10,33% é explicado pelo Fator 4 e o Fator 5 explica 9,14% da variância de cada variável.

Pelo critério de Kaiser, seleciona-se os fatores que se deseja reter em função do número de valores maiores que 1. No método de extração de componentes principais, a soma

dos valores estabelecem o número de variáveis e o percentual acumulado expressa a variância total das variáveis (BELFIORE; FÁVERO; ÂNGELO, 2007).

A Tabela 12 apresenta os valores de explicação total da variância dos dados utilizados na identificação das variáveis influenciadoras no modo de organização do trabalho. Nela foram destacados cinco componentes os quais têm valores maiores que 1.

Tabela 12 – Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,207	34,715	34,715	5,207	34,715	34,715
2	2,651	17,671	52,385	2,651	17,671	52,385
3	2,119	14,124	66,510	2,119	14,124	66,510
4	1,551	10,338	76,848	1,551	10,338	76,848
5	1,372	9,149	85,997	1,372	9,149	85,997
6	,752	5,011	91,008			
7	,572	3,811	94,819			
8	,370	2,467	97,286			
9	,183	1,220	98,506			
10	,146	,973	99,478			
11	3,298E-02	,220	99,698			
12	2,730E-02	,182	99,880			
13	1,311E-02	8,740E-02	99,967			
14	3,940E-03	2,626E-02	99,994			
15	9,473E-04	6,315E-03	100,000			

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)
Extraction Method: Principal Component Analysis

De igual modo, os menores valores relacionados na Tabela 12, os componentes 11, 12, 13,14 e 15, referenciam os cinco componentes com menor peso de explicação da variância total das variáveis analisadas. Eles totalizam 0,302% da variância total das variáveis.

O processo de identificação das variáveis influenciadoras no modo de organização do trabalho se define com a construção da *Component Matrix* que apresenta os coeficientes ou pesos que correlacionam as variáveis com os fatores antes da rotação.

No *Component 1* a variável que apresenta maior peso é *Método de trabalho* (0,896), no *Component 2* a variável que apresenta maior peso é *Autoridade* (0,860), no *Component 3* a *Coordenação* apresenta maior peso (0,702), *Poder/comando* apresenta maior peso no *Component 4* e no *Component 5* a variável que apresenta maior peso é *Departmentalização* (0,616). A Tabela 13 destaca os cinco fatores-componentes que melhor explicam a variância das variáveis e seus respectivos pesos antes da rotação.

Tabela 13 – Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Qualidade do pessoal	,691	,215	-,072	,492	,125
Hierarquia	-,796	,239	-,205	,125	-,112
Grupos	,070	,522	-,238	,360	-,615
Autoridade	-,372	,860	,084	,126	-,078
Quantidade de pessoal	,183	,366	-,851	,037	,165
Competência -atividade-	-,581	,230	,613	,063	-,110
Processo de trabalho	-,172	,662	,276	-,637	,153
Método de trabalho	,896	,369	-,156	,045	,030
Responsabilidade	-,817	,091	,223	,285	,054
Controle	,788	-,177	,015	-,033	,331
Competência Gestão	,715	,374	,272	-,163	-,358
Poder / comando	-,153	,105	,299	,741	,509
Departamentalização	-,250	,650	-,179	-,242	,616
Liderança	,700	,399	,261	,136	-,071
Coordenação	,611	,032	,702	-,009	,105

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Extraction Method: Principal Component Analysis

A rotação objetiva simplificar as linhas e colunas da matriz fatorial para facilitar a identificação de variáveis com elevados pesos num mesmo fator. A rotação utilizada para este estudo foi a *Rotação Varimax Ortogonal* que apresentam fatores que não estão correlacionados entre si, os quais são interpretados a partir dos seus pesos/valores. Este tipo de rotação minimiza o número de variáveis com elevados pesos num mesmo fator e considera como significativo os pesos iguais ou superiores a 0,5 por serem responsáveis por 25% da variância (BELFIORE; FÁVERO; ÂNGELO, 2007).

Com base na Tabela 14, *Component Matrix* após rotação, os fatores foram ordenados em ordem decrescente de peso e as variáveis foram agrupadas em dimensões. O Fator 1 é composto pelas variáveis Método de Trabalho, Competência/gestão, Liderança, Coordenação, Controle e Qualidade do pessoal. O Fator 2 é composto pela variável Quantidade de Pessoal. As Variáveis Processo de Trabalho, Departamentalização e Autoridade compõem o Fator 3. Grupos e Autoridade são as variáveis que compõe o Fator 4. E, Poder/Comando é a variável que compõe o Fator 5.

Tabela 14 – Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Qualidade do pessoal	,667	,361	-,176	,156	,395
Hierarquia	-,725	-,058	,233	,405	,116
Grupos	,133	,151	-,078	,890	-,046
Autoridade	-,085	-,120	,639	,658	,212
Quantidade de pessoal	-,025	,910	,202	,224	-,012
Competência (atividade)	-,260	-,739	,284	,226	,192
Processo de trabalho	,090	-,237	,912	,031	-,277
Método de trabalho	,856	,465	,047	,121	-,032
Responsabilidade	-,637	-,416	,167	,209	,399
Controle	,670	,296	-,152	-,449	,052
Competência (gestão)	,835	-,091	,062	,264	-,316
Poder / comando	-,002	-,135	,019	-,007	,956
Departamentalização	-,133	,294	,894	-,053	,219
Liderança	,828	,007	,068	,209	,083
Coordenação	,795	-,419	,0005	-,239	,114

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Dessa forma, pôde-se enumerar as variáveis de organização do trabalho que influenciam no desempenho organizacional e alinhá-las a definição de fato administrativo adaptando-a as atividades das organizações cooperativas que se expressam por um conjunto de associados e suas relações entre si, resultantes e condicionantes da ação dos gestores, dos membros do conselho fiscal e dos associados na AG, no desempenho de suas funções, a depender de sua capacidade, em busca de objetivo comum.

As variáveis hierarquia, competência e responsabilidade não foram apontadas pelo estudo como influenciadoras do desempenho das cooperativas de transportes de pessoas do estado da Paraíba.

Este fato pode ser explicado pelo próprio ambiente característico no qual as cooperativas estão inseridas. Nele, os sócios tendem a manter baixos níveis de hierarquia, desempenham suas atividades com competências, pois têm conhecimento, dominam as ferramentas de trabalho, esboçam atitudes na busca de seu sustento e de sua família e são chamados a responsabilidade pelos colegas de trabalho, pela família e pela sociedade no tocante a prestação do serviço.

Após análise e discussão dos dados, em continuidade ao trabalho é pertinente firmar alguns apontamentos conclusivos com referência à gestão, focado a relação entre organização do trabalho e desempenho organizacional de cooperativas no ramo de transportes de pessoas no estado da Paraíba.

5 APONTAMENSTO CONCLUSIVOS

Com referência ao tema gestão de cooperativas, e em específico, cooperativas de transportes de pessoas, o estudo buscou estabelecer a relação entre a organização do trabalho e o desempenho organizacional em relação as variáveis que incidem com maior peso nesta atividade econômica.

Partiu-se do entendimento de que cooperativa e a cooperativismo, embora tenham o mesmo radical e origem semântica, diferem entre si pela usabilidade e finalidade. Cooperativismo referindo-se a doutrina filosófica que visa atender a objetivos comuns tendo sua aplicação em organizações cooperativas, como instituições com função econômica.

Verificou-se que o início das atividades cooperativas no Brasil se alinha aos aspectos históricos do cooperativismo no mundo enquanto área de atuação e diferencia-se entre si nos momentos históricos ocorridos. Nos dois âmbitos, a fase inicial das atividades cooperativas se dava em propor associações de trabalho que repartissem o excedente, reduzissem os custos e o lucro e prestassem assistência financeira e social aos cooperados.

Em contínuo, ainda se verifica que a doutrina e as atividades cooperativas não se restringiam às pessoas pobres. Em toda a linha histórica, o cooperativismo atendeu aos homens ricos que acreditavam da mesma forma que os idealistas pobres, na possibilidade da cooperação dar aos operários estrutura e organização para ficarem fortes e acumularem capital.

Quanto ao cooperativismo brasileiro, as fontes de pesquisas, ainda, são reduzidas e as bases de dados diminutas e dispersas entre as correntes sociais, históricas e antropológicas. Por conseguinte, influenciando na má interpretação da atividade cooperativa e dos fundamentos da doutrina cooperativista, a partir da disseminação dos Princípios do Cooperativismo.

O que foi verificado no trabalho de pesquisa, como observação de campo, é a existência de associações e sindicatos que, irregularmente, desempenham atividades de cunho econômico e a inexistência de uma federação das cooperativas de transportes de pessoas no Estado que desempenhe suas atribuições de unificação de objetivos coletivos, de representação político-institucional, de fiscalização da atividade, de busca de benefícios para os associados ao ramo econômico, dentre outros.

O cooperativismo no estado da Paraíba, não diferente das características que cercam o cooperativismo brasileiro e nordestino. As fontes de dados são escassas ou nulas, e por vezes,

quem possui autoridade para guardá-las não se mostra interessado em fazê-las conhecidas, como é o caso da JUCEP.

Quanto a atuação da OCE-PB, verificou-se o desejo, aliado ao empenho de seus dirigentes e colaboradores, de promover e institucionalizar novas cooperativas, principalmente no ramo agropecuário com os programas do COOPERJOVEM e de participar do desenvolvimento das atuais organizações cadastradas, promovendo encontros, cursos, palestras e treinamentos, com propostas sociais, informativas e formativas. Acredita-se que, o ramo agropecuário tenha maior atenção, por parte da OCE-PB, pela abrangência do campo de atuação, pela facilidade de assimilação e de entendimento da necessidade de cooperação entre trabalhadores rurais, pelo aspecto histórico agrário do Estado e pela formação técnica de seus gestores.

Observou-se que, a não participação, ou baixa adesão, das organizações cooperativas cadastradas na OCE-PB, nas atividades proporcionadas pelo Órgão de representação limita o campo de ação dele, principalmente, com referência a: (1) falta de recursos financeiros para o desempenho de suas atribuições e a (2) falta de compromisso por parte das cooperativas na prestação de informações exatas pertinentes ao desenvolvimento e as atividades desempenhadas, quando solicitadas pelo Órgão,

De igual modo ao cooperativismo no Brasil e no mundo, as primeiras cooperativas na Paraíba foram instaladas no campo rural, mais precisamente, ao modelo das Caixas Rurais Raiffeisen. Com o crescimento no número de cooperativas no Estado, elas se dividiram ao longo do tempo em cooperativismo de ricos e cooperativismo de pobres. De ricos, mais precisamente, no cultivo da cana-de-açúcar e de pobres na produção de artesanatos vendidos em pequenos estabelecimentos associados ou em eventos promovidos pelos governos municipal, estadual ou federal ou em promoções conjuntas nas três esferas.

Não há possibilidade de formação de juízo de valor quanto ao progresso e desenvolvimento econômico-financeiro das cooperativas no estado da Paraíba devido a insuficiência, e qualidade, dos dados em médio e longo prazo. Após 2007, com a contratação de pessoal para atuar em áreas específicas da OCE-PB é que se inicia uma tabulação de dados com vista ao registro de informações categorizadas do cooperativismo paraibano.

Neste âmbito há uma bipolaridade nas possíveis interpretação a partir dos dados apresentados. De um lado, a diminuição no quantitativo de cooperativas deve-se a atualização de dados e enxugamento de informações duvidosas, com anulação do registro, de cooperativas inoperantes, fechadas e/ou irregulares, atribuindo avanço às operações do Órgão de representatividade. Do outro, observa-se a involução generalizada no número de

organizações cooperativas e o desvio destas a abertura de empresas privadas, como observado em pesquisas preliminares, anteriores ao fechamento desse estudo.

Entretanto, cooperativismo na Paraíba se amplia nas áreas de infraestrutura, principalmente na eletrificação rural, e no desenvolvimento de associações de produção. Nestes dois ramos, o número de associados no estado da Paraíba se destaca, em relação ao Brasil, quando comparado a quantidade de cooperativas e ao número de empregados.

Em posicionamento a evolução histórica do cooperativismo na Paraíba, ela se renova como por ciclos ou a partir de eventos impulsionadores. Isto é verificado desde 1920 e 1923 com a fundação das primeiras cooperativas no Estado, com a evolução do cooperativismo nacional, proporcionando a fundação da OCE-PB em 1972, com o desligamento das cooperativas dos poderes do governo federal em 1988, com a criação do SESCOOP no ano de 1999 e atualmente com a perspectiva de institucionalizar a mulher como agente dentro das organizações cooperativas.

Quanto a caracterização das cooperativas de transporte de pessoas na Paraíba, vê-se que elas são formadas por maioria de homens, casados, que em sua maioria com ensino médio e com idade variando entre 30 e 60 anos. Para estes o faturamento está entre R\$1.000,00 e R\$3.000,00 o qual é resultado de alta carga horária de trabalho semanal, entre 65 e 84 h. Verificou-se que alguns associados das cooperativa desempenham outras atividades profissionais, quer seja em empresa privada ou em órgãos públicos.

Quanto ao faturamento individual, para um grupo de associados, a carga horária semanal é menor correspondendo à um faturamento maior quando comparado a alguns associados que trabalham mais tempo. Isto atribui-se ao segmento de transporte aos quais os serviços são prestados. Predominando, aos que faturam valores maiores ao mês, à atividade de transporte em serviços de turismo, em suas diversas áreas, e aos que têm faturamento menor, a atividade de táxi urbano.

Verifica-se, ainda, que as informações dadas pelos associados da cooperativa C1, nos questionários, quanto ao tempo de operação da cooperativa, a quantidade de sócios e de diretorias estão em perfeita sincronia com as respostas das questões-espelho da entrevista. Acredita-se que esta uniformidade de informações presente na organização caracterize comprometimento e interligação às políticas organizacionais, entrelaçamento psicológico entre o associado e a organização e conhecimento dos objetivos e valores.

Nas cooperativas C2 2 C3, houveram dúvidas, por parte dos associados, no momento do preenchimento dessa informação no questionário, contudo a variação quanto à precisão do

tempo de funcionamento das cooperativas não ultrapassou o período de um ano, fato que é desconsiderável quanto à participação e comprometimento.

Ao desempenho e resultados alcançados pelos sócios observa-se relação de dependência dos associados à organização cooperativa, quanto a disponibilização de materiais, de ferramentas e de recursos, nos mais diversos campos. Isto comprova a legalidade, a importância e o cumprimento dos objetivos das organizações cooperativas, quando estas são fundadas para prestarem assistência aos associados, a fim de que eles se desenvolvam pessoal, social, profissional e economicamente.

A análise de solvência, com a fórmula de insolvência de Kanitz, revelou que todas as cooperativas estudadas são solventes e tem a capacidade de cumprir com seus compromissos financeiros. Embora, essa realidade pode esconder a incapacidade dos gestores e dos associados em tomar financiamentos para a realização de investimentos com vista a ampliação de operações, o que reflete na ausência de planejamento estratégico.

No que tange a relação entre a atividade dos associados com o conceito de organização do trabalho adotado, observou-se que o associado, executor do serviço, tem a responsabilidade do planejamento, da organização do trajeto ou roteirização, dirige e executa o serviço, por conseguinte, controla e pode ter o *feed-back* do cliente de imediato, assim tem o controle do processo de organização do trabalho em suas mãos.

A não centralização das atividades e dos clientes na cooperativa incorrem em informações erradas nos demonstrativos financeiros e contábeis das cooperativas, como também acarretam sonegação fiscal nas três esferas, municipal, estadual e federal.

Quanto ao modo de organização do trabalho das cooperativas evidenciam-se características peculiares de que nem todos se empenham pelo bem da sua própria organização, mais comumente, pelo bem de sua própria empresa, não há sentimento de hierarquia ou de autoridade para a maioria dos respondentes. Dessa forma não há separação entre quem planeja e quem trabalha, assim, não há hierarquia funcional. O conteúdo da tarefa está dentro da capacidade do executor, as questões de responsabilidade estão diretamente ligadas à relação cliente-condutor do veículo. A competência dos gestores, o controle das atividades e o exercício da liderança são vistos com frequência nas organizações cooperativas pesquisadas.

A relação existente entre o modo de organização do trabalho e o desempenho das organizações cooperativas é reflexo do entendimento dos sócios sobre a administração de uma empresa, da competência dos gestores e da abertura para capacitação dos gestores e dos

conselheiros, é influenciado pelo método de organização do trabalho, pela autoridade e coordenação dos gestores, pelo poder/comando e pela departamentalização.

As variáveis hierarquia, competência e responsabilidade não foram apontadas pelo estudo como influenciadoras do desempenho das cooperativas de transportes de pessoas do estado da Paraíba.

Dessa forma, conclui-se que o desempenho das organizações das cooperativas de transportes de pessoas no estado da Paraíba é resultante dos elementos estruturais internos dessas organizações, principalmente dos elementos estruturais internos.

Sabendo-se que o estudo dessa temática não se encerra com esse trabalho, a seguir, se expressa algumas sugestões e recomendações.

6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo como suporte os resultados da pesquisa, torna-se importante descrever algumas sugestões e recomendações no tocante a aprofundar os estudos acerca do cooperativismo e da gestão de cooperativas, mais especificamente, a gestão das cooperativas de transportes de pessoas relacionando as formas de organização do trabalho como desempenho obtidos e/ou esperados por estas organizações de cunho econômico. Assim, sugere-se:

- Unificar, ampliar e formatar/padronizar uma base de dados do cooperativismo brasileiro com o intuito de solidificar o movimento cooperativista no Brasil, e, por conseguinte, nos Estados federados;
- Regulamentar processo de fiscalização/punição para as associações e sindicatos que desempenham atividades com resultados econômicos em fuga do propósito de suas atribuições de assistencialismo, recreação, ações culturais, religiosas, científicas e beneficentes;
- Estimular a conversão das associações e sindicatos de transportes de pessoas, comumente chamados de ‘alternativos’ em organizações cooperativas, caracterizando a personalidade jurídica na atividade;
- Estimular a criação de uma Federação das Cooperativas de Transportes de Pessoas do Estado da Paraíba, com o propósito de unificação dos objetivos e planos de ação, de

- representação política e institucional, de fiscalização do exercício da atividade cooperada no ramo de transportes de pessoas e buscar benefícios para a categoria;
- Desenvolver pesquisas que relacionem o entendimento dos Princípios e a aplicação das Virtudes do cooperativismo com vista a identificar gargalos, favorecer correções, expandir atividades cooperadas e fomentar o comprometimento;
 - Expandir análises no tocante a identificar razões/variáveis que justifiquem a dupla atividade profissional de alguns associados (profissional autônomo e servidor de órgão público ou de empregado de empresa privada);
 - Realizar trabalho empírico que analise a visão da população sobre as cooperativas de transportes de pessoas e sua atuação, envolvendo variáveis como qualidade, importância e necessidade da prestação do serviço, diferenciais entre os prestadores de serviços de transportes;
 - Desenvolver e aplicar treinamento com os associados das cooperativas, no que tange aos princípios do cooperativismo, às ferramentas de gestão e alguns cursos de capacitação nas áreas de legislação, fiscal e tributária, de relacionamento com clientes e, também, de idiomas;
 - Criar e implementar instrumentos de avaliação da percepção do cliente quanto a qualidade do serviço prestado; e avaliação dos associados quanto ao desempenho e resultados alcançados por eles a partir de ações da cooperativa;
 - Pela dificuldade de encontrar assessoria contábil especializada em organizações cooperativas cooperativas, sugere-se às instituições de ensino implementarem cursos/áreas específicas que atendam este ramo de atividade econômica;
 - Criar, implantar e avaliar dados obtidos com os instrumentos de medição de desempenho, pois seria possível conhecer os dados passados e projetar cenários futuros.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Mesmo com todo apoio teórico e técnico de autores e de estudos anteriores, Vergara (2007, p. 61) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações.” Ao passo que se encerra e embora o pesquisador tenha se preocupado em atender a demanda do tema sabe-se que ele não chega a se esgotar, portanto, o presente trabalho importou gerar conhecimentos para o avanço científico em detrimento, inicial, de servir de modelo generalizado de

afirmação sobre a relação organização de trabalho e desenvolvimento organizacional de cooperativas de transporte de pessoas.

No campo teórico, há um volume considerável de material sobre cooperativas e cooperativismo publicado em livros, periódicos científicos e em anais. A internet, também, disponibiliza outro montante de informações, embora parte deste não atende ao rigor científico. Quanto as cooperativas de transportes de pessoas, a literatura deu-se por inexistente. Diversas fontes (banco de teses da CAPES e de Universidades, publicações EnANPAD, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Eletrônica, publicações ENEGEP) foram pesquisadas e nelas não se encontrou subsídios teóricos para o tema.

As variáveis, efetividade e relevância, não foram abordadas nos resultados do estudo, pois fogem ao escopo do trabalho.

Esse trabalho, também, não fez uma análise comparativa das organizações cooperativas de transporte de pessoas entre os Estados do Brasil, o que decorre para desdobramentos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Associativismo e Cooperativismo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ANDRADE, J. V. **TURISMO: fundamentos e dimensões**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2007.
- ANGELONI, M. T (org). **ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARGYRIS, C. *Personality and Organization*. New York: Harper Brother, 1957. In: STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- ARAGÃO, R.; FIGUEIREDO, E. E.; SRINIVASAN, V. S.; GOIS, R. S. Chuvas intensas no Estado da Paraíba, s.d. Disponível em: <<http://www.dec.ufs.br/artigos/125704103733.pdf>> Acesso em: Mar. 2010.
- AZEVEDO, C. B. Os laboratórios de sensibilidade e o desenvolvimento das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, p.43-63, v. 9, n. 3, 1969.
- BARBETA, P.A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2008.
- BARBOSA, J. E. M. ESTRESSE EM PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS COOPERATIVADOS. In: Congresso *International Stress Management Association –ISMA*, 2009. Porto Alegre, **Anais...** Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/tpls/187.asp?idlingua=8&idpg=767&mab=n>>. Acesso em: dez. 2009.
- BARNARD, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938. In: GIBSON, J.L.; INVANCEVICH, J.M.; DONELLY, J.H. Jr. **Organizations: behavior, structure and process**. 6. ed. Plano: Business Publications, 1988.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENATO, J. V. A. **ABC do Cooperativismo**. 4. ed. São Paulo: OCESP, 1997.

BELFIORE, P. P; FÁVERO, L. P. L; NÉLO, A. M. FORMAÇÃO DE CONGLOMERADOS NO SETOR DE LOJAS DE DEPARTAMENTO E ELETRODOMÉSTICOS NO BRASIL: uma aplicação de análise multivariada em indicadores econômico-financeiros. **Revista Gestão & Regionalidade**. v. 23. n. 66. 2007. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/63> acesso em: Fev. 2010.

BÍBILA. **Bíblia de Estudos**. Versão Almeida revista e corrigida. Rio de Janeiro: CPAD, 2004.

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**. São Paulo: ISCSP, 2006.

BOSCHI, G. B. Cooperativa de trabalho urbano e a terceirização da atividade fim. 2000. **Dissertação** (Mestrado). PUC-SP, Faculdade de Direito, 2000.

BRASIL. **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br>>. Acesso em: Fev. 2009a.

_____. **Código Civil**. Lei Nº. 10.406. 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: Dez. 2008.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Lei Básica do Cooperativismo**. Decreto Nº. 22.239. 19 de dezembro de 1932. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: Nov. 2008.

_____. **Instrução Normativa - Departamento Nacional do Registro Comercial**. IN-DNRC Nº. 101/2006. Disponível em: <<http://portaldecontabilidade.com.br>> Acesso em: Mar. 2008.

_____. **Lei do Cooperativismo**. Nº. 5.764. 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: Set. 2008.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Reguladora - NR 17**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_reguladoras/nr_17.asp>. Acesso em: Fev. 2009.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Lei Nº. 9.867. 10 de novembro de 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/19867.htm>>. Acesso em: Fev. 2010.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BUENO, F. S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961. In: GUIMARÃES, V. N. NOVAS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO DE BASE MICROELETRÔNICA E DEMOCRACIA INDUSTRIAL: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Florianópolis, 1995. **Tese** (Doutorado). PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. UFSC.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível superior**. 2009. Disponível em: <<http://capes.gov.br>>. Acesso em: Fev. 2009.

CARNEIRO, P. P. Co-operativismo. B. Horizonte: Fundec, 1981. In: LUZ, N. W. ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO ATRAVÉS DO PROCESSO DECISÓRIO: um estudo de caso da UNIMED - Florianópolis. Florianópolis, 1998. **Dissertação** (Mestrado). PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. UFSC.

CASTANHEDE, C. **Curso de Organização do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1968.

CONCEIÇÃO, M. M. **Os Empresários do Lixo: um paradoxo da modernidade**. Campinas: Átomo, 2003.

COTRIM, G. **História e Consciência do Mundo**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CRESPO, A. A. **Estatística**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

CRÚZIO, H. O. Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agroindustriais e agropecuárias no estado da Bahia. Lavras. 1989. **Dissertação** (Mestrado). ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS. ESAL.

_____. **COMO Organizar e Administrar uma Cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE, p.18-26, v. 39, n. 23, 1999.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.

DUTRA, J. (org). **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DRUCKER, P. F. The Effective Executive. New York: Harper & Row, 1967. In: STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

ETIZIONI, A. **ORGANIZAÇÕES MODERNAS**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FAVA, R. **Objetivo Comum**. 03 de julho de 2008. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/objetivo_comum/23766>. Acesso em: Mai. 2009.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Eletrônico**. São Paulo: Nova Fronteira, 1999. CD-Rom.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v.27, n.4, out-dez, 1987.

FLEURY, A.; VARGAS, N. **Organização do Trabalho. Uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo**. São Paulo: Atlas, 1987.

FOLLETT, M. P. Dynamic administration. New York: Harper & Row, 1940. In: ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2007.

FUTATA, M. D. C. Breve análise do Toyotismo: modelo japonês de produção. **Revista Espaço Acadêmico**. n. 47, 2005. Disponível em:
<<http://www.espacoacademico.com.br/047/47cfutata.htm>>. Acesso em: Abr. 2009.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo: primeiras lições**. 3. ed. Brasília: SESCOOP, 2007.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. JR. **ORGANIZATIONS: behavior, structure and process**. 6. ed. Plano: Business Publications, 1988.

GOUNET, T. El toyotismo o el incremento de la explotación. Disponível em:
<<http://www.wpb.be/icm/98es11.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2004. In: FUTATA, M. D. C. Breve análise do Toyotismo: modelo japonês de produção. **Revista Espaço Acadêmico**. n. 47, 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/047/47cfutata.htm>>. Acesso em: Abr. 2009.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

GUIMARÃES, V. N. **NOVAS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO DE BASE MICROELETRÔNICA E DEMOCRACIA INDUSTRIAL: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis, 1995. **Tese** (Doutorado). PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. UFSC.

GRAÇA, L. O trabalho em equipa: uma nova lógica de organização do trabalho e de participação na gestão. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**. n.10, 1992. Disponível em: <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos165.html>>. Acesso em: Jul. 2009

HAGE, G. N. Axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1965. In: HALL, R. H. **ORGANIZAÇÕES: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. Análise Multivariada de Dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. In: CARVALHO, J. R. M.; ALMEIDA, K. K. N.; SILVA, J. A. A.; NÓBREGA, D. M. Requisitos de Qualidade em Serviços Contábeis no Setor de Comércio. **Revista UnB Contábil**. v. 11. n. 1-2. jan./dez, 2008. Disponível em: <cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/download/6/57> Acesso em: Nov, 2009.

HALL, R. H. **ORGANIZAÇÕES: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARVEY, R. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

HELOANI, R. **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E ADMINITRAÇÃO: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

HERBST, P. G. Autonomus Groups Funtioning: exploration in behavior and theory management. London: Tavistock Publications, 1974. In: ZANCUL, E. S.; MARX, R.; METZKER, A. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos. **Revista Gestão e Produção**. v. 13, n. 1, p. 15-29, jan-abr, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administração de empresas: a utilização de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1976. In: ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2007.

HERZBERG, F. The motivation to work. New York: John Wiley & Sons, 1959. In: KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HESÍODO. T. **Os trabalhos e dias**. Lisboa: Imprensa Nacional, 2005.

HUBERMAN, L. **História da Riqueza do Homem**. 21 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986. ICA. International Cooperative Alliance. **ICA Annual Reports**, 1995. Disponível em: <<http://www.ica.coop/publications/ar/index.html#previous>>. Acesso em: Dez. 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: Dez. 2008.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: Dez. 2009.

KANITZ, S. C. Indicadores contábeis e financeiros – previsão de insolvência: a experiência da pequena e média empresa brasileira. Tese. São Paulo, 1976. In: **Desvendando o termômetro de insolvência de Kanitz**. Disponível em: <[docentes.anchieta.br/~adilsons/2006-Com-ano-3-ADCON/5%BA%20semestre-Analise das.../termometro de insolvencia.pdf](http://docentes.anchieta.br/~adilsons/2006-Com-ano-3-ADCON/5%BA%20semestre-Analise%20das.../termometro%20de%20insolvencia.pdf)>. Acesso em: Mai. 2009.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S. Desvendando o Termômetro de Insolvência de Kanitz. s.d. Disponível em: <http://www.fadep.com.br/restrito/conteudo_pos/4_fina_contro_desvendando%20o%20termometro%20de%20insolvencia%20de%20kanitz-%20kasai%20kasai.pdf> Acesso em: Dez. 2009.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

KATZ, D.; KAHN, R. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1978. In: ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2007.

KAZMIER, L. J. **Estatística Aplicada a Economia e Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1959.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística**: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LÉVI-STRAUSS, C. O conceito de estrutura em etnologia. São Paulo: Abril Cultural, 1980. In: RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LUIZ FILHO, F. Teoria e prática das sociedades cooperativas. 5. ed. Rio de Janeiro: Potengi, 1961. In: ABRANTES, J. **Associativismo e Cooperativismo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

LUPORINI, C. E. M.; PINTO, N. M. **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
MARINUZZI, R.; FAJARDO, J. **Novo Conceito de sistema de Recursos Humanos**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1988.

MARX, K. **O capital. Crítica da economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, E. **The social problem and the industrial civilization**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1975. Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=sk49aaaaiaaj&pg=pr9&lpg=pr9&dq=elton+mayer+1953&source=bl&ots=kvbq9b8xdk&sig=buhogi_yt2qks67xnnrkz3ijwo8&hl=pt-br&ei=-hkitmghoos0lqfsoehcdw&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0cbgq6aewaa#v=onepage&q=elton%20mayer%201953&f=false>. Acesso em: Out. 2009.

MENEZES, A. **Cooperativismo para escolas de II grau**. Brasília: OCB, 1992.

MILKOVICH, G.; BOURERAN, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINZTBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MOCKLER, R. J. The control process in business. New York: Appleton Century Crofts, 1971.
In: KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORE, L. F. A CIPA ANALISADA SOB A ÓTICA DA ERGONOMIA E DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: proposta de criação da comissão de estudos do trabalho - CET. Florianópolis. 1997. **Dissertação** (Mestrado). PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. UFSC.

MELO, M. C. Estratégias do empregado nas relações de trabalho em nível do racionalizado e do não-racionalizado: alguns resultados. In: Encontro Anual da ANPAD, XVI, 1992, Canela. **Anais...** Canela, 1992. p. 96-105.

MONIZ, A.B. Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: análise das duas últimas décadas. **Revista Organizações e Trabalho**. n. 1, 1989, p. 7-23. Disponível em: <<http://www.apsiot.pt/>>. Acesso em: Jun. 2009.

MORGAN, G. Images of organizations. Beverly Hill: Sage, 1986. In: HALL, R. H. **ORGANIZAÇÕES: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

NEPOMUCENO, A. A. Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Cooperativa Agroindustrial – COOAGRIL. João Pessoa, 2003. **Dissertação** (Mestrado). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. UFPB.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. 2008. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 04/10/2008, 23:46.

_____. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. 2009. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: Jan. 2009.

OLIVEIRA, C. R. **História do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Guttman, Alpert. **Administração On Line**. v. 2, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm> Acesso em: Fev. 2010.

ORTSMAN, O. **Mudar o Trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social**. Lisboa: C.GULBEKIAN, 1984.

PANZUTTI, R. *et al.* **Cooperativa: Uma empresa participativa**. São Paulo: OCESP, 2000.

PARAÍBA. **Governo do Estado**. 2009. Disponível em: <http://www.paraiba.pb.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=29373&Itemid=2>. Acesso em: mar 2009.

PARSONS, T. Structure and process in Modern Societies. Glencoe: The Free Press, 1960. In: ETIZIONI, A. **ORGANIZAÇÕES MODERNAS**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

PEREIRA, S. L. **Apontamentos de aula**. João Pessoa. 2008. Curso de Mestrado em Administração. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. UFPB.

PEREIRA, S. L. Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo. Florianópolis. 2002. **Tese (Doutorado)**. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. UFSC.

PINHO, D. B. **A doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalista e Socialista: suas modificações e sua utilidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

_____. **A Problemática Cooperativista no Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Artegráfica, 1973.

_____. **ECONOMIA E COOPERATIVISMO**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PIRES, M. L. *et al.* **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Bagaço, 2004.

RAMOS, A.G. **Administração e Contexto Brasileiro**. São Paulo: FGV, 1983.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROESE, Mauro. Novas formas de organização da produção e relações de trabalho na indústria: estudos de caso no setor metal-mecânico gaúcho. Porto Alegre: UFRGS, 1992. **Dissertação (Mestrado)**. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS. UFRGS.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
RIOS, G. S. L. **O Que é Cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora de relevância. Revista de Educação no Brasil. Brasília, v. 4, n. 9, p.8-27, 1982.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: Out. 2008.

SESCOOP. Serviço de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraíba. **Manual do Dirigente Cooperativista**. João Pessoa: OCEPB, 2001.

SHERAFAT, F. D. **Trabalho e o Reencontro de Interesses**. Rio de Janeiro: Núr, 2006.

SINGER, P. Uma utopia militante. Repensando o Socialismo. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

SMITH, A. Wealth of nation. New York: Modern Library, 1937. In: KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SOUSA, H. PARTICIPAÇÃO. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação - TECSI/FEA/USP, 2004. São Paulo. **Anais...** Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/eventos/Contecsi2004/BrasilEmFoco/port/polsoc/partic/apresent/apresent.htm>> Acesso em: Mai. 2009.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento Organizacional Como Estratégia de Controle. In: Encontro Anual da ANPAD, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** CD-ROM.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SUSSEKIND, A. **Direito internacional do trabalho**. São Paulo: LTR, 1983.

TANNEMBAUM, R. *et al.* Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972. In: ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Teses e dissertações. 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1>>. Acesso em: Jan. 2009.

USP. Universidade de São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: Jan. 2009.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. The theory Social Economic Organization. New York: Oxford University Press, 1947. In: ETIZIONI, A. **ORGANIZAÇÕES MODERNAS**. São Paulo: Pioneira, 1974.

WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32, p. 6-18, set-out, 1992.

URWICK, L. Notes on the Theory of organization. New York: American Management Association, 1952. In: KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1959.

ZEY-FERREL, M. Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance. Santa Monica: Goodyear Publishing, 1979. In: ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2007.

APÊNDICE 1 – Instrumento de pesquisa: roteiro de entrevista

ENTREVISTA

Cooperativa: _____

Data: __/__/__

Hora: __:__

1. Percepção do gestor a sua atividade

1.1 Planejamento

O que o Sr. entende por planejamento?

Como é feito o planejamento aqui na cooperativa? (verificar se possui planejamento, como é construído, como é atualizado ou reformulado, qual periodicidade).

1.2 Organização

O que o Sr. entende por cooperativa?

No seu entendimento, qual a diferença entre uma cooperativa e uma empresa?

Qual a sua percepção entre a definição que o Sr. deu e a cooperativa que o Sr. dirige?

1.3 Direção

O que é ser presidente de uma cooperativa? (satisfação, motivação, desejo pela empresa)

O Sr. se considera apto pra dirigir a cooperativa?

1.4 Controle

Como o Sr. controla as atividades dos sócios?

Quando o Sr. cobra alguma coisa pra eles como é que eles ficam?

2. Percepção do gestor aos sócios

Como o Sr. vê os associados?

Como o Sr. acha que eles lhe vêem?

Existe respeito, medo ou submissão entre a diretoria e os associados?

3. Problemas

Quais são os principais problemas que o Sr. enfrenta?

Qual o maior problema? Como foi solucionado?

4. Sentimento a atividade de gestão

O Sr. já pensou em deixar a presidência? Por que?

O que aconteceu que o Sr. não tomou essa atitude?

Como é o seu relacionamento com a diretoria e com o conselho fiscal?

Se o Sr. pudesse fazer alguma coisa diferente, o que faria?

5. Identificação

A quanto tempo a cooperativa está em funcionamento? Quantos associados?

Qual o faturamento mensal da cooperativa? Quantos veículos agregados?

Quantos presidentes ela já teve? A quanto tempo o Sr. é o diretor presidente?

APÊNDICE 2 - Instrumento de pesquisa: questionário

Prezado Senhor (a) Cooperado (a)

O Sr. José Elber Marques Barbosa regularmente matriculado no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB) desenvolve sua Dissertação de Mestrado na área de Gestão Organizacional a qual se intitula "GESTÃO DE COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas", sob a orientação e supervisão professora Dra. Sandra Leandro Pereira.

Tratando-se de pesquisa eminentemente aplicada, gostaríamos de solicitar a colaboração de V. Sa. no sentido de responder as questões a seguir.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. Tais informações serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para fins acadêmicos.

O objetivo da pesquisa é estudar a relação entre o modo de organização do trabalho e o desempenho organizacional de cooperativas de transportes de pessoas do Estado da Paraíba.

Após conclusão da pesquisa, prevista para junho de 2010, a Dissertação, com todos os dados e conclusões, estará disponível na Biblioteca da UFPB.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para construção de conhecimento atual na área de Administração.

Atenciosamente,

Profa. Rita de Cássia de Faria Pereira, Dra.
Coordenadora PPGA/UFPB

Tendo ciência das informações, eu _____
portador de RG. Nº. _____ autorizo a UTILIZAÇÃO EXCLUSIVAMENTE
PARA FINS ACADÊMICOS dos dados por mim fornecidos.

João Pessoa, ____ / ____ /2010.

Assinatura

PARTE I

Para cada uma das declarações abaixo, marque com um (X) o número que mais representa seu CONHECIMENTO SOBRE O COOPERATIVISMO.

- (1) - DISCORDO TOTALMENTE
- (2) - DISCORDO EM PARTE
- (3) - NEM DISCORDO, NEM CONCORDO
- (4) - CONCORDO EM PARTE
- (5) - CONCORDO TOTALMENTE

AFIRMATIVAS - CONHECIMENTO SOBRE O COOPERATIVISMO -	ESCALA				
	DISCORDO totalmente	DISCORDO em parte	NEUTRO	CONCORDO em parte	CONCORDO totalmente
1. Todas as pessoas podem fazer parte de uma cooperativa, pois a entrada de sócios é voluntária e livre.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. A diretoria é quem tem o controle total da cooperativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. A cooperativa deve se preocupar com a comunidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. A cooperativa deve ser autônoma e ser independente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Minha educação, treinamento e informação deve ser uma preocupação da cooperativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Os principais clientes da cooperativa são empresas que não sejam cooperativas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. A cooperativa depende de minha participação econômica	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PARTE II

Para as perguntas abaixo, marque com um (X) o número que melhor responde a questão sobre DESEMPENHO E RESULTADOS DE SUA COOPERATIVA.

- (1) - PÉSSIMO
- (2) - RUIM
- (3) - BOM
- (4) - MUITO BOM
- (5) - EXCELENTE

QUESTÕES - DESEMPENHO E RESULTADOS	ESCALA				
	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
8. Com as ferramentas e recursos que a sua cooperativa tem, como você avalia os resultados conseguidos por ela?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Como você avalia os resultados em comparação com o plano de trabalho que foi apresentado?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Como você avalia o relacionamento da direção da cooperativa com os clientes / mercado?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Qual é a avaliação que você acredita que os clientes fazem da sua Cooperativa?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PARTE III

As afirmações abaixo mostram algumas situações do dia a dia das cooperativas. Marque com um (X) o número que melhor se ajusta à sua cooperativa.

(1) - NUNCA

(2) - RARAMENTE

(3) - POUCAS VEZES

(4) - FREQUENTEMENTE

(5) - SEMPRE

AFIRMATIVAS – OPINIÕES SOBRE O DESEMPENHO	ESCALA				
	NUNCA	RARAMENTE	POUCAS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
12. Todos os sócios se empenham pelo bem da cooperativa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Você se sente submisso ao seu presidente ou aos diretores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Na minha cooperativa tem "panelinhas" / grupos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Os diretores mandam como se a cooperativa fosse uma empresa só deles.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. No seu entendimento a cooperativa deve estar aberta para receber novos sócios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Na realização de suas atividades, você se acha com conhecimento e habilidades suficiente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Quando os diretores dividem as tarefas, você logo pergunta qual é a sua parte para fazer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Você concorda com a forma que a cooperativa organiza os trabalhos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Os diretores são relaxados por isso a cooperativa vive entregue "as baratas".	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. A cooperativa tem controle de todas as informações e trabalhos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Os diretores são competentes nas suas tarefas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. As decisões são tomadas nos bastidores e os sócios não participam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Cada associado tem uma atividade na cooperativa pra fazer e sabe quando deve ser feita.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Os problemas são resolvidos em parceria pelos diretores após escutar as opiniões dos associados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Todos os associados trabalham igualmente, um ajudando o outro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PARTE IV

Para concluir, gostaríamos de conhecer você. As questões abaixo dizem respeito ao seu perfil sócio-econômico.

27) Sexo: 1() Masculino 2() Feminino	28) Faixa Etária: 1() Até 25 anos 2() De 26 até 35 anos 3() De 35 até 44 anos 4() De 44 até 49 anos 5() Mais de 50 anos	29) Grau de instrução: 1() Primeiro grau completo 2() Segundo grau completo 3() Terceiro grau incompleto 4() Terceiro grau completo 5() Pós-Graduação
--	---	---

<p>30) Faturamento Mensal como autônomo</p> <p>1() abaixo de R\$ 1.000,00</p> <p>2() de R\$ 1.000,00 a 3.000,00</p> <p>3() de R\$ 3.000,00 a 6.000,00</p> <p>4() de R\$ 6.000,00 a 8.000,00</p> <p>5() acima de R\$ 8.000,00</p>	<p>31) Estado Civil</p> <p>1() Solteiro(a)</p> <p>2() Casado(a)</p> <p>3() Divorciado (a)</p> <p>4() Viúvo (a)</p>
<p>32) Trabalha em outro local?</p> <p>1() NÃO SIM? Em qual tipo de empresa?</p> <p>2() EMPRESA PRIVADA</p> <p>3() FUNCIONÁRIO PÚBLICO FEDERAL</p> <p>4() FUNCIONÁRIO PÚBLICO ESTADUAL</p> <p>5() FUNCIONÁRIO PÚBLICO MUNICIPAL</p>	<p>33) Tempo de trabalho como profissional autônomo</p> <p>1() menos de 3 anos</p> <p>2() de 3 a 6 anos</p> <p>3() de 7 a 10 anos</p> <p>4() de 11 a 14 anos</p> <p>5() mais de 15 anos</p>
<p>34) Há quanto tempo está associado a uma cooperativa (não importa se você saiu de uma cooperativa para outra)?</p> <p>1() menos de 1 ano 2() de 2 a 4 anos 3() de 5 a 9 anos 4() mais de 10 anos</p>	
<p>35. Quantas horas você trabalha como autônomo por semana?</p> <p>1() até 14 horas 2() de 15 a 25 horas 3() de 26 a 35 horas 4() de 36 a 45 horas 5() mais de 46 horas</p>	
<p>36. A quanto tempo existe a cooperativa? _____ ano(s)</p>	
<p>37. Quais os cargos de diretoria da sua cooperativa?</p>	
<p>38. Qual MARCA / MODELO / ANO do(s) seu(s) veículo(s) agregado(s) na cooperativa?</p> <p>MARCA: _____ MODELO: _____ ANO: _____</p> <p>MARCA: _____ MODELO: _____ ANO: _____</p> <p>MARCA: _____ MODELO: _____ ANO: _____</p>	
<p>39. Quantas horas, por semana, você dedica para você e sua família (tempo livre)?</p> <p>() até 2 horas 2() de 3 a 5 horas 3() de 6 a 10 horas 4() mais de 10 horas</p>	
<p>40. Você encontra tempo para descansar e se descontraír?</p> <p>1() Nunca 2() Raramente 3() frequentemente 4() Às vezes 5() Sempre</p>	

ESTE ESPAÇO ESTÁ ABERTO PARA SUGESTÕES, CRÍTICAS E AVALIAÇÕES DO TRABALHO

ANEXO A – Carta de Apresentação

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINITRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

João Pessoa, ____ de ____ de 2010.

De: Profa. Rita de Cássia de Faria Pereira, Dra.
Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA/UFPB)

Para: Sr. _____
Diretor Presidente
Cooperativa _____

Prezado Senhor Presidente.

O Sr. **José Elber Marques Barbosa** regularmente matriculado no **Programa de Pós Graduação em Administração/UPFB** desenvolve sua Dissertação de Mestrado na área de Gestão Organizacional a qual se intitula “**GESTÃO DE COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas**”.

Tratando-se de pesquisa eminentemente aplicada, gostaria de solicitar a colaboração de V. Sa. no sentido de conceder ao Sr. José Elber Marques Barbosa autorização para realização da pesquisa. Tais informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos. O nome e qualquer outra forma de identificação da Cooperativa serão omitidos no manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

Profa. Rita de Cássia de Faria Pereira, Dra.
Coordenadora PPGA/UFPB

ANEXO B – Termo de Consentimento para organização

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ORGANIZAÇÃO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. José Elber Marques Barbosa, aluno do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB) para Dissertação de Mestrado em Gestão Organizacional sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Sandra Leandro Pereira.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a autorização concedida por esta Cooperativa será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa a participação da instituição não acarretará em quaisquer danos.

A seguir damos as informações gerais sobre a pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V. Sa. deseje, poderá ser fornecida pelo aluno-pesquisador ou pela professora orientadora.

TEMA/TÍTULO DA PESQUISA: GESTÃO DE COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas.

OBJETIVO: estudar a relação entre o modo de organização do trabalho e o desempenho organizacional de cooperativas de transportes de pessoas do Estado da Paraíba, focalizando as práticas gerenciais adotadas.

PROCEDIMENTO: aplicação de questionários e realização de entrevistas semi estruturadas, gravadas e transcritas.

SUA PARTICIPAÇÃO: AUTORIZAR APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AOS ASSOCIADOS E CONCEDER ENTREVISTA GRAVADA.

Após conclusão da pesquisa, prevista para fevereiro de 2010, a dissertação, com todos os dados e conclusões, estará na Biblioteca da UFPB.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribui para construção de conhecimento atual na área de Administração.

José Elber Marques Barbosa
RG.: 1.092.247 – SSP/PB
Mestrando

.....
Tendo ciência das informações contidas neste TERMO DE CONSENTIMENTO, eu _____ portador de RG. Nº. _____ representante legal da _____ AUTORIZO A APLICAÇÃO DESTA PESQUISA NA COOPERATIVA.

João Pessoa, __ de ____ de 2010.

Assinatura