



UFRGS



PPGA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A COEXISTÊNCIA ENTRE OS PRINCÍPIOS COOPERATIVOS E A
GESTÃO EMPRESARIAL NUMA COOPERATIVA DE TRABALHO**

- ESTUDO DE CASO DA *COOFITEC* -

LAUDES MACHADO DA SILVA

Orientador Profº. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre, outubro de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A COEXISTÊNCIA ENTRE OS PRINCÍPIOS COOPERATIVOS E A
GESTÃO EMPRESARIAL NUMA COOPERATIVA DE TRABALHO**

- ESTUDO DE CASO DA *COOFITEC* -

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como
requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.
Opção Curricular: Organizações**

LAUDES MACHADO DA SILVA

Orientador Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre, outubro de 2001.

CATALOGACÃO

S586c	Silva, Laudes Machado da
empresarial	A coexistência entre os princípios cooperativos e a gestão numa cooperativa de trabalho : estudo de caso da COOFITEC /
Laudes	Machado da Silva. – Porto Alegre, 2001. 132 f.
	Diss. (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2001.
Título	1.Cooperativismo 2. Sistema de produção 3. Gestão empresarial I
334	CDU

AGRADECIMENTOS

Pela possibilidade de ter chegado até esta fase do presente trabalho, agradeço a todos aqueles que estiveram ao meu lado com o intuito de colaborar durante a sua realização.

De maneira especial agradeço:

Ao Professor Doutor Eugenio Avila Pedrozo, meu orientador, pela competência, atenção e disponibilidade com que me conduziu neste trabalho.

À querida amiga, Vera Lúcia Bairros da Rosa, companheira nas horas mais difíceis desta jornada.

A todos os associados da Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda.

À URCAMP e à UFRGS, por terem me concedido a oportunidade de realizar este trabalho.

Por fim, a Deus Todo Poderoso, pela graça a mim concedida de ter realizado mais este sonho.

Com sinceridade agradeço.

“A mão que parte o pão

A mão que semeia

A mão que recebe

Como seria belo tudo isso

Se não fossem os intermediários”

Mario Quintana.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE ANEXOS	XI
RESUMO	XII
ABSTRACT	XIII
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problematização	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Justificativa	22
2 A COOFITEC.....	24
2.1 O Setor Laneiro	24
2.2 A Empresa Cooperativa - COOFITEC	28
2.2.1 A Formação do Capital Social	29
2.2.2 Sistema de Produção	30
2.2.3 A Estrutura Administrativa	31

2.2.4	Linha de Produtos e Faturamento.....	32
2.2.5	Processo de Tomada de Decisão	33
2.2.6	A Concorrência	33
2.2.7	O Quadro Social	34
3	O COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS DE TRABALHO.....	36
3.1	O Cooperativismo e as Cooperativas	36
3.1.1	O Cooperativismo	36
3.1.1.1	O Cooperativismo Formal e as suas Origens	38
3.1.1.2	O Cooperativismo Brasileiro	39
3.1.1.3	Princípios e Símbolos do Cooperativismo	42
3.1.2	A Organização Cooperativa e sua Gestão	46
3.2	Cooperativas: cooperação e/ou competitividade.....	53
3.3	As Cooperativas de Trabalho	58
3.3.1	Definições de Cooperativa de Trabalho.....	60
3.3.2	Classificação das Cooperativas de Trabalho.....	60
4	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	63
4.1	Delineamento da Pesquisa	63
4.2	Coleta de Dados: etapas, instrumentos e amostra	64
4.3	Análise e Apresentação dos Dados	67
5	OS RESULTADOS	69
5.1	O Perfil do Quadro Social da COOFITEC	69
5.2	Os Três Momentos da Relação Com Organizações Vivenciadas Pelos Componentes do Quadro Social da COOFITEC	72
5.3	Os Estatutos nas Práticas da COOFITEC	83

5.4 A Prática dos Princípios Cooperativistas na COOFITEC	89
5.5 Ações Implementadas pela Diretoria e as Repercussões no Quadro Social ...	95
5.6 A Composição do Quadro Social e a Participação de Homens e Mulheres ...	102
5.7 – Benefícios, Nível de Participação e as Vantagens Proporcionadas na Prática dos Princípios Cooperativistas na Ótica dos Dirigentes e Associados da COOFITEC	104
5.7.1 Os Benefícios Produzidos Pela Liberdade de Ação com Responsabilidades Compartilhadas... ..	104
5.7.2 Uma Participação Consciente e Efetiva do Associado é um Diferencial no Empreendimento Cooperativo	106
5.7.3 As Vantagens Proporcionadas na Prática dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo	108
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA...	110
6.1 Conclusões	110
6.2 Limitações da Pesquisa	113
6.3 Recomendações	114
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
8 ANEXOS	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Identificação dos Itens do Guia da Administração Orientada para o Mercado Aplicado em Cooperativas Gaúchas – Modelo Webster (1994) (1/2).....	51
Figura 02 – Itens do Guia da Administração Orientada para o Mercado Detectados ou não Aplicados em Cooperativas Gaúchas – Modelo Webster (1994) (2/2)	52
Figura 03 - Tipo de Decisões de Acordo com o Tipo de Gestão	53
Figura 04 – Representações das Fases, Sistemas e Decisões – Cooperativa Tradicional	58
Figura 05 – Percentual de Associados Homens e Mulheres na COOFITEC....	70
Figura 06 – Faixa Etária dos Associados	70
Figura 07 – Grau de Escolaridade	71
Figura 08 – Tempo de Sócio da COOFITEC	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Manutenção das Necessidades Básicas	74
Tabela 02 – Aquisição de Bens de Uso e Conforto Doméstico	75
Tabela 03 – Reconhecimento Profissional	77
Tabela 04 – Crescimento Profissional	78
Tabela 05 – Possibilidade de Capacitação Profissional	79
Tabela 06 – Equilíbrio entre Trabalho e Lazer	80
Tabela 07 – Possibilidade de alcançar Integração da Família ao Ambiente de Trabalho	81
Tabela 08 – Segurança no Ambiente de Trabalho	82
Tabela 09 – Possibilidade de Adquirir Plano de Seguro Pessoal e Familiar	83
Tabela 10 – Os Estatutos na Admissão, Eliminação e Exclusão de Associados.....	85
Tabela 11- Os Estatutos na Formação do Capital Social.....	85
Tabela 12 – Os Estatutos na Constituição dos Fundos Obrigatórios.....	86
Tabela 13 – Os Estatutos na Tomada de Decisão	87
Tabela 14 – Os Estatutos na Condução das Assembléias Gerais.....	87
Tabela 15 – Os Estatutos na Distribuição das Sobras	88

Tabela 16 – Os Estatutos na Preocupação com a Comunidade	89
Tabela 17 – O Conhecimento dos Princípios pelo Quadro Social.....	90
Tabela 18 – A prática do Princípio da Adesão Livre e Voluntária	91
Tabela 19 - A prática do Princípio do Controle Democrático pelos Sócios	92
Tabela 20 – A prática do Princípio da Participação Econômica dos Sócios.....	92
Tabela 21 - A prática do Princípio da Independência e Autonomia das Cooperativas.....	93
Tabela 22 - A Prática do Princípio da Educação, Treinamento e Formação.....	94
Tabela 23 – A Prática do Princípio da Cooperação entre Cooperativa.....	94
Tabela 24 –. A Prática do Princípio da Preocupação com a Comunidade.....	95
Tabela 25 – Reengenharia das Tarefas e Procedimentos.....	97
Tabela 26 – Mudanças no <i>Layout</i> do Local de Trabalho.....	97
Tabela 27 - Mudança para produção em célula.....	98
Tabela 28 – Mudanças na estrutura organizacional.....	99
Tabela 29 – Implementação de planos de capacitação profissional.....	100
Tabela 30 – Aumento da autonomia dos trabalhadores-cooperados na tomada de decisão.....	100
Tabela 31 - Alteração do modo de remuneração dos trabalhadores- cooperados.....	101
Tabela 32 – Alteração dos indicadores de medida de desempenho nas atividades produtivas.....	102
Tabela 33 – Tabulação cruzada da variável sexo com princípios	104

LISTA DE ANEXO

Anexo A – Atividades da indústria.....	120
Anexo B – Parque de máquina.....	121
Anexo C – Situação patrimonial.....	122
Anexo D – Processo de produção	123
Anexo E – Composição da diretoria atual da cooperativa	124
Anexo F – Evolução das retiradas mensais do associados	125
Anexo G – Instrumento de coleta de dados – Questionário.....	126
Anexo H – Instrumento de coleta de dados - Entrevista.....	130
Anexo I – Processo gradativo de categorização	131
Anexo J – Representação das fases, sistemas e decisões - cooperativas tradicionais.....	132
Anexo L – Organograma	133

RESUMO

A presente pesquisa constitui-se num estudo de caso sobre as influências do modelo cooperativista na melhoria de vida dos associados de uma cooperativa de trabalho num ambiente competitivo.

Entrevistas em profundidade forneceram os subsídios para a análise do caso estudado; as pessoas entrevistadas foram aquelas que constituem o quadro social da sociedade cooperativa analisada. Esta empresa do segmento cooperativo de trabalho está localizada na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul e vem destacando-se na região como uma empresa autogestionária mantenedora de um número importante de postos de trabalho no Município de Sant'Ana do Livramento.

Constata-se que a sociedade-empresa estudada não tem um volume adequado de recursos financeiros (capital de giro) para produzir o montante de receitas compatível com a sua proposta empresarial e o tamanho do mercado, fator importante para o atendimento dos anseios sociais do grupo. A esta dificuldade, soma-se o fato de a empresa estar sendo gerida por pessoas com pouquíssima experiência administrativa.

Apesar de enfrentar essas situações, a cooperativa está oportunizando a seus cooperados uma melhoria na condição de vida, principalmente, no que diz respeito ao reconhecimento da condição humana dos trabalhadores e à possibilidade de crescimento profissional que é permitida.

ABSTRACT

This study is an exploratory case study about the influences of a cooperativist pattern on the life-improvement of the members of a work cooperative in a competitive environment.

Deeply performed interviews, provided the support for the case studies; the interviewed were members of the cooperative company which was studied. This firm, belonging to the work cooperative area, is located in the west border of Rio Grande do Sul and has been standing out, in this region, as a self-managing firm, providing a great number of jobs in the town of Sant'Ana do Livramento.

The studied cooperative company does not have enough financial resources (working capital) to produce the compatible amount of income according to the business offer and the market size, which is an important factor considering the group's social aspiration. To this difficulty, is added the fact that this company is managed by people who have very little experience in administration.

Despite facing these situations, the cooperative company is giving opportunity to its members to improve their life pattern, mainly in aspects considering to the workers' human conditions and allowed professional growth.

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo se insere num cenário de mercados competitivos, que leva, quase que compulsoriamente, as organizações do nosso tempo a buscarem ou construírem instrumentos de gestão cada vez mais complexos e qualificados, com o objetivo de tornarem-se então, mais competitivas. Condição, particularmente, fundamental para as iniciativas empresariais que se pretendam aptas para enfrentar e, na melhor das hipóteses, sobrepujar a concorrência, que será cada vez mais qualificada nesta virada de século.

A tipologia organizacional aponta para uma diversidade de estilos de gestão, que por sua vez vêm representar o instrumental utilizado na tomada de decisões próprias a cada modelo organizacional. Neste universo vamos encontrar as Organizações Cooperativas Formais¹, definidas, segundo Pinho et alii (1984), como associações de pessoas que se unem sob a égide da ajuda mútua, para viabilizar a conquista da promoção social de seus membros e a produção de bens ou serviços demandados pelos mesmos ou, que de alguma forma, produzam resultados econômicos capazes de alcançar satisfação às suas necessidades. Esta proposta denuncia a especificidade de caráter conferida às sociedades cooperativas, uma vez que, especialmente orientadas por seus princípios doutrinários assumem a dupla função de associação (enquanto reunião de pessoas) e de empresa (enquanto reunião de capital), encerrando numa mesma organização os conceitos de entidade social e empreendimento econômico.

Evoluindo de um começo bastante singelo, o cooperativismo foi tomando corpo e forma. Na medida em que ia sendo adotado pelas mais diversas áreas das atividades humanas, construía o seu “status de sistema”.

Esta realidade está representada pelo conjunto de segmentos que hoje o compõe. Estes segmentos se caracterizam nas diferentes atividades sociais e empresariais vislumbradas nos interesses e necessidades de cada núcleo social. Particularmente no caso do Brasil, as primeiras experiências têm origens no segmento cooperativo de crédito, idealizado na iniciativa dos ingleses de Rochdale, ainda que a experiência dos Rochdalenos tenha se dado no cooperativismo de consumo. O objeto principal do cooperativismo de crédito é emprestar dinheiro a menores taxas e remunerar com taxas mais justas o capital captado junto ao quadro social.

Além das cooperativas de crédito, conforme registros do Sistema OCB², o Cooperativismo Brasileiro, conta hoje com os seguintes segmentos: consumo, agropecuário, habitacional, mineração, produção, serviço, saúde, educacional, especial e trabalho.

O conjunto das atividades inerentes ao somatório dos segmentos elencados e suas particularidades dão conta de uma realidade bastante complexa, o que é natural, tratando-se de relações que envolvem um amplo espectro de interesses sociais, econômicos e até mesmo, políticos. Fatores como poder, cultura, status e legislação contribuem para a geração de um estado de confusão ainda maior nas tratativas dessa natureza. Dependendo do ambiente (país), onde se desenvolvam as experiências, aí então, os problemas podem ainda ser maiores.

Aduzir maior complexidade ao tema até aqui abordado é, com certeza, inserir, neste estudo, o segmento cooperativo de trabalho no cenário brasileiro, já que no país predomina o modelo estatutário, ou seja, as relações trabalhistas são determinadas por instrumentos estatais de controle (leis). Por outro lado, boas

¹Cooperativas organizadas com base legal. No Brasil são definidas conforme a Lei 5.764/71.

notícias dão conta de que, sensível à evolução social e às regras impostas pela globalização, esta situação começa a se modificar, dando lugar ao moderno sistema negocial.

Apesar das evoluções sentidas, teme-se que os resquícios do tradicionalismo, somados aos equívocos conceituais aplicados ao movimento cooperativista às vezes, deliberadamente, como por exemplo: entendê-las como um fim em si mesmas, sem nenhuma possibilidade de contato com o mercado, ou como entidades filantrópicas, logo, sem condições de desenvolver atividades capazes de proporcionar resultados econômico-financeiros positivos para seus membros continuem a atrasar a evolução desse processo, que carrega um enorme potencial quando se trata de combater os expressivos índices de desemprego que vêm assombrando o País.

Os resultados apresentados até aqui, principalmente os conquistados na última década, representam uma motivação a mais para a defesa deste movimento democratizador das relações de trabalho. São contados em bons números os casos em que as soluções cooperativadas proporcionaram nova vida e sustento às famílias de desempregados, vítimas da globalização da economia, da evolução tecnológica ou mesmo, do Neoliberalismo.

Sem nenhuma pretensão de entender o cooperativismo como uma panacéia, cabe ressaltar que a questão da autenticidade, é uma condição fundamental na formação dos núcleos cooperativos de trabalho (cooperativas singulares). A partir dessa autenticidade teremos garantido o diferencial que caracteriza a proposta original desse movimento e conquistado um importante instrumento capaz de proporcionar ao trabalho uma justa remuneração e ao ser humano as condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades. Tal preocupação prende-se ao fato, constatado no exercício da atividade da fiscalização do trabalho, de que um significativo número de cooperativas não obedecem aos requisitos legais obrigatórios para seu funcionamento, situação que tem gerado graves prejuízos aos trabalhadores por meio da subtração de direitos constitucionalmente garantidos.

² Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB

Corrigindo-se estas distorções e tratando de enxergar as cooperativas como organizações sócio-econômicas no sentido mais amplo do termo, não restariam motivos para negar-lhes a condição de empreendimento alternativo capaz de promover a satisfação das necessidades de seus membros, ainda que atuando em cenários de mercados concorrenciais.

Elencar as associações cooperativas no rol das organizações competitivas e que estas estejam atuando em ambientes dominados pelo regime econômico capitalista (sustentado na iniciativa privada e na economia de mercado) é uma proposta que envolve graus de dificuldade que deverão ser superados, revisando-se os registros históricos do movimento. Especialmente, imaginá-las em condições de igualdade no contexto empresarial brasileiro, que, de maneira geral, ainda não domina convenientemente a amplitude conceitual dessa modalidade organizacional (ausência da cultura de cooperação), demandará ainda maiores esforços, para a sua comprovação. Defender esta concepção sob o espectro do pensamento cooperativo brasileiro, é, no mínimo, uma determinação que requer a aceitação prévia do compromisso de vasculhar-se com bastante agudeza a trajetória e os feitos atribuídos ao movimento cooperativo.

Embora, muito singularmente, tenha em sua proposta original preocupações reais de combater a exclusão social, eliminar o lucro comercial e humanizar as relações de comércio e trabalho, compromete-se o empreendimento cooperativo, ainda que aparentemente contraditório, a gerar excedentes, busca o crescimento organizacional e o posicionamento do sistema como um todo. Portanto, adota e valoriza instrumentos de gestão da mesma forma que o fazem as demais organizações. As diferenças ficam por conta da destinação dos resultados conquistados e do nível de participação *sui generis* que é possibilitado aos seus membros, peculiaridade que acaba por defini-la como forma diferenciada de gerir negócios.

A partir deste panorama, realizou-se um estudo de caso na Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda.

“COOFITEC”, para identificar se ali são observados os princípios do cooperativismo e as razões às quais se pode atribuir dificuldades ou impedimentos à prática desses princípios. Constituiu-se também, em tarefa deste trabalho, averiguar sobre possíveis melhorias sócio-econômicas obtidas pelos cooperados na gestão desse empreendimento e identificar os mecanismos de gestão praticados pela sociedade-empresa. Logo, analisar a existência ou não de incompatibilidades entre os pressupostos doutrinários e os interesses econômicos da empresa cooperativa se constituiu em interesse direto deste estudo.

Para atingir os fins propostos, a pesquisa foi estruturada em seções onde são abordados os assuntos a seguir relacionados.

Na seção número 1 apresenta-se a introdução e a problematização e fica consignada a utilização de uma questão central como guia de orientação para a realização do estudo, definindo o interesse principal deste trabalho. Trata ainda esta seção, dos objetivos da pesquisa, estando estes, divididos em objetivo geral e objetivos específicos. Culmina esta seção com a justificativa que sustentou a motivação para a realização da pesquisa. A seção 2 dedica-se à caracterização da organização e seu ambiente e aborda questões como: o setor laneiro e o cooperativismo de trabalho; a empresa cooperativa “COOFITEC”; a formação do capital social; o sistema de produção; a estrutura administrativa; a linha de produtos; o processo de tomada de decisão; a concorrência e o quadro social. A seção 3 diz respeito à revisão da literatura; são discutidos os conceitos pertinentes ao tema e a evolução histórica do sistema cooperativista. A seção 4 ocupa-se em descrever a metodologia utilizada na pesquisa, enquadrada na tipologia de estudo de caso, com natureza de pesquisa qualitativa. A seção 5 trata dos resultados advindos da análise dos dados, com predominância na análise qualitativa, consubstanciada pelas representações gráficas que tiveram origem nas análises quantitativas realizadas com os recursos oferecidos pelo software Sphinx Plus. A seção 6 apresenta as conclusões, as limitações e as recomendações da pesquisa. Por último, relacionam-se as principais referências bibliográficas e apresentam-se os anexos.

1.1 Problematização

Compreender o empreendimento cooperativo é uma tarefa que envolve um amplo horizonte de possibilidades na caracterização dos agentes e elementos formadores desse pensamento. Com uma configuração complexa, pelo leque de opções oferecido no conjunto dos segmentos que descrevem o campo de atuação do cooperativismo, e com uma proposta bastante original, se comparada à diversidade tipificadora do universo organizacional, a empresa cooperativa traz para si algumas responsabilidades importantes e que estão ligadas à proposta original do movimento cooperativista. Sendo as cooperativas entidades que se propõem humanizadoras das relações de capital e trabalho, justas na distribuição dos resultados conquistados e democratizadoras no gerenciamento de suas atividades, têm de ser ainda, organizações passíveis de serem geridas com espírito e visão empresarial. Com esta visão, será fundamental que estejam cientes da necessidade de primarem, sempre, pela adoção de modernos e qualificados recursos de gestão, para, assim, postularem à condição de empresas competitivas.

Mesmo que esta complexidade tenha gerado divergências de interpretação, quando se trata de definir o sistema cooperativo como um todo, e ainda que as peculiaridades advindas dos diferentes segmentos do cooperativismo favoreçam a discussões, muitas vezes, estéreis, sobre o quê e o como se deve fazer para a formação e administração de autênticas associações cooperativas, ao que todos parecem concordar, é que nessa relação se pressupõe, sob todos os aspectos, a participação do homem-sócio. Pode-se, no máximo, conjecturar a respeito da forma em que se tem dado esta participação, respeitando-se, obviamente, as características de cada segmento.

No cooperativismo de trabalho, as interrogações sobre a participação do cooperado podem, aprioristicamente, parecer despropositais. No entanto, temos algumas indicações que justificariam uma abordagem mais consistente a respeito deste tema. Por exemplo, pode-se perguntar: qual o volume de pesquisa realizado neste particular? Não seria este segmento extremamente novo no contexto brasileiro

se comparado à grande maioria das experiências empresariais aqui adotadas, o que poderia significar falta de experiência do quadro social? Não seria lógico, ao menos imaginá-lo contaminado pela cultura do imediatismo e do individualismo brasileiro? Por último, as interpretações literais a respeito dos princípios doutrinários rochdaleanos, que estão na base do movimento cooperativo, não estariam de certa forma intimidando uma participação com espírito empresarial, desmotivando o associado que tende mais diretamente à obtenção de resultados econômicos?

No caso da Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda. "COOFITEC" neste ambiente, questões pertinentes à origem deste empreendimento são importantes para levantar alguns questionamentos que nos levam em direção à proposta de realização deste estudo.

A COOFITEC nasceu da necessidade de geração de novos postos de trabalho, como condição de sobrevivência para um grupo de trabalhadores desempregados no setor industrial laneiro do Município de Sant'Ana do Livramento. As bases de formação dessa iniciativa estão atreladas a uma orientação filosófico-doutrinária (princípios cooperativistas) num processo coletivo. No entanto, a satisfação das necessidades primárias do grupo, dentro de uma lógica da racionalidade organizacional, será atendida via desempenho econômico da cooperativa-empresa, fator que pode ficar bastante prejudicado pela falta de experiência administrativo-empresarial que caracteriza o seu quadro social.

As únicas experiências de envolvimento com o ambiente organizacional havidas anteriormente pelos indivíduos formadores dessa organização foram aquelas que dizem respeito às relações trabalhistas tradicionais (relação capital x trabalho), nas quais se pressupõe pouco ou nenhum nível de participação do trabalhador na tomada de decisões da empresa. Estes fatores nos antecipam o entendimento de que a necessária participação do quadro social, até mesmo para sustentar a proposta original do movimento cooperativista, particularmente, neste empreendimento, pode estar sendo prejudicada pela falta de uma cultura organizacional de participação efetiva.

Por outro lado, as capacidades técnico-profissionais individuais e o nível de conhecimento do funcionamento da estrutura fabril da empresa, realidade também caracterizadora do quadro social da cooperativa, são importantes indicadores que nos levam a acreditar nas possibilidades de um bom desempenho do empreendimento na atividade econômica em que se insere.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa procurou responder à seguinte questão central: como o cooperado vê a viabilização dos resultados econômicos de uma sociedade cooperativa, em um ambiente competitivo, ao mesmo tempo em que procura respeitar os princípios do cooperativismo?

1.2 Objetivos

Os objetivos deste estudo estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos e representaram as bases de orientação na realização da pesquisa.

1.2.1– Objetivo Geral

Identificar quais dos princípios do cooperativismo são compatíveis ou não com as atividades realizadas pela COOFITEC na busca da melhoria da condição sócio-econômica dos seus cooperados e em que condições isto ocorre.

1.2.2 – Objetivos Específicos

- identificar quais foram as melhorias sócio-econômicas obtidas pelos cooperados baseado em três momentos principais: o primeiro, antes da formação da cooperativa, o segundo e o terceiro, após a formação da cooperativa, no início das suas atividades e no momento atual, respectivamente;

- identificar quais foram os mecanismos de gestão praticados após a formação da cooperativa;
- identificar quais são os princípios do cooperativismo praticados pela cooperativa;
- identificar as razões que dificultaram ou impediram a prática dos princípios do cooperativismo.

1.3 Justificativa

Afora o interesse pessoal do pesquisador, o tema se impôs pela recorrência das discussões sobre a autenticidade das sociedades cooperativas brasileiras e suas possibilidades enquanto empreendimento econômico atrelado a pressupostos doutrinários. Este é assunto obrigatório em todos os círculos de interesse do sistema cooperativo, que encerra uma década, particularmente, marcada pela ascensão do cooperativismo urbano. Ademais, o tema se impôs pela contribuição que uma pesquisa desta natureza pode emprestar à compreensão do real papel das cooperativas formais numa sociedade marcadamente capitalista.

A pesquisa se presta, ainda, a derrubar preconceitos e pode ajudar a estabelecer uma imagem diferenciada do Sistema Cooperativo como via alternativa no combate aos altos índices de desemprego vigentes no País.

Para os associados da COOFITEC, justifica-se o presente trabalho, pela oportunidade real de reflexão e análise coletiva de seu empreendimento, oportunizada no exercício de responder os questionários da pesquisa.

Resultando num instrumento que represente o pensamento coletivo do quadro social, terá este trabalho oportunizado à COOFITEC uma ferramenta para análise de suas práticas, justificando a sua realização.

Justifica-se, finalmente, porque, mesmo tendo o Cooperativismo Brasileiro Formal, fincado, definitivamente, suas raízes entre nós nos longínquos anos de 1902, continua a representar, para a grande massa da população brasileira, uma estrutura empresarial difícil de conceituar e, apesar de relevantes e comprovadas contribuições à economia brasileira, continua à margem das preocupações dos cientistas. A pesquisa pode, então, contribuir, entre outras coisas, primeiro, para a superação desse preconceito; segundo, para uma real compreensão dos mecanismos de gestão normalmente adotados pelo sistema.

2 A COOFITEC

Esta seção trata da caracterização da organização objeto do presente trabalho e apresenta o setor laneiro como o ambiente que a acolhe. Na intenção de retratar com fidelidade os meios utilizados para a comercialização dos produtos desse setor, destacamos as barracas como as primeiras organizações comerciais a se encarregarem desta tarefa.

2.1 – O Setor Laneiro

O ambiente que acolhe a organização objeto deste estudo é o do setor laneiro, cuja base produtiva é a ovinocultura. Desta atividade primária, derivaram-se as atividades de comercialização de lãs, peles e pelegos. Inicialmente foi comercializado nas barracas³ e, posteriormente, desenvolveu-se o mercado das cooperativas de lãs ou cooperativas agropecuárias. Essas passam a desenvolver, além da comercialização, os serviços de classificação subjetiva e enfiagem do produto. Porém, o grande diferencial existente entre as barracas e as cooperativas é que as cooperativas são entidades de classe dos ovinocultores, que visam não só obter maiores vantagens econômicas, como também representam o produtor, colocando seu produto no mercado nacional, ou no mercado externo, via exportações para outros países. Embora com propostas diferentes, na forma de trabalhar o produto, ambas as modalidades empresariais encontram nos lanifícios (setor industrial laneiro) seus clientes de maior expressão, seja no mercado interno ou externo. Com o passar

³ Estabelecimento especializado no comércio de couros, de lãs, cabelos e outros produtos da indústria pastoril.

do tempo, e a evolução dos mercados, mais recentemente começaram a aparecer as propostas cooperativadas também para a industrialização da lã, completando a caracterização do setor laneiro.

O número de empresas gaúchas (barracas e cooperativas) que atuam na comercialização da lã é bem expressivo, e encontram-se concentradas, em sua maioria, na Região da Campanha, o que é natural por estar ali o maior volume produtivo desse setor. Esta realidade se justifica pela excelente condição climática e agropastoril que possibilita o desenvolvimento e o crescimento do rebanho ovino, dando ao Rio Grande do Sul uma posição de destaque no cenário da pecuária brasileira.

É difícil de precisar o número de barracas em atividade no Estado, isto pela rapidez com que surgem e encerram suas atividades e pela irregularidade da rentabilidade comercial, que é muito suscetível às oscilações do mercado externo para este tipo de produto. Pode-se ter uma boa idéia a respeito da dimensão deste ramo empresarial pelos registros cadastrais da prefeitura municipal de Sant'Ana do Livramento, onde, conforme dados de 1998, constata-se a existência de 12 barracas, somente naquela cidade. Considerando-se que existem outros municípios com um volume de produção de lãs muito próximo ao de Livramento, como por exemplo, Alegrete, Uruguiana e Bagé, entre outras, fica bastante clara a idéia da expressividade numérica desse ramo de atividade.

Quanto ao número de cooperativas atuando neste segmento, é também, bastante expressivo, embora, muitas tenham encerrado suas atividades no começo dos anos 90, premidas por uma série de dificuldades, principalmente, pela falta de capital de giro. Fator agravado pela retirada das linhas de financiamento da rede bancária para este tipo de atividade, no governo do Presidente Fernando Collor de Melo. No entanto, num outro momento da história do cooperativismo gaúcho, praticamente todas as comunidades produtoras de lãs no Estado, e, fundamentalmente, as da Região da Campanha, foram atendidas por uma cooperativa, que estava sediada no próprio município ou município vizinho.

Da caracterização do ambiente onde está inserida a organização estudada, faz parte a descrição da atividade de lanifício, setor industrial que já representou uma importante parcela da economia do município sede desse empreendimento cooperativo.

A atividade principal desta indústria é a transformação da lã ovina *in natura* em *tops* de lã (fita de lã penteada de fibras paralelizadas e descontaminadas). No entanto, a fabricação do *tops* é considerada a primeira etapa da industrialização da lã, embora envolva vários processos e muitas operações de considerável complexidade que exigem grandes investimentos. Nesse processo, a lã é inicialmente classificada por finura e qualidade, depois passa pela triagem e desborde, para então ser lavada, cardada, penteada, receber o acabamento e finalmente ser prensada. Outras atividades vão completar a configuração desta indústria (ver anexo A).

As empresas “topistas”⁴ gaúchas são o Lanifício do Rio Grande do Sul Thomaz Albornoz, cujo parque industrial encontra-se descrito no anexo B, e está sendo operacionalizado pela Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem Ltda., a Cooperativa de Lãs Vale Uruguai, a Laneira Brasileira S.A, a Indústria Brasileira de Lã Ltda. e a Paramount Lansul.

A caracterização do ambiente se completa no contexto do cooperativismo de trabalho, segmento que apresenta um crescimento significativo nesta década, especialmente em nosso País. A experiência se desenvolve em Sant’Ana do Livramento, cidade fronteiriça do Rio Grande do Sul.

Com uma vocação para a produção primária e uma cultura de latifúndios, o Município de Sant’Ana do Livramento tem se mostrado, em alguns aspectos, hostil e arremido a este tipo de iniciativa. Tendo malgrado a sua experiência maior neste particular, realizada no segmento cooperativo de produção agropecuária, o que se tem atribuído, em tese, ao individualismo que caracteriza o empresário da metade sul

⁴ Empresas produtoras de fita de lã penteada de fibras paralelizadas e descontaminadas.

do Rio Grande do Sul, o produtor rural santanense, ao que parece, prefere esperar por resultados mais contundentes nesse empreendimento, para, talvez, aderir a esta proposta que pode representar uma importante alternativa para o setor lanheiro do município.

Na história do Cooperativismo Santanense, encontra-se a Cooperativa Santanense de Lãs Ltda., reivindicando para si, com muita justiça, o título de representante maior das iniciativas cooperativadas do município, confundindo-se com a própria história do Cooperativismo de Santana do Livramento. Fundada em 1944, esta empresa cooperativa, que se manteve em atividade até 1991, foi digna representante do Cooperativismo Agropecuário, enquanto soube interpretar adequadamente a proposta maior do sistema, sustentada nos princípios dos Pioneiros de Rochdale.

A partir dessa experiência, Sant'Ana do Livramento viu o Cooperativismo crescer, à medida que outras organizações cooperativas iam surgindo, na descoberta pelos indivíduos das vantagens de se organizarem nessa modalidade de empreendimento. O movimento cresceu e derivou mais recentemente para o Cooperativismo Urbano, e se encontram iniciativas das mais diversas profissões, inclusive, profissões contemporâneas.

Particularmente, no caso da Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento, esta nasce da impossibilidade de o Lanifício Thomaz Albornoz continuar operando no mercado de lãs, atividade que desenvolvia há 46 anos.

A crise do mercado internacional para produtos e subprodutos da ovinocultura, iniciada no começo dos anos 90, representou o fim das atividades para muitas das empresas que atuavam neste segmento. A indústria empregadora da quase totalidade dos trabalhadores que hoje pertencem ao quadro social da COOFITEC, não conseguiu superar as dificuldades geradas pela retração do mercado internacional de *tops* e, não encontrando outra alternativa, encerrou suas atividades em abril de 1996.

Da decisão de encerrar as atividades do Lanifício, resultou o desemprego de 196 pessoas. Além das dívidas com instituições financeiras e fornecedores, também os salários dos empregados não eram pagos há vários meses quando a indústria fecha suas portas.

Após alguns meses de negociação, tendo os funcionários do Lanifício optado pelo Cooperativismo de Trabalho, deram início às ações necessárias para formar a nova sociedade com a intenção de recuperar os postos de trabalho perdidos com desativação da indústria. Patrões e empregados chegam a um acordo e assinam um contrato de comodato para uso das instalações e reativação do negócio, agora na modalidade de cooperativa de trabalho.

2.2 A Empresa Cooperativa - COOFITEC

Nesse ambiente laneiro e de cooperativismo nasce a Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda. - COOFITEC, empresa fundada em 14 de outubro de 1996, recebendo o CGC (MF) 01.511.918/0001-68 e I.E. 106/0093658, com sede em Sant'Ana do Livramento, Rua Thomaz Albornoz, 356.

A COOFITEC começa sua história a partir da iniciativa de um grupo de operários do setor de fiação e tecelagem de Sant'Ana do Livramento, que, após assistir o fechamento (levado por dificuldades econômico-financeiras) de um dos mais expressivos empreendimentos da atividade laneira do País, senão do Continente, viu seus empregos escaparem-lhe das mãos, sentindo-se na iminência de engrossar as fileiras dos desempregados.

Familiarizados com a luta de classes dos movimentos sindicais, trataram de promover reuniões para discutir alternativas e formas, primeiro, para em negociação com o Lanifício Thomaz Albornoz S/A (seu antigo empregador), garantirem seus direitos e créditos havidos daquela relação, segundo, para engendrar meios de continuar a se ocuparem profissionalmente para conquistar o sustento de suas

famílias e, de preferência, que fosse em atividades afetas às suas especialidades.

Após considerarem algumas alternativas, confirmaram uma tendência que se manifestara logo que sentiram a necessidade de se organizar empresarialmente. Conduzidos e motivados por um grupo de adeptos das idéias do cooperativismo e, entendendo ser esta a melhor forma para viabilizar a operacionalização de uma atividade que demanda expressivo volume de capital de giro, como é o caso da indústria laneira, optaram pelo cooperativismo de trabalho e deram início a esta empreitada concretizada a 14 de outubro de 1996, com o número de 21 associados fundadores, somando-se a estes, simultaneamente à oficialização da empresa, mais 86 pessoas, todas da mesma origem. Começa então, uma caminhada na busca dos recursos necessários para iniciar as atividades consignadas no estatuto da sociedade como objetos da empresa cooperativa.

Foi um início difícil, pois a escassez de recursos financeiros e a falta de experiência empresarial apresentavam-se como barreiras quase que intransponíveis. Porém, a determinação e a crença na possibilidade de implementarem uma atividade social e empresarial baseada na democracia plena, gestionada com a participação de todos os seus membros e sem a devastadora ganância do patronato (ideais cooperativistas) os mantiveram motivados no firme propósito de dar continuidade a esta iniciativa. Os resultados dessa perseverança estão retratados, em parte, no anexo C que trata da situação patrimonial.

2.2.1 A Formação do Capital Social

Determinações como a de integralizar um capital social simbólico e aportar os parcos recursos advindos do FGTS individual de cada cooperado, a título de capital de giro, para lançarem-se num investimento da envergadura de uma indústria laneira, dão conta de que o espírito empreendedor e a cultura da entre-ajuda podem ser destacados como uma forte marca daquele grupo.

Na realidade, o quadro social fundador da COOFITEC, em sua maioria

operários da indústria laneira de Sant’Ana do Livramento, nesta oportunidade desativada, não dispunha dos recursos financeiros para a formação de um capital social capaz de mover a planta industrial que pretendiam reativar. No entanto, eram possuidores de recursos oriundos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, que somados, atingiam o montante de R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais), em 1996. Sabiam estes, que não poderiam tomar a decisão de integralizar esta quantia na forma de capital social pois, desta maneira, não teriam a disponibilidade do mesmo em caso de necessidade particular, já que estavam desempregados. A solução foi então, subscrever quotas-partes de baixo valor e emprestar à cooperativa o dinheiro oriundo do FGTS, para a formação de capital de giro e iniciar as atividades da empresa-cooperativa. Ainda assim, os recursos eram insuficientes para adquirir um volume de matéria-prima capaz de gerar resultados operacionais positivos para a sociedade, o que os levou a pleitear um financiamento junto ao BNDES, para a complementação do capital de giro necessário.

2.2.2 Sistema de Produção

O sistema de produção definido na indústria laneira operada pela COOFITEC, se enquadra, na classificação tradicional, num misto entre o sistema de produção contínua e fluxo intermitente (ver anexo D sobre o processo de produção). A produção é feita em lotes, no entanto, apresenta uma seqüência linear na fabricação do produto. Ao término da fabricação do lote de um produto, outros produtos tomam o seu lugar nas máquinas. O sistema deriva para a chamada produção intermitente por encomenda, quando os clientes apresentam seus próprios projetos de produto, que são determinados nas diferentes mesclagens de tipos de lãs, devendo a empresa fabricá-lo segundo estas especificações. A mão-de-obra e os equipamentos são tradicionalmente organizados em centros de trabalho por tipo de habilidades, operação ou equipamento.

Segundo Moreira (1993) define-se “sistema de produção” como sendo o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso da indústria) ou serviços. Distinguem-se no sistema de produção alguns

elementos constituintes fundamentais. São eles os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

2.2.3 A Estrutura Administrativa

Orientados por algumas experiências anteriores existentes na tarefa de administrar o empreendimento cooperativo, ainda que ocorridas em segmentos diversos ao contexto da presente iniciativa, optou a COOFITEC, numa decisão de seus membros, pela seguinte estrutura administrativa: (ver anexo E)

Conselho de Administração:

- Um diretor presidente;
- Um diretor vice-presidente;
- Um diretor secretário;
- Seis diretores deliberativos.

Conselho Deliberativo:

- Quatro conselheiros efetivos;
- Dois conselheiros suplentes.

Diretoria Executiva:

- Um diretor presidente;
- Um diretor vice-presidente;
- Um diretor secretário.

Conselho Fiscal:

- Três membros efetivos;
- três membros suplentes.

Comitê de Ética:

- Três membros efetivos

2.2.4 Linha de Produtos e Faturamento

A Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda. tem como objeto principal a industrialização e beneficiamento de fibras têxteis naturais e sintéticas.

Além do produto principal, *tops* de lã ovina penteada, a COOFITEC coloca à disposição do mercado a seguinte linha de produtos:

- *Sotocarda* (subproduto da lã extraído no processo de cardagem);
- *Blousses* (lã de fibra curta, extraída no processo de penteagem);
- *Sotoblousses* (lã de fibra curtíssima, extraída no processo de penteagem; e
- Lanolina. (graxa de lã, extraída na lavagem).

Na área de prestação de serviços para terceiros, a cooperativa está preparada para desenvolver as atividades de: lavagem, penteagem e cardagem de lã ovina.

Estas atividades possibilitaram à COOFITEC, no ano de 1997, uma receita de R\$ 174.446,22, com um total de 276.957 quilos de lã trabalhada. Este faturamento se elevou para R\$ 225.478,99 no ano de 1998, num total de 541.598,5 quilos de lã trabalha e atingiu a cifra de R\$ 325.840,41 e 513.781,5 quilos no ano de 1999. Salienta-se que tais resultados, foram viabilizados com a formalização de uma parceria entre a cooperativa e duas empresas comerciais do mesmo ramo, sendo elas: a Exportadora Ideal Ltda. e a empresa Dilson Borba & Cia. Ltda., fato que garantiu a geração dessas receitas e a ocupação de boa parte do quadro social da COOFITEC.

Somando-se a quantidade de lã adquirida para comercialização própria da cooperativa com a quantidade trabalhada na condição de prestação de serviços, a indústria trabalhou o total de 1.309.120 kg. no ano de 1999, atingindo o percentual de 60 % da capacidade instalada da indústria e um faturamento total de R\$ 2.191.217,31.

2.2.5 Processo de Tomada de Decisão

Os destinos da COOFITEC, e as diretrizes empresariais implementadas nesse empreendimento, são planejados a partir da orientação detectada a seguir.

Os problemas de ordem prático-administrativa são resolvidos na alçada da diretoria executiva, enquanto que, questões de maior relevância, como as que dizem respeito a demissão, exclusão, eliminação ou ingresso de novos associados, ficam a cargo do Conselho Deliberativo; as metas maiores da organização são submetidas, invariavelmente, à apreciação da Assembléia Geral dos Associados. Cabe ao Conselho Fiscal cuidar da parte referente às normas de escrituração contábil, da observação do respeito às leis cooperativistas, das posturas atitudinais dos membros e da observação dos princípios doutrinários do sistema.

Fazem parte desta orientação a realização de algumas reuniões com encarregados de setores para discutir sobre formas alternativas de desenvolvimento das atividades e possíveis melhoramento no desempenho da empresa.

2.2.6 – A Concorrência

Atuando num segmento tradicional do País, entende a organização não ter seu mercado ameaçado, mesmo tendo como concorrentes, empresas com o *know-how* da Paramount LanSul e Lã no Brasil S.A., por atuar num nicho adequado ao seu porte, além de desfrutar da privilegiada localização de sua planta industrial, devido à proximidade do Porto de Montevideu, importante canal de escoamento para o produto lã, principalmente, por oferecer o menor custo-frete, se comparado com a maioria dos portos brasileiros. Soma-se a esta característica, uma boa flexibilidade no processo de industrialização do produto, podendo realizá-la até a etapa que apresente a melhor oportunidade de negócio de acordo com as condições do mercado. Com isso pode em determinados momentos, encontrar nessas empresas concorrentes seus potenciais clientes, pois a variedade de produtos que oferece,

muitas vezes, se torna necessária à complementação do volume de produção negociado pelos concorrentes no mercado externo.

2.2.7 – O Quadro Social

A posição do quadro social, em relação à cooperativa a que pertence, se apresenta de forma singularmente diferenciada, frente a todas as demais configurações construídas nas relações das pessoas com suas organizações. Em primeiro lugar, a condição de homem-sócio garante ao indivíduo uma posição de dono da empresa, fato que, mesmo existindo em outras relações que não a de cooperado x cooperativa, não tem a mesma conotação materializada nesta relação, ou seja, a condição de dono da cooperativa é garantida ao associado pelas prerrogativas próprias do sistema cooperativo, como por exemplo, o direito e o peso de voto igual para todos, independente do capital ou volume de produção aportado na cooperativa. Por outro lado, o associado assume, também, a condição de usuário da cooperativa, uma vez que o grande propósito das sociedades cooperativas é o de prestar serviços aos seus associados. Dependendo do tipo de cooperativa, o associado poderá ainda assumir a condição de empregado da sociedade-empresa, como ocorre muitas vezes no segmento cooperativo agropecuário.

Quando se trata de caracterizar o quadro social das cooperativas de trabalho, temos uma diferenciação ainda mais acentuada neste aspecto pois, em sendo sócio, será dono, usuário, por vezes dirigente, e sempre a “força de trabalho” da cooperativa, mas nunca empregado desta. Situação que fica bem clara pelo aditamento da CLT⁵ com um parágrafo ao seu art. 442, através da Lei n.º 8.949, de 09.12.94, com os seguintes termos: qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela.

⁵ CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Ed. Saraiva. São Paulo, 2001.

A Cooperativa dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda. informada destas particularidades, conforme depoimento de seu atual Diretor Presidente, Sr. Waldemir Severo Espinoza, foi constituída em outubro de 1996 com o número de 21 sócios fundadores, juntando-se a estes mais 86 pessoas da mesma origem (desempregados do Lanifício Thomaz Albornoz), tão logo foi oficializada a constituição da empresa, totalizando à época o número de 107 sócios. No entanto, as dificuldades enfrentadas no início da sociedade (falta de capital de giro), fizeram com que 38 pessoas buscassem outras alternativas ou, na pior das hipóteses, retirassem o dinheiro depositado na cooperativa a título de capital de giro, para bancar o sustento de suas famílias. Esta realidade fez com que, em setembro de 1998, o número de sócios se reduzisse a 69. Finalmente, em outubro de 1998, a empresa consegue a liberação de um empréstimo no valor de R\$ 294.000,00 (duzentos e noventa e quatro mil reais) junto ao BNDES, para capital de giro. Começa então uma nova fase para a COOFITEC, que agora pode colocar em funcionamento o seu parque de máquinas e oferecer trabalho a seus associados proporcionando, inclusive, o retorno de grande parte dos sócios demissionários ou inativos, determinando o número atual de 91 sócios, dando a seguinte configuração para o quadro social da COOFITEC: 64 sócios ativos e 27 sócios inativos, com perspectivas de um incremento no número de sócios ativos, à medida que, o mercado vá sendo conquistado. A evolução das conquistas, ao menos, no que diz respeito a melhoria da remuneração do trabalho pode ser observada no anexo F do presente trabalho, com o título de “Evolução das retiradas mensais dos associados”.

3 O COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS DE TRABALHO

Do ponto de vista teórico serão abordados temas referentes ao cooperativismo e às cooperativas; os princípios e símbolos do cooperativismo; a organização cooperativa e sua gestão; a cooperação e/ou competitividade em cooperativas e as cooperativas de trabalho; são apresentados os conceitos pertinentes a este segmento, bem como sua classificação. Nesta tarefa, se pretendeu privilegiar o enfoque para o cooperativismo de trabalho.

3.1 – O Cooperativismo e as Cooperativas

O Cooperativismo e doutrina cooperativista aparecem como expressões sinônimas e expressam o conteúdo ideológico da cooperação. Segundo Irion (1997), para determinar o todo do espaço ocupado pelas atividades cooperativadas, o termo adequado é “sistema cooperativista” ou “movimento cooperativista”. Por sua vez, as cooperativas representam as unidades formadoras desse todo e são classificadas em cooperativas de 1º, 2º e 3º graus, ou seja, cooperativas singulares, centrais ou federações e confederações de cooperativas. A palavra cooperativa refere-se ao empreendimento que atua no mercado em nome dos associados, chamados cooperados ou cooperadores.

3.1.1 - O Cooperativismo

O Cooperativismo enquanto expressão que objetiva explicitar a forma e o conteúdo das atividades humanas implementadas na ideologia da cooperação (da

ajuda mútua e da entre ajuda), surge na primeira metade do século XIX como uma proposta totalmente renovadora das relações de trabalho e da distribuição dos resultados advindos dessas relações. Apresentando um rápido crescimento nestes pouco mais de 150 anos, deparou-se, no entanto, particularmente na América Latina e no Terceiro Mundo em geral, com sérios desafios à preservação da autenticidade do ideário cooperativista, inspirado em Rochdale (SCHNEIDER, 1999:19).

Na atualidade, estamos vivendo o que segundo Roberto Rodrigues⁶, Presidente da ACI (Aliança Cooperativa Internacional), se convencionou chamar de segunda onda⁷ do cooperativismo, o que significa dizer que o cooperativismo mundial está empenhado na construção de um novo fluxo, uma nova identidade, sob o signo do ambiente mutante de hoje, em que a globalização da economia e liberalização dos mercados são marca registrada. Cabe ressaltar que esta nova visão preserva os princípios e os valores do ideário cooperativista. A conscientização da necessidade de dar às cooperativas um gerenciamento sintonizado com a evolução da economia e com as novas realidades de mercado, para que assim consigam atuar em igualdade de condições com a concorrência, não significa que estas devam abandonar suas orientações filosófico-doutrinárias.

Nesta nova perspectiva do cooperativismo, não cabe às cooperativas apenas servir a seus membros. Cada vez aumenta mais a sua responsabilidade. Precisam, orquestradamente, ajudar a construir um mundo mais justo. Precisam garantir a paz, porque este é o maior serviço que prestariam à humanidade, e à defesa da democracia. É este o grande desafio da segunda onda cooperativista. Um desafio que carrega em seu bojo uma contradição muito áspera: é preciso aprofundar a vertente econômica do dualismo do movimento. Mas, igualmente, é preciso reforçar o componente social.

⁶ Fonte: Preços Agrícolas – mercados e negócios agropecuários.

⁷ Construção de um novo fluxo e uma nova identidade para o cooperativismo, sob o signo do ambiente mutante de hoje.

3.1.1.1 – O Cooperativismo Formal e as suas Origens

Qualquer relato a respeito das origens do cooperativismo formal, que tenha uma preocupação com fidelidade de exposição, não poderá, em nenhuma hipótese, deixar de creditar o status de expressão maior, neste particular, às iniciativas dos ingleses de Rochdale, que, na segunda metade do século XIX, premidos por toda a sorte de necessidades, lançaram-se no empreendimento cooperativo de consumo, numa tentativa desesperada de engendrar alguma alternativa para suas vidas. Acabaram estes, por construir uma das mais interessantes formas de organização da atividade humana. No entanto, para uma caracterização mais consistente dessas origens, lembrar as ações do cooperativismo de crédito da Alemanha, é uma atitude bastante coerente com esta proposta. Segundo Mladenatz⁸ apud Schneider (1999), os inícios do cooperativismo formal carregam uma enorme contribuição dos socialistas utópicos, que ofereceram suas manifestações a partir de meados do século XVII, o que resultou, com justiça, no reconhecimento destes, como precursores do cooperativismo.

Em Pinho (1982) encontra-se uma interessante descrição a respeito da evolução do sistema cooperativo a partir de suas origens, o que vem representar em última análise, a evolução do próprio pensamento cooperativo universal. Ali está consignado o seguinte:

“O modelo cooperativista de produção, mostra as cooperativas de produção, cooperativas operárias ou cooperativas de trabalhadores, inspirando-se em uma espécie de síntese do rochdaleanismo e dos sistemas societários de Buchez (sansimonista dissidente), de Fourier (livre associação do trabalho, talento e capital), de Louis Blanc e outros. Aos poucos estruturam o seu modelo, com o objetivo de eliminar o patrão, suprimir o salariado e dar aos operários a posse dos instrumentos de produção e o direito de disposição do produto de seu trabalho.(p.41)

⁸ MLADENATZ, G. “importante historiador do cooperativismo”.

Uma importante contribuição, pode-se somar à tarefa de descrever as primeiras ações do cooperativismo formal e, ao mesmo tempo, reafirmar destaque aos ingleses de Rochdale, na construção desta obra, antecipando-se de pronto, a expansão conquistada pelo movimento, neste lapso de tempo, recorrendo-se à forma elegante usada por Oliveira (1984:28). Reportando-se ao Movimento Rochdaleano, escreveu: “Na verdade, aquele tênue filete que partiu do modesto embrião rochdaleano veio desembocar num estuário gigantesco, que conjuga, no mundo, milhares de cooperativas com milhões de associados, cujos ideais básicos são ainda os mesmos dos 28 tecelões ingleses”.

3.1.1.2 - O Cooperativismo Brasileiro

Revisando a história do Cooperativismo Brasileiro, vamos encontrar a condição de precursores desse movimento atribuída aos nomes de Carlos Alberto de Menezes, Joaquim Inácio Tosta, Wenceslau Belo e Cristiano Cruz, além dos fundadores das primeiras cooperativas brasileiras que são: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira-SP (1891), Cooperativa Militar de Consumo de Camaragibe, em Pernambuco (1895) e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista, em Campinas-SP (1897).

Mesmo que as primeiras iniciativas do movimento cooperativo brasileiro tenham ocorrido ainda no final do século XIX, o empreendimento que haveria de alcançar sucesso duradouro, viria ainda a ocorrer no início deste século, exatamente no Rio Grande do Sul, o que se deu no firme propósito do jesuíta suíço Théodor Amstadt, de pregar, paralelamente a sua catequese, os ensinamentos do movimento cooperativista solidário, ação que resultou na fundação da primeira Caixa Rural Cooperativa em Nova Petrópolis, no ano de 1902.

Segundo Oliveira (1984), o Governo Federal, prestigiando a idéia do Presidente do Estado do Rio Grande do Sul, Dr. Carlos Barbosa, de organizar os agricultores gaúchos em cooperativas, para vencer as barreiras impostas à comercialização de seus produtos fora do Estado, mandou vir da Itália um destacado doutrinador e técnico cooperativista, Dr. Giuseppe di Stéfano Paternó. Chegando a

Porto Alegre a 1º de Setembro de 1911, Paternó realizou um conferência no Teatro São Pedro, com a presença das mais altas autoridades rio-grandenses. No dia 15 do mesmo mês, já havia fundado, com os lombardos, vênnetos e tirolezes, residentes em Vila Nova, nos arredores da Capital, uma cooperativa agrícola e uma caixa de crédito rural.

Desse ponto, o movimento cooperativo brasileiro andou em ritmo acelerado de crescimento, atingindo os mais diversos ramos das atividades sócio-econômicas do País. Com assimilações das peculiaridades da nossa cultura, o sistema tomou formas particulares de atuação, sem prejudicar, no entanto, o propósito para o qual foi imaginado. O que certamente não pode ser negado é que a história do Cooperativismo Brasileiro se confunde com a própria história do Cooperativismo do Rio Grande do Sul, o que lhe dá a condição de “Berço do Cooperativismo Brasileiro”.

O desenvolvimento do cooperativismo em nosso País, não pode ser representado apenas nestas idéias preliminares a respeito dos feitos considerados como origens do cooperativismo brasileiro. A maneira mais fiel será então, uma revisão da história a partir dos segmentos que configuram o Sistema Cooperativo Brasileiro, começando, pela descrição do cooperativismo de crédito.

O cooperativismo de crédito, primeira experiência de sucesso do movimento cooperativo brasileiro, é fruto da iniciativa do padre suíço Theódor Amstadt, que no ano de 1902, funda, junto com imigrantes alemães, a “Caixa Econômica e de Empréstimos”, em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – RS, hoje, Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis Ltda. Este movimento precursor do cooperativismo brasileiro, que nasce dirigido ao setor rural, sofre forte abalo na reforma bancária de 31 de dezembro de 1964. No entanto, as 12 cooperativas remanescentes se uniram em 1981 e demarcaram o soerguimento deste segmento que possibilita, em nossos dias, a manutenção de pequenos negócios e o socorro financeiro adequado a muitas famílias de baixa renda.

O crédito rural teve significativa importância para a modernização da agricultura, mas não foi condição suficiente. Para que isto se viabilizasse mais rapidamente, foi necessário criar organizações de produtores, com o objetivo de congregá-los e proporcionar-lhes a adoção de tecnologias modernas de produção e a passassem de uma agricultura basicamente de subsistência para uma agricultura comercial e de mercado. Num primeiro momento, foram fomentadas as cooperativas chamadas tritícolas, para substituir a importação de trigo. Isto acontece em grande número na década de 50. Já as agropecuárias começaram a aparecer a partir da década de 40. Muitas delas transformaram-se em cooperativas bastante diversificadas, nas quais trigo e soja, por muito tempo eram os principais produtos comercializados.

As sementes no cooperativismo de consumo semeadas no Brasil em 1891, ainda haveriam de gerar mais frutos, e em 1913 surge a Cooperativa dos Empregados e Operários da Fábrica de Tecidos da Gávea, sob a liderança e inspiração de Sarandi Raposo, também responsável pela fundação da cooperativa de Consumo Operária do Arsenal de Guerra, ambas no Rio de Janeiro. Este ano marca o ápice do cooperativismo de consumo no País, o que se dá com a fundação da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea, na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul. A COOPFER desenvolveu-se ininterruptamente até 1964, sendo pioneira em múltiplas iniciativas de caráter social. Entretanto, problemas como: supressão de isenções tributárias, falta de capital de giro, corroído pela inflação, e o surgimento dos supermercados, com tecnologias mais desenvolvidas, fizeram com que este segmento praticamente desaparecesse no Brasil.

Outro segmento que sofreu adaptações com o passar do tempo foi o das cooperativas habitacionais, o que não significa que estas não tenham alcançado seus objetivos e solucionado muitos problemas de moradias das famílias brasileiras. No entanto, da forma como foram organizadas originalmente, são mais um consórcio para aquisição da casa própria do que propriamente, uma cooperativa formal. Esta situação começa a mudar com as propostas inovadoras que estão surgindo, e que prevêm a continuação da cooperativa após o término do projeto, assumindo as

funções de administração de condomínios, serviços de paisagismo e até mesmo a aquisição e fornecimento de bens de consumo a seus cooperados.

Somados a estes segmentos, temos: o cooperativismo educacional, com duas propostas diferenciadas, uma que deverá ser administrada por pais de alunos e outra para ser administrada por professores e alunos de escolas técnicas, porém, ambas com o firme propósito de minimizar o problema do analfabetismo no País e inocular o “vírus do cooperativismo” nas gerações mais jovens; o cooperativismo de serviços, destacadamente representado pelas cooperativas de eletrificação e telefonia rural; o cooperativismo especial, dedicando-se à busca de uma melhor qualidade de vida aos índios, aos incapazes e deficientes de todo gênero; o cooperativismo de mineração, com suas preocupações e cuidados específicos, nesta que é uma área com forte conotação social, quando se trata das condições de trabalho oferecidas aos indivíduos.

Todas as preocupações que se evidenciam nas ações voltas à organização do cooperativismo em segmentos, vão ao encontro das propostas contidas nos valores e Princípios Doutrinários do Sistema.

3.1.1.3 Princípios e Símbolos do Cooperativismo

Os princípios interpretam as idéias gerais e os valores do cooperativismo. De acordo com o estudo realizado pela Aliança Cooperativa Internacional e apresentado no Congresso de Paris em 1937, os princípios rochdaleanos adotados em 1844, por ocasião da constituição da famosa Cooperativa dos Pioneiros, constituem o marco inicial do movimento de renovação econômico-social. Os princípios cooperativos, universalmente consagrados e reconhecidos pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão da cúpula do cooperativismo mundial, servem de fundamento à doutrina, bem como, representam o marco inicial do Cooperativismo Moderno (OLIVEIRA, 1984: 30).

São sete os princípios cooperativistas, número mantido desde sua formulação inicial. Simbolicamente os princípios são comparados com as cores do arco-íris de cuja união resulta a luz branca. Por essa razão, o arco-íris foi escolhido como um dos símbolos do cooperativismo; as cores simbolizando os princípios cooperativistas e a luz branca, configurando a união e a cooperação (IRION, 1997:50-1).

O Congresso da ACI, realizado em Viena, atualizou em 1966 os princípios cooperativistas, os quais sinteticamente podem ser assim enunciados:

1. princípio da livre adesão;
2. princípio da neutralidade política, social, racial, sexual e religiosa;
3. princípio de um homem, um voto;
4. princípio do retorno das sobras;
5. princípio da limitação dos juros ao capital;
6. princípio da educação cooperativista permanente;
7. princípio da cooperação intercooperativa.

Da revisão dos princípios cooperativistas ocorrida no Congresso da ACI realizado em Manchester, em 1995, resultou o seguinte enunciado sintético:

1. princípio da adesão livre e voluntária;
2. princípio do controle democrático pelos sócios;
3. princípio da participação econômica dos sócios;
4. princípio da independência e autonomia das cooperativas;
5. princípio da educação, treinamento e formação;
6. princípio da cooperação entre cooperativas;
7. princípio da preocupação com a comunidade.

Analisando-se a proposta da revisão dos princípios em Manchester, temos:

1º Princípio – Adesão livre e voluntária – Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar

responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero.

2º Princípio – Controle democrático pelos sócios – As cooperativas são organizações democraticamente controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas 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 Princípio – 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. Geralmente, os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição da sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis, retorno aos sócios na proporção de suas transações com a cooperativa e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

4º Princípio – 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 que mantenham sua autonomia.

5º Princípio – Educação, treinamento e formação – As cooperativas proporcionaram 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 os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6º Princípio – Cooperação entre cooperativas – As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais e internacionais.

7º Princípio – Preocupação com a comunidade - As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Na nova formulação, para que o número de princípios fosse mantido e permitisse a introdução de dois novos, o princípio da autonomia e independência das cooperativas e o princípio da preocupação com a comunidade, ocorreu a fusão do princípio anterior da limitação dos juros ao capital com o novo princípio da participação econômica dos sócios e do princípio da neutralidade, incorporado ao novo princípio da adesão livre e voluntária (IRION, 1997: 50-3).

Segundo Irion (1997:48), enquanto os princípios são perfeitamente conhecidos, graças a sua enunciação formal pela ACI⁹, os valores são preocupação dos estudiosos, os quais têm opiniões próprias e não coincidentes sobre eles. Na opinião deste autor os valores básicos do cooperativismo são assim definidos:

Solidariedade – Empreendimentos em comum exigem pessoas solidárias, indivíduos independentes, dispostos a estabelecer vínculos entre si, baseados no apoio mútuo.

Liberdade – O essencial é o direito de analisar os valores e os princípios e potencialidades do movimento para que os interessados possam transformar sua liberdade que é absoluta, fora da cooperativa, em liberdade voluntariamente relativa dentro dela, limitada por regras auto-impostas que visem o bem comum.

Democracia – Significa a participação em todas as reuniões, o direito de opinião, as oportunidades de assumir funções diretivas e o respeito ao direito de opinião das pessoas, ainda que divergentes.

Justiça Social - A promoção econômica dos associados alia-se à educação, cultura, qualidade de vida, oportunidade de trabalho e de realização pessoal.

⁹ ACI – Aliança Cooperativa Internacional

Eqüidade – Tem sentido especial no cooperativismo quando examinada por três vertentes: a associativa, a econômica e a social, as quais estão implícitas nos valores e princípios do cooperativismo.

Além dos princípios doutrinários, elementos que, por si só, seriam capazes de estabelecer diferenças contundentes entre o Sistema Cooperativo e as demais estruturas organizacionais, adotou o cooperativismo alguns símbolos bem significativos, para caracterizar de forma definitiva, esse movimento de mutualidade. O símbolo maior da ação cooperativista, capaz de identificá-la no mundo inteiro, é representado por dois pinheiros unidos, em verde escuro, dentro de um círculo com fundo amarelo. O círculo é utilizado para simbolizar a idéia de eternidade, o permanente e dinâmico movimento da vida. Os pinheiros unidos são resistentes e sempre sobrevivem e multiplicam-se mesmo em terras áridas; ressaltam a força e a capacidade de expansão. O verde-escuro representa a importância da natureza e a necessidade de manter o equilíbrio com o meio-ambiente. O amarelo-escuro, ao fundo é a luz do sol, valorizando as fontes de energia e calor.

Outro símbolo, não menos importante para o cooperativismo, é a sua bandeira, aprovada oficialmente em 1932, pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, como símbolo mundial do cooperativismo. Com as sete cores do arco-íris, simboliza a paz, harmonia e esperança. Representa a união na eterna luta por um mundo com justiça e liberdade, onde cada pessoa é igualmente importante.

3.1.2 A Organização Cooperativa e sua Gestão

Este tipo de organização está, singularmente, baseado em princípios que reconhecem que cada indivíduo possui valores ou méritos intrínsecos à dignidade pessoal. Sob o prisma empresarial usam-se práticas operacionais comuns à abrangência desse conceito na busca de melhores resultados econômicos para a sociedade cooperativada. Para Pinho (1982) uma definição apropriada para organização cooperativa é:

“Uma associação de pessoas organizadas com a intenção de auto-ajuda. É uma organização social com propósitos econômicos e sociais. A cooperativa prevê um vínculo mediante o qual os associados se ajudam mutuamente, com eficiência, oferecendo bens e serviços de qualidade. Os membros individuais têm a oportunidade de conhecer, na prática as virtudes da ação conjunta, bem como de compreender e aceitar as responsabilidades de uma sociedade democrática” (p.176).

Da Escola de Administração Científica de Taylor aos nossos dias, a evolução das teorias organizacionais se apresenta de forma incontestável. Nesse processo, encontramos contribuições que, se não justificam o título de inovadoras na forma de administrar uma organização, têm o mérito de chamar a atenção para aspectos vitais responsáveis pelo sucesso de uma empresa. Por outro lado, algumas tendências realmente levam à formação de novos modelos de gestão. Dentre estas a globalização e a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor merecem destaque (FERREIRA, 1997: 3).

As organizações cooperativas, especialmente as mais tradicionais, como é o caso das cooperativas de produção agropecuária, ao longo de sua história têm adotado os mais variados modelos de gestão em suas administrações, o que significa dizer que não privilegiaram teorias organizacionais específicas com a preocupação de caracterizar um modelo próprio para o sistema cooperativista. Após uma rápida análise das Teorias Organizacionais, seria perfeitamente compreensível a idéia de ser a Administração Participativa o modelo de gestão adotado pela organização cooperativa como regra geral. No entanto, ainda que a abordagem desse modelo focalize questões como co-gestão, autogestão e aprimoramento da satisfação e motivação no trabalho, preocupações subentendidas na proposta do cooperativismo, a sua escolha não reflete uma realidade, ao menos, no que diz respeito ao cooperativismo brasileiro. Para Koslovski apud Perius (1992) a autogestão é assim entendida:

“A Autogestão é entendida como os próprios cooperados, líderes e dirigentes assumirem a total

responsabilidade pela gestão da cooperativa, sem a necessidade de interferência estatal em seu funcionamento” (p. 62).

O pai da autogestão é Proudhon¹⁰ – socialista francês. Embora nunca tenha usado o termo autogestão, lhe dá o conteúdo essencial, nunca restringe o seu sentido a uma empresa individual, mas a um conjunto social de grupos autônomos. O enfoque sobre autogestão, enquanto forma de participação dos trabalhadores nas empresas, tem a seguinte conceituação: “Sistema orgânico de entidade de trabalho autônoma, de capital coletivo próprio, dirigida por órgãos de que participam exclusivamente por via direta ou representativa – os integrantes da empresa”¹¹ (NOGUEIRA FILHO apud PERIUS, 1992).

Para Albuquerque (1995), a autogestão e/ou autogerenciamento é muito mais do que uma técnica de administração ou uma forma de gestão que se traduz em um conjunto de ações. A autogestão é uma modalidade de gestão multidimensional (social/econômica/política/técnica), através da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam com o fito de alcançar resultados. Esta associação entre as partes, ao privilegiar o fator trabalho, implica a discussão do poder de decisão pelo grupo governado que assume a direção de seus destinos.

É uma modalidade de gestão multidimensional porque remete às seguintes dimensões destacadas a seguir.

¹⁰ “A sociedade autogestionária, em PROUDHON, é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando...” (MOTTA, 1981, p.133). Burocracia e Autogestão (a proposta de PROUDHON – São Paulo – Ed. Brasiliense S.A.

¹¹ Nogueira Filho. Autogestão – Participação dos trabalhadores na empresa. Rio de Janeiro. Livraria José Olympio, 1969. Apud Virgílio Périus, 1992 – Perspectiva Econômica. Vol. 27 nº 79 – Série Cooperativismo. Nº 32. p.57-66.

A primeira – humana – porque, nas organizações, existe a preocupação com a estabilidade e o crescimento da organização; estes objetivos implicam a proteção dos recursos humanos e a busca de sua qualificação.

A segunda concerne à racionalidade das organizações; a lógica do funcionamento da organização é da eficiência econômica, que busca maximizar os esforços e reduzir os custos, melhorando a qualidade do produto (bens ou serviços).

A terceira dimensão diz respeito à legitimidade junto aos grupos da comunidade, em particular junto aos investidores, associados e consumidores. Esta exigência constitui-se em uma limitação que pesa sobre a eficiência das organizações, pois é preciso compor com estas exigências que são potencialmente antagônicas e até contraditórias.

A quarta dimensão diz respeito à continuidade/perenidade, pois, para alcançar a eficiência, é necessário desenvolver, manter e promover um “saber tecnológico” de forma que este *‘know how’* satisfaça da melhor maneira possível os interesses dos empregados, clientes, e que permita, ao mesmo tempo, o crescimento da organização.

Uma nova realidade quanto à escolha do modelo de gestão, pode começar a se configurar a partir da retomada do sistema, particularmente, nas iniciativas do cooperativismo urbano, especialmente, no cooperativismo de trabalho, tão grandes são as coincidências entre diretrizes da Administração Participativa e valores do Cooperativismo de Trabalho, os quais sejam: responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização de todo o potencial das pessoas; diminuição de conflitos através da cooperação; satisfação das pessoas e maior competitividade.

A pesquisa sobre método de gestão e cultura organizacional no âmbito cooperativista, aplicada no Paraná e Rio Grande do Sul por Massaúd (1995), encontrou, sobretudo no Cooperativismo Gaúcho, uma situação nada alentadora a respeito das práticas de gestão na empresa cooperativa. No aspecto estilos de lideranças, 70% dos líderes aparecem centrados em tarefas, contra 23% em pessoas e

apenas 7% em tarefas e pessoas simultaneamente. Quanto à flexibilidade e agilidade do processo decisório a situação das cooperativas gaúchas era ainda mais delicada; colocado de maneira mais enfática, encontravam-se a beira do colapso. Esta situação denunciava na oportunidade, uma crise de identidade vivida pelo sistema cooperativo gaúcho e paranaense, fato que talvez pudesse ser estendido ao cooperativismo brasileiro como um todo, fundamentalmente ao cooperativismo de produção primária.

A pesquisa realizada por Sampaio (1998), usou o Modelo de Webster (1 e 2) para a identificação dos itens do guia da administração orientada para o mercado e foi aplicada a dez cooperativas gaúchas. Tomaram-se emprestadas as representações gráficas do estudo para melhor demonstrar como têm estas organizações valorizado estes itens. Na figura 01, apresenta-se o resultado da primeira parte do modelo utilizado. As sociedades cooperativas pesquisadas foram: COTAPEL, COTAP, COTRIJAL, COOPATRIGO, COTREL, CAAL, COTRISA, COTRIEL, COTRISANA E COOPERMARAU.

Por ordem de importância, conforme os dados apresentados na figura 02, destacaram-se os seguintes itens:

- “Crescer com parcerias e alianças” – este item foi o que recebeu a maior pontuação, ficando com onze citações das cooperativas pesquisadas.
- Em segundo lugar aparecem os itens “Definir com precisão o público alvo” e “Melhorar e inovar sempre”, ambos com 7 pontos no somatório das respostas.
- Com 5 pontos no somatório das respostas, aparece em terceiro lugar como destaque, o item “Criar foco no cliente”.

Itens como “Ouvir o cliente”, “Definir marketing como inteligência de mercado”, “Construir relacionamentos e lealdade com clientes” e “Medir as expectativas dos clientes”, ainda que não tenham merecido o mesmo destaque dos

itens acima enumerados, também foram citados e fazem parte das preocupações, ao menos de algumas das cooperativas pesquisadas.

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	L	à
1	Criar foco no cliente		x	X			x	x	x				5
2	Ouvir o cliente	X								x	x		3
3	Definir e criar competências												-
4	Definir marketing como inteligência de mercado	X						x		x			3
5	Definir com precisão o público alvo	X	x	X		x		x	x			x	7
6	Administrar voltado à lucratividade												-
7	Fazer do valor para o cliente o principal objetivo												-
8	Deixar o cliente definir qualidade												-
9	Medir as expectativas dos clientes										x		1
10	Construir relacionamentos e lealdade com clientes			X	x								2
11	Definir o negócio como um serviço												-
12	Melhorar e inovar continuamente	x	x	X			x	x			x	x	7
13	Administrar a cultura												-
14	Crescer com parcerias e alianças	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	11
15	Destruir a burocracia de marketing												-
	TOTAL	5	4	4	2	3	3	5	3	3	4	3	

Figura: 01 - IDENTIFICAÇÃO DOS ITENS DO GUIA DA ADMINISTRAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO APLICADO EM COOPERATIVAS GAÚCHAS – MODELO WEBSTER (1994) (1/2)

Fonte: SAMPAIO (1998:25)

Tão importante quanto fazer destaques sobre aos itens detectados na aplicação do modelo de Webster às cooperativas gaúchas, é também salientar os itens não detectados pelo modelo.

“Definir e criar competências”, “Administrar voltado à lucratividade”, “Fazer do valor para o cliente o principal objetivo”, “Deixar o cliente definir qualidade”, “Definir o negócio como um serviço”, “Administrar a cultura e Destruir a burocracia de marketing”, são itens do Guia da Administração Orientada para o Mercado que não foram citados na pesquisa realizada, o que, de certa forma, pode significar que as cooperativas pesquisadas não valorizam ou desconhecem a importância destes fatores.

A figura 02 apresenta a segunda parte do modelo e relaciona os itens detectados e os não detectados naquelas organizações:

ITENS DETECTADOS	ITENS NÃO DETECTADOS
1 – CRIAR FOCO NO CLIENTE (5)	3 – DEFINIR E CRIAR COMPETÊNCIA
2 – OUVIR O CLIENTE (3)	6 – ADMINISTRAR VOLTADO À LUCRATIVIDADE
4 – DEFINIR MARKETING COMO INTELIGÊNCIA DE MERCADO (3)	7 – FAZER DO VALOR PARA O CLIENTE O PRINCIPAL OBJETIVO
5 – DEFINIR COM PRECISÃO O PÚBLICO-ALVO (7)	8 – DEIXAR O CLIENTE DEFINIR QUALIDADE
9 – MEDIR AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES (1)	11 – DEFINIR O NEGÓCIO COMO UM SERVIÇO
10 – CONSTRUIR RELAÇÕES COM CLIENTES (2)	13 – ADMINISTRAR A CULTURA
12 – MELHORAR E INOVAR CONTINUAMENTE (7)	15 – DESTRUIR A BUROCRACIA DE MARKETING
14 – CRESCER COM PARECERIAS E ALIANÇAS (11)	

Figura: 02 - ITENS DO GUIA DA ADMINISTRAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO DETECTADOS OU NÃO APLICADOS EM COOPERATIVAS GAÚCHAS – MODELO WEBSTER (1994) (2/2)

Fonte: SAMPAIO (1998:31)

Para Freitas, Luciano e Becker (2000), o tipo de gestão influencia as variáveis consideradas no momento da tomada de decisão. A gestão cooperativada precisa administrar sem muita ousadia, pois precisa prestar conta a algumas centenas de associados, que em geral não apóiam ações de risco. De maneira geral pode-se observar uma posição mais conservadora das cooperativas, preocupadas mais com a redução de custos e questões mais operacionais. Esta postura faz com que as cooperativas sejam menos estratégicas que outras empresas.

O trabalho de Freitas, Luciano e Becker (2000), analisando o processo decisório em função do tipo de gestão, comparou empresas cooperativas, familiares e

profissionalizadas. Ali conclui-se que as empresas de gestão profissionalizada têm comportamento mais proativo que as familiares, que por sua vez são mais pró-ativas que as de gestão cooperativada. As empresas de gestão profissionalizada consideram nas suas decisões variáveis mais estratégicas e menos operacionais, com enfoque na manutenção e ampliação de mercados, investimentos em tecnologia e criação de novos produtos, fatores que podem alavancar vantagem competitiva à empresa. A figura 03 apresenta os resultados daquela pesquisa.

	Cooperativas	Familiares	Profissionalizadas
Decisões estratégicas	37,5%	63,1%	73,7%
Decisões operacionais	62,5%	36,9%	26,3%

Figura 03 : Tipo de decisões de acordo com o tipo de gestão

Fonte: Freitas, Luciano e Becker (2000:15)

Fator não menos importante na tarefa de analisar a estrutura de gestão é a departamentalização. Para muitos autores, entre eles, Robbins (1999), A departamentalização é o processo de reunir as atividades em grupos para fins administrativos. Esta reunião é necessária para resolver a questão da impossibilidade de uma única pessoa administrar um número ilimitado de problemas e subordinados. Entre as inúmeras formas de departamentalização destacam-se as seguintes: funcional, por produto, por cliente, geográfica e combinada. Observadas as peculiaridades do cooperativismo, qualquer das formas podem ser encontradas no universo de empresas cooperativas em atividade no país. Não seria difícil encontrar cooperativas agrícolas organizadas na forma de Departamentalização por Produto.

3.2 – Cooperativas: cooperação e/ou competitividade

Numa economia globalizada, a questão da competitividade tem influenciado as empresas que desejam manter-se em condições de competir com sucesso. Nesse sentido, o sucesso competitivo depende da criação e sustentação de vantagens

competitivas, pelas quais cada empresa esforça-se para obter um ou mais atributos que a diferenciem das demais. Segundo Porter (1990:2) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Para Coutinho & Ferraz (1994:18), a competitividade é entendida como “A capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

No interesse de conquistar a posição de empresa competitiva, as organizações adotam políticas atuais de ação antidiscriminatória, que são parte de uma estratégia competitiva mais ampla. Uma força de trabalho diversificada é mais inovadora e criativa. Segundo Wagner III (1995:52): “As organizações progressistas estão descobrindo formas de converter a diversidade da mão-de-obra em uma fonte de vantagem competitiva sustentável”.

Com a proposta de investigar a relação dos Princípios do Cooperativismo com a eficiência empresarial desse modelo organizacional, este estudo encontrou em Oliveira Junior (1991 :20) a tese de que a avaliação da eficiência empresarial das empresas cooperativas não pode restringir-se apenas aos aspectos econômicos financeiros tradicionais. Para atender a todos os aspectos relevantes desse tipo de empresa, a avaliação deve levar em consideração suas características político-sociais que, se não afetam diretamente o desempenho cotidiano, afetam sensivelmente o desempenho estratégico e dos negócios.

A mudança organizacional, processo também afeto às empresas cooperativas, nos oferece elementos que devem ser levados em consideração, nas tratativas que dizem respeito ao fator competitividade. No entendimento de Montana e Charnov

(1998), o conceito de mudança engloba o futuro, ou seja, o desconhecido. A mudança traz a incerteza, e cada ação de mudança produz reação. Esta visão dá conta de que a acomodação é fruto das dificuldades atribuídas à mudança, tanto para indivíduos, quanto para organizações.

Para Silveira Junior e Vivacqua (1999:23), “A mudança é inerente às organizações e, insere-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas, enquanto o segundo é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e em seus agentes”.

Outro fator da mais significativa importância nesta relação, especialmente na busca do estabelecimento de um paralelo entre competitividade e a cooperação, como ação intrínseca ao sistema cooperativo, sobretudo para os interesses desse trabalho, é a questão da tomada de decisão. Assim como existem tipos diferentes de decisão, existem também tipos diferentes de estilos em tomada de decisão. “A cultura organizacional influencia o estilo aceitável de tomada de decisão de uma empresa. Um gerente cujo estilo de tomada é diferente do da empresa, freqüentemente enfrentará grandes dificuldades em ter suas decisões gerenciais aceitas” (MONTANA e CHARNOV,1998: 80).

Da inferência de Montana e Charnov, podemos interpretar que a forma adotada para tomada de decisão, nas mais diversas organizações, poderá acabar por determinar-lhes o grau de agilidade necessário nas relações com o ambiente, o que pode representar um diferencial competitivo importante.

A empresa cooperativa, independente dos segmentos de que faça parte, não poderá negligenciar destes aspectos, sob pena de não alcançar a satisfação das necessidades dos seus membros, sobretudo, aquelas vinculadas ao desempenho econômico do empreendimento.

De uma maneira geral, pode-se dizer que, na atualidade, vigoram três formas genéricas de organização da economia: o Capitalismo que privilegia o capital, o

Socialismo que privilegia o Estado e a Economia Social, mais recente, que privilegia o indivíduo. Sobre essa, Irion (1997:25) afirma que “A Economia Social é a organização do processo econômico que tem por centro a pessoa. É uma forma de economia empresarial de natureza associativa, que cria atividades autônomas (autogestionada) com objetivos baseados na solidariedade e democracia e que dá primazia às pessoas e ao trabalho sobre o capital na distribuição dos benefícios”.

Proposta, particularmente, interessante, na tarefa de caracterizar e procurar compreender as particularidades da organização cooperativa, é encontrada no estudo de Pedrozo (1995), onde são analisadas as fases componentes desse tipo de organização e suas implicações. O trabalho baseou-se num modelo dirigido às empresas em geral. Quando aplicado ao sistema cooperativo, o segmento experimentado na oportunidade foi o das cooperativas agropecuárias. No entanto, sua abordagem se adapta perfeitamente a todo o ambiente cooperativo, muito especialmente ao cooperativismo de trabalho.

As fases que compõem a organização cooperativa, articuladas a diferentes níveis ou circuitos de decisão interna, segundo o estudo de Pedrozo (1995), são: fase física, fase abstrata administrativa e fase psicológica, todas estas explicitadas em seus sistemas (anexo J). No entanto, há uma importante distinção a fazer nesta análise e que acaba por tornar estas organizações diferenciadas em relação ao conjunto tipificador das modalidades organizacionais concebidas, que diz respeito à separação conceitual de uma “organização cooperativa”, responsável pelas atividades econômicas da cooperativa, com um comportamento mais empreendedor, e da “solidariedade cooperativa”, responsável pela participação do cooperado na cooperativa.

Nas abordagens teóricas apresentadas por Pedrozo (1995) sobre as cooperativas, a clássica ou sócio-econômica diz que uma cooperativa é a combinação de um agrupamento de pessoas e uma empresa reciprocamente ligadas por uma relação de atividades e uma relação societária. Os membros podem efetuar suas atividades com a cooperativa como aportadores de força de trabalho, aportadores-

usuários de matérias primas e usuários de produtos. Pela teoria de agência, ocorre uma cooperação econômica em comum. O associado faz um contrato com preço incerto com a cooperativa (entrega do produto) e a cooperativa faz um contrato com preço certo com os agentes econômicos de mercado. Ao final, a cooperativa reparte com seus associados as sobras obtidas, após cobrir os custos necessários para isso. Na teoria pura cooperativa, a cooperativa é vista como uma das modalidades de regulação dos desequilíbrios dos sistemas homem e sociedade e deve, portanto, funcionar como uma estrutura dissipativa.

A complexidade creditada à funcionalidade das cooperativas no estudo de Pedrozo (1995) tem relação direta com os interesses deste estudo, sobretudo quando se pretende situá-las num contexto de mercado competitivo.

Tratando de descortinar algumas idéias fundamentais para a compreensão da teorização sobre o Sistema Cooperativo, Pedrozo (1995) apresenta algumas abordagens teóricas sobre as cooperativas. São elas: a abordagem clássica, a abordagem pela teoria da agência e a teoria pura cooperativista. A figura 04 apresenta a representação das fases, sistemas e decisões em cooperativas tradicionais.

Para melhor compreensão das idéias de Pedrozo, apresenta-se neste estudo, no anexo J, o modelo completo sobre as fases, sistemas e decisões em cooperativas tradicionais.

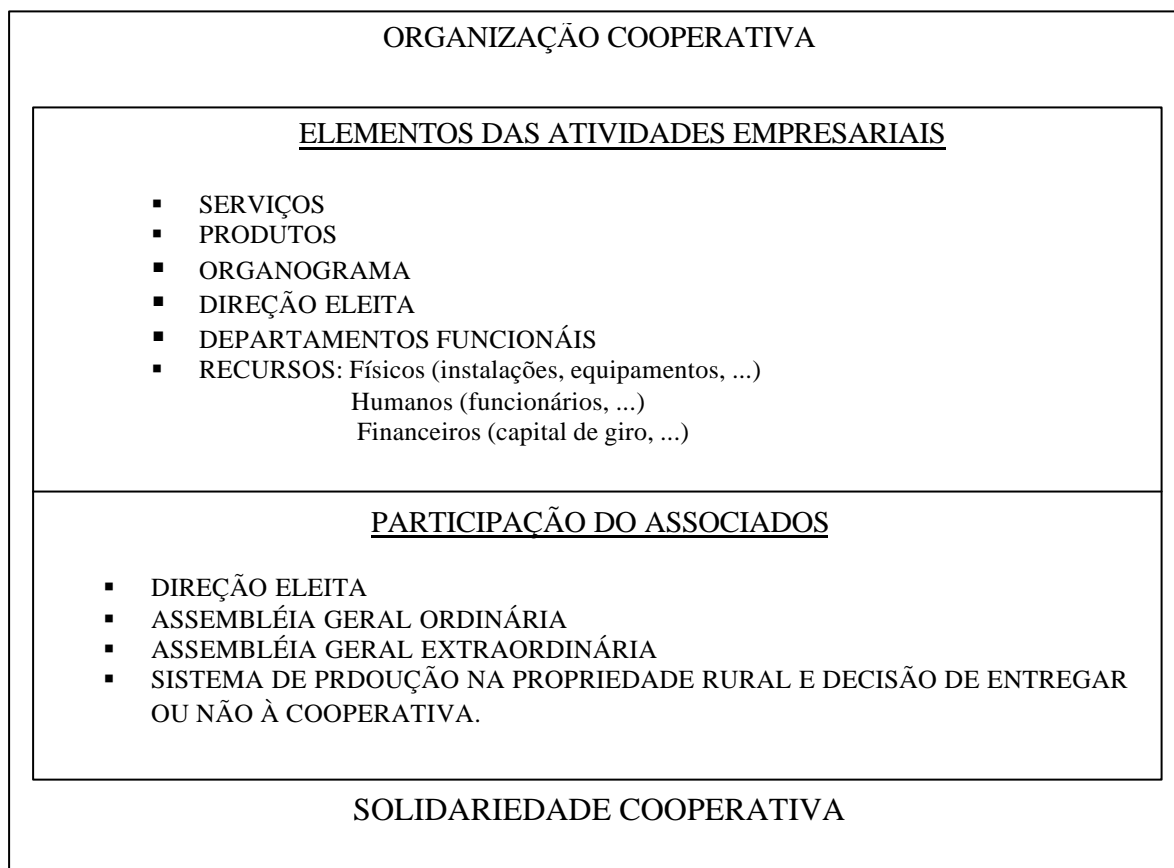


FIGURA 04- SOCIEDADE COOPERATIVA TRADICIONAL
 FONTE: adaptado de PEDROZO (1995: 305)

3.3 As Cooperativas de Trabalho

Historicamente, verifica-se que as primeiras cooperativas de trabalho surgiram na Itália e na França, alguns anos após a fundação do primeiro modelo de cooperativa de consumo dos “Pioneiros de Rochdale”, isto é, depois de 1844. Em 1919 já existiam 2.351 cooperativas de trabalho na Itália, congregando trabalhadores braçais, britadores, pedreiros, carregadores etc., que empreitavam obras diretamente.

Na França, as chamadas “cooperativas operárias de produção” apresentam atualmente alto grau de desenvolvimento. Segundo Pinho et alii (1984), o número dessas organizações permaneceu durante muito tempo, ao redor de 700 sociedades com aproximadamente 40.000 trabalhadores associados. No início da década de 70, existiam na França cerca de 500 cooperativas deste tipo, com acentuado índice de crescimento em sua produção industrial.

No Brasil as cooperativas de trabalho vêm assumindo importância crescente nos últimos anos, apresentando grande diversificação em relação às profissões que abrangem. Ainda, segundo Pinho et alii (1984), o número de cooperativas brasileiras de trabalho até dezembro de 1980 atingiu 313 organizações.

O ordenamento jurídico dirigido às sociedades cooperativas contribuiu definitivamente, para o fortalecimento do sistema em nosso País. Segundo Sarrat (1997:27), o ponto de partida da legislação cooperativa atual no Brasil foi o Decreto-Lei nº 22.232, editado em 14 de Dezembro de 1932. O decreto caracterizou-se como o terceiro instrumento legal, na América Latina, a dar uma fundamentação jurídico-doutrinária à sociedade cooperativa. O primeiro foi a lei argentina, de 1926, e o segundo, a lei colombiana, de 1931. Segundo Reisdorfer (2000), o Decreto nº 22.239 vigorou até 1966, tendo em seu artigo nº 24 a seguinte redação:

“Art. 24: São Cooperativas de trabalho aquelas que constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício ou de ofícios vários de uma mesma classe, têm como finalidade primordial melhorar salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados e, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns”(p.26).

O instrumento legal mais importante para o cooperativismo brasileiro, depois do Decreto nº 22.239, é a Lei 5.764 publicada a 16 de dezembro de 1971. Esta lei, em vigor até hoje, define a Política Nacional de Cooperativismo, estabelecendo os critérios para a criação e formação das cooperativas, seu funcionamento e regime jurídico.

Do ponto de vista trabalhista, há disposições específicas no Capítulo XII, seção V desta lei, que trata do sistema trabalhista das cooperativas. Em seu artigo 90 determina que: “Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados”.

A alteração legal decisiva que impulsionou a criação de diversas novas cooperativas de trabalho ocorreu na década de 90. A Lei nº 8.949, de 1994, acrescentou parágrafo único ao artigo 442 da CLT, mudando o foco da cooperativa, que até então estava voltada apenas para a relação da entidade com o cooperado (SARRAT, 1997:28).

3.3.1 Definição de Cooperativa de Trabalho

Para bem compreender as propostas do segmento cooperativo de trabalho, buscou-se uma definição para as sociedades cooperativas de trabalho, recorrendo ao conceito adotado durante a realização do II Seminário Brasileiro de Cooperativas de Trabalho (21 a 24/11/83) ocorrido em São Paulo, reunindo cooperativas de trabalho de todo o Brasil. A Sessão Plenária do referido seminário aprovou o conceito apresentado por Djalma Chastinet Contreiras: “As Cooperativas de Trabalho são organizações de pessoas físicas, reunidas para o exercício profissional em comum, em regime de autogestão democrática e de livre-adesão , tendo como base primordial o retorno ao cooperado do resultado da sua atividade lucrativa, deduzidos exclusivamente os Custos Administrativos, a Reserva Técnica e os Fundos Sociais”.

3.3.2 Classificação das Cooperativas de Trabalho

Os diversos tipos de cooperativas de trabalho que configuram o panorama brasileiro do cooperativismo, se analisados individualmente, proporcionam uma consistente descrição do referencial histórico desse movimento organizacional. Com esta preocupação, Pinho et alii (1984), classificou as cooperativas de trabalho em cinco grupos, segundo as categorias profissionais de seus associados: cooperativas de trabalho do setor transporte, cooperativas de trabalho de carregadores e/ou ensacadores, cooperativas de trabalho de trabalhadores rurais temporários, cooperativas de trabalho do setor saúde (estas hoje pertencentes ao segmento exclusivo da saúde) e outras cooperativas de trabalho.

A intenção de classificar as cooperativas em grupos teve como objetivo facilitar a tarefa de evidenciar a importância desse movimento, pelo leque de opções

que proporciona às iniciativas autogestionárias dos trabalhadores e pelo que representa como instrumento alternativo de combate ao desemprego, no entanto, a evolução ocorrida nesse segmento, nesta década o que é evidenciado pelo grande número de sociedades cooperativas registradas nas juntas comerciais em todo o país, apresentando o mais variado conjunto de objetivos que se propõem a realizar para atender às necessidades do quadro social acabou obscurecendo o êxito pretendido naquele trabalho.

Em Périus (1997), a classificação das cooperativas de trabalho é apresentada como segue:

- a) **Cooperativas de produção coletiva:** são mais comuns na Iugoslávia. No Brasil surgiram mais recentemente as Cooperativas de Produção Agropecuária – CPAs, originárias dos processos de assentamentos do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra;
- b) **Organizações Comunitárias de Trabalho:** assemelham-se aos Kibutz de Israel;
- c) **Cooperativas de Trabalho:** as que dispõem de um capital, equipamentos e instalações industriais próprias, produzindo em suas instalações bens e serviços, sem depender de algum tomador de seus serviços. Relacionam-se com o mercado para vender seus bens ou serviços produzidos. Nesta modalidade enquadram-se as empresas cooperativas de produção agrícola, industrial ou artesanal.
- d) **Cooperativas de Mão-de-Obra:** as que operam nas instalações de outras empresas, as quais se constituem como tomadoras dos seus serviços. Não se relacionam com o mercado, pois não produzem bens e serviços próprios, senão para tomadores, os contratantes de seus serviços, cujos tipos são cooperativas de catadores de lixo, de carregadores e ensacadores, de construção civil, de jardineiros, encanadores, de safristas, etc ...

A partir do resgate histórico apresentado neste capítulo compreende-se que as organizações cooperativas se caracterizam por diferenciais significativos, se comparadas a grande maioria da tipologia organizacional. Pode-se destacar, neste particular, a questão do ordenamento jurídico, elemento que, por si só, já as torna singulares nessa comparação.

Particularmente, no caso da cooperativa objeto deste estudo, uma adequada classificação a colocaria entre as cooperativas de produção coletiva, ainda que esteja formalmente registrada nos órgãos competentes como cooperativa de trabalho, pois, esta, opera nas dependências de uma planta industrial de propriedade de terceiros, em regime de comodato e com forte dependência de tomadores de seus serviços.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos que foram utilizados para que os objetivos propostos fossem alcançados. Apresenta-se o delineamento da pesquisa, justifica-se o método aplicado, a amostra determinada e os procedimentos adotados para a coleta de dados.

4.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo enquadra-se na tipologia denominada estudo de caso e possui natureza de pesquisa qualitativa. Segundo Gil (1996), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. Gil (1996) ainda acrescenta que a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação dos problemas. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

Para Laville e Dionne (1998) a vantagem mais marcante dessa estratégia repousa na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos. Ao longo da pesquisa, o pesquisador pode, pois, mostrar-se mais criativo, mais imaginativo; tem mais tempo de adaptar seus

instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos imprevistos, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso que leve em conta tudo isso, pois ele não mais está atrelado a um protocolo de pesquisa que deveria permanecer o mais imutável possível.

Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa, Oliveira (1998), diz que esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Ainda, segundo Oliveira (1998), as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de terminados grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos.

4.2 Coleta de Dados: etapas, instrumentos e amostra

Para facilitar o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, a coleta de dados constou das seguintes etapas: contatos com a empresa; elaboração e aplicação dos questionários aos associados da cooperativa; estruturação e realização de entrevistas com os associados da cooperativa que fazem parte da estrutura administrativa ou ocupam cargos de chefia e, finalmente, elaboração de fichas para registro dos dados extraídos de relatórios, estatutos e atas da cooperativa.

Considerados como fonte primária, neste estudo, os estatutos da sociedade cooperativa representam o guia norteador do núcleo social e tratam basicamente de todos os interesses do quadro social, inclusive e fundamentalmente, dos objetivos a que se propõe a cooperativa.

São também importantes fontes para a coleta de dados os seguintes documentos: as atas obrigatórias do sistema cooperativo, pois nelas são consignados todos os atos praticados no desempenho das atividades sociais e econômicas da sociedade-empresa; os relatórios de gestão; os balanços e balancetes e as fichas de registro de associados.

Os contatos com a empresa serviram para organizar datas e horários adequados para a distribuição e recolhimento dos questionários e realização das entrevistas. Os contatos também serviram para buscar esclarecimentos sobre a documentação que foi analisada durante a realização do trabalho.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados seguiu o modelo desenvolvido pela Warwick Business School, conforme apresenta Oliveira (1998), e sofreu as adaptações necessárias para o alcance dos objetivos deste estudo. O questionário com perguntas mistas apresentou questões que abordaram aspectos amplos da experiência vivenciada no cooperativismo ou do imaginário do entrevistado a respeito desse sistema. As questões abertas se prestaram a manifestações mais específicas da realidade prática da COOFITEC, dirigindo o foco destas questões para detectar as formas de comportamento havidas nas duas experiências de trabalho realizadas pelas pessoas que hoje formam o quadro social da cooperativa, ou seja, como empregados do Lanifício Albornoz e como sócios da COOFITEC. Este instrumento atingiu no período de sua aplicação, Novembro/2000 a Março/2001 a quase totalidade do quadro social ativo da Cooperativa, ou seja, dos 64 associados ativos na oportunidade da coleta de dados, apenas 2 não responderam os questionários. (Ver anexo G).

Fizeram parte dos instrumentos de coleta de dados, as entrevistas em profundidade. Com estes recursos, pretendeu-se dispor de um conjunto de informações em condições de oferecer uma base prático-conceitual das vivências e realidades do grupo de referência ao qual dirigiu-se o presente estudo. Este instrumento encontra-se em sua íntegra no anexo H.

Segundo Gil (1996), o instrumento deve passar por uma prova preliminar. O objetivo desta prova é evidenciar falhas na redação, complexidade das questões, imprecisão na redação e constrangimento ao pesquisado, etc. Tem por finalidade assegurar: clareza e precisão nos termos utilizados, forma e ordem nas questões.

Uma vez elaborados os instrumentos, a fase seguinte foi a validação dos mesmos, com uma aplicação de pré-teste, que constou da apresentação dos instrumentos a dois associados da cooperativa, com o objetivo de discutir a sua aplicabilidade neste momento evidenciou-se a necessidade de revisar a linguagem contida no instrumento, pois emergiram desta prática, o conhecimento de algumas dificuldades dos entrevistados com a terminologia utilizada.

Realizadas as modificações, os instrumentos foram testados com cinco componentes do quadro social da cooperativa e desta vez, tendo apresentado os resultados esperados, foram validados para a aplicação final.

Ao término da pesquisa, tinham os questionários atingido o número de 62 pesquisados. A impossibilidade de conhecer a opinião de dois associados da cooperativa, que, na oportunidade, encontravam-se licenciados e fora do Estado do Rio Grande do Sul, não representaram desvios de significância para os resultados apurados na tabulação dos dados.

As entrevistas colheram informações a respeito da forma de gestão organizacional adotada pelo grupo que ocupa os cargos eletivos da COOFITEC, assim como buscaram informações que pudessem evidenciar as práticas utilizadas para viabilizar a participação do quadro social nas iniciativas da Cooperativa, em resposta às orientações dos princípios norteadores do sistema. As entrevistas foram realizadas com os componentes da estrutura administrativa (diretores da cooperativa) e com os trabalhadores que ocupam cargos de chefia, o que se estima perfazer um percentual de 20 % (vinte por cento) do quadro geral dos associados número, imaginado como amostra capaz de representar com bastante fidelidade as idéias formadoras desse empreendimento.

As fichas serviram para organizar os dados extraídos da documentação da empresa e tiveram como principal finalidade servir de instrumento de confrontação para algumas informações colhidas nos questionários e entrevistas.

4.3 Análise e Apresentação dos Dados

Após a coleta dos dados através do questionário, entrevistas e fichas, foram os dados analisados partindo-se das entrevistas em profundidade, com o uso da técnica da análise de conteúdo, desenvolvida em suas três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos dados, inferência e interpretação (BARDIN, 1977:95).

Na apresentação dos dados, foram utilizados recursos como: tabelas, quadros e gráficos, seguidos de textos esclarecedores. Após a descrição e a análise dos dados, vem a interpretação, que pode ser considerada a parte mais importante de todo o relatório. Ali é que se faz a apresentação do significado mais amplo dos resultados obtidos, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

Representações gráficas favorecidas pela análise cruzada sobre os dados colhidos com a utilização dos questionários aplicados a todos os associados na cooperativa consubstanciam a análise de conteúdo, método escolhido como principal para tratamento dos dados neste estudo. O *Software Sphinx Plus* para *Windows* foi a ferramenta utilizada para o tratamento quantitativo dos dados coletados. O *Sphinx* é um sistema simples e profissional que permite efetuar todos os tratamentos básicos necessários para realizar adequadamente uma pesquisa, um estudo, uma enquête. Os *Softwares Sphinx* (sistemas e módulos especiais) foram desenvolvidos pela *Société Ergole para a Société Le Sphinx Développement* (responsável pela sua concepção).

O interpretador/compilador das fórmulas matemáticas *Tom Pouce* bem como o conversor ao formato *Word Teach Word* são realizações da *Diadème Ingénierie*

(Grenoble - França). O analisador sintático *Sylex* (francês-francês) é uma realização da *Ingénia Langage Naturel S. A*, sendo que um analisador português-português ainda será concebido ou procurado para disponibilização.

5 OS RESULTADOS

Não obstante a opção pela análise de conteúdo, esta seção inicia com as representações gráficas utilizadas para facilitar as descrições sobre o perfil do quadro social da cooperativa. A seguir apresenta-se a análise cruzada dos dados colhidos nos questionários construídos com perguntas mistas e dirigidos a todos os associados da COOFITEC, para finalmente, apresentarem-se os resultados das entrevistas dirigidas à estrutura administrativa da sociedade-empresa.

5.1 O Perfil do Quadro Social da COOFITEC.

Do total dos associados que compõem o quadro social da cooperativa, tem-se uma participação de 25,81% de mulheres, número bastante significativo se comparado a outras experiências cooperativadas, como por exemplo, na composição do quadro social da Cooperativa Regional Rural Santanense Ltda, onde a participação da mulher nunca superou índices acima de 6%, isto numa sociedade que chegou a 1.800 associados. Também na Cooperativa de Consumo dos Servidores Municipais de Sant'Ana do Livramento, a participação da mulher não superou índices mais elevados do que 12,8 %. Na figura 05 apresenta-se a composição do quadro social da COOFITEC.

A participação da mulher no empreendimento cooperativo é um direito que foi enunciado na formulação inicial dos Princípios Universais do Cooperativismo. A revisão ocorrida em 1995, no Congresso da ACI, realizado em Manchester, modificou o 2º princípio, e lhe deu a seguinte redação : 2º princípio : controle

democrático pelos sócios – As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e tomadas de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes são responsáveis para com os sócios (IRION, 1997 :52).

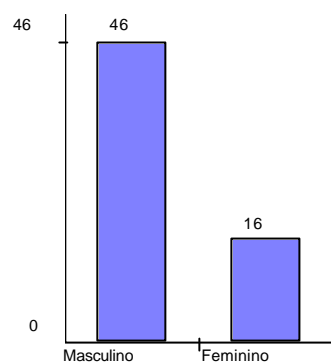


FIGURA 05 - Percentual de Associados Homens e Mulheres

Os dados demonstrados na figura 06, apresentam um quadro social formado predominantemente por pessoas com idades que giram em torno de 31 a 50 anos, num percentual que chega 72,58%. Temos aqui uma importante informação para as pretensões deste estudo. Sabendo-se que as experiências de trabalho desse grupo tiveram origem em empresas da iniciativa não cooperativada, e que a COOFITEC está em atividade há apenas 5 anos, isto pode ter lhe gerado dificuldades de adaptação aos valores e princípios do cooperativismo.

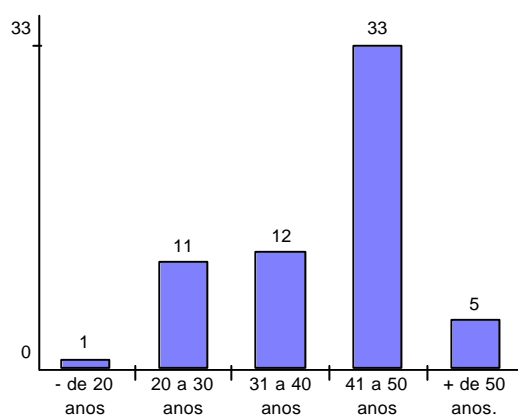


FIGURA 06 – Faixa Etária dos Associados

A figura 07 contém uma das informações mais importantes e caracteriza a dificuldade em que se constituiu a aplicação dos instrumentos de coleta de dados neste trabalho, que foi a formação de cada entrevistado. Do total de 62 associados, 25 não concluíram o 1º grau, ou seja, 44,32% dos pesquisados. Os que apenas concluíram o 1º grau são em número de 19, representando um percentual de 30,65% dos associados. O baixo grau de escolaridade caracterizador do quadro social foi detectado já na aplicação do pré-teste dos questionários e motivou a realização de mudanças em sua estrutura. Estas características do quadro social da COOFITEC, se explicam pela necessidade que estas pessoas tiveram de enfrentar o mercado de trabalho desde muito cedo em suas vidas. Para superar as dificuldade na aplicação dos instrumentos de coleta de dados e facilitar a interpretação das questões do questionário, houve a necessidade de se realizar um trabalho de esclarecimento sobre o conteúdo da pesquisa.

Ao mesmo tempo em que isto representou uma barreira a ser enfrentada, trata-se de uma realidade que merece o reconhecimento de todos pelos resultados positivos obtidos pela cooperativa, inclusive, naquelas tarefas que demandam recursos intelectuais em maior grau. Conscientes das suas limitações, os dirigentes da cooperativa buscaram o assessoramento necessário para implementar uma gestão profissional na cooperativa. As parcerias realizadas com os fornecedores, também significaram um fator positivo para a sociedade-empresa no seu desempenho empresarial.

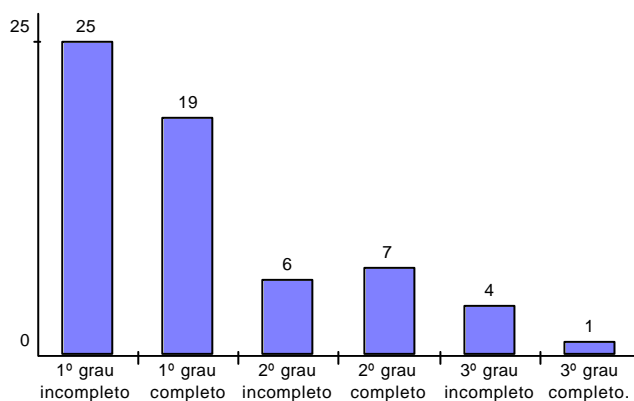


FIGURA 07 - Grau de Escolaridade

A maioria absoluta dos associados da cooperativa aderiram a esta iniciativa de cooperação engajando-se desde o início do lançamento das alternativas de formação da sociedade. Provenientes da mesma origem, desempregados do Lanificio Thomaz Albornoz, empresa já caracterizada neste trabalho, viram nesta modalidade organizacional, a formação de uma cooperativa de trabalho, os meios capazes de organizá-los para o trabalho e geração de renda. Definidos por esta modalidade organizacional, trataram de contituir a Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda. A figura 08 mostra que 43 associados, ou seja, 69,35 % do total do quadro social atual, associou-se já na fase de fundação da cooperativa.

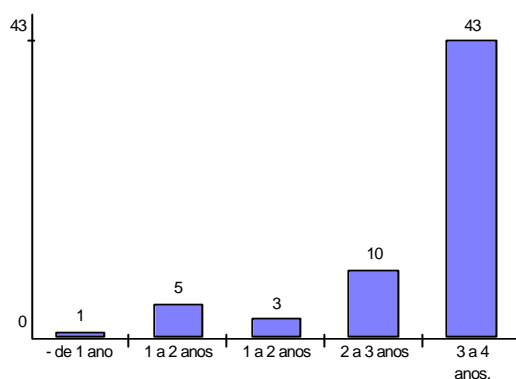


FIGURA 08 - Tempo de Sócio da COOFITEC

5.2 Os Três Momentos da Relação com Organizações Vivenciadas pelos Componentes do Quadro Social da COOFITEC

A realização deste trabalho baseou-se em três momentos distintos das vivências de um grupo de pessoas, hoje formadoras do quadro social da Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento, nas suas relações de trabalho com organizações.

O primeiro momento refere-se à vinculação dos pesquisados com empresas da iniciativa não-cooperativada. O segundo e o terceiro, dizem respeito às relações

realizadas com a cooperativa, no início e no momento atual da COOFITEC.

As informações que serão apresentadas foram extraídas de questionários fechados (anexo G) aplicados a 62 associados, número que representou na oportunidade, 96,9 % do total do quadro social atual da cooperativa em estudo.

As opiniões sobre a satisfação das necessidades básicas, como por exemplo: alimentação, saúde e transporte, são apresentadas na tabela 01 e referem-se às questões 1, 10 e 19 dos blocos I, II e III constante do anexo G. A questão I -1 era – “Como você classificaria a evolução da sua melhoria da condição de vida, alcançada na relação de emprego com organizações com fins lucrativos - quanto a manutenção das necessidades básicas?”. A questão 10 – II era – “Como você classificaria a evolução da sua melhoria da condição de vida, alcançada no início da sua relação de cooperado com a COOFITEC – quanto a manutenção das necessidades básicas?”. A questão III – 19 era - “Como você classificaria a evolução da sua melhoria da condição de vida, alcançada no momento atual da sua relação de cooperado com a COOFITEC – quanto a manutenção das necessidades básicas?”.

Na tabela 01 temos as seguintes informações: da transição ocorrida do vínculo com empresas privadas para o sistema cooperativo, num primeiro momento, houve perda para algumas pessoas quanto à possibilidade de manutenção das necessidades básicas, mas também ocorreram ganhos no momento atual, recebendo a alternativa “significativa” um percentual que cresceu de 30,65 % para 35,48 %. O item não significativa, que recebera 13 citações, correspondendo a 20,97 % no primeiro momento da cooperativa, cai para apenas uma citação, ou seja, 1,61%, significando um avanço na melhoria de vida dos associados no item manutenção das necessidades básicas.

As citações que resultaram em baixos percentuais para o item “atendimento das necessidades básicas muito significativa”, segundo depoimento de alguns associados, dizem respeito à necessidade sentida pela cooperativa de uma reestruturação no padrão da remuneração dos trabalhadores. Este fato representou a diminuição no

poder aquisitivo daquelas pessoas que tinham cargos e salários mais elevados na relação empregatícia com o antigo empregador. No entanto, para um número maior de trabalhadores, ainda que não tenham conquistado uma condição considerada muito significativa, houve, comprovadamente, uma melhoria na manutenção do atendimento de suas necessidades básicas.

TABELA 01 - Manutenção das Necessidades Básicas

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	6	9,68	13	20,97	1	1,61
Pouco Significativa	11	17,74	13	20,97	14	22,58
Média	16	25,81	15	24,19	23	37,10
Significativa	19	30,65	19	30,65	22	35,48
Muito Significativa	10	16,13	2	3,23	2	3,23
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 02 apresenta os resultados das questões I – 2, II – 11 e III - 20 que diziam respeito à aquisição de bens de uso e conforto doméstico na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

O percentual de 35,48 % atribuído ao item evolução significativa, neste particular, na relação atual dos associados com a COOFITEC equivale ao percentual correspondente à relação com organizações não-cooperativadas. No entanto, este mesmo item, também apresentou uma situação desfavorável no início das atividades da cooperativa, quando chegou a 12,90 %.

Quanto aos índices negativos correspondentes às respostas atribuídas à situação vivenciada no início das atividades da cooperativa, a tabela vem confirmar os depoimentos dos associados da COOFITEC, que falam das imensas dificuldades iniciais que tiveram de enfrentar. Na verdade, segundo os levantamentos realizados na contabilidade da sociedade, a remuneração recebida pelo quadro social, a título de

retiradas, era quase que simbólica, não oferecendo desta forma, as menores condições para aquisição de bens de uso e consumo doméstico. A situação dos pesquisados, neste momento, era desfavorável em relação à fase não-cooperativa.

No momento atual a situação é bastante favorável, como pode ser comprovado na mesma tabela. O item “muito significativa” cresce positivamente do período de organização não-cooperativa, passando o início das atividades da COOFITEC, até o momento atual, numa proporção de 6,45% e 1,61% para 22,58 %.

Os resultados demonstram a recuperação e os avanços das conquistas alcançadas pelos associados na relação com a cooperativa. O percentual de 58,06 % no momento atual, resultante da soma dos itens “significativa” e “muito significativa”, em contrapartida a 41,93 % antes da formação da sociedade, indicam o crescimento na melhoria de vida do quadro social, vencidas as dificuldades iniciais na formação da COOFITEC.

Neste sentido, o posicionamento do quadro social ratifica a abordagem teórica de Irion (1997), segundo a qual as cooperativas existem como entidades econômicas para garantir a sobrevivência dos associados e como entidades sociais para garantir a realização dos cooperados.

TABELA 02 - Aquisição de Bens de Uso e Conforto Doméstico

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	5	8,06	21	33,87	3	4,84
Pouco Significativa	16	25,81	20	32,26	9	14,52
Média	15	24,19	12	19,35	14	22,58
Significativa	22	35,48	8	12,90	22	35,48
Muito Significativa	4	6,45	1	1,61	14	22,58
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 03 apresenta os resultados das questões I-3, II-12 e III-21, que diziam respeito ao reconhecimento profissional na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

Da tabela 03 podemos extrair uma significativa informação para a proposta deste estudo. Trata-se da grande incidência de respostas para os itens “não significativa” e “pouco significativa” na questão reconhecimento profissional. 33,87% na relação com a organização não cooperativa e 66,13% no início da cooperativa na soma dos itens. Pode-se então traçar um paralelo entre o baixo poder aquisitivo representado na indicação de que existiram dificuldades para o alcance da satisfação das necessidades básicas e pouquíssima condição para adquirir bens de uso e conforto doméstico. Isto ocorre tanto na vinculação com a organização não-cooperativa como também, no início da relação cooperativada.

Os baixos índices atribuídos ao reconhecimento profissional apresentados, conforme as explicações dos associados, são atribuídos às grandes dificuldades enfrentadas pela cooperativa naquele momento. A falta de capital de giro e a ausência de experiência anteriores em gestão foram os fatores que ocuparam quase que a totalidade das ações da empresa nesta fase do empreendimento e não permitiram à sociedade-empresa privilegiar o atendimento de questões relativas ao reconhecimento do fator humano.

Passada a fase de maior dificuldade, a cooperativa começa a implementar programas que visam a valorização dos recursos humanos formadores do quadro social; com esta preocupação a cooperativa tem oferecido cursos profissionalizantes e de alfabetização de adultos aos associados. A tabela 03 apresenta os índices que confirmam a evolução ocorrida no reconhecimento profissional na COOFITEC. No momento atual, tem-se um percentual de 50% na soma dos itens “significativa” e “muito significativa” contra 61,29 % não significativa e pouco significativa no início da cooperativa.

TABELA 03 - Reconhecimento Profissional

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	14	22,58	24	38,71	1	1,61
Pouco Significativa	11	17,74	14	22,58	9	14,52
Média	17	27,42	13	20,97	21	33,87
Significativa	12	19,35	7	11,29	22	35,48
Muito Significativa	8	12,90	4	6,45	9	14,52
Total	62	100	62	100	62	100

Os dados da tabela 04 referem-se às questões I-4, II-13 e III-22 ; seu conteúdo era o crescimento profissional na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

O crescimento profissional, conforme se pode observar na tabela 04, foi uma realidade que se fez presente já no início das atividades da cooperativa. Diferentemente do que ocorre na relação cooperativada, as possibilidades de crescimento profissional não foram significativas no vínculo profissional com organizações não cooperativas.

Ainda que o reconhecimento profissional não tenha se confirmado no começo da COOFITEC, o que só veio acontecer no momento atual, os 46,77% correspondentes aos itens crescimento profissional significativo e muito significativo no início das atividades da cooperativa, e os 70,94% atribuídos aos mesmos itens no momento atual, confirmam um alto grau de liberdade aos cooperados para que estes tomassem as iniciativas de desempenhar-se em outras atividades e, com isto, crescer profissionalmente dentro da empresa.

TABELA 04 - Crescimento Profissional

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	9	14,52	2	3,23	1	1,61
Pouco Significativa	13	20,97	13	20,97	7	11,29
Média	18	29,03	18	29,03	10	16,13
Significativa	14	22,58	22	35,48	18	29,03
Muito Significativa	8	12,90	7	11,29	26	41,94
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 05 apresenta os resultados extraídos do tratamento dos dados referentes às questões I-5, II-14 e III-23, que diziam respeito à possibilidade de capacitação profissional na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

Também, no que diz respeito à possibilidade de capacitação profissional, tiveram os associados um crescimento neste particular. Já nos primeiros momentos de sua existência, tomou a cooperativa, providências no sentido de oferecer aos seus associados, programas de capacitação profissional para melhorar o trabalho destes. A melhoria na qualidade dos serviços prestados foi o critério utilizado para oferecer cursos de fresa e torno aos trabalhadores da oficina de manutenção da COOFITEC. Existem planos de estender este benefício a outros setores, conforme declaração do presidente atual da cooperativa.

Os 66,13 % atribuídos na tabela 05, à significativa valorização dada às ações que visam à capacitação profissional do quadro social da COOFITEC, superam em muito os 25,80 % correspondentes a 16 citações na relação com organizações não-cooperativas para a mesma questão.

TABELA 05 - Possibilidade de Capacitação Profissional

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	7	11,29	2	3,23	2	3,23
Pouco Significativa	20	32,26	13	20,97	6	9,68
Média	19	30,65	19	30,65	13	20,97
Significativa	11	17,74	23	37,10	21	33,87
Muito Significativa	5	8,06	5	8,06	20	32,26
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 06 trata das questões I-6 I-15 e II-24, que prescruzavam a respeito da possibilidade de alcançar um melhor equilíbrio entre trabalho e lazer na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

As dificuldades geradas pelo baixo poder aquisitivo dos trabalhadores médios no Brasil têm representado uma barreira quase que intransponível para que estes conquistem um adequado equilíbrio entre trabalho e lazer. Os números apresentados na tabela 06 mostram, ainda, que fica abaixo dos índices desejados a preocupação da cooperativa neste particular. Percebe-se um crescimento positivo neste item, se compararmos as indicações atribuídas às organizações não cooperativas com o início da cooperativa e o momento atual vividos pelos cooperados da COOFITEC.

Os itens possibilidade “média”, “significativa” e “muito significativa”, somados, resultaram em 48,38 % na relação com organizações não cooperativas, 61,29 % no início das atividades da COOFITEC e 80,65 % no momento atual. A soma dos itens possibilidades “não significativa” e “pouco significativas”, também apresentam resultados importantes para as análises realizadas neste estudo. Na relação com organizações não cooperativas, a soma dos itens representa 51,61% das respostas dos pesquisados, enquanto na vinculação com a COOFITEC no seu início, diminui para 38,71% e 19,36 % no momento atual.

TABELA 06 - Possibilidade de Alcançar um Melhor Equilíbrio entre Trabalho e Lazer

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	12	19,35	11	17,74	3	4,84
Pouco Significativa	20	32,26	13	20,97	9	14,52
Média	15	24,19	23	37,10	24	38,71
Significativa	10	16,13	11	17,74	16	25,81
Muito Significativa	5	8,06	4	6,45	10	16,13
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 7 contém os dados relativos às questões I-7, II-16 e III-25, que diziam respeito a implementação de programas visando a integração da família ao ambiente de trabalho na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

No entender das pessoas que compõem o quadro social da Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento, as organizações não-cooperativas, não oportunizam com muita frequência a integração da família dos empregados ao ambiente de trabalho. Na COOFITEC, isto também não ocorreu no início desta sociedade. Atualmente já existem atividades que visam incentivar esta integração, A Festa Natalina da Família COOFITEC e o Dia do Trabalhador Cooperativado Reunido com a Família COOFITEC, são exemplo desta realidade.

A tabela 07 mostra em percentuais as diferenças ocorridas nos três momentos pesquisados. As respostas positivas para as organizações não cooperativas, referentes aos itens “significativa” e “muito significativas”, somam 16,12 % enquanto para o início da cooperativa representam 22,58 % e crescem para 38,71% no momento atual. Estes números ilustram alguns depoimentos de associados que relatam a preocupação da diretoria atual em motivar os trabalhadores a organizar festas e palestras com a participação dos familiares dos cooperados.

TABELA 07 - Possibilidade de Alcançar uma Integração da Família ao Ambiente de Trabalho

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	19	30,65	26	41,94	1	1,61
Pouco Significativa	16	25,81	13	20,97	13	20,97
Média	17	27,42	9	14,52	24	38,71
Significativa	5	8,06	9	14,52	19	30,65
Muito Significativa	5	8,06	5	8,06	5	8,06
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 08 mostra os dados pertinentes às questões I-8, II-17 e III-26, que diziam respeito à segurança no ambiente de trabalho na relação com organizações com fins lucrativos e na relação com a COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

A segurança no trabalho não mereceu muita atenção por parte dos empregadores na maioria dos setores da atividade humana em nosso país. Esta realidade, ao que parece, começa a mudar gradativamente, o que ocorre a partir da tomada de consciência dos empresários da redução de custo que pode representar a implementação de programas de prevenção de acidentes no local de trabalho. Já temos exemplos de palestras realizadas nos canteiros de obras, na intenção de alertar os operários sobre a importância de usarem os equipamentos de segurança fornecidos pelas empresas. As atividades das CIPAs¹² também são bons exemplos quando se trata de cuidados com a segurança no ambiente de trabalho.

A tabela 08 apresenta a COOFITEC como uma organização que privilegia e tem sérias preocupações com a segurança dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os índices de 32,26% atribuídos ao item “não significativa”, na relação com organizações não-cooperativas e 1,61 % do momento atual da COOFITEC, mostra uma situação bastante diferente entre uma realidade e outra. Estes números são bons indicativos das preocupações da COOFITEC com segurança no trabalho.

No que diz respeito ao item “Significativa” a tabela 08 também apresenta uma situação favorável à relação cooperativada. Neste particular os índices são os seguintes, organizações não-cooperativas 9,68%, início das atividades da COOFITEC 16,13% e no momento atual 32,26%.

TABELA 08 - Segurança no Ambiente de Trabalho

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	20	32,26	17	27,42	1	1,61
Pouco Significativa	13	20,97	14	22,58	11	17,74
Média	14	22,58	16	25,81	21	33,87
Significativa	6	9,68	10	16,13	20	32,26
Muito Significativa	9	14,52	5	8,06	9	14,52
Total	62	100	62	100	62	100

A tabela 09 apresenta os resultados referentes às questões I-9, II-18 e III-27. Estas questões diziam respeito a possibilidade de adquirir plano de seguro pessoal e familiar em organizações com fins lucrativos e na COOFITEC, no início e no momento atual de suas atividades (anexo G).

As dificuldades enfrentadas no início da COOFITEC resultaram numa redução, momentânea, de benefícios para os trabalhadores. Os pequenos valores que eram repassados aos cooperados a título de “retiradas” não permitiam a manutenção de algumas conquistas alcançadas no período em que mantiveram vínculo empregatício com o antigo empregador, o Lanifício Thomaz Albornoz. Ficou difícil custear o transporte, a escola dos filhos e até mesmo alguns hábitos alimentares foram prejudicados. No entanto, segundo depoimentos de associados, era proposta de consenso dos fundadores da cooperativa, recuperar e, na medida do possível, ampliar as conquistas que se concretizaram no vínculo com organizações não-cooperativas.

¹² CIPAs – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Na tabela 09 temos a confirmação de que os associados mantiveram o propósito de recuperar seus benefícios e tiveram o apoio da diretoria neste particular. 51,61 % dos respondentes disseram ser significativa a possibilidade de adquirir planos de seguro pessoal ou familiar no momento atual da cooperativa. Também 11,29 % consideram muito significativa a possibilidade de adquirir planos de seguro, o que resulta na indicação de que 62,89 % dos associados sentem-se em condições de investir em planos de seguro pessoal ou familiar.

TABELA 09 - Possibilidade de Adquirir Plano de Seguro Pessoal e Familiar

	Organização não Cooperativa		COOFITEC			
			Início (1996)		Atual (2000)	
	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%	Nº.cit.	%
Não Significativa	2	3,23	5	8,06	3	4,84
Pouco Significativa	9	14,52	13	20,97	4	6,45
Média	18	29,03	27	43,55	16	25,81
Significativa	23	37,10	9	14,52	32	51,61
Muito Significativa	10	16,13	8	12,90	7	11,29
Total	62	100	62	100	62	100

5.3 Os Estatutos nas Práticas da COOFITEC

Os Estatutos de uma cooperativa representam, em última análise, um instrumento da mais alta importância na condução dos destinos da sociedade. Questionar sobre a sua aplicação é bastante pertinente quando se quer conhecer o nível de autenticidade do processo e descortinar questões que digam respeito à legitimação da proposta do sistema cooperativista como organização que privilegia o ser humano como o elemento mais importante no rol dos recursos organizacionais.

A tabela 10 contém os resultados oriundos do tratamento dos dados levantados na questão IV-28, com o seguinte conteúdo: “Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à admissão, demissão, eliminação e exclusão de associados?” (anexo G). As

análises referentes à aplicação dos estatutos e regimentos internos restringe-se ao período de funcionamento da cooperativa, compreendido entre os anos 1996 e 2001.

Nota-se, pela leitura da tabela 10, que na opinião da grande maioria do quadro social, os estatutos na cooperativa são respeitados quando se trata de admissão, demissão, exclusão ou eliminação de associado. No entanto, encontramos quatorze citações, ou seja, 22,58% dos entrevistados que discordam total ou parcialmente quando questionados sob a observância ou não dos estatutos na tomada de decisões da cooperativa.

Estas informações são importantes para os objetivos deste estudo, pois os estatutos de uma cooperativa devem representar a vontade do conjunto dos associados. Qualquer divergência neste sentido pode comprometer a legitimidade da iniciativa. Particularmente, no caso da COOFITEC, as posições de contrariedade de alguns associados nesta questão, podem ser explicadas pela insatisfação destes associados quanto aos critérios adotados nas dispensas de associados quando o volume de trabalho se reduz.

Os resultados positivos são representados pelos 77,42% que concordam em parte ou totalmente, entendendo que a COOFITEC respeita os estatutos nesta questão. Alguns dos critérios utilizados nas dispensas dos associados são: dispensa de associados aposentados, associados com outras rendas, dispensa de um dos cônjuges, quando ambos em atividade na cooperativa ou, ainda, dispensa de filho ou pai quando ambos são associados a cooperativa.

Novamente, citando Irion(1997:245), tem-se : “... o estatuto é uma espécie de lei interna da cooperativa e ao mesmo tempo um contrato entre seus associados. Como lei, o estatuto tem origem em uma autoridade – a assembléia geral. Como contrato, regula atividades econômicas e financeiras, direitos e obrigações”.

TABELA 10 – Os Estatutos na Admissão, Demissão, Exclusão e Eliminação de Associados

Admissão, demissão, exclusão e eliminação	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	2	3,23
Discordo em partes	12	19,35
Concordo em partes	8	12,90
Concordo	13	20,97
Concordo plenamente.	27	43,55
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 11 contém os resultados referentes à questão IV-29; seu conteúdo era: “Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à formação do capital social?” (anexo G).

Mais uma vez os percentuais resultantes da aplicação dos questionários indicam a conformidade do quadro social com as práticas da cooperativa quanto à aplicação dos estatutos e regimentos internos e indica que 85,48 % “concordam com a observância dos estatutos na formação do capital social da cooperativa.

Os discordantes nesta questão, representam 14,52 % dos entrevistados. Porém, estes não encontram explicações objetivas a respeito de suas posições. O que se pode perceber, neste caso, é que as dificuldades geradas pela falta de uma interpretação apropriada sobre o conteúdo dos estatutos, fato que pode ter origem, em alguns casos, pelo baixo grau de escolaridade dos associados, levam a confusões ou respostas equivocadas, quando os associados são questionados sobre temas desta natureza.

TABELA 11 – Os Estatutos na Formação do Capital Social

Capital	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	3	4,84
Discordo em partes	6	9,68
Concordo em partes	9	14,52
Concordo	12	19,35
Concordo plenamente.	32	51,61
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 12 contém os resultados referentes à questão IV-30; seu conteúdo era: “Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à constituição dos fundos obrigatórios?” (anexo G).

A Lei 5.764/71 adverte sobre a obrigatoriedade das cooperativas constituírem fundos de reserva legal e fundos de assistência técnica educacional e social – FATES. A tabela 12 mostra que a grande maioria dos associados da COOFITEC entendem que a sociedade tem levado em consideração as orientações legais e estatutárias na constituição destes fundos. As citações favoráveis nesta questão equivalem a 93,54 % do total do quadro social.

TABELA 12 – Os Estatutos na Constituição dos Fundos Obrigatórios

Fundos	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo em partes	4	6,45
Concordo em partes	11	17,74
Concordo	12	19,35
Concordo plenamente.	35	56,45
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 13 contém os resultados referentes à questão IV-31; seu conteúdo era: “Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à tomada de decisão?” (anexo G).

A tomada de decisão numa cooperativa, segundo a proposta original do Sistema Cooperativista, deve representar uma ação democrática, logo, consubstanciada pela legitimidade consagrada em instrumentos reconhecidos pelo núcleo social. Os Estatutos construídos com a participação de todos, têm com certeza, esta legitimidade, por isto devem ser observados em todas as ações da sociedade-empresa.

Na cooperativa em estudo, 83,87% de seus associados concordam que as decisões de interesse da sociedade-empresa estão em sintonia com seus estatutos.

TABELA 13 – Os Estatutos na Tomada de Decisão

Decisão	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	1	1,61
Discordo em partes	9	14,52
Concordo em partes	13	20,97
Concordo	8	12,90
Concordo plenamente.	31	50,00
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 14 contém os resultados referentes à questão IV-32; seu conteúdo era: “Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à condução das assembleias gerais?” (anexo G).

Como órgão supremo de representação da unidade cooperativa, a Assembleia Geral tem nos estatutos o seu principal referencial para oferecer as soluções demandadas pelo quadro social. Os resultados apurados vêm confirmar as intenções da COOFITEC em sustentar o processo democrático do sistema, via aplicação dos Estatutos da Sociedade. Dos 62 respondentes, 90,32% entendem que a sociedade aplica os estatutos e seus regimentos internos para conduzir as Assembleias Gerais.

TABELA 14 – Os Estatutos na Condução das Assembleias Gerais

Assembleias	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	1	1,61
Discordo em partes	5	8,06
Concordo em partes	12	19,35
Concordo	11	17,74
Concordo plenamente.	33	53,23
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 15 contém os resultados referentes à questão IV-33; seu conteúdo era:

“Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à distribuição das sobras?” (anexo G).

Os levantamentos contábeis realizados com a documentação fornecida pela cooperativa, que se completaram com as informações colhidas junto à diretoria, permitem perceber que até este momento, apenas numa única oportunidade a COOFITEC teve condições de submeter à Assembléia a apreciação de um balanço com sobras ao final do exercício. Apesar desta realidade, pode-se confirmar, de acordo com as informações contidas na tabela 15, que também neste particular a cooperativa respeitou as orientações estatutárias. O número de citações concordantes representam 88,71% do total dos associados da cooperativa.

A distribuição de sobras aos associados, resultantes das operações de comércio é, em última análise, um fator de grande diferenciação se comparadas as cooperativas à maioria das estruturas organizacionais. O associado faz um contrato com preço incerto com a cooperativa (entrega do produto) e a cooperativa faz um contrato com preço certo com os agentes econômicos de mercado. Ao final, a cooperativa reparte com seus associados as sobras obtidas, após cobrir os custos necessários para isso (PEDROZO, 1995).

TABELA 15 – Os Estatutos na Distribuição das sobras

Sobras	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	4	6,45
Discordo em partes	3	4,84
Concordo em partes	10	16,13
Concordo	10	16,13
Concordo plenamente.	35	56,45
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 16 contém os resultados referentes à questão IV-34; seu conteúdo era: “Os estatutos e regimentos internos são observados em todas as ações sociais e empresariais da COOFITEC – no que diz respeito à preocupação com a comunidade?”.

Apesar das grandes dificuldades enfrentadas no início das atividades da cooperativa, tanto a diretoria como os associados de modo geral concordaram sempre sobre as responsabilidades da cooperativa com a comunidade onde se insere.

Ao que parece, o estabelecimento de prioridades foi uma necessidade sentida de imediato na gestão desta empresa cooperativa. A falta de recursos para aquisição de matéria-prima e a inexistência de confiança do mercado para geração de trabalho, meio indispensável para gerar as condições de sobrevivência dos trabalhadores associados, não permitiram a implementação de outros planos, senão, daqueles voltados diretamente para o atendimento das necessidades básicas dos cooperados.

Superadas algumas das maiores dificuldades que se apresentaram no começo desta sociedade-empresa, pode a cooperativa então, dar início ao primeiro investimento que demonstra sua preocupação com a comunidade.

Os resultados apresentados na tabela 16 puderam ser confirmados *in loco* nas dependências da cooperativa, e dizem respeito aos investimentos realizados na intenção de neutralizar os efeitos negativos da poluição provocada pelos resíduos da fábrica. Somados os itens “concordo em partes”, “concordo” e “concordo totalmente”, representam 95,13% do pensamento dos associados entrevistados a respeito da COOFITEC.

TABELA 16 – Os Estatutos na Preocupação com a comunidade

Comunidade	No. cit.	Freq.(%)
Discordo totalmente	2	3,23
Discordo em partes	1	1,61
Concordo em partes	10	16,1
Concordo	12	19,35
Concordo plenamente.	37	59,68
TOTAL OBS.	62	100

5.4 A prática dos Princípios Cooperativistas na COOFITEC

A observação dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo na gestão das

sociedades cooperativas, são indispensáveis para se ter a autenticidade nas iniciativas cooperativadas. No estudo realizado na Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant’Ana do Livramento, buscou-se investigar o conhecimento que possuem os associados a respeito do conteúdo dos princípios do cooperativismo.

Mais do que conhecer os Princípios Doutrinários do Sistema Cooperativo, a aplicação destes, é fundamental para legitimar as sociedades organizadas sob a bandeira do cooperativismo.

Na aplicação dos questionários se pode perceber a preocupação dos associados com a necessidade de conhecer e respeitar os princípios doutrinários. No entanto, uma perfeita interpretação dos mesmos ficou um tanto quanto prejudicada, fato que pode ser justificado pelo baixo grau de escolaridade caracterizadora do perfil do quadro social da cooperativa.

A tabela 17 traz os números referentes à questão 35 do questionário aplicado na pesquisa dirigida à COOFITEC. O conteúdo da questão era: “Você conhece os Princípios do Cooperativismo?”

Na tabela 17, dos 62 associados pesquisados, 61 se disseram conhecedores dos princípios do cooperativismo, ou ao menos de alguns deles.

TABELA 17 – O Conhecimento dos Princípios pelo Quadro Social

Principios	No. cit.	Freq. (%)
Sim	61	98,39
Não	1	1,61
Alguns	40	65,57
Todos	21	34,43
TOTAL OBS.	62	100

A Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant’Ana do Livramento, segundo interpretação da maioria de seus cooperados, respeita os princípios doutrinários do sistema, e os tem como um instrumento capaz

de oferecer um diferencial importante para oportunizar-lhe as condições de competitividade num ambiente de mercado em competição.

A tabela 18 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V-36; seu conteúdo era: “São os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio da adesão livre e voluntária?”

O índice de 93,35%, apresentado na tabela 18, indica, segundo a opinião da maioria de seus cooperados, que o princípio da adesão livre e voluntária é praticado integralmente naquela sociedade, o que começa a garantir a esta iniciativa, uma defesa em favor de sua legitimidade de enquadramento jurídico organizacional.

TABELA 18 – A Prática do Princípio da Adesão Livre e Voluntária

Adesão	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	4	6,45
Praticado	58	93,35
Praticado Parcialmente	11	17,74
Praticado Integralmente	47	75,81
Total Obs.	62	100

A tabela 19 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V-37; seu conteúdo era: “São os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio do controle democrático pelos sócios?”

As atividades realizadas sob a bandeira do cooperativismo deverão, invariavelmente, privilegiar a participação de todos os associados formadores do núcleo cooperativo, sob pena de contrariar um dos princípios fundamentais do Sistema. Mereceu a COOFITEC, conforme se pode observar na tabela 19, uma manifestação positiva de 88,71% dos pesquisados que entendem que a cooperativa orienta-se pelo princípio do controle democrático pelos sócios na gestão de suas atividades.

TABELA 19 – A Prática do Princípio do Controle Democrático pelos Sócios

Democrático	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	7	11,29
Praticado	55	88,71
Praticado Parcialmente	15	24,19
Praticado Integralmente	40	64,52
Total Obs.	62	100

A tabela 20 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V-38; seu conteúdo era: “São os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio da participação econômica dos sócios?”

Quando se trata da participação econômica dos sócios, é entendimento de 91,94 % do quadro social da COOFITEC que este princípio é, sim, respeitado pela cooperativa, até porque, o aporte de capital foi realizado com recursos de todos os associados, e também a forma de remuneração da força de trabalho da cooperativa (os associados) representa uma efetiva participação nos resultados econômicos da sociedade-empresa. (Ver tabela 20).

TABELA 20 – A Prática do Princípio da Participação Econômica dos Sócios

Participação econômica dos sócios	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	5	8,06
Praticado	57	91,94
Praticado Parcialmente	10	16,13
Praticado Integralmente	47	75,81
Total Obs.	62	100

A tabela 21 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V-39; seu conteúdo era: “São os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio da independência e autonomia das cooperativas?”

Reconhecem e sustentam os associados que a cooperativa não permite, de nenhuma forma, a interferência de terceiros na tomada de decisão da sociedade e na

administração de seus negócios, fato que pode ser comprovado observando-se os dados da tabela 21. Todos os 62 cooperados entrevistados responderam que a Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Tecelagem de Sant’Ana do Livramento Ltda. pratica o Princípio da independência e autonomia das cooperativas, não permitindo nenhuma forma de interferência de terceiros na sua gestão. Esta posição pode ser contextualizada com o conteúdo da autogestão do sistema cooperativo em Proudhon “ ... A sociedade autogestionária é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomia de grupos se auto-administrando (ALBUQUERQUE, 1995).

TABELA 21 – A Prática do Princípio da Independência e Autonomia das Cooperativas

Independência e autonomia das cooperativas	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	0	0,00
Praticado	62	100
Praticado Parcialmente	13	20,97
Praticado Integralmente	49	79,03
Total Obs.	62	100

A tabela 22 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V40 e seu conteúdo era: são os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio da educação, treinamento e formação.

O princípio da educação treinamento e formação constituiu-se numa preocupação que nasceu com os Pioneiros de Rochdale. O conteúdo deste princípio, visava, além da orientação dos participantes em cooperativas, dar perpetuação ao sistema, através da formação de novas gerações cooperativistas. Na COOFITEC, conforme orienta a Lei 5.764, a criação do fundo FATES¹³ obedeceu à mesma orientação. No entanto, as dificuldades financeiras enfrentadas no início das atividades da cooperativa não oportunizaram o lançamento de valores a crédito desta conta. Para dar cumprimento a esta responsabilidade, a cooperativa buscou apoio dos

¹³ FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social.

órgãos do cooperativismo que oferecem serviços dessa natureza. Porém, como se pode perceber na tabela 22, alguns associados entendem que a cooperativa deveria ser mais arrojada para dar cumprimento a este princípio e beneficiar a totalidade dos cooperados.

TABELA 22 – A Prática do Princípio da Educação, Treinamento e Formação

Educação, treinamento e formação	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	3	4,84
Praticado	59	95,16
Praticado Parcialmente	22	35,48
Praticado Integralmente	37	59,68
Total Obs.	62	100

A tabela 23 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V41; seu conteúdo era: “São os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio da cooperação entre cooperativas?”

Não se testemunhou ainda, na história do cooperativismo brasileiro, um momento de plena integração intercooperativa. Talvez pudéssemos atribuir este estado de coisa ao fato de ter o cooperativismo se desenvolvido em nosso país no segmento agropecuário, classe produtiva que também não apresenta um histórico de solidariedade mais desenvolvida. Ainda que a COOFITEC tenha buscado estabelecer intercâmbios comerciais e parcerias com outras cooperativas, o nível de integração não avançou além dos encontros em seminários ou palestras sobre o movimento. A tabela 23 apresenta índices de 50% no entendimento de uma participação integral. Na soma dos itens “concordo parcialmente” e “concordo integralmente”, os índices chegaram a 83,87% dos respondentes.

TABELA 23 – A Prática do Princípio da Cooperação entre Cooperativa

Cooperação entre cooperativa	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	10	16,13
Praticado	52	83,87
Praticado Parcialmente	21	33,87
Praticado Integralmente	31	50,00
Total Obs.	62	100

A tabela 24 apresenta os resultados provenientes do tratamento dos dados relativos à questão V42; seu conteúdo era: “São os princípios do cooperativismo praticados pela COOFITEC – princípio da preocupação com a comunidade?”

Mesmo enfrentando muitas dificuldades desde a sua formação, em nenhum momento a COOFITEC eximiu-se de dar apoio à comunidade, o que sempre fez observando as suas limitações. Este reconhecimento é confirmado no prêmio de distinção recebido pela cooperativa por serviços prestados à comunidade. 91,94 % dos associados responderam afirmativamente, que a cooperativa pratica o princípio da preocupação com a comunidade (Ver tabela 24).

TABELA 24 – A Prática do Princípio da Preocupação com a Comunidade

Cooperação entre cooperativa	No. Cit.	Freq. (%)
Não Praticado	5	8,06
Praticado	57	91,94
Praticado Parcialmente	13	20,97
Praticado Integralmente	44	70,97
Total Obs.	62	100

5.5 Ações Implementadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva e as Repercussões no Quadro Social

Comparando a filosofia organizacional vivenciada nas relações de trabalho em empresas não-cooperativas com as práticas da COOFITEC, os associados responderam às questões do bloco sobre aspectos e mecanismos de gestão.

A cooperativa modificou algumas rotinas e procedimentos de trabalho para superar as dificuldades geradas pela falta de recursos financeiros e pela inexperiência na gestão de negócios. Acostumados ao sistema tradicional da relação empregado-empregador, boa parte do quadro social da COOFITEC não consegue perceber os

benefícios potencializados nas decisões tomadas, ou não aceita a nova forma de realizar suas tarefas, fato que acaba por gerar insegurança e descontentamentos que resultam em problemas de relacionamento entre os associados. Esta realidade caracteriza um estado de mudanças na cultura do grupo. Para Montana e Charnov (1998:307), “... o conceito de mudança engloba o futuro, ou seja, o desconhecido. A mudança traz incerteza, e cada ação de mudança produz reação ”.

A tabela 25 apresenta os resultados referentes à questão VII-46, cujo conteúdo tratava das ações implementadas pelo conselho de administração e diretoria executiva na COOFITEC. A questão 46 tratou, exclusivamente, sobre a opinião dos associados quanto à importância atribuída a reengenharia das tarefas e dos procedimentos seguidos pelos trabalhadores-associados.

As responsabilidades, na implementação de planos de trabalho e mecanismos de gestão em cooperativas, estão diretamente relacionadas com as tarefas atribuídas à diretoria executiva e ao conselho de administração, cuja legitimidade é ratificada em assembleia geral de associados e, normalmente, faz parte das orientações estatutárias.

Sendo a Assembleia Geral o órgão superior na hierarquia das sociedades cooperativas, seria de se esperar que as decisões da diretoria representassem a vontade do quadro social e as melhores alternativas para a cooperativa. No entanto, as individualidades pessoais, ou os interesses individuais, acabam, muitas vezes, falando mais alto e não permitindo um adequado posicionamento das pessoas. Difícil se torna, então, avaliar quais procedimentos foram positivos para a sociedade, principalmente, aqueles que dizem respeito à satisfação dos interesses do grupo.

No caso da COOFITEC, percebe-se que o quadro social ficou dividido quando se tratou de organizar a forma e os procedimentos das atividades produtivas. A tabela 25 apresenta esta realidade e mostra o índice de 17,75% referentes às respostas daqueles que julgaram desnecessários ou muito pouco importantes os procedimentos de reengenharia implementados pela cooperativa. Quanto aos que concordam com as mudanças e as julgaram importantes são 51, ou seja, 82,25%.

TABELA 25 – “Reengenharia” das Tarefas e Procedimentos

Reengenharia das tarefas e procedimentos	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	2	3,23
Muito Pouco importante	9	14,52
Importante até certo ponto	12	19,35
Importante	24	38,71
Muito importante	10	16,13
Essencial.	5	8,06
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 26 mostra os resultados referentes à questão VI-47, cujo conteúdo tratou da mudanças no *lay out* do local de trabalho na COOFITEC.

A tabela 26 ilustra com muita clareza os equívocos ocorridos na implementação das decisões que levaram a diretoria a realizar mudanças no *lay out* da fábrica operacionalizada pela COOFITEC. A construção de um escritório na unidade de recebimento para serviços exclusivos do departamento de compras e a inversão no fluxo de entrada da matéria prima, ao que parece, desagradou bastante um número significativo de trabalhadores. Do total dos pesquisados, 45,16 % julgam desnecessárias ou muito pouco importantes as mudanças realizadas neste sentido.

Salienta-se que estas ações foram implementadas na primeira gestão da cooperativa, que esteve sob a responsabilidade de uma diretoria que tinha o apoio da grande maioria do quadro social. Apesar de não concordar com este investimento realizado, os associados reconhecem os bons serviços prestados nas decisões tomadas por aquela mesma diretoria e os benefícios que resultaram destas decisões.

TABELA 26 – Mudanças no *Layout* do Local de Trabalho

Layout do local de trabalho	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	13	20,97
Muito Pouco importante	15	24,19
Importante até certo ponto	17	27,42
Importante	12	19,35
Muito importante	4	6,45
Essencial.	1	1,61
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 27 mostra os resultados referentes à questão VI-48, cujo conteúdo tratou das mudanças para produção em célula na COOFITEC.

Na busca de formas mais eficientes, econômicas e produtivas na operacionalização da indústria, os diretores da COOFITEC encontraram na produção em célula a modalidade capaz de oferecer o melhor aproveitamento para as habilidades dos trabalhadores-associados. Nos levantamentos realizados logo nos primeiros contatos havidos com a cooperativa, tomamos conhecimento desta prática no desenvolvimento dos trabalhos relativos à industrialização da lã. Na aplicação dos instrumentos de coleta de dados, confirmou-se a aceitação do quadro social desta modalidade de organização do trabalho. O índice de 90,33% referente a soma dos itens “importante até certo ponto”, “importante”, “muito importante” e “essencial”, apresentados na tabela 27, confirmam a concordância da grande maioria dos associados neste particular.

TABELA 27 – Mudança para Produção em Célula

Produção célula	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	3	4,84
Muito Pouco importante	3	4,84
Importante até certo ponto	6	9,68
Importante	23	37,10
Muito importante	21	33,87
Essencial.	6	9,68
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 28 mostra os resultados referentes à questão VI-49, cujo conteúdo tratou das mudanças na estrutura organizacional da COOFITEC.

A caracterização das sociedades cooperativas pressupõe algumas diferenças significativas se comparadas a outras modalidades organizacionais. Os associados da COOFITEC, acostumados ao modelo tradicional da indústria laneira brasileira, na experiência vivenciada na relação empregatícia com o Lanifício Thomaz Albornoz S/A, tiveram de experimentar desde a fase de constituição da nova sociedade-

empresa, as peculiaridades do novo modelo. As mudanças nestes aspectos são bastante naturais, pois não seria possível reconhecer uma sociedade cooperativa na permanência dos moldes organizacionais ao estilo da empresa que antecedeu a COOFITEC na administração da indústria laneira, hoje administrada pela cooperativa em estudo. A tabela 28 contém os dados relativos aos graus de importância atribuídos às mudanças ocorridas na estrutura da empresa. Apenas 1,61% dos respondentes da pesquisa consideram desnecessárias as mudanças implementadas.

TABELA 28 – Mudanças na Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	1	1,61
Muito Pouco importante	0	0,00
Importante até certo ponto	17	27,42
Importante	31	50,00
Muito importante	10	16,13
Essencial.	3	4,84
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 29 mostra os resultados referentes à questão VI-50, cujo conteúdo tratou da implementação de planos de capacitação profissional na COOFITEC.

A maioria absoluta dos associados da cooperativa, até mesmo porque não tiveram muitas oportunidades para custear cursos que lhes proporcionassem um avanço na qualificação profissional, esperam da cooperativa e valorizam muito a implementação de planos voltados à capacitação profissional. Considerados para alguns como remuneração completar, o programa voltado à capacitação profissional do associados, recebeu já a partir das primeiras manifestações da diretoria em investir nesta área, todo o apoio necessário para que se concretizasse na prática. Dos 62 associados pesquisados 96,77 % atribuíram algum grau de importância aos planos. 41,94% consideraram muito importante e 16,13% entendem ser indispensável os investimentos em capacitação profissional na COOFITEC. Estes resultados estão demonstrados na tabela 29.

TABELA 29 – Implementação de Planos de Capacitação Profissional

Planos de Capacitação profissional	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	0	0,00
Muito Pouco importante	2	3,23
importante até certo ponto	2	3,23
Importante	22	35,48
Muito importante	26	41,94
Essencial.	10	16,13
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 30 mostra os resultados referentes à questão VI-51, cujo conteúdo tratou do aumento da autonomia dos trabalhadores-cooperados na tomada de decisão na COOFITEC.

A autonomia é um dos fatores de grande diferenciação entre as sociedades cooperativas e as empresas com fins lucrativos. A autonomia do associado pressupõe uma gestão democrática pelos sócios, também princípio universal do cooperativismo. O quadro social da COOFITEC demonstra conhecimento de causa quando se expressa da forma em que o fez. O pensamento dos associados da cooperativa em estudo está representado na tabela 30 e demonstra que na soma dos itens com respostas favoráveis, tem-se o percentual correspondente a 88,71% dos pesquisados.

TABELA 30 – Aumento da Autonomia dos Trabalhadores-Cooperados na Tomada de Decisão

Aumento autonomia dos trabalhadores	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	0	0,00
Muito Pouco importante	2	3,23
Importante até certo ponto	5	8,06
Importante	6	9,68
Muito importante	24	38,71
Essencial.	25	40,32
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 31 mostra os resultados referentes à questão VI-52, cujo conteúdo tratou da alteração do modo de remuneração dos trabalhadores cooperados.

O Sistema Cooperativo prevê a participação do associado nos resultados gerados nas atividades desenvolvidas pela sociedade-empresa; portanto, não poderia ser diferente a importância atribuída para esta questão. A alteração da remuneração de salários para a participação nos resultados é um dos elementos tipificadores do cooperativismo. Na COOFITEC, a maioria absoluta dos associados valorizam esta modalidade de remuneração do trabalho e assim se manifestaram conforme dados apresentados na tabela 31. Considerando-se o baixo nível de escolaridade e as influências do sistema tradicional de relações trabalhistas, ainda muito presente nas práticas dos trabalhadores que compõem o quadro social da cooperativa, os 87,10 % que manifestaram a importância que atribuem à nova modalidade de remuneração dos trabalhadores, dão um quadro favorável a respeito da boa integração das pessoas ao sistema adotado na sociedade-empresa em estudo.

TABELA 31 – Alteração do Modo de Remuneração dos Trabalhadores-Cooperados

Remuneração dos trabalhadores-cooperados	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	1	1,61
Muito Pouco importante	1	1,61
Importante até certo ponto	6	9,68
Importante	19	30,65
Muito importante	21	33,87
Essencial.	14	22,58
TOTAL OBS.	62	100

A tabela 32 mostra os resultados referentes à questão VI-53, cujo conteúdo tratou da alteração dos indicadores de medida de desempenho nas atividades produtivas da COOFITEC.

A valorização do ser humano deve ser prioridade no processo cooperativo, pois a proposta maior do cooperativismo já destacava desde as suas origens esta particularidade em oposição à forma como as pessoas são tratadas dentro das organizações com fins lucrativos. O quadro social da COOFITEC também atribui valor a esta condição e manifesta o desejo de buscar sempre os meios para garantir que isto seja uma constante na sua cooperativa. A tabela 32 traz os números que

traduzem a importância dada pelos associados à valorização do ser humano nas ações da cooperativa.

Nos primeiros contatos realizados com a diretoria da COOFITEC, momento em que se buscou a autorização para a realização deste trabalho, colheu-se informações sobre os indicadores de medidas de desempenho utilizados na gestão em exercício. Segundo os diretores da cooperativa, além de sentirem a necessidade de promover mudanças na estrutura organizacional da empresa e na forma de realizar os trabalhos, percebem que também os indicadores de medidas de desempenho deveriam ser trocados.

As mudanças ocorreram, segundo entendimento dos associados-diretores, para que as propostas apresentadas aos trabalhadores, na formação da cooperativa, pudessem oferecer o nível de coerência indispensável ao fortalecimento do grupo e à credibilidade do processo como um todo.

TABELA 32 – Alteração dos Indicadores de Medida de Desempenho nas Atividades Produtivas

Medida desempenho	No. cit.	Freq.(%)
Desnecessário	1	1,61
Muito Pouco importante	0	0,00
Importante até certo ponto	10	16,13
Importante	9	14,52
Muito importante	17	27,42
Essencial.	25	40,32
TOTAL OBS.	62	100

5.6 A Composição do Quadro Social e a Participação de Homens e Mulheres

O primeiro bloco do questionário aplicado a todos os associados da COOFITEC referia-se aos dados de identificação dos entrevistados. Neste bloco constaram questões como o nome do entrevistado, o sexo, a idade, o grau de escolaridade, o tempo de associado e o cargo ocupado na estrutura administrativa da cooperativa (Ver anexo G).

A tabela 33 apresenta os números resultantes do cruzamento dos dados “sexo” com “conhecimento dos princípios do cooperativismo”.

A partir da identificação do número de mulheres e homens que compõem o quadro social da COOFITEC e as respostas da questão 35 do referido questionário, realizou-se o cruzamento destes dados, no objetivo de avaliar a participação da mulher, neste núcleo cooperativo.

Os resultados apurados mostram uma iniciativa com a participação efetiva das mulheres. Elas estão presentes no Conselho de Administração, no Conselho Fiscal e no Comitê de Ética da cooperativa. A relação das mulheres com sua cooperativa vão muito além do que simplesmente emprestar seus nomes para a composição da estrutura administrativa da sociedade. A COOFITEC tem contado com atuações permanentes das mulheres associadas, na tomada de decisão da sociedade-empresa.

Desde as suas origem, os princípios doutrinários do cooperativismo previram a neutralidade política, racial e de sexo para o sistema. A mulher lutou e conquistou seu espaço em muitos setores aos quais não lhe era permitido acesso. O cooperativismo reconheceu esta igualdade desde do seu nascedouro; não seria lógico que, neste momento da história, fosse a mulher excluída de um processo que se autodenomina de sistema democratizador das relações de comércio e trabalho.

Das 16 mulheres associadas à COOFITEC, todas se disseram conhecedoras dos Princípios do Cooperativismo, ao menos de alguns deles. No entanto, do total dos associados do sexo masculino 37,77% responderam conhecer a totalidades dos princípios, enquanto que, das mulheres, as que se consideram conhecedoras na integralidade os princípios do cooperativismo representam 25% do seu total. A tabela 33 mostra os resultados provenientes do tratamentos dos dados colhetados na questão 35 do questionário.

TABELA 33 - Tabulação Cruzada da Variável Sexo com Princípios

Princípios	Sim	Todos	Alguns	Não.	TOTAL
sexo					
Masculino	45	17	28	1	46
Feminino	16	4	12	0	16
TOTAL	61	21	40	1	62

5.7 Benefícios, Nível de Participação e as Vantagens Proporcionadas na Prática dos Princípios Cooperativistas na Ótica dos Dirigentes e Associados da COOFITEC

Nesta seção apresenta-se a análise de conteúdo das opiniões emitidas nas entrevistas aplicadas aos diretores e associados com cargos de chefia na estrutura administrativa da COOFITEC. O instrumento de coleta de dados está no anexo H.

A partir das entrevistas em profundidade aplicadas a 22 associados pertencentes à estrutura administrativa da cooperativa, e, após trilhar os passos apresentados por Bardin (1977), passando pela preparação das informações, unitarização e classificação das unidades em categorias, chega-se às descrições e interpretações pertinentes às categorias finais (Ver anexo I). Estas percepções são utilizadas para traçar paralelos com as opiniões de todos os associados, ao mesmo tempo em que se oferece a contextualização dos fatos com os Princípios do Universais do Cooperativismo.

5.7.1 Os Benefícios Produzidos pela Liberdade de Ação com Responsabilidades Compartilhadas

Respondendo à questão sobre quais as diferenças, em termos de benefícios, a cooperativa (COOFITEC) proporciona às pessoas que compõem o seu quadro social em relação às experiências de trabalho com empresas não-cooperativas, a exemplo da maioria dos cooperados, o presidente da primeira gestão (entrevista nº10) diz “A grande diferença é que nós saímos de uma sistema onde somos administrados, para um sistema onde temos a oportunidade de sermos os gestores da nossa capacidade de

trabalho ... ”. O segundo presidente (entrevista nº 9) diz “No meu ponto de vista, o que o sistema proporciona para o indivíduo é ele se libertar da condição de inferioridade, que lhe dá a entender que nasceu para ser mandado e que não tem inteligência. Esta liberdade é dada aqui na COOFITEC ”.

A liberdade de ação proporcionada pela cooperativa e a responsabilidade compartilhada no conjunto dos associados na tomada de decisão é um valor que supera algumas deficiências e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da sociedade-empresa. A análise de conteúdo dos discursos contidos nas entrevistas, possibilitou o destaque desta realidade como uma categoria final para este estudo.

O maior benefício que a cooperativa pode oferecer às pessoas é o benefício representado pela liberdade de ação. A possibilidade de ser o gestor da sua capacidade de trabalho faz com que o trabalhador sintam-se valorizado. Ele se descobre gente, útil e parte integrante de um contexto social. Daí para o alcance dos resultados que busca no seio do cooperativismo, mesmo nas ações individuais, o faz fortalecido pela idéia de grupo que se estabelece na consciência de homem-sócio que se transforma ao adotar este sistema (Entrevistas nº 1, 4, 7, 9, 10 e 18).

Na COOFITEC nós temos outros benefícios que superam o valor representado pelo salário tradicional comum às relações trabalhistas convencionais. Os frutos resultantes da capacidade de produção de cada um é somado e se transforma num todo maior que será distribuído aos verdadeiros donos das riquezas produzidas, da forma mais justa que se pode desejar. A descoberta da capacidade de criação e a liberdade de expressão, nos leva, nessa relação, a otimizar os resultados para o grupo e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos almejados para a cooperativa. Sabem os cooperados, no entanto, que estas conquistas têm como contrapartida uma responsabilidade, naturalmente, maior que as observadas nas experiências de trabalho realizadas pelo grupo, com organizações não cooperativas (Entrevistas nº 1, 5, 6, 9 e 20).

Partindo-se dessas afirmações pode-se traçar um paralelo entre os Princípios

Doutrinários do Cooperativismo e as impressões dos pesquisados sobre o empreendimento cooperativo a que pertencem, proposta formalizada no estabelecimento dos objetivos deste estudo. Existem pontos fortemente coincidentes, fundamentalmente, com o princípio do controle democrático pelos sócios (2º princípio). As cooperativas são organizações democraticamente controladas pelos sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e tomadas de decisão - princípio da participação econômica dos sócios (3º princípio). Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. As sobras resultantes das atividades da cooperativa retornam aos associados na proporção de suas transações com a cooperativa. As percepções dos dirigentes da cooperativa, neste particular, estão em sintonia com o pensamento do quadro geral de associados da COOFITEC corroboram os índices percentuais resultantes das respostas que se referem às questões que prescrutaram sobre a importância atribuída aos princípios do cooperativismo.

5.7.2 Uma Participação Consciente e Efetiva do Associado é um Diferencial Determinante para a Conquista do Sucesso no Empreendimento Cooperativo

Uma das propostas deste trabalho constituiu-se em evidenciar as condições proporcionadas à prática dos Princípios do Cooperativismo, porque, apesar de se tratar de uma cooperativa, ela se insere num ambiente competitivo e seu sucesso depende de ações mercadológicas.

A participação consciente e efetiva do associado em todas as ações da cooperativa destacou-se como um elemento importante a ser estudado neste trabalho. Na confrontação de alguns depoimentos da diretoria com as manifestações expressas nos instrumentos de coleta de dados aplicados ao quadro geral de associados, tem-se uma boa representação do pensamento do grupo gestor deste empreendimento.

O que tem determinado o nível de participação do cooperado em nossa cooperativa são as ações da diretoria. Perseguidos pelo fantasma da supremacia do

patrão, pela ausência de experiências que possam ter representado uma participação mais efetiva na tomada de decisão e nos resultados das empresas, o trabalhador médio, caracterizador do perfil do quadro social da COOFITEC, não se sente encorajado a uma participação em termos ideais como seria conveniente para o nosso empreendimento. Há uma certa acomodação das pessoas que esperam ver seus problemas resolvidos por aqueles que entendem ter auferido poder e condições para tal, ou seja, os dirigentes da cooperativa (Entrevistas 3, 12, 16, 18, 19).

Isso pode representar, para a manutenção e desenvolvimento do empreendimento cooperativo a aplicação do 1º, 5º e 7º Princípios do Cooperativismo, a seguir comentados : a) 1º Princípio : adesão livre e voluntária - 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 ou religiosa e de gênero. b) 5º Princípio : educação, formação e treinamento – As cooperativas proporcionaram educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente, para o seu desenvolvimento. Elas deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação. c) 7º Princípio : preocupação com a comunidade - As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Não se concebe o alcance de resultados desejáveis para cooperados, empreendimento cooperativo e comunidade, sem uma participação efetiva e autônoma de seus agentes constituintes.

Apesar da resistência de alguns cooperados em não aceitar a sua condição de usuário e dono da cooperativa, fator que tem inibido uma participação integral do quadro social na tomada de decisão sobre os destinos da sociedade, quando consultados a respeito deste tema, eles mesmos manifestam a importância que atribuem à participação dos associados como um diferencial para o sistema cooperativo, capaz inclusive, de dotá-lo de condições para enfrentar as forças do mercado competitivo.

5.7.3 As Vantagens Proporcionadas devido à Prática dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo

Este item trata do conteúdo das questões 9 e 10 das entrevista em profundidade dirigidas aos associados pertencentes à estrutura administrativa da COOFITEC (Anexo H) e está diretamente relacionada com os princípios do cooperativismo.

As cooperativas de trabalho quase sempre se ressentem de um volume de recursos financeiros e muitas vezes até mesmo tecnológico, para fazer frente à concorrência das empresas capitalistas, normalmente, mais poderosas diante das cooperativas. O que fortalece e permite aos trabalhadores organizados em cooperativas a se lançarem num empreendimento com status de empresa competitiva é exatamente o suporte de orientação extraído dos Princípios Doutrinários do Sistema.

As nossas práticas aqui na COOFITEC, que têm como ambiente de realização uma indústria laneira, cuja operacionalização demanda um grande volume de capital de giro para aquisição de matéria-prima e manutenção do parque de máquinas, seriam facilitadas se todos entendessem as mensagens contidas nos Princípios do Cooperativismo (Entrevista nº 03).

As afirmações acima apresentadas, destacam os Princípios Doutrinários do Cooperativismo como recursos que, somados a outros instrumentos indispensáveis para o gerenciamento de empreendimentos cooperativos, tais como: os Estatutos, os Regimentos Internos e a Assmbléias Geral dos Associados, são capazes de oferecer às cooperativas as condições para atuarem num cenário de mercado competitivo, independente do segmento a que pertençam.

Considerados como regras de Ouro¹⁴ para o cooperativismo, constituíram-se os Princípios Doutrinários do Sistema no sustentáculo que mantém e diferencia as organizações cooperativas como as mais democráticas das relações de trabalho e comércio, e estas são encontradas em quase todos os continentes do Planeta.

As opiniões dos dirigentes da cooperativa são coincidentes com a posição dos demais associados a respeito do conjunto de princípios do cooperativismo. As questões 28 a 34 investigaram sobre as práticas dos sete princípios na COOFITEC. Nas resposta do quadro geral de associados, percebe-se que a cooperativa tem observado, ao menos em parte, o conjunto de princípios para orientar as suas ações. Os agentes destas práticas são, em última instância, os próprios associados. Desta forma, o entendimento de que há um bom nível de aplicação dos princípios na cooperativa e o valor atribuído a estes princípios pela direção da COOFITEC, indicam que este núcleo cooperativo busca a sua autenticidade e as forças para competir no mercado, na interpretação e prática dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo.

Neste particular cabe citar Oliveira Junior (1991), “... a avaliação da eficiência empresarial das empresas cooperativas não pode restringir-se apenas aos aspectos econômicos financeiros tradicionais, deve levar em consideração suas características políticos-sociais que, se não afetam diretamente o desempenho cotidiano, afetam sensivelmente o desempenho estratégico e dos negócios”.

¹⁴ Os princípios foram sistematizados na Escola de Nîmes, constituindo as chamadas regras de ouro (por Charles Gide e Boyne) em 1985.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se as conclusões obtidas na pesquisa realizada na COOFITEC, seus limites e suas contribuições. Finalmente, oferecem-se algumas sugestões para dar continuidade a este estudo, em outros trabalhos que venham a ser realizados nesta área.

6.1 Conclusões

Foram evidenciadas no estudo as dificuldades em adotar ou desenvolver instrumentos de gestão adequados ao modelo de mercado competitivo onde se inserem as cooperativas no desempenho de suas atividades empresariais. Existem barreiras enormes, como por exemplo, a resistência de alguns associados por continuar agindo na condição de empregados e não de donos do empreendimento ou a falta de experiência de gerenciamento de negócios, entre outras. Estas barreiras são muitas vezes quase intransponíveis para um sistema que demanda uma participação geral e efetiva de seus agentes.

Outro elemento que merece ser destacado diz respeito ao grau de dificuldade demonstrado pelos cooperados quanto ao conhecimento e interpretação dos princípios doutrinários do cooperativismo. Sendo estes base indispensável para a caracterização das sociedades cooperativas autênticas, como é possível firmar uma perfeita identidade com o sistema sem compreendê-los e aplicá-los nas práticas da sociedade-empresa ?

A relação Princípios Doutrinários versus resultados econômicos-financeiros, não significou para a COOFITEC, no entendimento dos entrevistados, uma barreira para as conquistas da cooperativa que são viabilizadas pela dimensão econômica. Aqueles que interpretam positivamente os Princípios, os vêem como recursos que habilitam as cooperativas a atuarem satisfatoriamente num contexto de mercado competitivo. Os cooperados dizem que o entendimento do sistema de ajuda mútua e entre-ajuda, facilitam a resolução de algumas questões, que na iniciativa não-cooperativada representam problemas para os administradores, como, por exemplo, a necessidade de conscientizar os trabalhadores sobre a sua importância para o sucesso da empresa. Conscientes da sua condição de trabalhadores e ao mesmo tempo, donos do negócio, a maioria dos cooperados sabe que precisa se esmerar nos cuidados com o parque de máquinas, sabe que precisa somar esforços e doar-se de forma diferenciada, para, só então, adquirir a condição de competitividade frente a uma concorrência que, na maioria das vezes, é muito qualificada e, acima de tudo, dispõe de capital de giro sempre muito necessário para o custeio das atividades.

Com relação aos objetivos específicos deste estudo conclui-se que:

- As melhorias conquistadas pelas pessoas, hoje formadoras do quadro social da COOFITEC, antes da constituição da cooperativa, ou seja, quando vinculadas a empresas não-cooperativas, foram aquelas ligadas mais diretamente ao econômico, como por exemplo a possibilidade de adquirir e manter plano de seguro pessoal e familiar.
- Quanto ao segundo momento pesquisado, e este se refere ao início da formação da Cooperativa, período caracterizado por muitas dificuldades para os associados, as conquistas se dão no âmbito do crescimento profissional. Com a necessidade de assumir novas funções e responsabilidades, e junto com a liberdade para agir que foi oportunizada, parece natural que tenha havido uma valorização do próprio crescimento profissional das pessoas que participaram deste processo.

- As conquistas percebidas no momento atual da COOFITEC, vão além do crescimento profissional e avançam para o reconhecimento profissional. Também no campo econômico as conquistas são identificáveis. Hoje os associados já se sentem em condições de investir em planos de seguro pessoal e familiar por exemplo. Porém, a conquista mais evidente tem sido a manutenção de 64 postos de trabalho que haviam sido perdidos com o fechamento do Lanificio Thomaz Albornoz, antigo empregador das pessoas que compõem o quadro social da Cooperativa.

A Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Tecelegem de Sant'Ana do Livramento não cogitou de adotar um modelo de gestão em particular. No entanto, e apesar da ausência de experiências anteriores em matéria de gerenciamento empresarial, as providências adotadas neste sentido, como a mudança do sistema de trabalho para produção em célula, consubstanciada com a implementação de planos de capacitação profissional, aumento da autonomia dos trabalhadores na tomada de decisão e alteração dos indicadores de medida de desempenho nas atividades produtivas, resultaram positivamente para a superação das dificuldades anteriormente citadas.

Da investigação sobre a prática dos princípios doutrinários do cooperativismo na COOFITEC, e considerando-se os índices acima de 95% do total das respostas dos entrevistados, detectou-se como sendo integralmente praticados os seguintes princípios:

- a) princípios da independência e autonomia das cooperativas, com 100% de respostas positivas;
- b) princípio da educação, treinamento e formação, com 95,16% de respostas positivas;

Quanto aos entraves que resultaram em dificuldades ou impedimento para a prática dos princípios na COOFITEC, destacam-se os seguintes fatores :

- a) baixo grau de escolaridade que é caracterizador do quadro social, fato que tem dificultado uma interpretação adequada do conteúdo dos princípios ;
- b) a impossibilidade de trabalhar em parceria com outras cooperativas que agem como concorrentes entre si, contrariando o princípio da cooperação entre cooperativas;
- c) a resistência de alguns associados em adotar a postura de legítimos donos do empreendimento, devido à internalização da condição de meros empregados, que ocorreu nas experiências anteriores vivenciadas com as organizações não-cooperativas.

6.2 Limites da Pesquisa

A falta de experiências anteriores em atividades na relação cooperativada, realidade também caracterizadora do grupo formador da cooperativa em estudo, o baixo grau de escolaridade e a não confrontação dos resultados obtidos com outros estudos dessa natureza, pode ter levado a algum *viés de interpretação* em alguns questionamentos oferecidos na pesquisa.

Considerando, também, o seu caráter exploratório e o fato de a amostra constituir-se de apenas um núcleo cooperativado, não se permite fazer generalizações. No entanto, ainda que tenha se limitado ao Cooperativismo de Trabalho, a pesquisa teve sua importância valorizada, já a partir da aplicação dos pré-testes, quando revelou dimensões bastante particulares e despertou o interesse da cooperativa, na pessoa do seu presidente, para a realização da pesquisa, oferecendo justificativa para dar-lhe continuidade.

6.3 Recomendações

Observadas as considerações sobre as limitações deste estudo, entendemos que pesquisas posteriores poderão ampliar os horizontes desta com aplicações em outros segmentos do cooperativismo.

Nesse sentido, como recomendações de caráter mais pragmático sugere-se :

- a) implantação de programas de educação cooperativista, voltados à compreensão dos Princípios Doutrinários do Sistema e o nível de participação dos cooperados;
- b) revisão do modelo de gestão utilizado, envolvendo todos os associados da cooperativa;
- c) Criação do organograma da cooperativa e exposição do mesmo em local de acesso a todo o quadro social; este instrumento servirá para situar os associados no ambiente interno da sociedade empresa e fortalecer a identidade entre cooperado e cooperativa.

Como contribuição deste estudo, apresenta-se no anexo L, uma proposta de organograma para implantação na Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento *COOFITEC* Ltda.

As observações realizadas na execução do trabalho, confrontadas com a pesquisa bibliográfica, permitem definir algumas áreas de interesse para futuras pesquisas.

- a) analisar a influência da educação cooperativista nos resultados econômicos-financeiros do empreendimento cooperativo;
- b) perscrutar sobre o imaginário popular e o cooperativismo brasileiro;
- c) analisar os resultados provenientes de uma adequada compreensão da

condição de homem-sócio, na geração de resultados práticos em cooperativas de trabalhadores;

- d) confrontar características do cooperativismo de trabalho com as práticas de outros segmentos do cooperativismo.
- e) analisar os fatores que inibem uma participação mais efetiva dos cooperados em cooperativas de trabalho;

Crê-se, finalmente, que o estudo representou um passo importante e bem sucedido quanto à identificação da correlação existente entre a prática dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo e a possibilidade de sucesso dessa modalidade organizacional, atuando num contexto de mercado competitivo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Paulo P. de. Elementos para a construção de um conceito de empresa autogestionária. **Perspectiva Econômica**. Vol. 30 Nº 91 Série Cooperativismo Nº 38 p.33-45, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução por Luis Antero Reto Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Betânea Tanure de. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENATO, João Vitorino Azolin. **Cooperativas e sua administração**. São Paulo: OCESP, 1992.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BURSZTYN, P. R. **O poder dos donos**. Petrópolis: Vozes, 1985.

CHARTERINA, Alejandro Martinez. **A análise de la integracion cooperativa**. Bilbao: Universidade de Deusto, 1990.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. São Paulo: Ed. Saraiva. 2001.

COUTINHO, L. & FERRAZ J. C. **Estudos da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papyrus/UNICAMP, 1994.

DENTON, D. Keith. **Organização horizontal: além da satisfação total do cliente**. São Paulo: IMAM, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evoluções e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. 6. ed. Porto Alegre: Dáctilos-Plus, 1998.

FREITAS, Henrique; LUCIANO, Edimara M.; BECKER, João L. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **Read**. Disponível na Internet: <http://read.adm.ufrgs.br/read16/artigo/artigo2.htm>. 18/04/01.

GESTÃO COOPERATIVA. Minas Gerais: OCEMG, ANO 3 N. 5, Jan. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IRION, João Eduardo Oliveira **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Atlas, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUSCHNER, R. & SCHWEINBERGER, G. A. Eficiencia y eficacia de la empresa cooperativa y estructura de poder. **Perspectiva Econômica**. Vol. 24 n. 65, p. 11-26. Abr./mai. 1989.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda., 1998.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional – como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MASSAÚD, Clóvis da Silveira – **Gestão estratégica cooperativa** – Caderno Cedope – Série. Cooperativismo Rural e Urbano – São Leopoldo: Ano 7, nº 13 - 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo R. **A ciência e a arte de ser dirigente: um instrumento indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional de atuais e futuros executivos**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Claro de. **Avaliação da eficiência empresarial das Cooperativas**. Curitiba: OCEPAR, 1991.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: guia prático**. 2. ed. rev. Porto Alegre: OCERGS, 1984.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TOC, monografias, dissertações e teses**. 2. Tiragem. Rev. Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1998.

PEDROZO, Eugenio Avila. **Cadre conceptuel pour le management des cooperatives agricoles: l'économie des conventions, la systémique et la complexité**. Tese de Doutorado. Institut National Polytechnique de Lorraine. Nancy, France, 1995.

PERIUS, Vergílio. **Cooperativas de trabalho: manual de organização**. São Leopoldo - RS, Unisinos: 1997.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo Brasileiro (Manual de cooperativismo, v.1)**. São Paulo: CNPq, 1982.

PINHO, Diva Benevides et alli. **Tipologia cooperativista. (Manual de cooperativismo, v. 4)**. São Paulo: CNPq, 1984.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PREÇOS AGRÍCOLAS: mercados e negócios agropecuários. Ano 14 nº 150. Abril de 1999.

REISDORFER, Vitor K. **Flexibilização ou precarização das condições de trabalho? As cooperativas de trabalho da região das missões-rs**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUIZ, Maria Alzira Alves. **Cooperativismo; um caminho para o Desenvolvimento: Cooperativa Santanense de Lãs Ltda**. Florianópolis: UFSC, 1982.

SAMPAIO, Claudio H. **Orientação para o mercado em cooperativas de produção**

agrícola do Rio Grande do Sul – **Perspectiva Econômica**. Série Cooperativismo 44 – Vol.33 – nº 104 – outubro/dezembro, 1998.

SARRAT, Newton. **Cooperativas de trabalho: um diferencial Inteligente**. Porto Alegre: Ipsis Litteris, 1997.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia-participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. Rev. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery & VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas técnicas para apresentação de trabalhos**. 6. ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 1996.

VASCONCELOS, Francisco das Chagas. **Cooperativas: coletânea de doutrina, legislação, jurisprudência e prática**. São Paulo: Iglu, 2001.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão & OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbasa de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

_____. **Dicas do Sphinx**. Guia do Usuário Sphinx. Canoas: Sphinx Consultoria Ltda, 1995.

COOPERATIVAS DE TRABALHO. Disponível na Internet: <http://www.riviera.com.br/cooprin2.htm>. 28/11/99..

MANUAL DE COOPERATIVAS. Disponível na Internet: http://www.mtb.gov.br/public/cooperat/coop_idx.htm 28/11/99.. Secretaria de Fiscalização do Trabalho.

ANEXO A - ATIVIDADES DA INDÚSTRIA

ATIVIDADE PRINCIPAL	DEFINIÇÃO DA ATIVIDADE
Fabricação do tops de lã	Paralelização e descontaminação de fibras de lã ovina penteada.
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES
Recebimento da lã em bruto	Consiste na identificação do dono do produto, coleta de amostra e recebimento propriamente dito.
Pesagem	Consiste aferição do peso do produto com a utilização de balança industrial de grande capacidade e precisão.
Classificação e armazenamento	Consiste na separação do produto por tipo e subclasse e na acomodação simultânea do produto para entrada no processo de industrialização.
Extração de lanolina	Consiste na retirada da graxa da lã no processo de lavagem do produto.
Limpeza de canchas	Consiste na preparação do espaço físico para acondicionamento das misturas de lã que entrarão no processo de produção do tops.
Manutenção de máquinas e equipamentos	consiste das tarefas realizadas pela equipe de mecânicos da indústria com o objetivo de manter e recuperar máquinas e equipamentos utilizados na operacionalização da empresa.

ANEXO B – PARQUE DE MÁQUINAS

SETORES	DESCRIÇÃO DAS MÁQUINAS	CAPACIDADE PRODUTIVA
LAVANDERIA DE LÃS	<ul style="list-style-type: none"> - 1 máquina carregadora “hunter” (abridor) - 5 máquinas barca - 1 máquina estufa secadora 	700 kg. de lã por hora
CARDAS	<ul style="list-style-type: none"> - 7 máquinas com carregador de cardas - 1 máquina carda completa 	255 kg. de lã por hora
PENTEAGEM	<ul style="list-style-type: none"> - 3 penteadeiras sacm - 2 penteadeiras pb27 - 8 penteadeiras pb28 - 3 penteadeiras gn5 de 1ª passagem - 12 penteadeiras sacm de 1ª, 2ª e 3ª passagem 	195 kg. de lã por hora
CLASSIFICAÇÃO E TRIAGEM DE LÃS	<ul style="list-style-type: none"> - 3 mesas de classificação - 50 zorras carregadoras - 12 carrinhos de ferro para carregamento da lã em bolsas 	1200 kg. de lã por hora

ANEXO C - SITUAÇÃO PATRIMONIAL

COOFITEC			
Cooperativa de Trabalho dos Profissionais da Fiação e Tecelagem de Sant'Ana do Livramento Ltda.			
BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO	31/2/97	31/12/98	31/05/99
Disponível			
Realizável – Curto Prazo			
Clientes	23.319,20	57.394,43	249.038,14
Estoques	22.240,33	165.618,56	149.544,62
Impostos a Recuperar	16.649,71	53.743,03	81.685,83
Outros	4.824,69	8.200,32	4.210,64
Total Realizável – Curto Prazo	67.033,93	284.956,34	484.479,23
Permanente			
Imobilizado	17.650,61	28.243,59	27.292,03
Diferido	640,20	1.579,23	36.542,55
TOTAL DO ATIVO	92.692,67	392.862,66	593.512,43
PASSIVO	31/12/97	31/12/98	31/05/99
Exigível – Curto Prazo			
Fornecedores	4.030,13	7.433,36	15.124,65
Contas a Pagar	5.900,25	13.878,51	22.285,98
Juros a Pagar	-	3.373,40	1.771,11
Associados	6.176,78	-	24.168,22
Outros	803,99	1.205,29	-
Empréstimos de Associados	33.426,79	-	-
Provisões	18.104,32	44.623,75	44.625,75
Total do Exigível – Curto Prazo	68.442,26	70.514,31	107.975,71
Exigível – Longo Prazo			
Empréstimos	-	299.411,98	310.171,59
Patrimônio Líquido	24.250,41	22.936,37	175.365,10
TOTAL DO PASSIVO	92.692,67	392.862,66	593.512,43

ANEXO D – PROCESSO DE PRODUÇÃO

FASES	NOME	PROCEDIMENTOS
1ª FASE	TRIAGEM E DESBORDE	<ul style="list-style-type: none"> - preparação dos velos - classificação em subclasse e tipo - retirada das partes inferiores dos velos (barriga, ponta queimada e garreio)
2ª FASE	LAVAGEM DA LÃ	<ul style="list-style-type: none"> - temperatura da água de 50 a 60°C - produtos auxiliares (detergentes sintéticos não-iônicos, sabões de sódio) - passagem por máquinas de 4 a 6 tanques - passagem por secadores industriais
3ª FASE	CARDAGEM	<ul style="list-style-type: none"> - retirada de pontas queimadas, lãs manchadas e placas de capacho (operação de descarte) - recebimento de substâncias lubrificantes e/ou antiestática - abertura das mechas de lã, individualizando as fibras - dispô-las de maneira uniforme, dentro da cinta, para a paralelização - eliminar os “kemps”.
4ª FASE	OPERAÇÃO DE PREPARAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - formada por máquinas “intersectings” ou “passagem” para uniformizar a cinta produzida (paralelização e estiramento das cintas)
5ª FASE	PENTEAGEM	<ul style="list-style-type: none"> - eliminar resíduos vegetais, fibras curtas (formação do “blousse”) e fibras excessivamente curtas e pó (formação do “sotoblousse”)
6ª FASE	ACABAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - 1ª passagem: uniformiza, paraleliza e estira a cinta livre de impurezas - 2ª passagem: “intersecting” autoreguladora (preparação de uma massa uniforme por unidade de comprimento (metro) - acondiciona os “tops” em bobinas ou latões especiais (bumps)
7ª FASE	PRENSAGEM E EXPEDIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Tops é colocado em sacos plásticos de 8 a 11 kg - Fardos de 42 unidades envoltos em aniagem de juta e protegidos por arcos e fivelas de aço.

ANEXO E – COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA ATUAL DA COOPERATIVA



COOPERATIVA DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA FIAÇÃO E
TECELAGEM DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO LTDA.

RUA THOMAZ ALBORNOZ, Nº 356 – BAIRRO CENTRO
CEP: 97573-600 – SANT'ANA DO LIVRAMENTO / RS – BRASIL
TELEFONE: (55) 242-4425 (FAX) / (55)241-2240/ (55)242-5277
E-MAIL: coofitec@v-expressa.com.br
CNPJ: 01.511.918/0001-68 INSCRIÇÃO ESTADUAL: 106/0093658

DATA DE FUNDAÇÃO: 14 DE OUTUBRO DE 1996

DIREÇÃO

BIÊNIO 2000/2002

CONSELHO ADMINISTRATIVO

ENIO DA CRUZ ECHEVARRIA	DIRETOR PRESIDENTE
ALEXANDRE MARTINS DA SILVA	DIRETOR VICE-PRESIDENTE
NELSON CARDOZO MACHADO	DIRETOR SECRETÁRIO
ALCIR SILVEIRA DA SILVA	DIRETOR
ELIAS SANTIAGO DE PAULA	DIRETOR
EUZÉBIA PINHO AGUIAR	DIRETORA
FRANCISCO MARQUES SANTANA	DIRETOR
NELY DA SILVA	DIRETORA

CONSELHO FISCAL

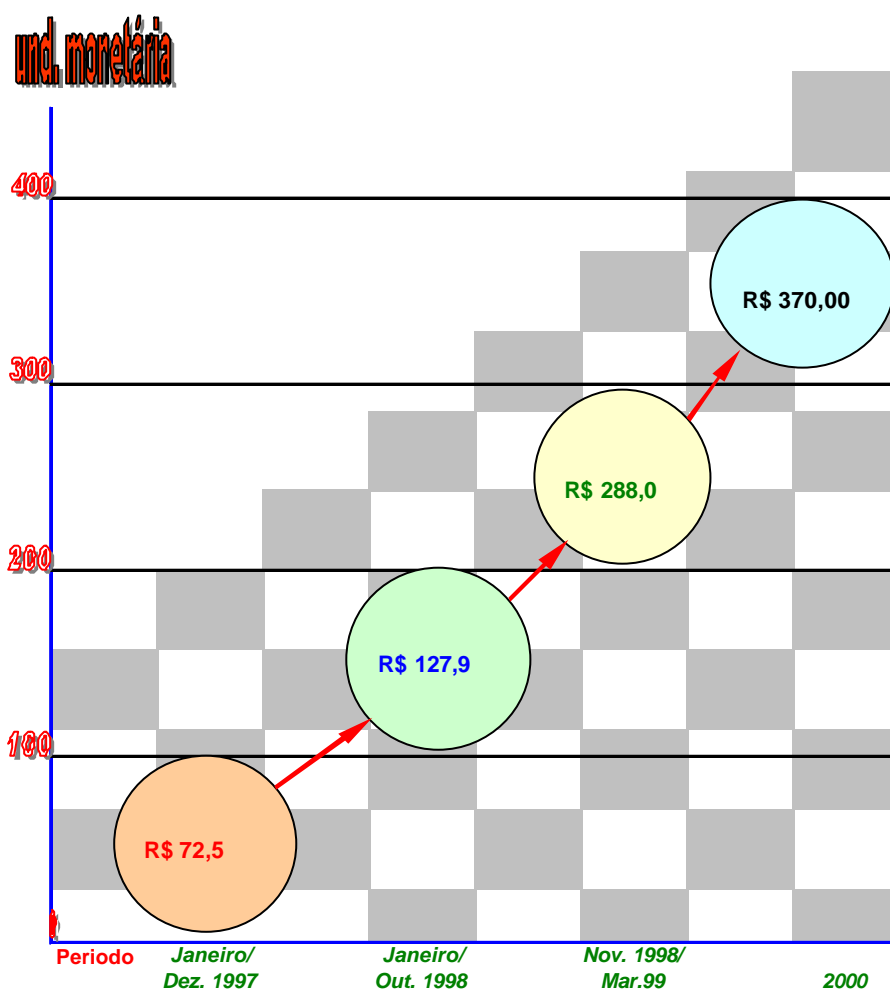
TITULARES
 EDENILSON CASTRO DE VARGAS
 LUIS EDUARDO RODRIGUES MACIEL
 NADIR BERMANN REPPETTO

SUPLENTE

DEISE SOARES DIAS
 RUI MACIEL FERNANDES
 TEREZINHA RODRIGUES COELHO

ANEXO F - EVOLUÇÃO DAS RETIRADAS MENSIS DOS ASSOCIADOS

MÉDIA MENSAL PER CAPITA



Fonte: Controles internos da COOFITEC.

ANEXO G – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CONVÊNIO UFRGS/URCAMP

Pesquisa: **Administração Geral** – As Influências do Modelo Cooperativista na Melhoria de Vida dos Associados de uma Cooperativa de Trabalho num Ambiente Competitivo: O Estudo de Caso da COOFITEC.

A sua colaboração, preenchendo este questionário, será imprescindível para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Agradeço a sua contribuição e coloco-me a disposição para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Mestrando: Laudes Machado da Silva– E-mail: laudes@v-expressa.com.br
Orientador/UFRGS: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Dados de Identificação:

Nome: _____ Sexo: () Masculino () Feminino.

Faixa etária: () - de 20 anos () 20 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () + de 50.

Grau de Escolaridade: () 1º grau incompleto () 1º grau completo () 2º grau incompleto.
() 2º grau completo () 3º grau incompleto () 3º grau completo.

Tempo de sócio na COOFITEC: () – de 1 ano () 1 a 2 anos () 2 a 3 anos () 3 a 4 anos.

Cargo: () Diretor Conselheiro () Diretor Executivo () Conselheiro Fiscal
() Membro do Comitê de Ética () Encarregado de Setor () Associado

QUESTIONÁRIO:

Para cada item marque uma resposta

Conquistas realizadas antes de ingressar no Sistema Cooperativo

Instruções: Levando em consideração as condições de vida que lhes foram proporcionadas na relação de emprego tradicional (patrão x empregado), responda as questões abaixo orientado pela escala à direita:

1	2	3	4	5
não	pouco	média	significativa	muito
significativa	significativa			significativa

I – Como você classificaria a evolução da sua melhoria da condição de vida,
Alcançada na relação de emprego com organizações com fins lucrativos?

	1	2	3	4	5
1. Quanto a manutenção das necessidades básicas;	()	()	()	()	()
2. Quanto a aquisição de bens de uso e conforto doméstico;	()	()	()	()	()
3. Quanto ao reconhecimento profissional;	()	()	()	()	()
4. Quanto ao crescimento profissional;	()	()	()	()	()
5. Quanto a possibilidade de capacitação;	()	()	()	()	()
6. Quanto a possibilidade de alcançar um melhor equilíbrio entre trabalho e lazer;	()	()	()	()	()
7. Quanto implementação de programas visando a integração da família ao ambiente organizacional, onde inserido;	()	()	()	()	()
8. Quanto a segurança no ambiente de trabalho;	()	()	()	()	()
9. Quanto a possibilidade adquirir plano de seguro pessoal e familiar	()	()	()	()	()

Conquistas realizadas após ingressar no Sistema Cooperativo

II – Como você classificaria a evolução da sua melhoria da condição de vida, alcançada no início da sua relação de cooperado com a COOFITEC?

	1	2	3	4	5
10. Quanto a manutenção das necessidades básicas;	()	()	()	()	()
11. Quanto a aquisição de bens de uso e conforto doméstico;	()	()	()	()	()
12. Quanto ao reconhecimento profissional;	()	()	()	()	()
13. Quanto ao crescimento profissional;	()	()	()	()	()
14. Quanto a possibilidade de capacitação;	()	()	()	()	()
15. Quanto a possibilidade de alcançar um melhor entre trabalho e lazer;	()	()	()	()	()
16. Quanto implementação de programas visando a integração da família ao ambiente organizacional, onde inserido;	()	()	()	()	()
17. Quanto a segurança no ambiente de trabalho	()	()	()	()	()
18. Quanto a possibilidade de adquirir plano de seguro pessoal e familiar	()	()	()	()	()

III – Como você classificaria a evolução da sua melhoria da condição de vida, no momento atual da sua relação de cooperado com a COOFITEC?

	1	2	3	4	5
19. Quanto a manutenção das necessidades básicas;	()	()	()	()	()
20. Quanto a aquisição de bens patrimoniais;	()	()	()	()	()
21. Quanto ao reconhecimento profissional;	()	()	()	()	()
22. Quanto ao crescimento profissional;	()	()	()	()	()
23. Quanto a disponibilidade do seu tempo para capacitar-se;	()	()	()	()	()
24. Quanto a possibilidade de realizar atividades de lazer;	()	()	()	()	()
25. Quanto implementação de programas visando a integração da família ao ambiente organizacional, onde inserido;	()	()	()	()	()
26. Quanto a segurança no ambiente de trabalho	()	()	()	()	()
27. Quanto a possibilidade de adquirir plano de seguro pessoal e familiar	()	()	()	()	()

Instruções: Com base na sua experiência vivenciada na COOFITEC, responda as questões abaixo orientado pela escala à direita:

Aplicação dos Estatutos e Regimentos Internos na COOFITEC

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo em partes	concordo médio	concordo	concordo plenamente

IV – Os Estatutos e Regimentos Internos São observados em todas as ações Sociais e empresariais da COOFITEC.

	1	2	3	4	5
28. No que diz respeito a admissão, demissão, eliminação e exclusão de associados;	()	()	()	()	()
29. No que diz respeito a formação do capital social;	()	()	()	()	()
30. No que diz respeito a constituição dos fundos obrigatórios;	()	()	()	()	()
31. No que diz respeito a tomada de decisão;	()	()	()	()	()
32. No que diz respeito a condução das assembleias gerais	()	()	()	()	()
33. No que diz respeito a distribuição das sobras;	()	()	()	()	()
34. No que diz respeito a preocupação com a comunidade;	()	()	()	()	()

Aplicação dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo

35. Você conhece os Princípios do Cooperativismo? () Sim () Todos () Alguns () Não

OBS: para aqueles que responderem, alguns, serão explicados a eles, os princípios, os quais se digam não dominar, para aqueles que a resposta for não, lhes serão explicados todos os princípios.

Instruções: Com base no seu conhecimento a respeito das práticas da COOFITEC, responda as questões abaixo, orientado pela escala à direita:

1	2	3
não	praticado	praticado
praticado	parcialmente	integralmente

V – São os Princípios do Cooperativismo praticados pela COOFITEC?

	1	2	3
36. Princípio da adesão livre e voluntária;	()	()	()
37. Princípio do controle democrático pelos sócios;	()	()	()
38. Princípio da participação econômica dos sócios;	()	()	()
39. Princípio da independência e autonomia das cooperativas;	()	()	()
40. Princípio da educação, treinamento e formação;	()	()	()
41. Princípio da cooperação entre cooperativa;	()	()	()
42. Princípio da preocupação com a comunidade;	()	()	()

VI – Caso você tenha marcado as alternativas 1 ou 2 para algum dos princípios relacionados na questão anterior, descreva na seqüência abaixo, razões e/ou condições que possam ter impedido ou dificultado a prática do princípio em particular.

43. Princípio da adesão livre e voluntária: _____

44. Princípio do controle democrático pelos sócios: _____

45. Princípio da Participação econômica dos sócios: _____

46. Princípio da independência e autonomia dos sócios: _____

47. Princípio da educação, treinamento e formação: _____

ANEXO H – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ENTREVISTA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CONVÊNIO UFRGS/URCAMP

Pesquisa: **Administração Geral** – As Influências do Modelo Cooperativista na Melhoria de Vida dos Associados de uma Cooperativa de Trabalho num Ambiente Competitivo: O Estudo de Caso da COOFITEC.

Mestrando: Laudes Machado da Silva – E-mail: laudes@v-expressa.com.br
Orientador/UFRGS: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Dados de Identificação:

Nome: _____ Sexo: () Masculino () Feminino.

Faixa etária: () - de 20 anos () 20 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () + de 50.

Grau de Escolaridade: () 1º grau incompleto () 1º grau completo () 2º grau incompleto.
() 2º grau completo () 3º grau incompleto () 3º grau completo.

Tempo de sócio na COOFITEC: () – de 1 ano () 1 a 2 anos () 2 a 3 anos () 3 a 4 anos.

Cargo: () Diretor Conselheiro () Diretor Executivo () Conselheiro Fiscal
() Membro do Comitê de Ética () Encarregado de Setor.

ENTREVISTA

1 – Que diferenças, em termos de benefícios, a Cooperativa (COOFITEC) proporciona às pessoas que compõem o seu quadro social, em relação às suas experiências de trabalho anteriores (iniciativas não cooperativadas) ?

2 – Como o trabalhador (sócio) pode participar das decisões sobre suas próprias condições de trabalho?

3 – Ocorre a participação ativa e constante de todos na administração da cooperativa? Como?

4 – Há a decisão de todos sobre a destinação das sobras resultantes das atividades da cooperativa?

5 – Ocorre a distribuição justa dos resultados? Quais os critérios utilizados?

6 – A diretoria privilegia métodos de gestão ágeis e atualizados para alcançar maior eficiência nas atividades da cooperativa? Quais já foram implementados?

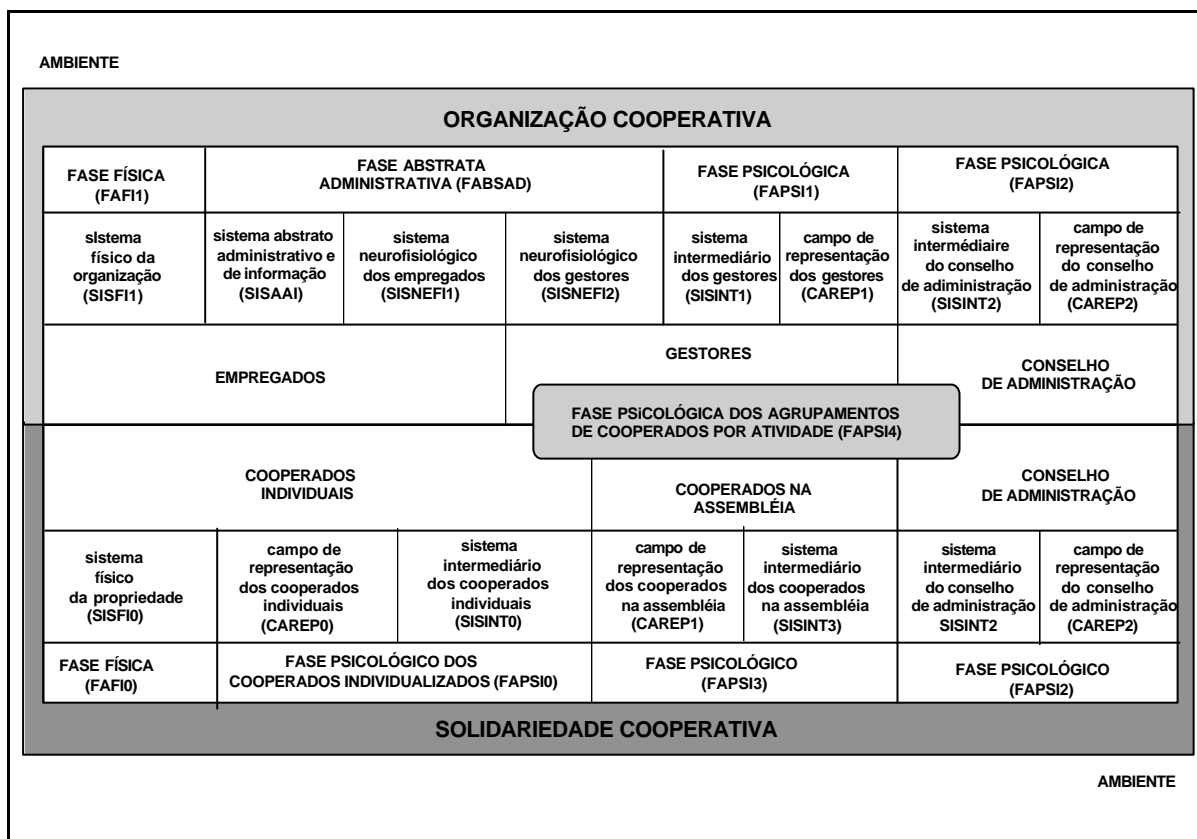
7- Já houve necessidade de reduzir o efetivo? Quais os critérios utilizados na seleção?

8 - Como a cooperativa age quando há uma crise?

9 – Como a Cooperativa consegue atingir resultados econômico-financeiros, sem negligenciar na prática dos Princípios Doutrinários do Cooperativos?

10 – De modo geral, os princípios cooperativos representam um ônus ou uma vantagem para a cooperativa?

ANEXO J – REPRESENTAÇÃO DAS FASES, SISTEMAS E DECISÕES – COOPERATIVA TRADICIONAL



Fonte: PEDROZO (1995: 305)

ANEXO L – ORGANOGRAMA DA COOPERATIVA DE TRABALHO DOS
PROFISSIONAIS DA FIAÇÃO E TECELAGEM DE SANT'ANA DO
LIVRAMENTO LTDA – COOFITEC. (SUGESTÃO)

