

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A APRENDIZAGEM EM EQUIPE**  
**NA COOPERATIVA DE TRABALHO EM INFORMÁTICA LTDA. - COOSERVI**



UFSC-BU



**MAURO SÉRGIO BOPPRÉ GOULART**

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL**

1999

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A APRENDIZAGEM EM EQUIPE**  
**NA COOPERATIVA DE TRABALHO EM INFORMÁTICA LTDA. – COOSERVI**

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção**

**MAURO SÉRGIO BOPPRÉ GOULART**

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL**

**1999**

**ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A APRENDIZAGEM EM EQUIPE  
NA COOPERATIVA DE TRABALHO EM INFORMÁTICA LTDA. – COOSERVI**

**MAURO SÉRGIO BOPPRÉ GOULART**

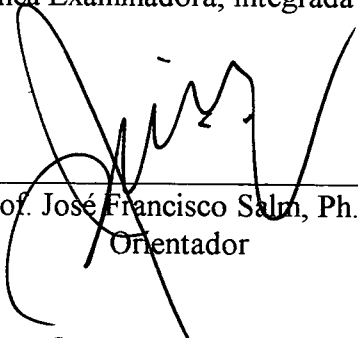
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

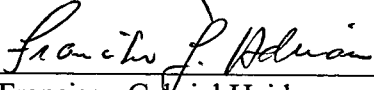
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos professores:



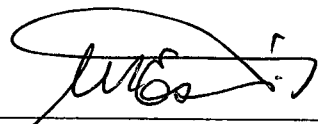
---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.  
Orientador



---

Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.



---

Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.

Florianópolis, 27 de abril de 1999.

*“O homem não teria atingido o possível, se não houvesse reiteradamente tentado alcançar o impossível”.*

Max Weber

À

IVANA, minha namorada

MARILÚCIA, minha mãe

SÉRGIO e NAIR, meus avós

Dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela inspiração e força necessárias à conclusão de mais esta etapa de minha vida;

Aos familiares e amigos, em especial à minha mãe Marilúcia e minhas irmãs Simone e Helena Márcia;

À família Kretzer Santos, em especial à Ivana, Sra. Ivete e Sr. Ivan;

Ao Prof. José Francisco Salm, pela orientação e amizade;

Aos Professores Francisco Gabriel Heidmann e Maria Ester Menegasso, pela valiosa contribuição como integrantes da Banca Examinadora;

À Coordenadoria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade oferecida;

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela bolsa de estudos concedida;

À Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. – COOSERVI, pela abertura e receptividade oferecidas ao desenvolvimento deste trabalho;

À Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC, pelo fornecimento de material bibliográfico acerca do cooperativismo;

À Cooperativa de Trabalho de Apoio a Eventos – COOPEREVENTOS, pelos equipamentos eletrônicos fornecidos para a apresentação deste trabalho;

À todos que de alguma maneira auxiliaram na concretização deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	ix
RESUMO .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUÇÃO .....	01
CAPÍTULO I .....	10
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	10
1.1 O modelo organizacional burocrático .....	10
1.1.1 A organização burocrática: características e disfunções .....	10
1.1.2 Implicações das disfunções burocráticas para a aprendizagem em equipe .....	18
1.1.3 A organização burocrática como sistema em aprendizagem .....	23
1.1.4 A necessidade de reconceituação da organização burocrática .....	25
1.2 A aprendizagem em equipe frente à multidimensionalidade humana .....	27
1.2.1 Natureza humana e organização em aprendizagem .....	27
1.2.2 As possibilidades da aprendizagem individual nas organizações .....	33
1.2.3 Aprendizagem em equipe .....	35
1.2.4 Características básicas das equipes .....	45
1.2.5 Referenciais para o trabalho em equipe .....	48
1.2.5.1 Holística .....	48
1.2.5.2 Inteligência .....	49
1.2.5.3 Autonomia .....	50
CAPÍTULO II .....	52
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	52
2.1 Tipo de estudo .....	52
2.1.1 Perspectiva da pesquisa .....	52
2.1.2 Método de investigação .....	53
2.2 Desenho da pesquisa .....	54
2.2.1 Especificação do problema .....	54
2.2.2 Perguntas de pesquisa .....	55
2.2.3 Definição das categorias analíticas .....	56
2.2.4 Delimitação da pesquisa .....	58
2.2.4.1 População e amostra .....	58

2.2.4.2. Representatividade qualitativa da amostra .....	59
2.3 Coleta e análise de dados .....	60
2.3.1 Coleta de dados .....	60
2.3.2 Análise de dados .....	61
2.4 Limitações da pesquisa .....	63
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>65</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>65</b>
3.1 Conjuntura sócio-econômica e política .....	65
3.2 Reconhecimento da COOSERVI .....	74
3.2.1 Breve notícia histórica .....	74
3.2.2 Valores e princípios .....	78
3.2.3 Sistema de gestão e estrutura .....	81
3.3 Análise das dimensões organizacionais .....	83
3.3.1 Liderança .....	83
3.3.2 Participação .....	88
3.3.3 Comunicação .....	96
3.3.4 Cooperação .....	102
3.4 Possibilidade da aprendizagem em equipe na COOSERVI .....	108
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>111</b>
<b>4 ESTRATÉGIA DE AÇÃO</b> .....	<b>111</b>
4.1 Modelo de homem .....	112
4.2 Desenho das estruturas .....	113
4.3 Financiamento da estratégia de ação .....	116
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>126</b>
<b>ANEXO – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>129</b>



**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - DIMENSÕES, CATEGORIAS ANALÍTICAS E FATORES-CHAVE CONSIDERADOS NA PESQUISA .....	57
QUADRO 2 - PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	59

## RESUMO

O crescimento do desemprego, gerado também pelo fenômeno da globalização da economia, tem provocado uma série de debates em busca de soluções para atenuar esta situação econômica desfavorável.

Diante deste contexto, o cooperativismo direcionado ao trabalho e renda surge como uma importante alternativa para o combate ao desemprego urbano.

No entanto, a expansão do cooperativismo brasileiro defronta-se atualmente com a falta de competitividade. Por esse motivo, é fundamental que as cooperativas de trabalho e renda se organizem com a perspectiva de se transformarem em experiências produtivas bem sucedidas, isto é, organizações realmente competitivas.

Isto implica na substituição do antigo modelo de empresa cooperativa, desenvolvido no Brasil desde a década de 60, por um sistema mais dinâmico, gerido com competência e que possa realizar o potencial de aprendizagem e inovação das pessoas.

Neste sentido, a aprendizagem em equipe torna-se cada vez mais uma importante disciplina para impulsionar o desenvolvimento das cooperativas de trabalho e renda, pois sua implementação está diretamente vinculada às evidentes necessidades impostas pelo novo ambiente de negócios globalizado e à forte compatibilidade com os valores e princípios que estão subjacentes a este tipo de organização.

Por outro lado, é notória a carência de estratégias de ação que tenham como finalidade a implementação da aprendizagem em equipe em cooperativas de trabalho e renda. É da carência dessas estratégias que surgiu o problema central desta pesquisa: Como implementar a aprendizagem em equipe na Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. - COOSERVI?

De maneira geral, buscou-se com este trabalho desenvolver uma estratégia de ação capaz de fazer com que a COOSERVI, enquanto organização empresarial, possa aprender e inovar. Tal estratégia considerou, principalmente, três requisitos fundamentais: (a) o modelo de homem; (b) o desenho das estruturas; e (c) o financiamento da estratégia de ação.

## ABSTRACT

The increasing rate of unemployment, which has also been triggered by the phenomenon of the globalization of the Economy, has promoted a series of debates seeking solutions to improve this unwanted economic situation.

Faced with this situation, one important alternative to fight urban unemployment is forming cooperatives directed towards labor and income.

However, nowadays the expansion of the Brazilian cooperative movement has been facing a lack of competitiveness. For this reason, it is fundamental that the labor and income cooperative agencies organize so as to achieve a successfully productive experience, i.e., real competitive organizations.

This adaptation involves substituting the old model of a cooperative agency, which was developed in Brazil during the 60's, by a more dynamic system managed with competence, a system that is able to recognize the learning potential and creativity of people.

In this sense, team learning has become an important discipline to aid the development of labor and income cooperative agencies due to the fact that its implementation is directly linked to the evident needs imposed by the new globalized business environment, and to the strong compatibility with the values and principles evolving from this type of organization.

On the other hand, there is a visible the lack of action strategies which aim at implementing team learning in labor and income cooperative agencies. The lack these strategies has brought about the main problem of this research: How can team learning be implemented in Automation (Data Processing) Cooperative Agency Ltd. - COOSERVI?

In general, this work aims at developing a action strategy that would make able of making COOSERVI, as a business organization, capable of learning and innovating. Such a strategy considered, principally, three fundamental requisites: (a) the human model; (b) the structure design; and (c) the financing of the action strategy.

## INTRODUÇÃO

O modelo organizacional burocrático serviu à expansão e desenvolvimento do capitalismo industrial, garantindo a eficiência necessária à produção de bens e serviços requerida pelo mercado de massas. O desenvolvimento da burocracia se fez indispensável a fim de acompanhar, acomodar e permitir que os diversos cenários e demandas sociais se interligassem e se deixassem rastrear. A burocracia impulsionou a produção mecanizada de grande escala, sendo capaz de gerir eficazmente maciços investimentos. Seu poder organizacional impeliu o rápido crescimento das indústrias dos diversos setores da economia. No entanto, este modelo de organização torna-se cada vez mais impróprio e ultrapassado para enfrentar os desafios de uma sociedade em transformação (Mitroff et al., 1994).

Atualmente, verifica-se que há uma forte exigência para a reconceituação<sup>1</sup> do modelo organizacional burocrático. Esta exigência parte de pressões originárias de mudanças sociais que se refletem: (a) na perda da estabilidade do ambiente; e (b) na busca pela auto-realização. A perda da estabilidade do ambiente caracteriza-se pela diversidade, complexidade, incerteza e competição do período moderno<sup>2</sup> (Waldo, 1978). É, sobretudo, permeada pela transformação do sistema de valores da sociedade e pela rapidez das mudanças tecnológicas, sendo esta última um aspecto peculiar desse período de rompimento e transição social (Schön, 1971). Além da instabilidade ambiental, a tendência para que as pessoas procurem satisfazer suas

---

<sup>1</sup> O esforço de reconceituação retrata o ato de reformular um conceito com base em nova percepção da realidade, tendo como pressuposto a adoção de certos valores (Ramos, 1989).

<sup>2</sup> O período moderno a que Waldo (1978) se refere tem início na década de 1950.

necessidades relativas a auto-realização faz surgir na sociedade o homem parentético<sup>3</sup>, que possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor convencionais e luta para encontrar um sentido para a vida (Ramos, 1984).

Para enfrentar os desafios que tais mudanças impõem, estão em ascensão modelos organizacionais mais flexíveis, que procuram conviver com a instabilidade ambiental e considerar a multidimensionalidade do ser humano. A organização em aprendizagem é um destes modelos. Esta nova forma de organizar o empreendimento humano parte da reconceituação da burocracia e ressalta a aprendizagem como sendo uma de suas novas características ou dimensões. A aprendizagem confere à organização a possibilidade não só de se adaptar, mas também de influenciar e moldar o ambiente, por meio de respostas criativas a problemas complexos. Abre espaço à realização pessoal, incentivando a autonomia e o pensamento crítico, a inventividade e a inovação, e oferece a sofisticação conceitual adequada para lidar com a tensão entre a racionalidade funcional<sup>4</sup> e a racionalidade substantiva<sup>5</sup>.

Na organização em aprendizagem a sobrevivência não é o objetivo central. Nela ocorre tanto a aprendizagem de sobrevivência, usualmente conhecida como aprendizagem adaptativa, quanto a aprendizagem generativa, que fornece às pessoas a capacidade de ampliar sua percepção acerca da realidade e o poder de gerar mudanças efetivas (Senge, 1990). Por isso, a essência da organização em aprendizagem está na mudança de mentalidade. A mudança de mentalidade é um processo de transformação de uma visão de mundo, em que suposições conscientes e inconscientes que lhe servem de base são duramente questionadas (Maynard &

---

<sup>3</sup> O adjetivo “parentético” deriva da noção de Edmund Husserl de “em suspenso” e “parênteses”, que denota uma atitude crítica. A atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade e autonomia (Ramos, 1984).

<sup>4</sup> Na racionalidade funcional ou instrumental “não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter tais ações” (Ramos, 1983, p. 39).

<sup>5</sup> A racionalidade substantiva é um atributo intrínseco do indivíduo como ser racional, e nunca pode ser vista como pertencente a qualquer organização. Não está necessariamente relacionada com a coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. Deriva dos imperativos imanentes da própria razão, esta última entendida como uma faculdade específica do homem e que exclui, assim, a obediência cega às exigências de eficiência da racionalidade funcional (Ramos, 1984). Karl Mannheim complementa que este tipo de racionalidade é “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos ou eventos, numa situação determinada” (Mannheim apud Ramos, 1989, p. 6).

Mehrtens, 1995). Envolve a adoção de uma nova perspectiva para a compreensão e explicação de certos aspectos e fenômenos da realidade.

A organização em aprendizagem representa, portanto, uma alternativa ao modelo organizacional burocrático. De acordo com Senge (1990), é um sistema que busca a potencialização da inteligência humana mediante a utilização de cinco disciplinas de aprendizagem:

- Pensamento Sistêmico - pela disciplina do pensamento sistêmico as pessoas desenvolvem a capacidade de ver e representar as interdependências existentes entre as forças estruturais sistêmicas que ordenam a realidade;
- Domínio Pessoal - pela disciplina do domínio pessoal as pessoas aprendem a esclarecer e aprofundar continuamente a visão pessoal, focalizar energias, desenvolver a paciência e perseverança e a encarar a realidade objetivamente;
- Modelos Mentais - pela disciplina dos modelos mentais as pessoas conseguem observar e desafiar as suposições, generalizações e imagens interiorizadas que influenciam suas percepções, opiniões e ações;
- Visão Compartilhada - pela disciplina da visão compartilhada as pessoas desenvolvem uma imagem compartilhada do futuro que desejam criar, conseguindo estabelecer uma identidade comum;
- Aprendizagem em Equipe - pela disciplina da aprendizagem em equipe as pessoas realizam diálogos profundos, de alta qualidade, que podem produzir resultados sinérgicos e acelerar o crescimento individual e coletivo.

Estas cinco disciplinas diferem das disciplinas administrativas tradicionais, pois referem-se ao que as pessoas pensam, ao que realmente querem e como interagem e aprendem umas com as outras. Servem como fonte de inspiração para ações transformadoras, e são formas de comunicação que influenciam a vida cotidiana das pessoas. Representam “corpos de

conhecimento” compostos de teorias subjacentes, que necessitam de métodos<sup>6</sup> ou estratégias para serem aplicadas na prática. São disciplinas interdependentes, desempenhando cada qual um papel fundamental na criação das organizações de aprendizagem.

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a disciplina da aprendizagem em equipe. Esta disciplina é vital às organizações de aprendizagem, porque a unidade fundamental que possibilita o surgimento da aprendizagem nas organizações é a equipe, não os indivíduos (Senge, 1990). A aprendizagem em equipe não pretende melhorar isoladamente habilidades e conhecimentos individuais. Embora as organizações aprendam por meio das pessoas, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Isto significa que as organizações terão a capacidade de aprender se possuírem equipes aptas a aprender. Quando uma equipe consegue aprender, tende a transformar-se num pólo irradiador de aprendizagem, contagiando as demais equipes dentro da organização.

Partindo do pressuposto de que a organização em aprendizagem é uma possibilidade objetiva<sup>7</sup>, ou seja, pode tornar-se uma realidade empírica, nesta dissertação tem-se como objetivo geral *desenvolver uma estratégia de ação para implementar a aprendizagem em equipe na Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. - COOSERVI*.

A importância desta pesquisa justifica-se pelas seguintes razões:

- (a) A aprendizagem em equipe é fundamental à criação das organizações de aprendizagem. No entanto, verifica-se que há uma grande carência de estratégias para implementar esta disciplina na prática (Senge, 1990). Sua ocorrência continua sendo mais um produto do acaso do que algo previamente planejado. A presente pesquisa procura contribuir com a elaboração de uma estratégia para implementar a aprendizagem em equipe numa coopera-

<sup>6</sup> A sinergia entre teorias e métodos reside no cerne de qualquer campo de esforço humano que verdadeiramente construa conhecimento. Novas teorias penetram no mundo das coisas práticas quando são traduzidas em métodos. Método vem do grego *métodos* - um meio de perseguir objetivos particulares. Gradualmente esta palavra evoluiu para chegar ao seu significado atual: um conjunto de estratégias e processos sistemáticos para lidar com tipos particulares de problemas (Senge et al., 1995).

<sup>7</sup> A possibilidade objetiva é uma categoria, criada pelo sociólogo alemão Max Weber, que revela a probabilidade de que uma construção social imaginária, um tipo ideal, possa acontecer objetivamente. Essa objetividade se fundamenta no saber positivo das condições existentes numa sociedade e no saber nomológico, apoiado nas regras gerais da experiência (Freund, 1987).

- tiva de trabalho, esperando que sua aplicação futura possa trazer resultados que sirvam ao desenvolvimento da teoria e prática dessa importante disciplina;
- (b) O segmento das cooperativas de trabalho é o que mais cresce no sistema cooperativo brasileiro. Esse fato se deve, sobretudo, às transformações que vêm ocorrendo na estrutura e natureza do trabalho. Particularmente no Brasil, a reestruturação da economia mundial tem gerado, no seu aspecto negativo, um quadro crítico de desemprego e exclusão social. Neste novo contexto, as cooperativas de trabalho surgem como uma estratégia alternativa para a geração de trabalho e a distribuição da renda. Estas organizações têm como objetivo principal prestar serviços a terceiros por intermédio de profissionais de uma mesma área de atividade ou de áreas de atividade diferentes. São a solução para muitas pessoas que desejam adquirir independência profissional e realização pessoal, executando o trabalho de forma cooperativa. Em Santa Catarina existem diversas cooperativas de trabalho atuando em setores como: artesanato, artes plásticas, costura, informática, transporte de cargas e passageiros, treinamento, consultoria e eventos. A proliferação das cooperativas de trabalho no cenário econômico e social do país e do estado revela a necessidade para a realização de estudos científicos e reflexões teóricas que possam contribuir para melhorar o desempenho destas organizações. Esta pesquisa é um esforço para tentar suprir tal necessidade;
- (c) Apesar de serem relevantes como estratégia para o desenvolvimento econômico e social do país e do estado, observa-se que a maior parte das cooperativas de trabalho, a exemplo dos demais tipos de cooperativas, tendem a ser organizações burocratizadas, enrijecidas pela hierarquia e despreparadas para enfrentar os desafios de mercados em transformação, que exigem cada vez mais flexibilidade, criatividade e diversidade. Em face dessa realidade, a estratégia desenvolvida pela presente pesquisa poderá contribuir para que as cooperativas de trabalho brasileiras e catarinenses sejam mais rápidas em suas decisões e criativas na solução de seus problemas, adaptando-se, assim, ao novo paradigma produtivo.



Esta pesquisa configura-se como um estudo descritivo independente e autônomo, um trabalho científico original, que adota como metodologia básica: (a) o levantamento bibliográfico - busca e reunião sistemática de obras de autores clássicos e modernos, jornais especializados, revistas acadêmicas, e resultados de outras pesquisas disponíveis para consulta e pertinentes ao tema escolhido; (b) análise e interpretação da bibliografia selecionada - leitura crítica e interpretativa do material útil à investigação; (c) trabalho de campo - realização de entrevistas não estruturadas com profissionais que atuam na COOSERVI; e (d) redação da dissertação - planejamento e apresentação do trabalho escrito, com base nas normas técnicas especiais relativas à linguagem científica.

O estudo descritivo é um tipo de estudo adequado a esta dissertação, uma vez que se deseja delimitar ou manejar determinada teoria (a disciplina da aprendizagem em equipe) e aprofundar seu estudo nos limites de um tipo específico de organização (a cooperativa de trabalho), buscando-se antecedentes e maiores conhecimentos para encontrar os elementos necessários (a estratégia de ação) que possam dar subsídios para o posterior planejamento de um estudo experimental.

Quanto à finalidade, este não é um estudo de avaliação, mas uma proposta exploratória de elaborar uma estratégia de ação para implementar a aprendizagem em equipe numa cooperativa de trabalho. Uma vez que o objetivo é apresentar proposições mais do que testá-las, nenhuma tentativa foi feita para avaliar a qualidade da estratégia apresentada neste trabalho. Muitas das proposições expostas são formuladas em nível inferior de abstração do que é comum em trabalhos teóricos acadêmicos.

Essa abordagem traz duas conseqüências. Por um lado, ganha-se o benefício de lançar proposições que podem ser testadas empiricamente sem muita reinterpretação ou especificação. Por outro, paga-se o preço de deixar a relativa segurança da alta abstração, e expõem-se a estratégia a testes diretos. Algumas das proposições apresentadas, talvez, não sejam confirmadas; outras, provavelmente, terão que ser reformuladas antes que sejam aceitas como válidas. Porém, se as proposições válidas excederem às rejeitadas, pode-se considerar bem empregado o esforço para elaborar esta dissertação.

Com relação à pesquisa empreendida neste estudo, resalta-se ainda alguns fatores limitativos genéricos importantes:

- (a) A escassez e densidade do material bibliográfico, relativo ao objeto de estudo desta investigação, restringiu seu levantamento e análise, visto que a aprendizagem em equipe nas organizações é ainda um tema bastante recente e complexo, em pleno desenvolvimento, precisando ainda ser melhor compreendido;
- (b) A interpretação dos textos selecionados para leitura foi pessoal e limitada à visão de mundo do autor, embora tenha havido intensa troca de idéias com colegas, profissionais especializados e professores, que contribuíram valiosamente para ampliar a percepção acerca do assunto abordado;
- (c) A estratégia de ação proposta pela pesquisa é apenas uma alternativa dentre muitas outras possíveis; é, portanto, forçosamente incompleta, embora seja válida como tentativa de gerar futuros instrumentos mais aperfeiçoados para implementar a aprendizagem em equipe em cooperativas de trabalho;
- (d) O tempo disponível para a realização da pesquisa também contribuiu para limitar o esforço de compreensão e interpretação do tema escolhido; e, portanto, convém ressaltar que as lacunas porventura encontradas são de inteira responsabilidade de seu autor.

O plano de investigação desta dissertação é fruto da reflexão e do conhecimento adquirido acerca do tema escolhido, e está organizado em quatro capítulos, esta introdução e as considerações finais, que, de certa forma, delimitam o estudo. Um resumo do conteúdo de cada um dos capítulos é apresentado a seguir.

No primeiro capítulo, são discutidos os entraves que o modelo burocrático impõe à aprendizagem em equipe. Procura-se, prioritariamente, demonstrar que a divisão do trabalho, a impessoalidade, a especialização, a padronização, a hierarquia e as normas legais, isto é, as características da burocracia quando presentes em graus inadequados podem gerar disfunções

que dificultam e, muitas vezes, impedem a aprendizagem em equipe. Pretende-se demonstrar, ainda, que para se transformarem em organizações de aprendizagem as organizações burocráticas precisam ser reconceituadas, uma vez que o modelo de aprendizagem predominante nestas organizações é o modelo centro-periferia.

Também no primeiro capítulo, busca-se confrontar aprendizagem individual e aprendizagem em equipe. A aprendizagem individual é entendida a partir das três dimensões básicas dos seres humanos: física, social e parentética, e a aprendizagem em equipe a partir do conceito de racionalidade. A finalidade é identificar e compreender o elo de ligação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem em equipe, tendo como fundamento a multidimensionalidade do ser humano. Além disso, são apresentadas as características básicas das equipes de aprendizagem e alguns referenciais que sustentam o trabalho em equipe.

No segundo capítulo, são traçados os aspectos metodológicos fundamentais da pesquisa de campo realizada na COOSERVI. Em síntese, define-se: o método de investigação adotado, o problema de pesquisa, as categorias analíticas, a população e amostra da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, a maneira como os dados serão analisados e as limitações mais significativas da pesquisa. A pesquisa de campo busca responder, principalmente, se a configuração atual da COOSERVI aproxima-se do modelo organizacional burocrático, no que tange às dimensões liderança, participação, comunicação e cooperação, e quais as possibilidades oferecidas pela cooperativa à implementação da aprendizagem em equipe.

No terceiro capítulo, apresenta-se a cooperativa de trabalho: sua filosofia e contradições. Ressalta-se, sobretudo, que, embora seja uma economia de caráter isonômico (Ramos, 1989), a COOSERVI, assim como as demais empresas cooperativas, tende a se tornar uma grande burocracia devido, principalmente, às pressões competitivas de mercado. O objetivo é reconhecer tal tendência, mas, ao mesmo tempo, identificar as possibilidades que este tipo de organização oferece à implementação da aprendizagem em equipe.

Finalmente, no quarto capítulo, à luz das considerações realizadas nos capítulos anteriores, propõe-se uma estratégia de ação para implementar a aprendizagem em equipe na COOSERVI. A estratégia desenvolvida não é uma “receita de bolo”, nem pretende ser um “produto acabado”; é, na verdade, somente um programa que estabelece alguns requisitos básicos que possam contribuir para tornar realidade a aprendizagem em equipe na referida cooperativa.

## CAPÍTULO I

### 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

#### 1.1 O modelo organizacional burocrático

##### 1.1.1 A organização burocrática: características e disfunções

O desafio de implementar a disciplina da aprendizagem em equipe requer o reconhecimento dos entraves impostos pelo modelo organizacional burocrático à sua prática. Assim, torna-se oportuna a apresentação das características e disfunções da burocracia. No entanto, cabe inicialmente conceituar de forma mais ampla a organização burocrática, para que se possa compreender sua origem teórica.

Foi o sociólogo alemão Max Weber quem primeiro estudou a organização burocrática, partindo da análise dos tipos puros de dominação<sup>1</sup> legítima. A teoria da dominação weberiana surge da preocupação em desvendar a forma pela qual uma comunidade social aparentemente amorfa - não estruturada - chega a se transformar numa sociedade estruturada. Tal passagem ocorre, segundo Weber, por meio de uma ação comunitária<sup>2</sup>, cujo aspecto fundamental subja-

---

<sup>1</sup> Max Weber chama de *Herrchaft* a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico seja seguida por um indivíduo ou um dado grupo de pessoas (Lebrun, 1984). É importante lembrar que nessa dissertação conserva-se a raiz alemã desse termo (*Herr* = *dominus* = senhor), que é traduzido como dominação.

<sup>2</sup> A ação comunitária difere da ação societária. Enquanto a ação comunitária é orientada pelo sentimento dos agentes de pertencerem a um todo, a ação societária, por sua vez, é orientada no sentido de um ajustamento de interesses motivado racionalmente (Weber, 1982).

cente é a dominação, ou seja, a probabilidade de se encontrar obediência a um determinado mandato.

Essa dominação, entretanto, fundamenta-se em diversos motivos de submissão. Pode depender diretamente de uma constelação de interesses, isto é, de considerações utilitárias de vantagens e inconvenientes por parte daquele que obedece. Pode também depender de mero “costume”, do hábito cego a um comportamento inveterado. Ou pode ainda fundar-se na devoção pessoal do súdito. Nas relações entre dominantes e dominados, Weber observou que estes motivos de submissão costumam estar apoiados em bases jurídicas, que conferem legitimidade<sup>3</sup> à dominação. Assim, em forma totalmente pura, classificou as bases de legitimidade da dominação em três tipos: carismática, tradicional e legal.

A dominação carismática sustenta-se na personalidade do senhor com a qual identificam-se os súditos. É uma dominação essencialmente pessoal, intransferível. Um poder exercido sem base racional. É instável, arbitrário e facilmente adquire características revolucionárias. Seus tipos mais puros são a dominação do profeta, do herói guerreiro e do “grande líder”. A dominação tradicional não possui base racional, exercendo-se em virtude da crença na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais de há muito existentes. Usos e costumes são suas fontes últimas de poder. É um tipo de dominação extremamente conservador, opondo-se à mudança social. Seus tipos mais puros são a dominação patriarcal e patrimonial<sup>4</sup>. A dominação legal fundamenta-se no primado de regras e normas racionais fixadas. É exercida com a preocupação de se escolher os meios mais eficientes para se atingir a fins predeterminados. Seu tipo mais puro é a dominação racional-burocrática.

---

<sup>3</sup> A legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. É decisiva como forma de ampliar a aceitação ao exercício da dominação. Quando um tipo de dominação é considerado legítimo pelos que estão a ele subjugados, isto é, quando as ordens dadas estão alinhadas com os valores respeitados pelos subordinados, a submissão será muito mais profunda e eficiente. A legitimidade da dominação não aumenta o interesse material do subordinado pela submissão nem torna a ordem ou regra necessariamente agradáveis ou satisfatórias ao subordinado. Satisfaz, isto sim, a um terceiro tipo de necessidade, a necessidade de seguir normas ou regras que combinem, em vez de entrarem em conflito, com os valores aceitos pelos membros da organização (Etzioni, 1989).

<sup>4</sup> A dominação patriarcal está sustentada no domínio dos mais velhos, é a dominação tradicional original. Suas bases são familiares e hereditárias. O que exerce a dominação patriarcal segue estritamente às normas tradicionais. Já a dominação patrimonial ou patrimonialista surge com o aparecimento de um quadro administrativo. O poder do senhor patrimonial apoia-se não apenas na tradição, mas principalmente na dominação pelo oferecimento de privilégios, honrarias e favoritismo. Via de regra, a dominação patriarcal tende a transformar-se em dominação patrimonial (Weber, 1982).

A dominação burocrática manifesta-se em sua forma ideal na burocracia, tipo específico de sua estrutura sociológica. Para Weber, a burocracia é, no que tange à precisão, à constância, ao rigor, à confiabilidade e, principalmente, à eficiência, uma forma de organização social superior, quando contrastada com outras formas organizacionais, já que apresenta uma série de características interdependentes e possibilita a previsão, o controle, o cálculo de conseqüências e a economicidade, correspondendo aos interesses de seus dirigentes.

Weber aponta e descreve minuciosamente as principais características da estrutura burocrática: (a) hierarquia de autoridade legal<sup>5</sup>; (b) normas extensivas; (c) divisão do trabalho; (d) impessoalidade nas relações interpessoais; (e) procedimentos padronizados; (f) profissionalização e especialização da administração; (g) seleção e promoção baseadas na competência técnica e no mérito; e (h) separação entre a propriedade e a administração.

A burocracia está estruturada com base na organização de cargos que obedecem o princípio da hierarquia de autoridade legal: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior (Campos, 1978). Esta estrutura pode ser comparada a uma pirâmide, onde no topo existem os cargos administrativos de cúpula que decompõem as tarefas em subtarefas e delegam as responsabilidades de execução aos demais cargos dispostos nos diferentes escalões ou níveis de autoridade. A hierarquia de cargos e níveis de autoridade estabelece um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação. Dessa forma, todos os cargos permanecem bem controlados, sendo estritamente definidos por regras ou normas técnicas específicas.

Não seria possível definir todas as relações de autoridade dentro da burocracia, de forma racional e precisa, sem que houvesse a existência de normas escritas exaustivas. A organização burocrática, em seu estado puro, pode ser considerada a antítese das relações *ad hoc*, temporárias e instáveis (Etzioni, 1989). As normas e regulamentos visam economizar esforços e facilitar a padronização, uma vez que procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as possíveis ocorrências e enquadrá-las dentro de um conjunto de compor-

---

<sup>5</sup> É importante observar que o exercício da autoridade legal ocorre dentro de uma esfera mais ampla: a esfera da dominação legal. Além disso, convém ressaltar que a autoridade legal-burocrática é exercida em sua forma mais pura onde for dominada pelo princípio da nomeação. Uma hierarquia de membros eleitos não tem o mesmo sentido de uma hierarquia de membros nomeados. No que se refere à primeira, a eleição torna quase impossível submetê-la a uma disciplina rigorosa, mesmo quando se aproxime do tipo baseado na nomeação (Campos, 1978).

tamentos uniformes. Como resultado, o comportamento de todos os participantes dentro da organização tende a se tornar previsível, preciso e controlável.

A divisão sistemática do trabalho resulta da distribuição hierárquica vertical e horizontal das atividades, de acordo com os objetivos a serem atingidos. Assim, cada participante da organização passa a ter a sua esfera de competência específica. Dentro dessa área de competência os participantes conhecem sua função, sua capacidade de comando, e, sobretudo, os limites de seu poder. A divisão do trabalho pelo estabelecimento de funções é realizada, portanto, em termos de cargos e não de pessoas. A autoridade e a responsabilidade pertencem ao cargo, sem importar qual pessoa o esteja ocupando. Ou seja, a divisão do trabalho é realizada impessoalmente.

O caráter impessoal da burocracia evidencia que o poder de controle resultante de uma posição burocrática reconhecida não deriva da personalidade do indivíduo que a ocupa, mas sim da norma que cria o cargo e define suas atribuições. Numa organização burocrática, a impessoalidade é essencial para se evitar o favoritismo e a discriminação e proteger os indivíduos do constrangimento causado pelo conhecimento e amizade, quando determinada situação exige uma decisão impessoal (Perrow, 1976). Em outras palavras, nas burocracias puras prevalece o princípio *sine ira ac studio*, ou seja, sem ódio ou paixão. Nelas não há lugar para sentimentos, caprichos, gratidão, demonstrações de simpatia ou antipatia.

A conduta e as atividades do ocupante de cargos burocráticos são, assim, estritamente reguladas por regras ou normas técnicas. A disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de procedimentos padronizados claramente definidos, que estabelecem como as tarefas devem ser realizadas. O conhecimento desses procedimentos requer um aprendizado técnico-operacional. Portanto, a burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização e especialização de seus participantes, em especial, dos administradores.

A profissionalização e especialização da administração é fundamental para o funcionamento eficiente das burocracias. O administrador profissional burocrático é, sobretudo, um especialista que faz uso de seu conhecimento técnico para ocupar os cargos e exercer as fun-



ções criadas pelo processo inexorável da divisão do trabalho. A necessidade de profissionais especializados faz da burocracia uma organização em que a seleção, transferência e promoção de seus participantes seja baseada em critérios racionais como o mérito e a competência técnica e não em preferências pessoais sustentadas no favoritismo ou nepotismo.

Finalmente, nas burocracias é questão de princípio que os membros do quadro administrativo estejam completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração (Campos, 1978). A segregação entre propriedade e administração é produto de um longo desenvolvimento da burocracia. O administrador profissional burocrático tende a administrar sempre em nome de terceiros - em nome dos cidadãos ou contribuintes, quando se trata de administrar o estado, em nome dos acionistas ou sócios, quando se trata de administrar empresas privadas. A coerência da moderna administração burocrática tem sido proporcional a essa separação.

Embora tenha chegado à formulação teórica da organização burocrática pela sociologia política<sup>6</sup>, Max Weber ressalta que correspondem ao tipo da dominação legal não apenas a estrutura moderna do estado, mas também a relação de domínio numa empresa capitalista privada, nas empresas e sociedades públicas, nas associações voluntárias de todos os tipos, ou numa união societária de qualquer outra natureza que disponha claramente de um quadro administrativo numeroso e hierarquicamente articulado (Weber, 1982).

Portanto, a criação de papéis especializados e prescrições operacionais formais faz parte de um processo de burocratização que parece ser inevitável à maioria dos sistemas organizacionais (Perrow, 1976). Na verdade, é importante esclarecer que a tendência à burocratização resulta diretamente da sociedade industrial de massas, cujo surgimento decorre da con-

---

<sup>6</sup> Max Weber foi um teórico preocupado fundamentalmente em explicar uma situação histórica ocorrida na cultura ocidental num dado momento. Ao estudar as transformações econômicas, políticas e sociais da sociedade ocidental, Weber não pôde deixar de prestar a atenção na importância que gradativamente veio assumindo o estado até atingir sua fisionomia moderna. Weber chega, assim, à teoria da organização pelo que se pode chamar de “via política”. A abordagem weberiana ao problema das grandes organizações, inclusive as de natureza econômica, ao contrário da causa fundamental das pesquisas, reflexões e recomendações de autores como Taylor, Fayol e Mayo, não tinha como objetivo o aumento da produtividade industrial com a eliminação de ineficiência e atritos provocados, principalmente, pelas pessoas (Bertero, 1992).

fluência de três forças: a ética protestante, a ética da liberdade e a ética de mercado. Estas forças estabeleceram os alicerces culturais da chamada era industrial (Wren, 1979).

De acordo com o pensamento weberiano, o sistema moderno de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou de mudanças tecnológicas ou das alterações nas relações de propriedade, como argumentava Karl Marx, mas sim de um novo conjunto de princípios morais encontrados na teologia protestante, mais especificamente na teologia calvinista do século XVI. Com o calvinismo, acentua-se uma valorização religiosa da atividade profissional e do trabalho. Porém, junto à valorização positiva do trabalho está também presente no espírito calvinista uma valorização positiva da riqueza criada pelo trabalho, que deve ser reinvestida, servindo de estímulo à geração de novas formas de trabalho.

Com isso, Weber formula sua hipótese básica, segundo a qual a vivência espiritual da doutrina e da conduta religiosa exigida pela ética protestante teria organizado uma maneira de agir religiosa com afinidade à maneira de agir econômica, necessária para a realização do lucro sistemático e racional. Dessa forma, o capitalismo e a sociedade industrial de massas seriam a cristalização destas premissas teológicas e éticas, por meio das quais o homem, em virtude de seu trabalho e da riqueza gerada por este trabalho, encontra um modo único e concreto de conquistar sua salvação individual (Hirschman, 1979). E é justamente nesse ponto da tese de Weber que torna-se possível observar as estreitas relações existentes entre as aspirações religiosas do calvinismo e as aspirações mundanas do capitalismo.

Weber salienta ainda que, embora algumas manifestações de capitalismo tenham surgido em outras culturas, no ocidente se desenvolveu uma gama de configurações propícias ao fortalecimento deste sistema econômico, nunca existentes antes em sociedade alguma, e sugere que é na intenção sustentada pelo agente econômico que se deve buscar o elemento diferenciador do capitalismo ocidental. Conforme o argumento weberiano, o capitalismo moderno pode ser caracterizado como um vasto universo de instituições interligadas que trabalham com base mais na prática econômica racional do que na especulativa. Compreende, particularmente, a moderna empresa capitalista cujo funcionamento depende de dois atributos centrais: o direito à propriedade, o direito à liberdade e a economia mercado.

A garantia dos direitos individuais à propriedade e à liberdade é um dos pilares do capitalismo ocidental. Foi assegurada pelo modelo político estabelecido por Locke, no final do século XVII. Em sua obra *Tratado sobre o Governo Civil*, Locke retoma, de maneira explícita, a doutrina de Hobbes, orientando-a, contudo, no sentido de uma restrição da dominação política do estado. De acordo com as idéias de Locke, a função primordial do estado seria a de salvaguardar os direitos dos indivíduos à propriedade e aos frutos de seu trabalho. Ao sancionar o direito à propriedade privada, o sistema político lockiano favorece abertamente a liberdade individual para a busca de interesses econômicos, contribuindo com o surgimento e o desenvolvimento da sociedade industrial e, conseqüentemente, das organizações burocráticas.

O estado liberal de Locke auxilia, portanto, na instituição da ética da liberdade, colocando-se à serviço da iniciativa privada, que tem na economia de mercado sua sustentabilidade. Conforme Adam Smith, o mercado é o principal instrumento regulador da atividade econômica industrial, sendo, talvez, a estratégia de alocação e distribuição de recursos mais eficiente inventada pelo homem. A ética de mercado torna-se, assim, a maneira pela qual a propriedade privada e a liberdade para produzir e usufruir dos benefícios do trabalho são legitimadas. Porém, para Smith, é a divisão do trabalho que possibilita o sucesso da economia de mercado. O conceito da divisão do trabalho beneficia a expansão da sociedade industrial e oferece a racionalidade econômica indispensável à ascensão das fábricas burocraticamente organizadas.

Embora a burocratização seja um mecanismo historicamente irreversível de racionalização da sociedade, é importante ressaltar que há alternativas entre os limites extremos da completa burocratização e da não-burocratização (Perrow, 1976). É sempre bom lembrar que Weber descreveu a organização burocrática como um tipo ideal, ou seja, como uma construção conceitual a partir de certos elementos empíricos que se agrupam logicamente de forma precisa e consistente, mas que, em sua pureza, nunca poderão ser encontrados na realidade. As características da burocracia de tipo ideal podem ser comparadas a dimensões, que estariam hipoteticamente presentes em grau máximo no mundo concreto (Campos, 1978).

A teoria da burocracia weberiana emprega, portanto, a lógica do sistema fechado, que busca minimizar as pressões do ambiente externo e dos comportamentos individuais e suas implicações sobre a estrutura burocrática (Thompson, 1976; Pinchot & Pinchot, 1994). Embora tenha reconhecido as imperfeições práticas do modelo burocrático, Weber focaliza o conceito positivo de burocracia, enfatizando suas funções típicas, que deveriam gerar eficiência, precisão e previsibilidade. Por outro lado, a burocracia pode ser vista também como portadora de disfunções, o que realça os contrastes existentes entre o modelo burocrático ideal weberiano e os modelos mistos<sup>7</sup> encontrados na realidade prática.

A passagem para o estudo das disfunções da burocracia se dá pela aplicação do conceito de “incapacidade treinada” de Veblen (Etzioni, 1978). A incapacidade treinada resulta de rígida adesão sentimental à regras e instrumentos burocráticos, ainda que estes tenham perdido a função para a qual foram originalmente criados. Robert K. Merton associa a este fenômeno o que chama de “deslocamento de objetivos”. O deslocamento de objetivos ocorre quando o que era inicialmente um meio passa posteriormente a ser um fim em si mesmo. Dessa forma, a disciplina imposta pela burocracia ao burocrata amortece suas faculdades críticas e o leva a observar regras e normas organizacionais que perderam a razão de ser, embora, no momento em que foram elaboradas, atendessem a imperativos reais de eficiência. A resistência à mudança, por exemplo, resulta desse tipo de conduta (Ramos, 1983).

Na linha de pensamento de Merton, destaca-se que a eficácia do funcionamento da burocracia depende da internalização de atitudes e sentimentos condizentes com procedimentos padronizados. Porém, tal internalização tende, na maioria das vezes, a intensificar-se mais do que o necessário, diminuindo o número de relações personalizadas. Tais relações são, geralmente, substituídas pelo apego excessivo às exigências de regras formais rigorosamente estabelecidas; um apego provocado pelo próprio planejamento da “vida burocrática”, isto é, uma carreira graduada, caracterizada por promoções, reajustes salariais, aposentadorias, pensões. Ao burocrata cabe, assim, a adaptação de pensamentos, sentimentos e ações, com vistas às perspectivas oferecidas pela carreira burocrática. Longe de ser motivado para assumir um

---

<sup>7</sup> Os termos “burocrática” e “não-burocrática” podem ser considerados extremos de um *continuum*, pois não só existem muitas variações dentro destes limites, como também há alternativas que nem mesmo estão na linha que liga os extremos de burocratização e não-burocratização. E o mais importante é ser possível usar ambos os tipos de estrutura numa mesma organização (Perrow, 1976).

comportamento inovador, o burocrata é, no entanto, estimulado à seguir cegamente os regulamentos para que possa garantir sua segurança, estabilidade e conforto. Isto tende a gerar nas burocracias o conformismo, o conservadorismo e o tecnicismo indesejados.

Essa situação conduz também à rigidez de comportamento do burocrata e à dificuldade em lidar com o público. Dificuldade ampliada também pela categorização, isto é, pela tendência à classificação de grande variedade de casos individuais particulares em algumas poucas categorias de tratamento. Com a categorização, há a redução ao mínimo de contatos pessoais com clientes, seguida do tratamento impessoal a assuntos de importância pessoal. E, ao mesmo tempo em que há esta redução de relações personalizadas, dá-se o desenvolvimento de um *esprit de corps*, uma autodefesa informal de indivíduos e grupos integrantes da burocracia contra o ambiente externo (Etzioni, 1978). O desenvolvimento dessa autodefesa tende a aumentar a rigidez de comportamento dos burocratas, que estão cientes de seus interesses comuns e lutam para defendê-los.

Contudo, a despersonalização e a defensividade na organização burocrática não ocorrem somente nas relações entre esta e o ambiente externo, mas também internamente entre seus próprios membros. Isso acontece, sobretudo, pela constante predominância nas burocracias de um *modus operandi* autoritário, antidemocrático, não-participativo. Na verdade, grande parte das anomalias e imperfeições do funcionamento das organizações são, ao mesmo tempo, causa e efeito dos desvios e exageros provocados pelo autoritarismo burocrático. Autoritarismo este que se utiliza indiscriminadamente da racionalidade funcional como forma de manter relações de obediência, geradoras da limitação da criatividade, da flexibilidade, do diálogo, da crítica construtiva e outros atributos indispensáveis às organizações que almejam se manter em sintonia com as freqüentes transformações ocorridas na sociedade.

### 1.1.2 Implicações das disfunções burocráticas para a aprendizagem em equipe

As disfunções burocráticas contribuem para aumentar a imprevisibilidade do funcionamento das burocracias, podendo ser consideradas as principais responsáveis pelo surgimento de comportamentos defensivos, que se expressam informalmente por meio das chama-

das rotinas defensivas. As rotinas defensivas são estratégias ou ações arraigadas que indivíduos e grupos adotam com o intuito de assegurar a proteção diante do possível embaraço ou perigo inerente à exposição aberta de idéias e opiniões e à mudança. Invariavelmente, as rotinas defensivas estão subjacentes aos conflitos organizacionais provocados pela diversidade de modos de pensar, produzindo, quase sempre, situações contraprodutivas e alienantes (Argyris, 1992).

As rotinas defensivas tendem a se disseminar rapidamente dentro das organizações burocráticas, bloqueando o livre fluxo de idéias conflitantes, primordial ao raciocínio criativo, e inibindo a aprendizagem em equipe. Uma vez iniciadas, as ações defensivas, normalmente, tornam-se imperceptíveis, assumindo aparentemente “vida própria”. Indivíduos e grupos as experimentam como forças independentes, impostas por situações potencialmente embaraçosas ou ameaçadoras vivenciadas na organização. Mas, na realidade, as rotinas defensivas são geradas pelos próprios seres humanos, podendo ser superadas apenas quando estes desenvolvem em conjunto um entendimento comum sobre as barreiras que os levam a agir de maneira defensiva.

Entretanto, nas raras ocasiões em que as rotinas defensivas são desafiadas, acusações e emoções se expressam de forma explosiva e a discussão resultante é, em geral, improdutivo. Essas experiências confirmam a crença de indivíduos e grupos de que é melhor não debater sobre rotinas defensivas. Como resultado, estas acabam se tornando indiscutíveis nas organizações e passam a fazer parte de uma teoria em uso<sup>8</sup> que corresponde ao que Chris Argyris e Donald Schön chamam de modelo I. Este modelo está sustentado em quatro hipóteses básicas denominadas “variáveis orientadoras”: (a) as pessoas devem atingir seus próprios objetivos; (b) devem vencer, e nunca perder; (c) devem reduzir o surgimento de sentimentos negativos aos relacionamentos; e (d) devem ser racionais e reduzir qualquer emocionalismo.

---

<sup>8</sup> As teorias de ação fornecem às pessoas dois tipos de estratégias para o atingimento de suas intenções: (a) a teoria adotada - composta por um conjunto de crenças e valores que as pessoas dizem orientar suas ações; e (b) a teoria em uso - constituída pelas hipóteses implícitas que realmente estão por trás de suas ações (Argyris, 1993). Não reconhecer a existência dessa diferença significa conspirar para que a aprendizagem em equipe não se concretize nas organizações.

O modelo I é governado por um conjunto de crenças e valores que fortalecem o exercício do controle unilateral por parte de indivíduos e grupos nas organizações. Se situa no extremo autocrático da escala de comportamentos, contribuindo amplamente para o surgimento do fenômeno do autoritarismo organizacional. O autoritarismo inerente ao modelo I costuma gerar as rotinas defensivas que impedem a aprendizagem em equipe e isolam as pessoas num processo de autoconfirmação de premissas não testadas, porém, tomadas como válidas, processo este que auxilia na manutenção do *status quo* organizacional.

Quando está permeando as relações de trabalho de uma organização, o autoritarismo torna-se uma “vacina” contra a aprendizagem em equipe. O autoritarismo impõe barreiras à todo tipo de mudança, principalmente à mudança de mentalidade, fechando os espaços disponíveis à inovação e à criatividade. O autoritarismo é desfavorável à flexibilização, pois esta pressupõe a delegação de poder, um processo que, normalmente, torna relativa a posição dos que tradicionalmente comandam uma organização. O autoritarismo sufoca os canais de comunicação que fornecem o *feedback* necessário à auto-avaliação organizacional. Da prática autocrática, geradora de alienação, não se pode esperar a autonomia necessária ao livre câmbio de opiniões, idéias, conhecimentos e percepções, mas apenas medo, desconfiança e conformismo.

Ao invés de abrir espaço à integração e à participação, essenciais ao processo de aprendizagem em equipe, o autoritarismo colabora para aumentar a distância e as diferenças entre superiores e subordinados, buscando, principalmente, sujeitar indivíduos e grupos apenas à realidade circunstancial em que estão inseridos. Esse é o caminho mais simples para o desenvolvimento de trabalhadores alienados, ou seja, indivíduos excluídos dos processos organizacionais de decisão, impedidos, portanto, de empreender ações por conta própria, determinar o rumo de suas atividades, participar do estabelecimento de suas metas e avaliar seus resultados.

Quando o autoritarismo se faz presente nas relações de trabalho de uma organização, estabelece-se um ambiente falso, propício ao desenvolvimento da superconformidade. A superconformidade constitui-se num forte obstáculo à aprendizagem em equipe. É uma disfunção burocrática que encobre descontentamentos e interrompe o fluxo contínuo de idéias, per-

cepções e opiniões entre indivíduos e grupos. A superconformidade originária do autoritarismo é denominada ativa (Ramos, 1983). Este tipo de superconformidade é imposta discricionariamente, instaurando entre superiores e subordinados inter-relações negativas. Assim, diante das imposições discricionárias dos superiores, os subordinados, procurando assegurar sua permanência na organização, assumem uma postura de conformidade e se conduzem como *yes men*, refletindo os próprios desejos e anseios de seus chefes ao invés da realidade.

No entanto, cabe lembrar que, além da superconformidade ativa, há também um outro tipo de superconformidade prejudicial ao processo de aprendizagem em equipe: a superconformidade passiva, fruto de uma estrutura excessivamente burocratizada que permanentemente coloca a regra à frente do homem, eliminando a criatividade e a flexibilidade. A superconformidade passiva é afetivamente aceita e decorre de identificação, não sendo imposta discricionariamente (Ramos, 1983). Em organizações burocráticas, esse fenômeno pode ser verdadeiro, pois: (a) uma burocracia efetiva requer lealdade de resposta e estrita devoção aos regulamentos; (b) tal devoção às regras as transforma em absolutas, não sendo mais concebidas como relativas a um conjunto de finalidades; (c) isso dificulta a pronta adaptação sob condições especiais não claramente contempladas por aqueles que formulam as regras gerais; e, assim, (d) os próprios elementos que outrora conduziam à eficiência, em geral, passam a produzir ineficiência diante de novos contextos.

Portanto, pode-se afirmar que a superconformidade, seja ativa ou passiva, contribui para o insucesso da aprendizagem em equipe, constituindo-se, principalmente, em fator de resistência à mudança e imobilismo. A superconformidade, quando predominante na organização, inibe a indagação e a reflexão, além de reforçar e proteger as rotinas defensivas por meio do trabalho de faz-de-conta (Argyris, 1992).

As rotinas defensivas criam um grave dilema nas organizações: se não forem confrontadas, podem reduzir o desempenho organizacional, mas se forem confrontadas de forma ineficaz, podem gerar ainda mais constrangimentos e defensividade (Argyris, 1993). Quando convivem de modo contraproducente com esse dilema, as pessoas tendem a aderir ao trabalho de faz-de-conta. Este fenômeno faz com que grupos e indivíduos não percebam as inconsistências de suas ações, ou até mesmo neguem que estas inconsistências existam. Em outras



palavras, trabalho de faz-de-conta significa utilizar todo o raciocínio e ações defensivas com o objetivo de garantir conforto e proteção. À semelhança do que descreve Platão no “mito da caverna”, o trabalho faz-de-conta parece fazer com que as pessoas optem pela segurança própria e permaneçam em suas “zonas de conforto”, que oferecem estabilidade e proteção, à enfrentarem os desafios e incertezas inerentes ao diálogo, ao descobrimento de novas realidades e à mudança (Bardwick, 1995).

As rotinas defensivas e o trabalho de faz-de-conta incentivam a crise de percepção, sustentada na crença em idéias e suposições ultrapassadas, e contribuem para impedir a mudança de mentalidade. Trazem, portanto, prejuízos à aprendizagem em equipe, gerando e mantendo um padrão organizacional defensivo<sup>9</sup>, que pode tolher a capacidade de aprendizado de grupos e indivíduos. Segundo Aristóteles, tal capacidade corresponde: (a) ao pensamento crítico e criativo; (b) à livre comunicação de idéias e opiniões; e (c) à cooperação no processo de reflexão e ação.

A redução do padrão organizacional defensivo implica na adoção de uma nova teoria em uso. Uma alternativa é o modelo II<sup>10</sup>. Ao contrário do modelo I, este modelo propõe que as ações humanas precisam estar fundamentadas: (a) em informações válidas; (b) numa escolha livre e informada; (c) no compromisso com tal escolha; e (d) no constante acompanhamento dos trabalhos que visam à sua implementação. Em síntese, as hipóteses do modelo II visam à cooperação e colaboração, ao compromisso com a verdade e ao diálogo franco e aberto, envolvendo problemas revestidos de algum tipo de carga emocional defensiva.

Enquanto o modelo I conduz apenas ao ciclo simples de aprendizagem, a partir do modelo II, indivíduos e grupos tentam superar as idéias e valores que preservam o *status quo* burocrático. Lutam para romper com o modo reducionista de pensar e agir e para vencer a crise de percepção característica das organizações burocráticas. Quando adotam este modelo,

---

<sup>9</sup> O padrão organizacional defensivo constitui-se num ciclo negativo composto por rotinas defensivas, trabalho de faz-de-conta e baixo desempenho. Pode ser encontrado em qualquer burocracia, incluindo organizações públicas e privadas. Resulta da relação contraproducente de indivíduos e grupos com situações embaraçosas ou ameaçadoras, tendo como base um conjunto de valores tradicionais obsoletos predominantes tanto nas organizações quanto na própria sociedade (Argyris, 1992).

<sup>10</sup> O modelo II está sustentado na gestão participativa e democrática, sendo proposto por Chris Argyris e Donald Schön como uma possibilidade objetiva, ou seja, uma alternativa real para a substituição do modelo I, baseado na gestão autocrática (Schein, 1982).

as pessoas tornam-se capazes de aprender coletivamente, estabelecendo um relacionamento mais franco e aberto ao compartilhamento de percepções, conhecimentos, idéias e opiniões, que possibilita o desenvolvimento de ações baseadas em informações válidas e precisas.

### 1.1.3 A organização burocrática como sistema em aprendizagem

Como sistema de aprendizagem, a organização burocrática pode ser, em geral, considerada dentro da perspectiva do modelo centro-periferia (Schön, 1971). Este modelo de aprendizagem eminentemente “difusor” se ajusta plenamente às estruturas burocráticas, em que o centro - a cúpula - normalmente define as estratégias e políticas, selecionando as prioridades e mantendo unidades periféricas dependentes por meio de dinheiro, informações, *know-how*, e treinamento.

O modelo de aprendizagem centro-periferia está fundamentado na abordagem mecanicista do homem. É um modelo de aprendizagem tradicional, em que o indivíduo é tido como o objeto da aprendizagem, como criatura passiva, como “recipiente vazio” que deve ser “preenchido”. A preocupação básica deste tipo de aprendizagem concentra-se, exclusivamente, no fornecimento de informações “enlatadas”, “prontas para usar”, que assegurem um comportamento uniforme e previsível dos “aprendizes”. Esta concepção de aprendizagem aproxima-se diretamente da noção da “consciência bancária” da educação, que reduz a aprendizagem à mera transferência de informações “pré-fabricadas” do professor para o aluno, do especialista para o cliente, do planejador para o executor, considerando o conhecimento uma dádiva a ser ofertada pelos sábios aos ignorantes (Freire, 1979).

Este processo de aprendizagem possui, assim, como principais características: (a) o não questionamento e (b) a pura transferência do conhecimento. É um processo que reforça e contribui com a manutenção do padrão organizacional defensivo que tende a surgir constantemente nas burocracias. Nesta distorcida visão da aprendizagem, pode-se reconhecer que processos como o treinamento técnico-burocrático, o ensino nas escolas e universidades, os serviços de extensão rural, entre outros, tomam os indivíduos como objetos da aprendizagem e, conseqüentemente, apoiam-se muito mais em métodos de manipulação, doutrinação, condi-

cionamento e domesticação<sup>11</sup>, do que em métodos capazes de levar à aprendizagem efetiva, na medida em que não há criatividade, não há transformação e, portanto, não há construção de conhecimento.

A efetividade do modelo de aprendizagem centro-periferia depende de sua capacidade de gerar e manter *feedback*, visto que o processo de difusão de conhecimento é originariamente controlado pelo centro. Daí a dificuldade de funcionamento deste modelo quando as informações não se processam de forma adequada do centro para a periferia e vice-versa.

Na verdade, por estar sustentado em premissas que visam assegurar a estabilidade e previsibilidade dos sistemas organizacionais, o mal funcionamento do modelo centro-periferia decorre da não consideração de que: (a) a inovação não antecede o processo de difusão, mas muitas vezes evolui simultaneamente com este; (b) o processo de difusão de inovações não se dá a partir de uma única fonte - o centro, mas de diversas fontes de informação, relacionadas entre si e que se reforçam mutuamente; e (c) o processo de difusão de inovações não consiste em mera transferência de conhecimentos, conduzida de forma primária, mas, ao invés disso, encontra-se subordinado à orientação dos subsistemas social e tecnológico existentes (Schön, 1971).

O modelo centro-periferia abre pouco espaço à aprendizagem conceitual na organização, uma vez que esta limita-se à cúpula, aos planejadores, àqueles que estão acostumados a traçar as estratégias organizacionais. Este modelo parte do falso pressuposto burocrático de que as habilidades conceituais devem estar concentradas no “topo da pirâmide” e as habilidades humanas e técnico-operativas devem pertencer aos executores, àqueles que dedicam-se ao dia-a-dia da organização. A estes últimos caberia apenas a aprendizagem operacional.

---

<sup>11</sup> O termo domesticação foi utilizado por Paulo Freire para caracterizar a maneira pela qual o Serviço de Extensão Rural Brasileiro estava sendo conduzido. Segundo Freire, este trabalho carecia de ser um

#### 1.1.4 A necessidade de reconceituação da organização burocrática

Para que possam se transformar em organizações em aprendizagem, as burocracias precisam ser reconceituadas. Tal reconceituação envolve, principalmente, a adoção de um novo modelo para a aquisição, desenvolvimento e difusão do conhecimento: as redes de aprendizagem (Schön, 1971). O modelo de rede é um modelo no qual o indivíduo assume o papel de sujeito da aprendizagem, não de mero objeto. Um modelo que parte do conceito de aprendizagem sob o ponto de vista parentético<sup>12</sup>, considerando-a um processo, um movimento contínuo e dinâmico no qual o “aprendiz” enfrenta a realidade de maneira crítica.

Sob a ótica da abordagem parentética, a aprendizagem passa a ser encarada como o próprio movimento em direção a um objetivo específico - seja pessoal, organizacional, ou social - pelo qual são geradas novas formas de se perceber e lidar com a realidade. É o confronto dos indivíduos com sua realidade, não uma realidade intocável e distante, esperando para ser apenas descoberta, mas uma realidade próxima e, dentro de certos limites, modificável, que os levam a atingir um estágio de percepção superior, provocando uma provável mudança de mentalidade.

Em contraposição ao modelo centro-periferia, o modelo de rede adota, portanto, um conceito de aprendizagem voltado para a conscientização, um conceito que rejeita os métodos tradicionais de educação, uma vez que estes não passam de processos de domesticação, capazes de transformar os indivíduos em “monótonos burocratas”. E uma das estratégias mais eficazes utilizada para desenvolver a consciência crítica dos indivíduos é a aprendizagem baseada em técnicas de solução de problemas, a chamada “educação problematizante” (Freire, 1979). Pela educação problematizante, o homem desenvolve o poder da percepção crítica. Passa a encarar o mundo não mais como uma realidade estática, mas como uma realidade dinâmica, que está em constante transformação e pode ser positivamente modificada.

---

processo educativo verdadeiro, porque assumia a postura “daquele que sabe”, em relação aos camponeses, considerados ignorantes (Freire, 1979).

<sup>12</sup> Foi aparentemente Sócrates quem primeiro sistematizou o conceito de aprendizagem sob o enfoque político ou parentético. A abordagem de Sócrates à aprendizagem é denominada maiêutica, porque parte do princípio de que cada indivíduo tem dentro de si o potencial para a aprendizagem e que a principal função do “professor” é a de um orientador, um guia que auxilia o “aprendiz” a superar obstáculos na busca do conhecimento.

Quando aplicado às organizações, o modelo de rede pressupõe uma nova estrutura organizacional: a estrutura em rede. Este tipo de estrutura cria a possibilidade para a aprendizagem em equipe, pois a rede fundamenta-se num conjunto de elementos relacionados entre si por interconexões múltiplas. As estruturas em rede envolvem o pensamento de maior número de pessoas sem retardar o processo de tomada de decisão. São, portanto, superiores às estruturas burocráticas (Schön, 1971).

A estrutura em rede é um sistema aberto, uma estrutura dissipada, que está em constante fluxo, pronta para ser reorganizada, e capaz de uma transformação contínua (Ferguson, 1980). A rede é uma forma mais moldável e flexível. É um modelo sistemático de organização social que se presta a uma melhor adaptação, sendo mais efetivo e “consciente” do que as estruturas burocráticas hierarquizadas. A estrutura em rede é predominantemente cooperativa, não competitiva. Tem como finalidade o apoio mútuo, o fortalecimento de indivíduos e grupos e a cooperação para efetuar transformações. Possibilita, ao mesmo tempo, crescimento individual e coletivo, autonomia e interdependência. De um modo paradoxal, é, simultaneamente, íntima e ampla. Ao contrário das estruturas burocráticas, a estrutura em rede é capaz de manter a identidade dos indivíduos, sem despersonalizá-los.

Nas redes de aprendizagem a elaboração das estratégias organizacionais tende a ser mais democrática. A capacidade de refletir sobre estratégia de forma criativa está distribuída por todas as partes da organização. Portanto, para conseguir, ao mesmo tempo, diversidade de pontos de vista e unidade de propósito, a elaboração de estratégias precisa ser um processo de aprendizagem capaz de envolver todos os membros de uma organização. Um processo “de cima para baixo” frequentemente consegue unidade de propósito: os poucos que estão envolvidos chegam a compartilhar a convicção sobre a ação apropriada e podem obter certo grau de obediência de seus subordinados. Um processo “de baixo para cima” possui grande diversidade de pontos de vista: muitas pessoas são ouvidas e opções exploradas. Mas a unidade sem diversidade leva ao dogma, e a diversidade sem unidade resulta em planos concorrentes e diluição improdutiva de recursos. A estrutura em rede pode propiciar processos de aprendizagem para a elaboração de estratégias que sejam simultaneamente profundos e amplos, combinando com equilíbrio diversidade e unidade.

As redes possuem, assim, mais pessoas ativamente empenhadas no aprendizado e mais formas de implementar tal aprendizado em padrões organizacionais de rápida evolução (Pinchot & Pinchot, 1994). Numa estrutura em rede o aprendizado ocorre em diversos níveis. Primeiramente, cada pessoa adquire simultaneamente habilidades operacionais e conceituais. Depois, melhoram a quantidade e a qualidade de seus relacionamentos. Em seguida, à medida que a organização se interliga, emerge um tipo de aprendizado que não envolve apenas uma pessoa específica, mas todo um espaço informal existente entre grupos e indivíduos. A partir daí, emerge a aprendizagem em equipe.

## 1.2 A aprendizagem em equipe frente à multidimensionalidade humana

### 1.2.1 Natureza humana e organização em aprendizagem

O desenvolvimento de um quadro de referência para a compreensão da aprendizagem em equipe nas organizações parte do entendimento da natureza humana e suas complexidades. Os seres humanos vivem sua condição em pelo menos três dimensões distintas, porém, interligadas: a física, a social e a parentética (Ramos, 1984). A cada uma destas dimensões estão atreladas diferentes necessidades que orientam e dinamizam as ações humanas, exigindo espaços adequados para serem satisfeitas.

A dimensão física denota a necessidade econômica dos indivíduos, e sustenta a perspectiva de que o homem, por meio de sua capacidade técnico-operativa, pode transformar a realidade que o cerca, na medida de suas possibilidades. As necessidades econômicas estão relacionadas com a sobrevivência e a preservação da espécie. Alimentação, repouso, abrigo, proteção, estabilidade e segurança são algumas das necessidades básicas fundamentais à existência humana. Com o avanço cultural e tecnológico, as necessidades econômicas do homem tornaram-se mais complexas, porém continuam sendo consideradas de importância primária.

A dimensão social ressalta a necessidade de convivialidade do ser humano, e alimenta a visão de que o homem é um ser reativo, que se comporta de acordo com certos estímulos,

ajustando-se aos valores e ao contexto social em que vive. Essa dimensão demonstra que, além das necessidades econômicas, os indivíduos desenvolvem também o desejo de afiliação ou relacionamento interpessoal. Dentro dessa categoria de necessidades estão as de associação, de participação, de aceitação e consideração, de amizade, de prestígio e *status*, de afeto, de amor, de respeito. A frustração das necessidades de convivialidade pode conduzir o ser humano à falta de adaptação social e à solidão.

A dimensão parentética revela a necessidade de auto-realização<sup>13</sup> do ser humano, partindo do pressuposto de que o homem pode desenvolver uma consciência crítica a respeito das premissas de valor convencionais, tornando-se um ser autônomo, ávido por encontrar um sentido para a vida. A auto-realização está vinculada à capacidade que os indivíduos têm de aprender, ou seja, de utilizar o conhecimento adquirido resultante do confronto entre a prática e a experiência reflexiva. Embora seja um conceito pouco estudado, a auto-realização pode ser caracterizada por uma situação em que os indivíduos estão mais integrados e menos divididos, mais abertos a novas experiências, mais espontâneos e criativos.

A apreciação crítica das teorias administrativas e organizacionais modernas demonstra que estas têm sido influenciadas principalmente pelas dimensões física e social do homem (Ramos, 1984). A dimensão física é a base das teorias que reduzem o homem a um ser operacional ou econômico e a dimensão social é o enfoque do conjunto de teorias que consideram-no um ser estritamente reativo ou social. Tais teorias desconsideram, portanto, a capacidade reflexiva do ser humano.

O modelo de homem operacional é uma visão estreita da natureza humana. Segundo esta concepção, o ser humano é exclusivamente motivado por recompensas salariais, prêmios de produção e ameaças de punição, sendo considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável ou serviços prestados. É uma criatura indolente e imatura que prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, estabilidade e segurança. As implicações dessa abordagem mecânica da natureza humana estão refletidas na escolha de desenhos organizacionais baseados na centra-

---

<sup>13</sup> A auto-realização corresponde a um conjunto de necessidades apresentadas por Abraham Maslow em seu estudo acerca da motivação humana (Bowditch & Buono, 1992).

lização das decisões, na clara diferença entre superiores e subordinados, no desempenho eficiente das tarefas e, principalmente, na supervisão e controle externo do trabalho.

O modelo de homem reativo, por sua vez, parte da suposição de que o comportamento humano é condicionado por normas e padrões sociais. Por esta perspectiva, o homem é motivado basicamente pela necessidade de reconhecimento e aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais em que está inserido. Apesar da conotação levemente humanista, essa abordagem da natureza humana continua sendo mecanicista. Seu principal objetivo é o ajustamento do homem ao contexto de trabalho e não o seu crescimento pessoal. Com esse fim, são desenvolvidos processos para a cooptação<sup>14</sup> de grupos informais e indivíduos, visando integrá-los às necessidades e metas organizacionais. Estes processos contribuem para transformar as organizações em sistemas de rígido controle social.

A abordagem mecanicista da natureza humana, evidenciada pelos modelos de homem operacional e reativo adotados pelas teorias administrativas e organizacionais vigentes, teve sua origem com os pensadores dos séculos XVI e XVII. Entre 1500 e 1700 houve uma mudança drástica na maneira como as pessoas descreviam o mundo e em todo o seu modo de pensar. Essa nova mentalidade e percepção levaram à atitude generalizada de reducionismo do ser humano em diversas ciências, com ênfase para a política e a economia.

Na ciência política, politizar o homem não significa mais educá-lo moralmente, mas sim torná-lo um súdito obediente dominado por uma “máquina”: o estado soberano. O modelo político torna-se, assim, explicitamente mecânico. Nada é mais significativo, a este respeito, do que a tentativa, realizada por Maquiavel, de ensinar ao *Príncipe* como conquistar, manter e ampliar poder, ou a imagem do autômato, que Hobbes emprega no início do *Leviatã*, ou mesmo a linguagem do equilíbrio de forças, que prevalece constantemente no *Contrato Social* de Rousseau. Em todas essas obras permanece subjacente uma compreensão negativa ou pessimista da natureza humana. Os homens são vistos como seres calculistas, egoístas e ambiciosos, só recuando de suas paixões destrutivas quando coagidos pela força da lei. A tarefa de

---

<sup>14</sup> A cooptação foi definida por Philip Selznick como o processo de absorver novos elementos na estrutura de liderança da organização para evitar ameaças à sua estabilidade ou existência (Thompson, 1976).



controlar, pela força se necessário, as piores manifestações e as mais perigosas conseqüências das paixões humanas é confiada, então, à “máquina” do estado (Hirschman, 1979).

Na economia, o racionalismo crítico, o empirismo, o materialismo, e o individualismo passam a ser os valores dominantes. Petty foi quem primeiro expôs um conjunto de idéias que se tornaram indispensáveis à nova ciência econômica em ascensão. Entre essas idéias está a teoria do valor da força de trabalho, fundamento essencial para as teorias econômicas iluministas. Com Adam Smith, as paixões humanas são, então, sutilmente subvertidas em interesses, que pela “mão invisível” do mercado seriam guiados para suprir as necessidades ilimitadas do homem e formar *A Riqueza das Nações* (Hirschman, 1979). A partir dessa noção, a base principal da riqueza econômica de uma nação deixa de ser o comércio mercantilista de trocas, e passa a ser o lucro auferido pela produção resultante da exploração do trabalho humano e dos recursos naturais. Tal riqueza dependeria, no entanto, da eficiência dessa produção, cujo meio básico é a divisão do trabalho.

Portanto, as teorias administrativas e organizacionais baseadas no modelo de homem operacional e aquelas sustentadas pelo modelo de homem reativo estão apoiadas em pressupostos forjados pelas transformações ocorridas à época da revolução industrial, quais sejam: a dominação legal<sup>15</sup> do homem e a exploração sem limites de seu trabalho. São teorias reducionistas que promovem, visivelmente, a unidimensionalização humana e reclamam por tipos organizacionais altamente burocratizados que impõem fortes prescrições operacionais e comportamentais, sendo pouco tolerantes aos processos de realização pessoal.

No âmbito das organizações burocráticas, a unidimensionalização humana ocorre, principalmente, pela internalização de papéis específicos. O papel requer a inclusão parcial das pessoas na organização, estipulando condutas funcionais impessoais que restringem a liberdade individual (Katz & Kahn, 1978). No exercício de um papel, o indivíduo passa a ser considerado um instrumento passivo, que em troca de recompensas materiais e econômicas cumpre tarefas segundo padrões de comportamento mais ou menos estáveis, determinados

---

<sup>15</sup> A dominação, isto é, a probabilidade de se encontrar obediência a uma determinada ordem, pode estar legitimada em três tipos puros: legal, tradicional e carismática. A dominação legal se dá em virtude de estatuto, manifestando-se em sua forma mais pura na burocracia, tipo específico de sua estrutura (Max Weber, 1989).

autocraticamente. Como consequência, em nome da previsibilidade e estabilidade do sistema organizacional, as relações humanas acabam coisificadas<sup>16</sup>.

Em contraposição aos modelos operacional e reativo, surge, como reflexo das novas circunstâncias sociais emergentes<sup>17</sup>, o homem parentético. Este modelo de homem sustenta-se no pressuposto de que o ser humano é um ser político ativo e pode desenvolver uma visão crítica livre das premissas de valor presentes no dia-a-dia. O homem parentético é um tipo de personalidade que não se ajusta facilmente à estrutura de valores organizacionais e institucionais baseada em percepções e interesses previamente fixados. Como trabalhador, está consciente de que suas carências também pertencem ao grupo de necessidades que se situam além da simples sobrevivência. Deseja liberdade para expressar suas idéias e opiniões, autonomia para decidir sobre as questões de seu trabalho, e tem urgência em encontrar um sentido<sup>18</sup> para suas ações.

O homem parentético encontra motivo satisfatório para o que faz e o que é somente quando consegue estabelecer na vida pelo menos três sentidos fundamentais: de direção, de ligação e de continuidade (Handy, 1995).

O sentido de direção diz respeito à visão que delinea um rumo a ser seguido. A escolha de uma direção depende do desenvolvimento de uma visão pessoal: a imagem mental de um estado futuro, possível e desejável, que mostra claramente onde se deseja chegar. A existência de uma visão relevante e desafiadora, isto é, algo que oferece um sentido claro de dire-

---

<sup>16</sup> A coisificação ocorre quando um tipo de objetividade, válida no plano restrito da racionalidade funcional ou instrumental, assume a forma de objetividade em geral, identificando-se os seus critérios com os das relações humanas e sociais. Portanto, a essência da coisificação se mostra no fato de que consiste numa forma de objetividade em que as relações humanas e sociais são equiparadas a relações entre coisas. As organizações estruturadas conforme o chamado “modelo máquina” são teoricamente aquelas onde predominam as relações coisificadas ou reificadas (Ramos, 1983).

<sup>17</sup> O novo contexto social emergente é fruto de uma mudança de paradigmas atualmente em curso na sociedade ocidental (Capra, 1982). Esta mudança de paradigmas envolve transformações nos pressupostos básicos subjacentes a diversos campos do conhecimento humano como política, economia, negócios, educação, saúde, entre outros (Ferguson, 1980). Um paradigma pode ser definido como o conjunto de idéias e valores reconhecidos e compartilhados pelos membros de uma comunidade, que determina o grau de significância dos problemas existentes e as abordagens adotadas na tentativa de resolvê-los (Kuhn, 1978).

<sup>18</sup> O sentido dá sustentação e credibilidade às ações humanas. A ausência de sentido na execução do trabalho pode conduzir ao vazio moral e existencial. Quando estão imersos neste estado psicológico precário, os indivíduos sentem-se desorientados e frustrados (Frankl, 1991).

ção para o futuro, é essencial para que os indivíduos acreditem no que estão realizando, seja no trabalho, na família ou na comunidade.

O sentido de ligação corresponde à forte necessidade que o homem tem de pertencer a alguma coisa ou a alguém, vinculando-se a este sentido, a lealdade, o dever, a obrigação. Somente por meio do sentido de ligação a consciência pode prevalecer sobre o egoísmo, e o dever sobre o conforto da omissão. A ausência do sentido de ligação suprime a razão para qualquer esforço cooperativo. Para que possam deixar de lado o individualismo egocêntrico e aderir ao trabalho conjunto pelo bem comum, os indivíduos precisam desenvolver o sentido de ligação.

O sentido de continuidade refere-se à responsabilidade com o longo prazo, mais precisamente com o compromisso da qualidade de vida que as atuais gerações devem assumir para com as gerações futuras. Tal continuidade não significa continuísmo, ou seja, inexistência de mudanças. Pelo contrário, há a necessidade de que ocorram mudanças para que a continuidade da espécie humana seja resguardada. Sem um sentido de continuidade, os indivíduos não conseguem perceber a vantagem de sacrificar o presente em função do futuro.

A abordagem parentética da natureza humana tem amplas implicações sobre o desenho de sistemas sociais e organizacionais. A predominância, abrangência e influência das organizações na sociedade faz com que o local de trabalho ocupe a melhor posição para tornar-se a principal fonte de inspiração e sentido na vida das pessoas. Porém, para que isso aconteça, as organizações precisam se transformar em espaços que privilegiem a motivação intrínseca<sup>19</sup>, ou seja, em ambientes que possibilitem a satisfação não apenas das necessidades econômicas e sociais do ser humano, mas também de suas necessidades relativas à auto-realização.

O despertar do homem parentético impulsiona o esforço em direção da construção de modelos organizacionais que sejam mais coerentes com a multidimensionalidade do ser humano e resgatem sua totalidade. A organização em aprendizagem pode ser considerada um

---

<sup>19</sup> A motivação intrínseca é aquela que nasce das necessidades internas de autodesenvolvimento do ser humano. Este tipo de motivação pode servir-se de fatores externos como meios para satisfazer uma necessidade interna, mas isso não significa que sua compreensão possa ser reduzida à busca desses fatores em si mesmos (Bergamini, 1990).

destes modelos. Suas disciplinas - pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe - visam, simultaneamente, o desenvolvimento integral e equilibrado dos indivíduos e a melhoria dos processos, relacionamentos e resultados do trabalho.

### 1.2.2 As possibilidades da aprendizagem individual nas organizações

A aprendizagem individual nas organizações pode ser entendida como um processo pelo qual as pessoas observam os efeitos de suas ações, reconhecem os problemas ainda insolúveis, e aqueles que poderão surgir, e mudam para resolvê-los (Argyris, 1993). À luz das múltiplas dimensões humanas, esta mudança poderá se dar em três níveis básicos: procedimentos operacionais, comportamentos e mentalidade. Por esse ângulo, a aprendizagem difere segundo os níveis de mudança pretendidos. A mudança de comportamentos e de procedimentos operacionais resulta da aprendizagem operacional e a mudança de mentalidade advém da aprendizagem conceitual.

Aprendizagem operacional e conceitual são dois tipos de aprendizagem potencialmente complementares. Para tornar-se efetiva, a aprendizagem conceitual precisa ser aplicada no mundo objetivo por meio de procedimentos operacionais e comportamentos específicos que possam ser aprendidos e colocados em prática (Kim, 1996).

Tomando-se como perspectiva o trabalho, pode-se dizer que a aprendizagem operacional procura melhorar habilidades técnicas e relacionamentos. Trata das mudanças na maneira como os indivíduos executam o trabalho, produzindo novas rotinas em substituição às antigas. Enquanto a aprendizagem operacional enfatiza o como executar o trabalho, a aprendizagem conceitual destaca o por quê de executá-lo, ou seja, desafia a própria necessidade e adequação dos comportamentos e procedimentos operacionais predominantes na organização. Normalmente, leva ao questionamento e à transformação de valores e suposições sobre o funcionamento das organizações e do ambiente de negócios em que estas estão inseridas.

Quando o aprendizado é somente operacional, os problemas são resolvidos apenas superficialmente. As soluções não partem de um questionamento mais profundo da natureza

dos problemas. São fruto de um ciclo simples de aprendizagem: o *single-loop learning* (Argyris, 1993). Este ciclo de aprendizagem busca detectar e corrigir desequilíbrios existentes entre situações atuais e desejadas, sem modificar os valores e suposições compartilhados na organização. As ações resultantes deste ciclo de aprendizagem sustentam-se principalmente na racionalidade funcional. Tal racionalidade, por estar baseada numa avaliação utilitária das conseqüências da ação humana, se aplica à conduta do indivíduo somente na medida em que é reconhecida como meio para atingir determinados fins. Meios e fins passam, então, a ser o único ponto referencial para o comportamento humano.

Porém, quando a aprendizagem individual envolve aprendizado conceitual e aprendizado operacional, o processo de detecção e correção de problemas se dá mediante um ciclo duplo de aprendizagem: o *double-loop learning* (Argyris, 1993). Neste ciclo de aprendizagem há o questionamento profundo da natureza dos problemas, isto é, das premissas fundamentais que lhes deram origem. O ciclo duplo de aprendizagem parte da observação das interdependências entre eventos, buscando gerar uma percepção sistêmica dos problemas. O objetivo é detectar e corrigir os desequilíbrios existentes entre estados atuais e desejados, tendo como fundamento o desafio dos paradigmas vigentes na organização.

No ciclo duplo de aprendizagem, racionalidade funcional e racionalidade substantiva tendem a coexistir de forma equilibrada numa relação de tensão. As ações resultantes deste ciclo de aprendizagem são, portanto, realizadas a partir de uma congruência entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção (Ramos, 1983).

A ética da responsabilidade corresponde à ação racional no tocante ao emprego de meios apropriados aos fins deliberadamente determinados. Os que a adotam, se acham sob o vínculo do compromisso de tornarem suas condutas funcionalmente racionais. Já a ética da convicção está implícita a toda a ação cujo mérito intrínseco são valores. Quando os indivíduos orientam suas ações com base na ética da convicção, realizam um julgamento antecipado da validade e adequação de suas próprias crenças e dos paradigmas vigentes na organização, ou seja, desenvolvem uma consciência crítica da realidade.

Dentro dessa ótica, pode-se afirmar que o ciclo duplo de aprendizagem possibilita a convergência entre condutas funcionais eficientes e convicções pessoais.

Assim, parece ser correto afirmar que as ações resultantes do ciclo duplo de aprendizagem sustentam-se numa nova ética individual, alicerçada num triplo interesse: o interesse próprio, o interesse pelos outros e o interesse pela organização (Chanlat, 1992). O interesse próprio está centrado no autoconhecimento<sup>20</sup>, não na autopreservação. O interesse pelos outros está baseado numa relação de reciprocidade, que se estabelece não só quando os indivíduos estão conscientes de seus direitos, mas também de seus deveres e obrigações para com seus semelhantes. O interesse próprio e o interesse pelos outros conjugam-se e formam o interesse pela organização, que está associado à lealdade, ao engajamento e ao trabalho bem feito.

### 1.2.3 Aprendizagem em equipe

À medida que a sociedade se transforma e os negócios tornam-se mais complexos e dinâmicos, a compreensão e explicação sistêmica dos problemas existentes dentro e fora das organizações requer uma espécie de inteligência<sup>21</sup> além da individual. Já não é mais suficiente que um pequeno grupo de “estrategistas” aprendam por toda a organização. Portanto, a valorização da diversidade dos modos de pensar e perceber de todos os membros de uma organização se faz necessária (Senge, 1990).

Para que possam efetivamente aprender, as organizações precisarão mobilizar e integrar, em todos os seus níveis, uma diversidade de perspectivas individuais cada vez maior, abrindo espaço para o surgimento do verdadeiro gerenciamento sistêmico. As unidades estruturais capazes de promover essa mobilização e integração são as equipes<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Pelo autoconhecimento os indivíduos buscam a afirmação de sua singularidade; pela autopreservação estão sob a influência do egocentrismo, e desenvolvem com os outros relações impregnadas de frieza, desligamento e instrumentalidade (Chanlat, 1992).

<sup>21</sup> No contexto das organizações, a inteligência diz respeito à capacidade que os indivíduos têm de adquirir e aplicar conhecimento (Pinchot & Pinchot, 1994).

<sup>22</sup> As equipes podem ser conceituadas como sendo pequenos grupos de pessoas que trabalham em estreita união a fim de gerar um produto comum. Diferem de um grupo que se reúne para dividir o trabalho e realizá-lo individualmente. Nas verdadeiras equipes, as pessoas criam e aprendem em conjunto (Pinchot & Pinchot, 1994).

Embora os sistemas estruturais<sup>23</sup> da maioria das organizações ainda estabeleçam o indivíduo como unidade-chave de eficácia e aprendizagem, as equipes têm sido cada vez mais reconhecidas como as unidades estruturais básicas para a tomada de decisões e a geração de resultados em qualquer organização. A equipe pode ser considerada um espaço organizacional catalisador em que os indivíduos normalmente transcendem suas limitações racionais<sup>24</sup> e geram um alto grau de inteligência coletiva<sup>25</sup>, obtendo resultados produtivos significativamente superiores àqueles alcançados individualmente. A inteligência coletiva das equipes torna-se superior à inteligência individual por meio da aprendizagem em equipe, um processo agregador que rompe as barreiras da diversidade e possibilita a integração de experiências, percepções e talentos individuais.

A aprendizagem em equipe é essencialmente um processo de alinhamento<sup>26</sup> pelo qual um grupo de pessoas se conscientizam de que têm o poder de mudar a realidade e desenvolvem a capacidade de criar e inovar em conjunto, gerando os resultados que verdadeiramente desejam. Esta disciplina transcende as habilidades convencionais adquiridas pelo desenvolvimento de equipe. Inspira mudanças mais fundamentais e de aplicação duradoura, que repercutirão em todas as partes da organização. Ocorre por meio de um ciclo de aprendizagem generativa<sup>27</sup>, que compreende três etapas fundamentais: conceituação, ação coordenada e consolidação.

---

<sup>23</sup> Os sistemas estruturais de uma organização correspondem aos sistemas de educação/treinamento, informação/comunicação, avaliação de desempenho e recompensa/reconhecimento (Covey, 1994).

<sup>24</sup> A aprendizagem individual é limitada pela capacidade que as pessoas têm de interpretar a complexa realidade. É o problema da racionalidade limitada de Herbert Simon (1976). A racionalidade limitada é responsável por gerar uma visão do mundo que não inclui todas as variáveis concebíveis, mas que oferece apenas um número suficiente de premissas com as quais o indivíduo possa lidar.

<sup>25</sup> A inteligência coletiva das equipes é diferente do padrão de comportamento chamado pensamento grupal (*groupthink*), que diminui a capacidade de tomada de decisões do grupo e gera conformismo. O pensamento grupal ocorre quando os grupos tomam-se homogêneos e começam a banir opiniões divergentes, desenvolvendo um clima de "elite", caracterizado por sanções de superioridade, exclusividade e invulnerabilidade (Bowditch & Buono, 1992).

<sup>26</sup> O alinhamento é um conceito utilizado para caracterizar a sinergia que ocorre quando um grupo de pessoas atuam como um todo integrado. Distingue-se, portanto, de concordância. Quando uma equipe está alinhada, surge uma direção única para as energias individuais, que então se harmonizam, resultando em menor perda de energia. O alinhamento é condição necessária para delegar poder às equipes (Senge, 1990).

<sup>27</sup> O ciclo de aprendizagem generativa promove a capacidade reflexiva dos indivíduos e o desenvolvimento de uma consciência crítica acerca da realidade em que aqueles estão inseridos (Senge, 1990). Este ciclo de aprendizagem é similar ao ciclo duplo de aprendizagem de Chris Argyris (1993).

Na conceituação, as pessoas tornam-se observadoras do próprio pensar e agir, e tomam consciência dos problemas existentes dentro e fora da organização. A conceituação é comparável a um processo de reflexão coletiva. Através de tal reflexão a percepção de problemas complexos tende a ser ampliada, permitindo que estes sejam apropriadamente formulados e solucionados. O desafio é canalizar o potencial de cada membro do grupo para que a inteligência coletiva seja superior à individual. A reflexão coletiva é o ponto de partida da aprendizagem em equipe. Dela podem surgir novos valores e suposições sobre o funcionamento do mundo.

A partir da etapa de conceituação, é estabelecido um entendimento compartilhado entre os membros da equipe do que precisa ser feito para que os problemas sejam solucionados, e, dentre as alternativas levantadas, escolhe-se uma abordagem de trabalho capaz de agregar atividades específicas, conforme certos requisitos de desempenho estabelecidos pelo grupo. É o momento da ação coordenada. Quando a ação é coordenada, cada membro do grupo tem consciência de que faz parte de uma equipe e age de modo a complementar os esforços dos demais integrantes, tentando sempre encontrar a maneira de tornar a combinação de especialidades e ações mais produtiva. A ação coordenada requer das pessoas disposição para cooperar, experimentar e inovar.

Na consolidação, há a avaliação dos resultados alcançados por meio de critérios que permitam verificar se a ação coordenada foi apropriada e suficiente. Como instrumento reflexivo, a avaliação empreendida nesta etapa, evidentemente, foge à conhecida avaliação baseada em normas externas. Parte, isto sim, de um julgamento dependente de critérios ou requisitos de desempenho estabelecidos pelos próprios membros da equipe. A adequação das ações confere validade ao aprendizado, que precisa ser, então, internalizado, difundido para outras equipes e aprimorado pelo reinício do ciclo. A consolidação visa, portanto, à “correção de curso” do processo de aprendizagem e à sua continuidade.

Como se pode observar, a aprendizagem em equipe difere da aprendizagem individual. Não é uma disciplina que pretende melhorar isoladamente habilidades e conhecimentos individuais. Busca, sobretudo, gerar uma inteligência coletiva superior à individual; uma inteligência capaz de perceber questões ou problemas complexos de maneira sistêmica.



Por isso, sua prática sustenta-se num processo de interação efetivo entre as pessoas que compõem uma equipe e entre as próprias equipes existentes na organização, processo este que envolve as dimensões: liderança, participação<sup>28</sup>, comunicação e cooperação.

Ao considerar o conceito de liderança no âmbito organizacional, pode-se aceitar duas abordagens, que delineiam dois estilos distintos: (a) a liderança autocrática, fundada no controle hierárquico originário de funções e cargos burocráticos; e (b) a liderança integrativa, sustentada na valorização do ser humano, seu conhecimento e potencial de inovação.

A liderança autocrática está caracterizada pela utilização do poder formal conferido pela burocracia. O líder autocrático possui, portanto, a prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições. Utiliza-se de meios materiais com a finalidade de controlar as pessoas. A concessão de símbolos, como, por exemplo, dinheiro, que permite adquirir bens e serviços é classificada como material (Etzioni, 1989). Este tipo de controle é exercido tendo como base o poder utilitário.

Sob a perspectiva integrativa, liderança e poder estão relacionados, mas não de forma burocrática; é muito mais um processo de delegar poder às pessoas do que o exercício pessoal do poder. Os líderes integrativos somente são capazes de fazer suas intenções se transformarem em ação e realidade se conseguirem alinhar a energia das pessoas com uma visão definida em conjunto (Senge, 1990). Lideram inspirando outras pessoas, e não dando ordens. Criam expectativas atingíveis, ainda que desafiadoras, e recompensam progressos. Ao invés de utilizarem técnicas manipulativas, capacitam e motivam as pessoas a usarem sua própria iniciativa e experiência. Em suma, abrem espaço para que as pessoas se desenvolvam de dentro para fora, sem apelar para a aplicação de controles burocráticos externos.

A liderança integrativa pode ser definida por três competências básicas, pelas quais chega-se ao seu objetivo maior que é a potencialização da força das pessoas. Tais competên-

---

<sup>28</sup> Nas organizações, a participação pode ser classificada segundo se trate de participação na execução do trabalho, nos resultados financeiros advindos do trabalho ou no capital - a participação econômica, ou participação nas decisões - a participação política. (Ferreira, 1984). A participação somente desenvolverá a plenitude de seu potencial numa organização que permita e fomente tanto a participação econômica quanto a política de todos os seus integrantes (Dantas, 1988).

cias podem ser identificadas como características comuns aos líderes integrativos: gerenciamento da visão, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança.

Os líderes integrativos são capazes de atrair a atenção das pessoas para a criação e disseminação de um foco de comprometimento. Fazem com que as pessoas desejem engajar-se à busca deste foco; envolvem as pessoas em torno de uma visão. A visão é um guia de longo prazo, é uma definição compartilhada por um grupo de pessoas do que será a empresa e suas vidas no futuro.

Existe atualmente um fluxo tão intenso de informações, que há nas organizações a tendência de se analisar apenas superficialmente o problema do significado. Diante disso, os líderes integrativos têm o papel de integrar fatos, conceitos, histórias e mitos num conjunto que faça sentido para as pessoas. Devem tornar as idéias tangíveis e reais. Não importa o quanto uma visão possa ser grandiosa, o líder integrativo precisa usar palavras e modelos para fazer com que sua essência seja compreendida por todos.

Estudos recentes mostram que as pessoas preferem seguir um líder com quem possam contar, mesmo que discordem de seus pontos de vista, do que seguir outros com quem tenham mais pontos em comum mas que sejam inconstantes, mudando frequentemente de posição. A confiança é essencial nos processos de mudança e aprendizagem (Covey, 1994). Nestas situações é necessário que o líder seja consistente. As pessoas gostam de saber com clareza a posição do líder, mesmo que discordem dela.

As três competências que definem a liderança integrativa têm efeitos importantes sobre as pessoas, principalmente em termos de atitudes positivas que geram em todos. Quando a liderança integrativa prevalece, as pessoas sabem que aprender e ser efetivamente competente são características importantes. Os líderes integrativos valorizam a constante aprendizagem e o domínio de competências, transmitem este valor a todas as pessoas da organização. Deixam claro que fracassos não existem e que erros representam feedbacks úteis e oportunidades de aprendizagem.

A participação nas organizações pode ser entendida sob dois enfoques diferentes: (a) como forma de adquirir poder para influenciar, manipular e dominar; ou (b) como forma de compartilhar percepções, idéias, experiências, conhecimentos, responsabilidades, para gerar benefícios mútuos.

A participação tomada como meio para adquirir poder é incompatível com o processo de aprendizagem em equipe. Este tipo de participação leva em consideração somente o potencial de influência de um indivíduo ou de um grupo na promoção das decisões tomadas na organização ou na criação de barreiras à sua consecução. É importante ressaltar que tal potencial de influência não se restringe, entretanto, a ocupação de posições organizacionais formais legitimadas pela autoridade. Essa perspectiva sobre a participação nas organizações sustenta-se na crença de que grupos e indivíduos procuram constantemente influenciar nas decisões organizacionais para que estas estejam de acordo apenas com seus interesses pessoais.

A origem do conceito de participação como ato de adquirir poder para influenciar e dominar a outros encontra-se no pensamento político clássico dos séculos XVI e XVII. Foram Maquiavel e Hobbes os primeiros a sugerir que a participação política é o “troféu” para os dominadores e a obediência o “prêmio de consolação” para os dominados. Por esse ângulo, a participação resulta de um “jogo de poder de soma zero”, ou seja, se “X” tem poder, é preciso que em algum lugar haja um ou vários “Y” que estejam desprovidos de tal poder (Lebrun, 1984). Nesse “jogo”, sempre existirão “vencedores” e “perdedores”, pessoas que estão conquistando o poder político, e pessoas que estão perdendo este poder. Este modelo político, baseado na desigualdade, abre espaço para a burocratização do poder. Como consequência, o poder é centralizado e exercido de maneira arbitrária.

Nas organizações burocráticas, onde a participação, normalmente, serve como um meio de adquirir poder para influenciar em decisões e manipular pessoas, há a tendência para que prevaleça a competição entre indivíduos e grupos. Os conflitos surgidos das divergências de idéias, opiniões e percepções, em geral, são resolvidos por meio de uma estratégia perde-ganha<sup>29</sup>. Por este tipo de estratégia cada parte tenta atingir suas próprias metas às custas da

---

<sup>29</sup> As estratégias de resolução de conflitos podem ser classificadas em três tipos: perde-perde, perde-ganha e ganha-ganha. Na estratégia perde-perde ambas as partes perdem; ambas as partes fazem concessões. A abordagem utilizada é o compromisso. Na estratégia perde-ganha cada parte tenta atingir

outra, mediante o uso da autoridade, ameaças, ou, até mesmo, coerção. A abordagem empregada é a da dominação, que pressupõe sempre a vitória de um lado em detrimento do outro.

Em contrapartida, a participação vista como modo de compartilhar experiências, percepções, conhecimentos, responsabilidades, visando promover o bem comum é extremamente útil à aprendizagem em equipe. Na verdade, este tipo de participação contribui amplamente para gerar inteligência coletiva superior à individual e, portanto, constitui-se num fator essencial para que a disciplina da aprendizagem em equipe aconteça na prática.

A participação entendida como forma de compartilhar para alcançar benefícios mútuos nasce de uma concepção aristotélica de política. Aristóteles afirma que o homem é um animal político por natureza porque tem necessidade de conviver com outros homens e coloca a participação nas deliberações da polis como o centro da vida política da Grécia Antiga. Em *A Política*, Livro III, cap. 6, o filósofo diz que a direção da comunidade política normalmente se exerce no interesse de todos, devendo os cidadãos participar e assumir os encargos cívicos por rodízio, ou seja, mediante o compartilhamento de suas responsabilidades políticas. Dessa forma, a política se refere à vida comunitária, às regras de convivência e organização, aos objetivos e interesses da comunidade e às decisões tomadas para solucionar os problemas da comunidade que afetam ou interessam igualmente a todos.

O modelo político de Aristóteles é isonômico. A polis grega era uma isonomia, ou seja, uma associação em que todos os seus membros - os cidadãos - são iguais. As isonomias são espaços sócio-aproximadores<sup>30</sup> que oferecem a atmosfera psicológica apropriada para o compartilhamento de idéias, valores, opiniões, interesses, responsabilidades, com o fim de atingir o bem comum (Ramos, 1989).

---

suas próprias metas às custas da outra. A abordagem utilizada é a dominação. Na estratégia ganha-ganha ambas as partes buscam integrar valores, interesses, opiniões e percepções visando atingir benefícios mútuos. A abordagem utilizada é a integração. Estas três estratégias de resolução de conflitos fundamentam-se nos estudos de Follett (1995).

<sup>30</sup> O espaço sócio-aproximador é aquele que facilita e encoraja a convivialidade. Difere do espaço sócio-afastador que mantém as pessoas separadas. Nas organizações, podem prevalecer tanto espaços sócio-afastadores quanto sócio-aproximadores (Ramos, 1989). As equipes de aprendizagem podem ser comparadas a espaços organizacionais sócio-aproximadores.

Sem querer promover uma volta romântica ao passado, percebe-se que as equipes da organização em aprendizagem podem ser comparadas à espaços isonômicos. À semelhança do que ocorria na polis grega, nestas unidades de trabalho diversos participantes da organização, quer sejam operários, supervisores, gerentes, especialistas, diretores, fazem uso da palavra para compartilhar, por meio do diálogo e da discussão, percepções, opiniões, idéias, crenças, conhecimentos, experiências, responsabilidades, buscando aprender em conjunto novas soluções para problemas complexos; soluções que dificilmente seriam encontradas individualmente.

A participação na aprendizagem em equipe implica, portanto, no uso da palavra pela prática constante do diálogo e da discussão. Essas são as duas maneiras pelas quais os indivíduos conversam e aprendem em conjunto. Embora sejam diferentes, o diálogo e a discussão são estratégias de comunicação potencialmente complementares. Porém, cabe ressaltar que a maioria das equipes organizacionais ainda não conseguiram compreendê-las e utilizá-las corretamente.

O diálogo é uma estratégia de comunicação antiga. Adotado sistematicamente pelos gregos, sempre foi considerado uma forma de conversação entre iguais. No aprendizado em equipe, o diálogo relaciona-se com a análise de problemas complexos, e por ser de caráter eminentemente exploratório, auxilia a equipe a canalizar o potencial de diversidade para a formação de uma inteligência coletiva superior à individual. Durante o processo de diálogo, as pessoas emitem livremente suas idéias, opiniões, crenças e percepções acerca de determinadas questões, sem que precisem estar presas a valores predeterminados.

O ato de falar emerge do ato de escutar atentamente, ou seja, antes de falar cada indivíduo escuta a si próprio e aos outros. Assim, as pessoas ajudam umas às outras a observar como valores ocultos podem controlar suas ações e a reconhecer as possíveis incoerências<sup>31</sup> de seus pensamentos, tornando o raciocínio coletivo<sup>32</sup> mais consistente e próximo da verdade.

---

<sup>31</sup> Existem pelo menos três tipos verificáveis de incoerência do pensamento: (a) o pensamento nega ser participativo; (b) o pensamento deixa de acompanhar a realidade; (c) determina seu próprio padrão de referência para corrigir problemas, sem considerar que ajudou a criá-los (Senge, 1990).

<sup>32</sup> O raciocínio coletivo é diferente do pensamento coletivo. O primeiro é um processo em andamento e o segundo é resultado do desse processo (Senge, 1990).

Experiências como o diálogo são raras. Não se pode forçar sua ocorrência, contudo é possível criar certas condições para encorajá-lo. Tais condições estão ligadas ao clima interno e à facilitação existentes na equipe.

O clima interno relaciona-se à predisposição que as pessoas possuem para agirem com franqueza reflexiva (Senge, 1990). A franqueza reflexiva permite que os indivíduos tornem-se capazes de “suspender” suas suposições. Suspender uma suposição significa colocá-la à mostra, torná-la explícita, para que todos os membros da equipe possam entendê-la e investigá-la coletivamente.

No entanto, dificilmente as pessoas conseguem suspender suas suposições, pois, normalmente, estas vinculam-se a valores e crenças mais profundos, muitas vezes considerados incontestáveis. Por isso, um fator implícito que colabora para a suspensão de suposições é a confiança mútua. Quando as pessoas confiam umas nas outras, tendem a ser menos defensivas e menos vulneráveis a possíveis questionamentos.

Já a facilitação, refere-se às habilidades de orientadores internos ou externos que auxiliam no diálogo. Estas habilidades são utilizadas para manter o diálogo em movimento e evitar que este se desvie para a discussão improdutiva. Os orientadores não têm o escopo tradicional dos agentes de mudança, são líderes integrativos habilitados a antecipar “crises” na conversação e ajudar as pessoas a atravessá-las.

O diálogo é um processo que exige um esforço colaborativo. Não depende, portanto, da inteligência de nenhum indivíduo isoladamente. À medida que as equipes adquirem experiência em dialogar, espera-se que a facilitação seja coletiva e a função dos orientadores diminua gradativamente.

Para que as equipes possam efetivamente aprender, seus membros precisam desejar os benefícios mútuos do diálogo mais do que desejam se ater aos poderes e privilégios de seus papéis organizacionais, isto é, precisam superar as desigualdades. Se um indivíduo está acostumado a ver suas idéias e suposições prevalecerem porque ocupa um cargo hierarquicamente

superior, precisa abdicar desse privilégio no diálogo. Por outro lado, se está acostumado a não expor suas idéias e opiniões por ocupar um cargo hierarquicamente inferior, também precisa abdicar dessa posição de segurança. Em outras palavras, o medo e o autoritarismo precisam ser minimizados pela franqueza participativa (Senge, 1990).

A franqueza participativa permite que os membros de uma equipe tenham a liberdade para expressar e compartilhar suas percepções, idéias e suposições conflitantes, independentemente das posições hierárquicas que ocupam. A franqueza participativa faz surgir nas relações de trabalho uma dimensão diferente da puramente técnica ou econômica. Tal dimensão pertence ao campo da ética das relações de trabalho e envolve como principais componentes éticos a solidariedade, a integridade, a exteriorização, a honestidade, a transparência, a visibilidade, a inteligibilidade e a cooperação.

No aprendizado em equipe, a estratégia de comunicação que complementa o diálogo é a discussão. Enquanto no diálogo problemas complexos são analisados, na discussão são tomadas decisões. Percebe-se, portanto, que a diferença fundamental entre diálogo e discussão reside na intenção. No diálogo, a intenção é a investigação, a descoberta, o discernimento. Já na discussão, a intenção é chegar a uma conclusão, tomar uma decisão, elaborar um plano. Na discussão, diferentes idéias são apresentadas e defendidas, procurando-se utilizar a estratégia ganha-ganha para a resolução dos conflitos. Com este tipo de estratégia ambas as partes avaliam juntas suas idéias, percepções, crenças, interesses e experiências, buscando encontrar alternativas mais adequadas, que gerem benefícios mútuos. Quando produtiva, a discussão converge para a identificação de prioridades e o estabelecimento de ações inovadoras.

Se uma equipe não consegue movimentar-se entre diálogo e discussão passando alternadamente de um para o outro, nos momentos necessários, ambos tendem a ser improdutivos. A falta desse equilíbrio pode provocar mal-entendidos, falhas de comunicação e decisões equivocadas, fazendo prevalecer um clima de desconfiança e suspeita entre os integrantes da equipe. A resistência à mudança passa, então, a ser a regra e cooperação a exceção.

#### 1.2.4 Características básicas das equipes

Uma equipe é um tipo especial de grupo. Todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. A distinção entre grupos e equipes recai sobre o desempenho (Katzenbach & Smith, 1993). Nos grupos, o desempenho é fruto do trabalho individual. O foco volta-se para as atribuições de cargos e responsabilidades individuais limitadas. Nas equipes, o desempenho tende a ser superior àquele obtido pela simples soma dos melhores talentos individuais de um grupo, porque advém tanto do trabalho individual quanto do trabalho conjunto. As contribuições são complementares e os esforços coordenados voluntariamente.

Os atributos de uma equipe, ou seja, suas características qualitativas e quantitativas, podem ser resumidos nos seguintes: objetivo comum, metas de desempenho, conhecimentos complementares, abordagem de trabalho, responsabilidade compartilhada e tamanho.

##### *Objetivo comum*

O objetivo comum é uma criação conjunta que se desenvolve apenas em função do esforço cooperativo. Oferece direção e significado às realizações. Normalmente, relaciona-se à elevação do nível de aspiração das pessoas. Quando as equipes possuem um objetivo comum, seus membros não só querem ter mais, mas também ser mais; sentem que precisam aprender constantemente. Um objetivo comum inspirador fornece identidade às equipes; é capaz de gerar e manter o conflito construtivo. Mediante esta identidade, as pessoas percebem que possuem um destino comum, afastando da equipe o senso de autopreservação, caracterizado por relações impregnadas de frieza, desligamento e instrumentalidade.

O objetivo que integra uma equipe é específico e difere da missão global da organização, embora não seja com esta incompatível. À luz das diretrizes gerais oferecidas pela missão organizacional, equipes efetivas dedicam tempo e esforço à definição e entendimento de seus objetivos específicos. Ao desenvolverem seus objetivos, as equipes tornam as diretrizes organizacionais adequadas à realidade e aos valores de seus integrantes. Desenvolver objetivo comum é atividade contínua para equipes bem-sucedidas. O estabelecimento dos objetivos de



uma equipe depende da capacidade dos líderes em reconhecer a “linha” comum que une o “tecido” das necessidades, valores e interesses humanos (Kouzes & Posner, 1991).

### *Metas de desempenho*

As melhores equipes são as que conseguem transformar seus objetivos em metas claras, simples e mensuráveis de desempenho. A integração entre objetivo comum e metas de desempenho é essencial a qualquer equipe. Sem esta integração, o desempenho poderá tornar-se medíocre. As metas de desempenho são forças impulsoras que podem desafiar os membros de uma equipe e gerar o compromisso pertinente à realização do objetivo comum (Katzenbach & Smith, 1994). Cabe lembrar que metas de desempenho concretas estão relacionadas à eventos reais, não à números arbitrários. As aspirações e os objetivos comuns de uma equipe somente serão relevantes se forem traduzidos em metas de desempenho bem definidas.

### *Conhecimentos complementares*

Nenhuma equipe poderá alcançar suas metas e objetivos sem o desenvolvimento dos conhecimentos complementares necessários ao alto desempenho. O enfoque no desempenho auxilia as equipes na identificação rápida de suas lacunas de conhecimento. Equipes efetivas precisam desenvolver, pelo menos, três categorias específicas de conhecimento: (a) conhecimento técnico ou funcional - competências técnicas individuais; (b) conhecimento interpessoal - habilidades para a resolução de conflitos interpessoais; e (c) conhecimento conceitual - capacidade de perceber e representar as interdependências existentes entre as forças estruturais sistêmicas que ordenam a realidade. A obtenção do equilíbrio adequado entre estas três categorias de conhecimento constitui-se num grande desafio para qualquer equipe potencial.

### *Abordagem de trabalho*

A abordagem de trabalho refere-se às regras fixadas pelas equipes, visando à realização de metas e objetivos. Com base numa abordagem de trabalho comum, os membros de uma equipe sabem: (a) quem deve realizar determinadas tarefas; (b) que programas serão estabelecidos e mantidos; (c) que conhecimentos serão desenvolvidos; (d) como obter e manter

o alto desempenho; (e) como são tomadas as decisões; (f) quando e de que forma a abordagem de trabalho vigente precisará ser modificada. A capacidade de agregar as diversas atividades de trabalho específicas, de acordo com os requisitos de desempenho estabelecidos, encontra-se no cerne de uma abordagem de trabalho eficaz. As verdadeiras equipes se dedicam não apenas ao desenvolvimento de metas e objetivos, mas também à criação de uma abordagem de trabalho consistente, que gere coesão e sinergia<sup>33</sup>.

### *Responsabilidade compartilhada*

Quando grupos de trabalho tornam-se equipes, a responsabilidade é compartilhada entre as pessoas. Ou seja, há um profundo comprometimento pessoal de cada integrante da equipe com o crescimento e sucesso individual e coletivo. A responsabilidade compartilhada tende a evidenciar-se enquanto as equipes desenvolvem objetivos comuns, metas de desempenho, conhecimentos complementares e abordagem de trabalho comum. Sua ausência, em geral, indica a incapacidade no desenvolvimento dos demais atributos de equipe. Um grupo sem responsabilidade compartilhada não consegue se sustentar como equipe.

No entanto, a responsabilidade compartilhada não poderá existir sem que antes haja confiança entre as pessoas. A confiança é um dos aspectos centrais nos relacionamentos humanos, e vital às equipes. Quando não há confiança recíproca, as pessoas ignoram, disfarçam e distorcem fatos, idéias, conclusões e sentimentos com o intuito de garantir proteção (Kouzes & Posner, 1991). Então, aumenta a probabilidade de que mal-entendidos e interpretações errôneas ocorram. A construção de relacionamentos de confiança depende de aspectos como: qualidade da comunicação, atitude dos líderes em relação à erros, grau de descentralização e transparência na divulgação de informações. Acima de tudo, porém, é imprescindível que a liderança mantenha uma postura autêntica e não-manipulativa perante sua equipe.

### *Tamanho*

O tamanho corresponde ao número de integrantes das equipes. Embora o tamanho seja

---

<sup>33</sup> Por sinergia, entenda-se a conjunção de forças que faz gerar um resultado coletivo maior do que a simples soma de contribuições individuais (Bennett, 1994).

mais orientação pragmática do que necessidade absoluta para o alto desempenho, equipes efetivas possuem entre 2 (dois) a 25 (vinte e cinco) integrantes (Katzenbach & Smith, 1994). Grandes grupos dificilmente interagem de forma construtiva, pois há a tendência para que a comunicação interna seja truncada, a coordenação entre as atividades exija maior tempo e a tomada de decisão seja lenta. À medida que o número de pessoas de um grupo aumenta, a produtividade, a participação e a confiança, necessárias à formação de equipes, geralmente, diminuem (Parker, 1995). Grupos que pretendem se tornar equipes precisam ser flexíveis; em outras palavras, precisam utilizar estratégias capazes de limitar seu tamanho.

### 1.2.5 Referenciais para o trabalho em equipe

#### 1.2.5.1 Holística

A holística é uma abordagem sustentada em novas idéias e percepções acerca dos seres humanos, da natureza e do universo. Originária da palavra grega *holos*, que significa totalidade, a visão holística, ou sistêmica, traduz-se na perspectiva de que o todo e as partes estão ligados por interações constantes e paradoxais. Contrapõem-se, portanto, à visão de dissociação e fragmentação, característica do paradigma<sup>34</sup> substancialista e mecanicista, que nega a interdependência fundamental de todos os fenômenos.

A perspectiva holística demonstra que a transformação de grupos em equipes não se trata de mera mudança de procedimentos, aplicação de técnicas ou alteração de nomenclaturas, mas, sim, de um processo que envolve, sobretudo, mudança de percepção. Tal mudança implica em considerar organizações, grupos e pessoas como unidades aparentemente distintas que tendem à formar totalidades dinâmicas e interdependentes (Moscovici, 1994). Cada uma dessas unidades, ou *holons*, é, simultaneamente, um sistema e um subsistema, apresentando duas inclinações contraditórias: auto-afirmação e integração. Embora sejam antagônicas, estas

---

<sup>34</sup> Por paradigma, entenda-se um conjunto de valores, visões de mundo e formas de trabalhar, reconhecido pela comunidade científica, e utilizado para a compreensão e explicação de certos aspectos da realidade. Portanto, pode-se dizer que uma mudança de paradigma envolve uma nova maneira de pensar sobre antigos problemas. Normalmente, o novo paradigma aceita o que existia como verdade parcial, isto é, apenas como um aspecto de “como as coisas ocorrem”, admitindo que possam ocorrer também de forma diferente (Kuhn, 1978).

duas propensões de um *holon* são complementares, e, portanto, podem equilibrar o sistema global.

Assim, cada membro de um grupo pode ser considerado um *holon*, que alternadamente age para afirmar sua individualidade e cooperar. O equilíbrio entre estas duas tendências é a chave para a criação de verdadeiras equipes. O trabalho qualitativo em equipe só será uma realidade quando as pessoas conseguirem, ao mesmo tempo, respeitar suas diferenças e agir coordenadamente em conjunto, motivadas por um objetivo comum. O individual e o coletivo estarão sempre em tensão, porém não necessariamente como forças em confronto (Handy, 1995). O indivíduo precisa do grupo e vice-versa. O crucial nesta relação é que um não sobrepuje o outro.

#### 1.2.5.2 Inteligência

Há cada vez mais evidências de que a inteligência, isto é, a capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento, é a nova fonte de poder e riqueza de pessoas e organizações. Mas a mobilização da inteligência organizacional remete à compreensão da natureza singular da inteligência humana.

A inteligência é um bem pessoal, privado e intransferível e, onde quer que se faça necessária, estará sempre na dependência de seus possuidores (Handy, 1995). A inteligência tem muitos aspectos, todos úteis, todos com real possibilidade de serem possuídos por alguém, assumindo formas distintas como, por exemplo: inteligência factual, analítica, lingüística, espacial, musical, prática, física, intuitiva, interpessoal. Cada uma destas formas de inteligência pode ser estimulada, despertada e desenvolvida por meio de processos de aprendizagem, mas não pode ser “distribuída”, “vendida” ou “comprada”, apenas compartilhada e aplicada. Portanto, a inteligência é uma forma instável de propriedade, pois se constituirá sempre num dom ou dádiva de seus detentores.

A inteligência potencial de qualquer organização encontra-se, assim, amplamente dissipada por toda sua extensão. Por esta perspectiva, as equipes surgem como novas unidades

estruturais que possibilitam o contato humano para a liberação, compartilhamento e aplicação da inteligência coletiva. São espaços organizacionais catalisadores em que as pessoas transcendem as limitações individuais e geram um alto grau de inteligência coletiva, obtendo resultados que podem superar significativamente os padrões de desempenho tradicionais. Porém, a inteligência coletiva das equipes somente torna-se superior às inteligências individuais de seus membros quando as barreiras da diversidade são rompidas por processos de aprendizagem que promovem a integração de experiências, percepções e talentos individuais.

### 1.2.5.3 Autonomia

Relações baseadas em controles burocráticos não são apropriadas para sistemas organizacionais sustentados em equipes de aprendizagem. Estes deveriam apoiar-se em relações em que prevaleça a cooperação, solidariedade, não-violência e benefícios mútuos (Pinchot & Pinchot, 1994). Quando os relacionamentos organizacionais progredem do modelo autocrático baseado na dominação legal para um modelo mais democrático baseado no engajamento, a focalização em resultados individualizados e no poder centralizado desloca-se para a focalização no autocontrole e na realização conjunta, processo este caracterizado pela distribuição de poder na organização, ou seja, pelo *empowerment*<sup>35</sup>.

O processo de *empowerment* transfere, portanto, autonomia e responsabilidade à indivíduos e grupos. Para que as pessoas sejam co-responsáveis por suas ações, precisam sentir que têm o poder de influenciar nas decisões que afetam suas tarefas e suas vidas. Se as pessoas sentem que perderam a capacidade de pensar por si próprias, de empreender ações, de influenciar em suas atividades e resultados e de iniciar mudanças, o trabalho de equipe dificilmente prospera. É somente dentro de equipes autônomas que as pessoas podem assumir amplas responsabilidades umas pelas outras, pela organização e pela qualidade de seus produtos e serviços (Pinchot & Pinchot, 1994). Sem o preceito da autonomia, a equipe perde o sentido de direção e conforma-se às convenções de rotina.

---

<sup>35</sup> Por *Empowerment*, entenda-se o processo de delegação de poder que possibilita à indivíduos e equipes a liberdade para agir com um mínimo de restrições de subordinação e a responsabilidade para fazer as adaptações necessárias ao sistema organizacional (Parker, 1995).

O grau de autonomia das equipes pode ser mensurado ao longo de um *continuum*, que varia de acordo com a responsabilidade para tomar ou implementar determinadas decisões. A progressão para maior autonomia é um processo de transição que ocorre com o tempo, e, normalmente, exige real motivação das pessoas.

## **CAPÍTULO II**

### **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO**

#### **2.1 Tipo de estudo**

##### **2.1.1 Perspectiva da pesquisa**

A abordagem metodológica utilizada neste estudo fundamenta-se na pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma metodologia adequada para compreender os aspectos subjetivos da realidade de um sistema organizacional.

Um marco que separa a pesquisa qualitativa dos estudos experimentais está na forma como apreende e legitima os conhecimentos (Chizzotti, 1991). Este tipo de pesquisa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o subjetivo, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto. O conhecimento não se reduz, portanto, a um conjunto de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam com suas ações.

### 2.1.2 Método de investigação

O método de investigação adotado neste estudo é a pesquisa-ação. O termo pesquisa-ação (*action research*) foi utilizado pela primeira vez por Kurt Lewin, um dos vários cientistas sociais que conduziram estudos sobre pesquisa-ação durante a II Guerra Mundial. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa qualitativa concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou um conjunto de ações, em que pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo participativo.

A pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa social que agrega várias técnicas. (Thiollent, 1986). Como estratégia de pesquisa, pode ser considerada uma forma de conceber e organizar uma pesquisa social de finalidade prática e que esteja de acordo com as exigências próprias da ação e da participação dos atores da situação observada. A postura da pesquisa-ação é fundamentalmente de abertura e disponibilidade para o conhecimento da realidade, fornecendo os dados necessários à ação mais adequada na situação vivenciada; é um processo contínuo de interação e aprendizagem com o ambiente organizacional.

A configuração da pesquisa-ação depende do seu objetivo e do contexto em que é aplicada. Neste estudo, o objetivo da pesquisa é prático, ou seja, pretende-se contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado central, com o levantamento de uma estratégia de ação para auxiliar os agentes (ou atores) na transformação da situação, e o contexto é uma organização, mais precisamente uma cooperativa de trabalho.

O tipo de pesquisa-ação adotado no presente estudo é, portanto, a pesquisa-ação de diagnóstico, uma vez que caracteriza-se por elaborar estratégias de ação (Barbier, 1985). Através dela, o pesquisador se insere numa situação existente, estabelece o diagnóstico e recomenda estratégias de ação apropriadas para solucionar problemas específicos.

Dentro de um escopo mais abrangente, esta pesquisa constitui-se num estudo de caso simples, cujo nível de análise é uma organização (Yin, 1984). Busca, sobretudo, coletar e registrar dados de um caso particular a fim de organizá-los de maneira ordenada e crítica, objetivando propor uma estratégia de ação transformadora.



## 2.2 Desenho da pesquisa

### 2.2.1 Especificação do problema

Segundo os dados da Organização Internacional do Trabalho - OIT, cerca de 40% (quarenta por cento) da população economicamente ativa do mundo está atualmente desempregada ou subempregada. O crescimento do desemprego, gerado também pelo fenômeno da globalização da economia, tem provocado uma série de debates em busca de soluções para atenuar esta situação econômica desfavorável.

Diante deste contexto, o cooperativismo de trabalho surge como uma importante alternativa para o combate ao desemprego urbano, passando a ser, além disso, um importante modelo para a organização do trabalho. No país e no estado, as iniciativas voltadas para a constituição de cooperativas de trabalho têm aumentado significativamente.

No entanto, a expansão do cooperativismo brasileiro defronta-se atualmente com a falta de competitividade. Por esse motivo, é fundamental que as cooperativas de trabalho se organizem com a perspectiva de se transformarem em experiências produtivas bem sucedidas, isto é, organizações realmente competitivas<sup>36</sup>, a exemplo do que ocorre em países como Alemanha, Holanda e Inglaterra.

Isto implica na substituição do antigo modelo de empresa cooperativa, desenvolvido no Brasil desde a década de 60 (sessenta), por um sistema mais dinâmico, gerido com competência e que possa realizar o potencial de aprendizagem e inovação das pessoas. Em outras palavras, as cooperativas de trabalho precisam se transformar em organizações em aprendizagem.

---

<sup>36</sup> A competitividade ou a competição nas cooperativas, tanto interna quanto externamente, é expressa, nesta dissertação, não no seu sentido negativo, mas sim no seu sentido positivo. Ou seja, processos de competição, dentro dos devidos limites, podem ser benéficos às pessoas e organizações, e, portanto, também às cooperativas. Desse modo, nas cooperativas, a competição ou a competitividade pode ser considerada um poderosa fonte energética votada para motivar esforços e dirigir condutas com o fim de originar processos cooperativos, como, por exemplo, as parcerias produtivas. O perigo nos processos competitivos reside no seu desvirtuamento e descontrole, dado os efeitos destruidores que podem causar (Capra, 1982).

As cooperativas tradicionais, enrijecidas pela hierarquia, tornaram-se obsoletas e precisam se transformar em organizações baseadas no conhecimento para que possam agir com rapidez, criatividade e flexibilidade. Neste sentido, a aprendizagem em equipe torna-se cada vez mais uma importante disciplina para impulsionar o desenvolvimento das cooperativas de trabalho, pois sua implementação está diretamente vinculada às evidentes necessidades impostas pelo novo ambiente de negócios globalizado e à forte compatibilidade com os valores e princípios que estão subjacentes a este tipo de organização.

Por outro lado, é notória a carência de estratégias de ação que tenham como finalidade a implementação da aprendizagem em equipe em cooperativas de trabalho. É com base nesta constatação que surge o problema central da pesquisa:

**Como implementar a aprendizagem em equipe na  
Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. - COOSERVI ?**

### 2.2.2 Perguntas de pesquisa

Com a finalidade de viabilizar a operacionalização do problema de pesquisa formulado no presente estudo, orientando, dessa forma, as etapas do trabalho empírico, foram formuladas as seguintes perguntas:

A configuração da COOSERVI conforma-se ao modelo organizacional burocrático no que diz respeito às dimensões Liderança, Participação, Comunicação e Cooperação ?

Quais as possibilidades oferecidas pela COOSERVI à implementação da aprendizagem em equipe ?

### 2.2.3 Definição das categorias analíticas

Para verificar se a COOSERVI aproxima-se ao modelo de organização burocrática, as dimensões escolhidas serão mensuradas ao longo de uma escala de avaliação (um *continuum*), contendo categorias analíticas como seus extremos ideais. Cabe ressaltar que tais dimensões são potencialmente complementares e as definições de cada categoria analítica foram elaboradas a partir da teoria apresentada nos capítulos anteriores.

A dimensão liderança move-se dentro de um *continuum* que vai da liderança autocrática - baseada na autoridade legal e com ênfase no controle utilitarista, até a liderança integrativa - baseada em princípios morais e com ênfase no compartilhamento das responsabilidades e no controle normativo (Etzioni, 1989).

A dimensão participação vai da alienação - fundamentada na participação instrumental, em que os indivíduos não estão envolvidos com os processos decisórios da organização, até a autogestão - fundamentada na participação política, em que os indivíduos estão plenamente engajados nos processos decisórios da organização.

A dimensão comunicação move-se da comunicação formal - baseada nos meios formais de comunicação que utilizam principalmente a escrita, até a comunicação informal - baseada nos meios informais de comunicação que utilizam sobretudo a palavra.

A dimensão cooperação vai do trabalho individual - baseado na consecução individual de determinado trabalho que pressupõe condutas isoladas das pessoas, até o trabalho conjunto - baseado na consecução conjunta de determinado trabalho que pressupõe a interdependência consciente de condutas coordenadas de várias pessoas.

QUADRO 1 - DIMENSÕES, CATEGORIAS ANALÍTICAS  
E FATORES-CHAVE CONSIDERADOS NA PESQUISA

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Fatores-Chave</b>
Liderança	Liderança Autocrática Liderança Integrativa	Autoridade Delegação Responsabilidade
Participação	Alienação Autogestão	Metas e Objetivos <i>Decisão</i> Comprometimento
Comunicação	Comunicação Formal Comunicação Informal	Conflito Conhecimento Defensividade
Cooperação	Trabalho Individual <i>Trabalho Conjunto</i>	Necessidade Confiança Desempenho

Os fatores-chave considerados para o estudo das categorias analíticas selecionadas são complexos. Portanto, alguns aspectos específicos foram considerados em cada fator, levando-se em conta seu potencial de verificação empírica. Tais aspectos fundamentam-se na teoria apresentada em capítulos anteriores e no conhecimento prévio acerca da organização pesquisada.

Com relação aos fatores-chave da dimensão liderança buscou-se verificar: no que tange à autoridade, as questões relacionadas com o controle hierárquico; à delegação, os aspectos referentes à centralização e descentralização das decisões; à responsabilidade, o preparo para a tomada de decisões.

Referente aos fatores-chave da dimensão participação, buscou-se verificar: no que diz respeito às metas e objetivos, os aspectos relacionados a sua formulação e estabelecimento; à decisão, a maneira pela qual os problemas são resolvidos; ao comprometimento, o envolvimento para atingir metas e objetivos e o compromisso com resultados.

Quanto aos fatores-chave da dimensão comunicação, buscou-se verificar: no que se refere ao conflito, as estratégias utilizadas para sua resolução; ao conhecimento, os aspectos relativos à sua obtenção e potencialização; à defensividade, as questões referentes ao espaço e disposição para a exposição de novas idéias e opiniões.

Com relação aos fatores-chave da dimensão cooperação, buscou-se verificar: no que diz respeito à necessidade, os aspectos relativos ao interesse próprio e sobrevivência; à confiança, as questões relacionadas à franqueza e abertura para participar; ao desempenho, a forma pela qual o trabalho é executado.

#### 2.2.4 Delimitação da pesquisa

##### 2.2.4.1 População e amostra

A população-alvo da presente pesquisa compreende uma cooperativa de trabalho, a Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. - COOSERVI, que possui cerca de 650 (seiscientos e cinquenta) cooperados ativos e 9 (nove) funcionários.

A amostra, retirada intencionalmente da população-alvo, é formada por dois grupos de indivíduos: (a) os envolvidos diretamente com as atividades de equipes: os cooperados e funcionários da cooperativa, e (b) os responsáveis pela organização e estruturação da cooperativa: os dirigentes da cooperativa.

#### 2.2.4.2 Representatividade qualitativa da amostra

Neste estudo, a amostra é intencional. O princípio de intencionalidade é adequado ao contexto da pesquisa social com ênfase nos aspectos qualitativos, porque as unidades investigadas não são consideradas equivalentes, ou de igual relevância (Thiollent, 1986). Este princípio é sistematicamente aplicado no caso da pesquisa-ação de diagnóstico, em que pessoas e grupos são escolhidos em função de sua representatividade expressiva, ou seja, de sua representatividade sócio-política dentro da situação considerada.

QUADRO 2 - PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

<b>Classificação</b>	<b>Perfil</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Instrumento de Coleta</b>
Dirigentes	Diretor Presidente	1	Entrevista e Questionário
	Diretor Financeiro	1	Entrevista e Questionário
	Conselheiro	1	Entrevista e Questionário
	Ex-Presidente	1	Entrevista e Questionário
-	Total	4 pessoas	-
Cooperados	Sócios Fundadores	4	Entrevista e Questionário
	Grupo A	30	Questionário
	Líder do Grupo A	1	Entrevista e Questionário
	Grupo B	10	Questionário
	Líder do Grupo B	1	Questionário
-	Total	46 pessoas	-

A representatividade expressiva ou qualitativa da amostra escolhida nesta pesquisa pressupõe, assim, critérios de avaliação sócio-políticos. Isto significa que a importância das pessoas e grupos intencionalmente escolhidos é mais significativa do que seu peso numérico no conjunto da população, pois suas idéias e opiniões tendem a ser expressivamente mais relevantes do que a aparente “ausência” da maioria. As informações transmitidas por estes grupos e pessoas foram consideradas mais oportunas ao estudo, embora não possam ser generalizáveis ao nível do conjunto da população-alvo.

## 2.3 Coleta e análise de dados

### 2.3.1 Coleta de dados

Com a coleta de dados, procurou-se obter as informações necessárias ao diagnóstico da organização. O trabalho de coleta de dados efetivou-se durante um período de 20 dias, entre os meses de abril e junho de 1998. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: análise documental, questionário, entrevista não estruturada e observação.

Por meio da análise de documentos, foram coletados os dados secundários da pesquisa, obtidos através de jornais, revistas, livros, outras publicações, pesquisas e textos jurídicos (leis, estatutos e regulamentos). Os documentos para análise foram classificados em três grupos: o primeiro, constituído de documentos sobre Cooperativismo e Cooperativas de Trabalho; o segundo, a respeito da legislação pertinente; e o terceiro, sobre a própria cooperativa - a COOSERVI.

O questionário é um instrumento de coleta de dados amplamente difundido na pesquisa social. Normalmente, são utilizados para descrever as características e medir determinadas dimensões de um indivíduo, grupo social ou organização (Richardson, 1989). O questionário foi utilizado em forma de escala de tipo Likert<sup>37</sup> para auxiliar na mensuração das dimensões organizacionais: liderança, participação, comunicação e cooperação. Essas dimensões foram subdivididas em 12 (doze) fatores-chave que deram origem a 12 (doze) questões. Foram aplicados 50 (cinquenta) questionários na organização.

Com base na escala Likert, indivíduos e grupos responderam a cada questão, levando-se em conta os vários graus de acordo e desacordo; por exemplo, (5) concordo, (4) concordo em parte, (3) indeciso, (2) discordo em parte e (1) discordo. Os números colocados ao lado das posições na escala não apareceram no questionário apresentado aos respondentes, que apenas indicaram sua resposta a cada questão assinalando uma das graduações de acordo-desacordo. As respostas às questões foram avaliadas de modo que uma resposta que indica a

---

<sup>37</sup> A escala de tipo Likert é uma escala somatória utilizada em estudos que pretendem medir determinadas dimensões ou características de indivíduos, grupos ou organizações (Selltiz et al., 1975).

opinião mais “favorável” recebe o número mais elevado, ressaltando que a COOSERVI está mais próxima ao modelo organizacional burocrático.

A entrevista não estruturada é uma forma de coletar informações baseadas no discurso livre do entrevistado. Permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que lhe for mais conveniente. Neste tipo de entrevista, o entrevistador não formula perguntas, apenas sugere um tema geral e conduz o entrevistado a um processo de reflexão (Richardson, 1989). A atitude de abertura à comunicação, manifesta pela escolha de um diálogo descontraído, deixa o entrevistado inteiramente livre para exprimir-se, sem receios, sem constrangimentos. A entrevista não estruturada foi utilizada coletivamente em reuniões e individualmente em visitas ao local de trabalho, permitindo a coleta de dados primários baseados nas idéias, opiniões e suposições dos informantes. Foram realizadas 14 (quatorze) entrevistas não estruturadas com os dirigentes e sócios cooperados da COOSERVI.

A observação foi utilizada junto com as entrevistas não estruturadas em reuniões e visitas ao local de trabalho, e permitiu a coleta de dados primários por meio da elaboração de resumos descritivos (anotações de campo) baseados nas observações do investigador.

Quanto aos dados coletados, procurou-se sempre adotar os seguintes critérios: fiabilidade - independência das análises meramente ideológicas do investigador; credibilidade - garantia de qualidade relacionada à exatidão e quantidade das entrevistas e observações efetuadas *in loco*; constância interna - independência dos dados em relação a ocasionalidades.

### 2.3.2 Análise de dados

Os dados coletados por meio dos diferentes instrumentos utilizados na pesquisa de campo foram analisados de forma qualitativa. A análise qualitativa caracteriza-se por ser essencialmente descritiva, aproveitando, com frequência, depoimentos e citações que permitam corroborar os resultados e esclarecer pontos de vista (Triviños, 1987). Porém, cabe ressaltar que a não-utilização de técnicas estatísticas não torna as análises qualitativas especulações



subjetivas. Esse tipo de análise tem como fundamento conhecimentos teórico-empíricos cientificamente comprovados (Richardson, 1989).

A análise qualitativa foi considerada adequada para esta pesquisa em função dos seguintes fatores: o tipo de organização estudada (cooperativa de trabalho), o objeto de pesquisa (disciplina da aprendizagem em equipe), os conceitos analisados e o enfoque metodológico escolhido. Entretanto, é importante salientar que a opção pela análise qualitativa dos dados se deve, principalmente, à natureza complexa do fenômeno social estudado e da organização alvo da pesquisa.

A interpretação qualitativa dos dados se deu em dois níveis. O primeiro nível é o das determinações fundamentais. Entre outros aspectos, esse nível diz respeito à: conjuntura sócio-econômica e política da qual faz parte a organização pesquisada e sua história, valores, princípios, estrutura e sistemas. O segundo nível baseia-se no encontro realizado com os fatos surgidos na investigação. Esse nível é, ao mesmo tempo, ponto de partida e ponto de chegada da análise. As comunicações individuais e grupais, as observações de condutas e costumes, a análise das instituições e a observação de relações e comportamentos são aspectos a serem considerados nesse nível de interpretação.

Resumidamente, o processo de codificação, interpretação e análise dos dados seguiu os seguintes passos para sua operacionalização:

(a) ordenação dos dados: neste momento, fez-se o mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo; aqui estão envolvidos, por exemplo, transcrição de gravações, organização dos relatos e dados da observação participante, incluindo ainda a releitura das anotações de campo;

(b) classificação dos dados coletados: nesta fase, o conjunto das informações obtidas por meio da análise documental, questionários, observações de campo e entrevistas realizadas com indivíduos e grupos, foram classificados levando-se em conta as dimensões, categorias analíticas e fatores-chave previamente definidos;

(c) análise final: neste momento, procurou-se estabelecer articulações entre os dados coletados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo-se às questões da pesquisa com base em seu objetivo; aqui, promove-se a relação entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática.

#### 2.4 Limitações da pesquisa

O estudo de caso possibilita a avaliação profunda de uma determinada organização, facilitando a compreensão de sua totalidade. No caso da cooperativa, foram analisadas somente 4 (quatro) dimensões relacionadas com a manifestação prática da aprendizagem em equipe. Tais dimensões foram responsáveis, também, por identificar se a COOSERVI aproxima-se ou não do modelo burocrático de organização. Contudo, cabe ressaltar, que a escolha de tais dimensões não implica na impossibilidade da realização de estudos abordando outras dimensões relacionadas com a disciplina da aprendizagem em equipe.

Para verificar a configuração organizacional da COOSERVI, foram selecionados alguns fatores-chave representativos de cada dimensão estudada. Tal escolha foi realizada com base em leituras da teoria correspondente ao tema da pesquisa, porém isto não implica na inexistência de outros fatores que possam também caracterizar as dimensões analisadas. Entretanto, aceita-se que os fatores-chave relacionados representam de forma adequada cada dimensão, tendo em vista o tipo de organização estudada.

A validade do presente estudo circunscreve-se, portanto, à COOSERVI e suas peculiaridades organizacionais, uma vez que generalizações para outras cooperativas exigiriam a aplicação dessa pesquisa numa amostra representativa desse tipo de organização. Contudo, com a devida cautela, os resultados desta pesquisa poderão fornecer material para a análise comparativa envolvendo outras cooperativas de trabalho, permitindo, assim, a formulação de hipóteses e a operacionalização de variáveis a serem verificadas comparativamente em várias cooperativas de trabalho.

## CAPÍTULO III

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 Conjuntura sócio-econômica e política

A Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. - COOSERVI é uma cooperativa urbana de trabalho. As cooperativas de trabalho representam importante forma de ocupação produtiva, treinamento e proteção ao trabalhador. O papel deste tipo de organização torna-se particularmente importante na época atual devido ao crescimento da taxa de desemprego mundial provocada, sobretudo, pelo fenômeno conhecido como “globalização da economia”.

A globalização da economia pode ser definida como o rompimento das fronteiras nacionais no que se refere ao fluxo de produtos, serviços, informações e capital. Trata-se de um fenômeno antigo que acelerou-se com as rápidas transformações associadas, principalmente, às inovações tecnológicas trazidas pela informática e microeletrônica. As novas tecnologias de informação e comunicação instituem um novo paradigma produtivo, promovendo o rearranjo generalizado da produção e exigindo novas formas de organização do trabalho.

Sustentando o processo de globalização da economia, está a formação de blocos econômicos regionais de mercado. São 4 (quatro) os grandes projetos atualmente em andamento: (1) a criação de uma zona de livre comércio entre os Estados Unidos da América do Norte, Canadá e México (NAFTA); (2) a criação de um mercado interno único na Europa (Comunidade Econômica Européia - CEE); (3) a formação do “Bloco do Yen” comandado pelo Japão, incluindo países asiáticos de industrialização recente e, eventualmente, a China; e (4) a cria-

ção do mercado comum do cone sul, que reúne Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai (MERCOSUL).

Além dos acordos para a formação de blocos de mercado regionais, merecem destaque os acordos de proporções continentais, como o ALCA - Acordo de Livre Comércio das Américas, envolvendo 34 (trinta e quatro) países membros, com previsão de início para o ano de 2005 e a APEC - Cooperação Econômica da Ásia e Pacífico, envolvendo 18 (dezoito) países membros, com previsão para ser implementado integralmente até o ano 2000.

O resultado concreto dessa revolução institucional é a intensificação da competitividade e a desestruturação do mercado de trabalho assalariado. Dentro desse novo cenário econômico mundial, a sobrevivência fica mais difícil para empresas menos flexíveis, ou seja, empresas incapazes de oferecer respostas rápidas e eficientes para atender às novas exigências do mercado, bem como para indivíduos despreparados, especialmente no que se refere à capacidade de aprendizagem.

Embora pareça contraditório, paralelamente à ação competitiva desenfreada do mundo globalizado revigora-se o movimento cooperativista. Esse movimento surgiu na época da revolução industrial, entre os anos de 1760 e 1840, em reação ao capitalismo “selvagem” que desencadeou um processo pelo qual a razão econômica passa a dominar quase inteiramente a sociedade ocidental. Nesse ambiente instável e recessivo, o cooperativismo floresceu como uma organização de barganha para tornar equilibradas as transações econômicas de compra e venda de mercadorias. As pioneiras cooperativas de consumo representavam, então, uma forma de obter condições mais vantajosas para a compra de alimentos, roupas e medicamentos.

Agora trata-se de uma nova onda de cooperativismo, uma onda que assume novas funções e configurações, mas que busca adequar à nova realidade política, econômica e cultural da sociedade pós-moderna os antigos princípios cooperativistas, tendo como desafio desenvolver organizações cooperativas capazes de gerar e sustentar a empregabilidade de indivíduos excluídos do mercado de trabalho formal, exclusão esta diretamente resultante da modernização das empresas capitalistas e da desregulamentação e privatização dos serviços públicos.

Neste sentido é que o cooperativismo de trabalho, em particular, tende a ser um instrumento de política social, política trabalhista e crescimento econômico sustentado, principalmente para os países em desenvolvimento. Os modelos clássicos de políticas públicas de apoio ao trabalho assalariado e à redistribuição da renda evidenciam-se insuficientes, e muitas vezes até ineficazes diante dos novos desafios enfrentados, indistintamente, pelas diversas nações do mundo.

No Brasil, as cooperativas de trabalho vêm assumindo importância crescente nos últimos anos, apresentando grande diversificação em relação às profissões que abrangem. Recentemente, novas formas e modalidades têm surgido no cenário nacional. Só em 1994, foram criadas 156 (cento e cinquenta e seis) novas cooperativas. Em 1996, chegavam a um total de 516 (quinhentas e dezesseis) e, em dezembro de 1997, já somavam 1.025 (um mil e vinte cinco) cooperativas, com mais de 158 (cento e cinquenta e oito) mil associados e cerca de 2.500 (dois mil e quinhentos) funcionários em todo o país.

As cooperativas de trabalho emergentes se apresentam como uma excelente alternativa para aqueles que procuram não um emprego, mas uma ocupação. Com presença marcante nas áreas urbanas, este segmento do cooperativismo brasileiro ganha destaque em função das bem sucedidas experiências relativas à terceirização de serviços, compatibilizando melhores condições de trabalho e remuneração. Cada vez mais, profissionais de diversas especialidades se agrupam para constituir cooperativas de trabalho com o objetivo de prestar serviços, formando com empresas privadas e governos parcerias capazes de viabilizar bons negócios.

A falência do Estado do Bem Estar Social (*Welfare State*) brasileiro, que tem levado à demissão em massa no serviço público, e as pressões competitivas ocasionadas pela concorrência externa sobre as empresas privadas nacionais fazem com que tanto o Estado quanto a iniciativa privada terceirizem várias de suas atividades. Sendo a alternativa mais viável e rápida para reduzir custos e aumentar a produtividade, a terceirização abre espaço às cooperativas de trabalho.

A terceirização por meio das cooperativas de trabalho foi viabilizada pelo surgimento de um novo ordenamento jurídico que reconheceu a existência legal dessas organizações e

garantiu a simplificação da legislação trabalhista e tributária, instituindo as bases jurídicas que regulamentam as relações entre as cooperativas de trabalho, seus associados e os contratantes de seus serviços. Desta forma, a cooperativa, quando tiver como objetivo a prestação de serviços a terceiros, irá, ao ofertar sua mão-de-obra aos clientes, participar do chamado processo de terceirização.

As cooperativas de trabalho, bem como as demais cooperativas, atualmente são regidas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dispõe sobre suas características, estrutura interna e organização, definindo, além disso, o arcabouço da Política Nacional de Cooperativismo. Dentre seus dispositivos, destacam-se os artigos 79, parágrafo único, e 90, com a seguinte redação:

“Artigo 79 - Denomina-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único - O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. (...)

Artigo 90 - Qualquer que seja o tipo de cooperativa não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados” (Lei nº 5.764/71).

Daí depreende-se que a missão fundamental de uma cooperativa de trabalhadores consiste na produção de trabalho. Este é o seu negócio-fim, a razão de sua existência. De modo que os atos da cooperativa e dos seus associados se constituem em atos cooperativos. Os demais atos são meios ou negócios auxiliares, tendentes a ajudar na realização do negócio-fim, que é gerar trabalho.

Assim, as relações entre as cooperativas e seus sócios visando realizar o trabalho pactuado com terceiros, bem como o tempo gasto na execução das tarefas, o capital investido, a remuneração ou o adiantamento das sobras líquidas aos cooperados e os honorários pagos à administração, implicam em atos cooperativos, o mesmo ocorrendo com as parcerias realizadas entre as próprias cooperativas. Pode-se dizer, portanto, que todas as etapas desse processo expressam, por fim, o ato cooperativo.

Com o advento da Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, a Lei nº 5.764/71 foi tornada efetiva. A partir daí, instituíram-se novas normas que repercutiram significativamente sobre o cooperativismo, ressaltando o apoio do Estado em favor, especialmente, do segmento cooperativista de trabalho. Em seu artigo 174, § 2º, a Constituição Federal consagra o incentivo ao cooperativismo e outras formas de associativismo.

A esse respeito, vale lembrar dispositivo constitucional de âmbito estadual, constante na Constituição do Estado de Santa Catarina, de 1989, cujo artigo 136, inciso I, prevê a aplicação da norma estabelecida pela Carta Magna, no seu espírito e na sua forma, tendo a seguinte redação:

“Art. 136 - Para incrementar o desenvolvimento econômico, o Estado tomará, entre outras, as seguintes providências:  
I - apoio e estímulo ao cooperativismo e outras formas associativas;  
...” (Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989).

Seguindo essa tendência, a Lei nº 8.949, de novembro de 1994, acrescenta parágrafo único ao artigo 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, 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” (Lei nº 8.949/94).

Reconhecendo que a terceirização é um fenômeno irreversível, o Tribunal Superior do Trabalho - TST, através do Enunciado nº 331, procedeu, em 1994, a revisão do Enunciado nº 256, onde ficou regulamentado que:

“... não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e subordinação direta” (Enunciado nº 331, III, TST).

A Constituição Federal de 1988 ainda define em seu artigo 146, inciso III, alínea c, que será dado “... adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas”.



Em virtude deste dispositivo constitucional, a legislação tributária instituiu normas complementares que tornaram as cooperativas isentas do pagamento de impostos como o Programa de Integração Social - PIS e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS sobre o faturamento e o Imposto de Renda - Pessoa Jurídica. Por outro lado, o Decreto nº 1.826/96, dentre outras coisas, fixa que as cooperativas de trabalho devem recolher 15% de sua receita para o Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS. Mesmo assim, estas cooperativas passaram a contar com a vantagem de trabalhar com uma estrutura tributária reduzida, o que para o trabalhador cooperado representa aumento de renda líquida e para o tomador dos serviços redução do custo final de seus produtos.

Esse quadro sócio-jurídico produzido ao longo dos últimos anos no país foi amplamente estimulado pela Organização Internacional do Trabalho - OIT. Esta renomada organização tem atuado, junto com os governantes e autoridades executivas de diversos países, no sentido de reconhecer os fatores que podem efetivamente contribuir para criar um ambiente internacional favorável ao cooperativismo de trabalho.

Na Proposta nº II, de julho de 1966, que trata das disposições relativas ao papel das cooperativas no progresso econômico e social dos países em desenvolvimento, a OIT fez a seguinte recomendação:

“Com finalidade de melhorar as oportunidades de emprego, as condições de trabalho e as receitas dos trabalhadores agrícolas sem-terras, deveriam estes ser ajudados, quando for conveniente, a organizar-se voluntariamente em cooperativas de trabalho (...) Da mesma forma, deveriam ser levadas em consideração o estímulo e o desenvolvimento de outros sistemas de atividades cooperativas que possam proporcionar emprego não agrícola, em tempo completo ou em tempo parcial, para os membros das famílias dos agricultores, e assegurar a distribuição adequada de gêneros de consumo e de serviços sociais que o Estado não está sempre em condições de prestar” (Proposta nº II, OIT, 1966).

Seguindo a recomendação da OIT e as determinações da Constituição de 1988, o Poder Executivo Federal brasileiro, através da proposta do “Programa Comunidade Solidária”, contempla as cooperativas de trabalho como alternativa para a geração de trabalho e renda. Entre as propostas do programa consta:

“II.1 - Projeto de manutenção dos postos de trabalho e fonte de renda em empresas em processo falimentar, consistente em criar Cooperativas de Trabalho, formadas por empregados oriundos de empresas comprovadamente em estado falimentar, em concordata e/ou em situação financeira que ameace sua sobrevivência, visando a manutenção do nível de emprego e da fonte de renda; (...)

II. 2 - Projeto de Criação de Cooperativas de Trabalho para prestação de serviços a Entidades, Empresas em processo de terceirização;

II. 3 - Projeto de manutenção de postos de trabalho e fonte de renda nas empresas em processo de privatização/extinção”

Em síntese, as recomendações da Organização Internacional do Trabalho aliadas ao novo ordenamento jurídico-constitucional brasileiro e às propostas do governo federal pretendem fazer com que as cooperativas de trabalho: (a) recebam, cada vez mais, incentivos, apoio e estímulo por parte dos Poderes Executivos e Legislativos Federais, Estaduais e Municipais, por serem a opção mais democrática na geração de trabalho e garantia de renda para muitos trabalhadores; (b) continuem sendo consideradas formas alternativas de organização dos trabalhadores na fase de terceirização, privatização e falência de empresas públicas e privadas; e (c) recebam, por parte do movimento sindical, a colaboração necessária e imprescindível no sentido de resguardar os interesses dos trabalhadores cooperativados.

Além de promover importantes alterações na legislação trabalhista, que vieram em benefício ao cooperativismo de trabalho, a Constituição Federal de 1988 consagrou a tese de total autonomia do Sistema Cooperativista brasileiro, como dispõe o texto constitucional em seu artigo 5º, inciso XVIII:

“Artigo 5º - XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

Nesta nova fase do cooperativismo nacional, nasce um processo autogestionário contínuo e permanente que, de um lado reestabelece a enorme importância do Sistema Cooperativista e, de outro, transfere-lhe toda a responsabilidade de se autoconduzir, assumindo os riscos daí decorrentes.

Como processo, a autogestão cooperativista tem caráter dinâmico. Sua ação se ajusta às diversas realidades regionais brasileiras, sempre em busca de novos aperfeiçoamentos no esforço de organização e integração sistêmica do cooperativismo. Neste contexto, cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB<sup>1</sup>, como órgão de cúpula do Sistema Cooperativista Brasileiro, a responsabilidade do planejamento e coordenação do conjunto de ações executadas pelas Organizações das Cooperativas Estaduais – OCEs, pelas cooperativas e seus cooperados com vistas a atingir um desempenho harmonizado com as necessidades e as aspirações expressas pelo corpo social e confirmadas pela Constituição Federal de 1988.

À propósito deste assunto, manifestou-se o então presidente da OCB, Roberto Rodrigues, por ocasião da abertura do Primeiro Encontro Nacional dos Comitês Educativos Cooperativistas, realizado em janeiro de 1989:

“Existe hoje no País uma conjunção de três fatores que somados compõem um quadro inteiramente novo para o comportamento do cooperativismo. O primeiro é a de ordem institucional, montada a partir da nova Constituição. Ela determina para o Cooperativismo um comportamento autogestionário, estabelecendo a autogestão e o autocontrole (...) O segundo fator é a determinação do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, que consagrou o Sistema Cooperativista como um todo e de forma integrada, corrigindo a antiga e ainda persistente colcha de retalhos, reflexo das diversas regiões e realidades culturais. O terceiro fator, e talvez o mais importante, é a falência do estado brasileiro, que não tem mais condições de intervir nos setores sociais e econômicos do País, (...) Ora, se o estado está falido e precisa se retirar, haverá um vácuo que deve ser ocupado. Esse vácuo na organização social e nas atividades econômicas é um desafio à competência do sistema cooperativista” (Anuário do Cooperativismo Brasileiro, 1991).

A partir daí, o cooperativismo brasileiro deixou de ser apenas sinônimo de associação de produtores rurais para contemplar e fortalecer os demais segmentos cooperativistas, principalmente o de produção e prestação de serviços. Como reflexo, o Sistema Cooperativista nacional passou a ter importância fundamental para vencer o desafio de tornar as cooperativas organizações verdadeiramente competitivas, capazes de associar modernidade organizacional com participação democrática.

---

<sup>1</sup> A representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas

A esse respeito, o então presidente da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC, Norberto Kretzer, no Seminário Regional Sul Preparatório do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado entre os meses de julho e agosto de 1997, comentou o seguinte:

“Antigamente o cooperativismo brasileiro tinha sustentação em alguns setores específicos, como a agropecuária, crédito rural, eletrificação rural e saúde (...) Hoje, o leque está ampliando-se de maneira surpreendente. Todo tipo de categoria está organizando-se em cooperativas. Já existem da engenharia, das costureiras, dos barqueiros, dos calçadistas, de crédito urbano, entre outras (...) Sem prejuízo dos princípios doutrinários, estaremos juntos encontrando as formas adequadas para maior agilidade e eficácia das ações do cooperativismo nas suas duas grandes vertentes: a econômica e a social” (Jornal Indústria & Comércio, ago. 1997).

O XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, ocorrido em novembro de 1997, confirmou o papel preponderante da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB na modernização da gestão das cooperativas. Isto foi reforçado pelo presidente da OCB, Dejandir Dalpasquale, que disse:

“... é necessário que continuemos sempre buscando a competitividade global, a nova qualidade de gestão, a capacitação dos quadros. Isso implica a revisão permanente de conceitos e atitudes. Exige que se busque, dentro e fora da cooperativa, apoio institucional para sua continuidade ...” (CooperBrasil, nov. 1997).

A posse de Roberto Rodrigues, ex-presidente da OCB, na presidência da Aliança Cooperativa Internacional - ACI<sup>2</sup>, em setembro de 1997, também se constituiu num fato marcante que deverá estimular as cooperativas brasileiras a participarem efetivamente do mercado mundial. Na primeira reunião de trabalho com os líderes dos 14 (quatorze) ramos que com-

---

Brasileiras - OCB, constituída em 1969, durante o IV Congresso de Cooperativismo Brasileiro.

<sup>2</sup> Criada em 1895 e atualmente sediada em Genebra, Suíça, a Aliança Cooperativa Internacional é o órgão de cúpula do Cooperativismo Mundial, uma associação não-governamental e independente que tem 100 (cem) anos de existência e reúne cerca de 730 milhões de associados individuais em mais de 100 (cem) países. Seus comitês e congressos quadrienais tentam coordenar as políticas internacionais e estratégias relacionadas às cooperativas em todos os continentes, objetivando a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. No âmbito do continente americano essa articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América - OCA, fundada em 1963. Hoje essa entidade tem sua sede em Bogotá, Colômbia, e integra as representações de vinte países, incluindo o Brasil.

põem o cooperativismo internacional, Roberto Rodrigues demonstrou essa intenção ao afirmar que:

“A ACI possui uma responsabilidade decisiva no destino de 730 (setecentos e trinta) milhões de pessoas, em todo o planeta, que estão associadas ao cooperativismo. E por isso é prioritária a fixação em cada cooperativa de um novo modelo empresarial, que lhes permita ter competitividade em todo o mundo para sobreviver ao processo de globalização” (CooperBrasil, nov. 1997).

Num contexto de transformações tão rápidas e profundas no mundo do trabalho e das organizações, as cooperativas de todos os segmentos do cooperativismo são pressionadas a mudar. O processo de globalização da economia traz para o cooperativismo novos desafios econômicos e estruturais, sendo necessárias a modernização e adaptação dos modelos de gestão e organização das cooperativas aos novos tempos. Desse modo, as cooperativas precisam se tornar organizações voltadas para atender aos desejos de seus clientes e, ao mesmo tempo, sensíveis às necessidades de crescimento pessoal e profissional de seus associados.

Falar em gestão cooperativista moderna implica, portanto, em repensar as atuais causas que impedem uma cooperativa de se renovar organizacionalmente. Dentre essas causas destacam-se: (a) a falta de profissionalização na gestão; (b) o alto nível de individualismo (interesses oportunistas) dos cooperados; (c) o baixo nível de aprendizagem e trabalho em equipe. Em vista disso, o moderno gerenciamento das empresas cooperativas, aí incluída a própria COOSERVI, requer a superação de alguns marcos e desafios para enfrentar um novo ambiente de negócios, extremamente competitivo, que exige maior eficiência e qualidade das empresas.

### 3.2 Reconhecimento da COOSERVI

#### 3.2.1 Breve notícia histórica

A Cooperativa de Trabalho em Informática Ltda. - COOSERVI é uma entidade sem fins lucrativos constituída em março de 1992 por um grupo de profissionais da área de proces-

samento de dados e informática, que uniram esforços individuais visando atingir o benefício comum.

A COOSERVI surgiu com o objetivo inicial de terceirizar as atividades executadas pelo departamento de entrada de dados e microfilmagem do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S/A - CIASC. Na época, a empresa precisava investir em tecnologia e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Adelino Constante de Souza, o primeiro presidente da COOSERVI, explica:

“... toda cooperativa nasce a partir de uma necessidade, e a COOSERVI não foi diferente (...) teve um determinado momento em que se introduziu numa das maiores empresas do ramo de informática do Estado, que é o CIASC, o conceito da terceirização de serviços (...) terceirizar para modernizar, esse era o conceito (...) a partir daí começou a se ventilar as áreas que possivelmente seriam terceirizadas, e se detectou que a administração tinha interesse em terceirizar as áreas de digitação, conferência e microfilmagem, três setores que não interessavam mais dentro da visão administrativa da empresa ...”

A solução encontrada foi extinguir o departamento de entrada de dados e microfilmagem, demitir o pessoal e criar a cooperativa. Segundo Adelino:

“... essa foi a melhor solução para a empresa e para os empregados (...) terceirizar significa demitir, e demitir significa jogar pessoas na rua, pais de família, num mercado sem muita abertura, sem muita oportunidade de recolocação (...) a empresa buscou uma alternativa (...) ela queria terceirizar, mas, ao mesmo tempo, estava preocupada com a questão social (...) e a solução mais viável, tanto economicamente quanto socialmente, foi criar uma cooperativa.”

A idéia de se criar uma cooperativa de trabalho para terceirizar os serviços do departamento de entrada de dados e microfilmagem do CIASC se originou no setor de planejamento da empresa. Adelino era, na ocasião, um dos funcionários desse setor e foi convidado pela direção do CIASC a assumir a responsabilidade de encontrar uma alternativa para iniciar o processo de terceirização. Ele ressalta que:

“... inicialmente se pensou em criar uma empresa, mas a condição que se apresentava naquele momento para se ter uma empresa não

era a mais favorável (...) para se ter uma empresa era necessária uma experiência muito grande, com uma visão administrativa de negócio bastante ampla (...) era necessário se ter uma série de requisitos e naquele momento o CIASC não tinha ninguém preparado para isso (...) até porque se pensando numa empresa, de uma forma ou de outra, esse pessoal seria jogado para um atravessador de mão-de-obra (...) e foi então através de um amigo, que participou de um congresso de terceirização em São Paulo, que surgiu a história da COOPERDATA como solução para a terceirização de serviços. ”

A partir daí, a idéia de se criar uma cooperativa de trabalho foi apresentada à direção do CIASC, que deu apoio e incentivo ao projeto de sua constituição. Como explica Adelino:

“... a idéia veio, eles (a administração do CIASC) acharam que o caminho era esse e mandaram tocar o projeto em frente (...) então, apareceu a oportunidade de ir à São Paulo conhecer de perto a experiência da COOPERDATA, e trazer a idéia, agora já bem mais aprofundada, e começar a plantar a semente, reunindo as pessoas, conversando, explicando, tentando mostrar o futuro (...) e aos poucos as pessoas foram aderindo à idéia, o grupo foi aumentando, até que se chegou a um grupo de aproximadamente 40 (quarenta) pessoas (...) com esse grupo, iniciou-se todo o processo de constituição da cooperativa ...”

A COOSERVI foi, portanto, constituída tendo como referencial a experiência bem sucedida da Cooperativa de Prestadores Servidores de Administração e Projetos de Sistemas na Área de Informática Ltda. - COOPERDATA. Essa cooperativa de trabalho foi criada há mais de 20 (vinte) anos pelos funcionários demitidos do Serviço Nacional de Processamento de Dados - SERPRO, e possui atualmente cerca de 850 (oitocentos e cinquenta) cooperados.

Porém, o início do processo de constituição da COOSERVI foi marcado por sérias dificuldades. Sob a liderança de Adelino, o grupo sofria muitas pressões, como comenta o ex-presidente da cooperativa:

“... na medida em que o grupo se reunia, para conversar e debater sobre o assunto cooperativa, sempre tinha alguém no meio chamado sindicato (...) o sindicato vinha e desmobilizava todo o movimento (...) e então, iniciava-se todo o trabalho de garimpagem novamente (...) até que chegou o momento em que se percebeu que na realidade o que se estava tentando fazer ali era defender a bandeira do próprio sindicato (...) que era o empregado participar dos lucros e da gestão empresarial da empresa (...) neste momento o sindicato saiu fora e

deixou a proposta caminhar (...) além do sindicato, o projeto sofreu resistência também de algumas pessoas da própria administração do CIASC (...) essas pessoas acreditavam que a criação da cooperativa seria uma abertura definitiva para que toda a empresa fosse extinta ...”

Além das pressões contrárias à criação da COOSERVI, o grupo de funcionários que iria constituir a cooperativa viveu momentos de tensão e medo. Aproximadamente 250 (duzentos e cinquenta) funcionários do CIASC seriam demitidos, e muitos deles não sabiam o que realmente poderia acontecer. A idéia da cooperativa era ainda vaga. Mas não houve escolha, como comenta a sócia-cooperada Irene, que participou do processo de constituição da cooperativa:

“... iriam ser demitidas quase 250 (duzentos e cinquenta) pessoas, e como iam ficar essas pessoas todas? como iam sustentar as famílias? (...) no começo a gente ficou com medo, mas na verdade não tivemos opção: ou vai para cooperativa ou fica desempregado (...) não existia nenhuma outra alternativa, porque o serviço ali ia acabar (...) se não fosse montada a cooperativa, outra empresa ganharia a licitação para fazer os serviços (...) ninguém tinha idéia do que realmente era a cooperativa, todo mundo tinha medo ...”

Mesmo com todas essas dificuldades iniciais, a COOSERVI foi constituída, tendo como principal cliente o CIASC. A esse respeito Adelino acrescenta o seguinte:

“... no primeiro momento, foi feito um contrato de prestação de serviços com o próprio CIASC, principalmente na área de digitação (...) com isso o governo de Santa Catarina conseguiu reduzir logo de início 40 % dos custos com o CIASC e ainda agilizou o atendimento burocrático (...) mas, com o tempo, foram sendo vislumbradas novas necessidades no mercado, e hoje a COOSERVI presta consultoria e treinamento em informática, desenvolve sistemas, elabora projetos para montagem de CPD's e a próxima etapa será atuar no mercado de manutenção de equipamentos ...”

Mais consolidada no mercado, a COOSERVI busca a excelência no atendimento a seus clientes, planejando e discutindo soluções, investindo constantemente no seu parque tecnológico e utilizando-se de mão-de-obra qualificada em todos os seus serviços. Atualmente, desenvolve parcerias produtivas principalmente com grandes empresas e instituições públicas do Estado de Santa Catarina.



À COOSERVI estão associados hoje cerca de 650 (seiscentos e cinquenta) cooperados ativos. A cooperativa tem sede e administração na cidade de Florianópolis e, conforme artigo 2º do seu Estatuto Social, possui como objetivo a obtenção de trabalho, sem vínculo empregatício, nas áreas de:

- “I - informática, processamento de dados, digitalização de imagem e microfilmagem, manutenção, venda de equipamentos, treinamento, telemarketing, desenvolvimento de softwares e consultoria;
- II - administração de bens, pessoal, finanças, mercado, produção, projetos e relações industriais;
- III - seleção e administração de pessoal;
- IV - recepção, comunicação, serviço de escritório e organização de eventos;
- V - orçamento, organização e métodos”

### 3.2.2 Valores e princípios

Os valores que estão subjacentes às ações da COOSERVI são os valores do cooperativismo. Tais valores foram estabelecidos por um grupo de vinte e sete tecelões e uma tecelã do bairro de Rochdale, em Manchester, Inglaterra. Este grupo de pioneiros fundou, em 1844, a primeira cooperativa, uma instituição que ficou conhecida como *Rochdale Society of Equitable Pioneers*. O que aparentemente parecia apenas um armazém comunitário, idealizado para oferecer aos seus associados artigos de primeira necessidade e outros serviços de ordem econômico-social, transformou-se na semente do movimento cooperativista. Os valores cultivados pelos tecelões ingleses são tão fundamentais que, mesmo passados mais de 150 (cento e cinquenta) anos, permanecem como o cerne desse movimento.

Os novos métodos e regras de produção estabelecidos pela Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale revelariam os seguintes valores normativos: solidariedade, ajuda mútua, igualdade, democracia, e participação. Tradicionalmente, o membro deste tipo de sociedade, o chamado homem cooperativo, deveria acreditar nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com seus semelhantes. Este conjunto de valores forma a moral cooperativa, uma moral em que predominam simultaneamente os aspectos associativista e empresarial. Portanto, a moral que os cooperativistas almejam assumir é uma

síntese não acabada da moral obreira dos trabalhadores e da moral burguesa dos dirigentes (Lasserre, 1980).

Os valores cooperativistas são levados à prática por meio dos princípios cooperativos. A Assembléia do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, realizada em 1995, na cidade de Manchester, Inglaterra, fez uma revisão dos princípios cooperativos, estabelecendo novos princípios que sinalizam o início de um novo ciclo para o cooperativismo mundial. Estes princípios renovados vêm reafirmar os compromissos entre cooperativa, cooperado e comunidade, abrindo novas possibilidades de crescimento para as cooperativas, assegurando sua autonomia e independência e preservando os valores fundamentais do cooperativismo.

Os atuais princípios cooperativos, que são as linhas orientadoras da prática cooperativista para cooperativas e cooperados em todo o mundo, são:

- Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como membros, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de sexo;
- Gestão democrática pelos membros - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos outros membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto). As cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;
- Participação democrática dos membros - os cooperados contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, remuneração - se houver - limitada ao capital subscrito, como condição de sua adesão. Os excedentes são destinados a um ou mais dos seguintes objetivos: (a) desenvolvimento de suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das

quais, pelo menos, será divisível, (b) benefício dos membros, na proporção de suas transações com a cooperativa, e (c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;

- Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações - ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e se mantenha a autonomia das cooperativas;
- Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Os princípios do cooperativismo orientam as ações da COOSERVI. À luz destes princípios, pôde-se observar que a cooperativa adota os seguintes princípios de gestão: (a) cooperação entre os profissionais associados; (b) integração de esforços entre a cooperativa e os cooperados; (c) liberdade de ação dos associados; (d) parceiras produtivas; e (e) desenvolvimento da educação e da cultura cooperativista.

A adoção e a prática dos valores e princípios cooperativistas resulta numa nova concepção das relações interpessoais, intergrupais e interorganizacionais. É pela cooperação que cooperados e cooperativas podem combinar ou conjugar seus esforços, de modo organizado, para alcançar um objetivo comum que beneficie a maioria dos envolvidos. Cooperar significa trabalhar em conjunto. A cooperação é, então, esse acontecimento do trabalho em conjunto,

da integração de interesses. A participação efetiva dos cooperados e o trabalho em equipe precisam ser, portanto, os diferenciais competitivos mais importantes de uma cooperativa.

O que há de inovador numa empresa cooperativa que se sustenta por valores e princípios cooperativos é o foco na participação de todos. A formulação de estratégias e objetivos, a administração de conflitos e a definição do futuro da cooperativa precisa acontecer de forma pro-ativa e participativa. Neste sentido, cabe observar que a COOSERVI tem procurado alternativas para superar não apenas seus concorrentes, mas, principalmente, a si própria enquanto cooperativa, buscando proporcionar tanto a auto-realização de seus cooperados quanto a satisfação de seus clientes.

### 3.2.3 Sistema de gestão e estrutura

A empresa cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva.

Como sistema organizacional, as empresas cooperativas estão submetidas aos mesmos imperativos que condicionam o êxito de qualquer empresa capitalista: o imperativo da eficácia, da rentabilidade e da responsabilidade. Porém, a gestão de uma empresa cooperativa consiste em fazer funcionar as estruturas de acordo com o espírito cooperativo. Em outras palavras, a gestão cooperativa precisa ater-se às técnicas da gestão empresarial e concomitantemente à sua própria ética.

São três as características essenciais que marcam a presença do espírito cooperativo nas ações da gestão cooperativa: (a) a finalidade cooperativa; (b) a participação democrática; e (c) a educação cooperativista. Dado que uma cooperativa resulta da concentração sobreposta de doutrina, estado de espírito e técnica, os subsistemas gerenciais responsáveis por materializar o estado de espírito, sugerido pela doutrina cooperativista, e aplicar os princípios de eficiência e eficácia empresarial, na maioria das cooperativas, são: o subsistema administrativo, o subsistema social-democrático e o subsistema de formação cooperativista.

Estes subsistemas específicos desempenham a função de coordenar a integração dos chamados “três mundos” que formam a estrutura organizacional das cooperativas: o quadro social - composto pelos associados ou cooperados, o quadro diretivo - composto pelos dirigentes (associados eleitos), e o quadro funcional - composto pelos funcionários (empregados ou associados) (Franco, 1985).

A COOSERVI adota a gestão cooperativa e sua estrutura formal está desenhada em conformidade com os princípios cooperativos, buscando desenvolver um trabalho fundamentado em decisões democráticas e ações responsáveis.

Conforme seu Estatuto Social, a COOSERVI é constituída pelos seguintes órgãos legais: Assembléia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

O órgão deliberativo responsável pela formação das políticas e estratégias da cooperativa é a assembléia geral, na qual cada associado tem lugar e voto. A assembléia geral tem o poder de eleger e destituir os membros da diretoria e do conselho fiscal, decidindo também sobre as alterações do estatuto. À diretora executiva cabe dirigir a cooperativa, segundo as atribuições estabelecidas em estatuto, sendo periodicamente fiscalizada e controlada pelo conselho fiscal e assembléia geral.

O quadro funcional da COOSERVI é formado por departamentos e divisões ocupados por gerentes, técnicos e funcionários, indicados e contratados pela diretoria executiva, cuja tarefa principal consiste em desenvolver objetivos operacionais para colocar em prática a política empresarial traçada pela assembléia geral. O quadro funcional tem, assim, a responsabilidade de concretizar a vontade dos associados por meio da prestação de serviços administrativos, financeiros e comerciais à cooperativa.

O quadro social de uma cooperativa deve estar organizado para promover, simultaneamente, a maior integração dos associados com a cooperativa e seus clientes. Na COOSERVI, a maioria dos cooperados estão reunidos em grupos que prestam serviços conforme suas necessidades, aspirações e aptidões. Em cada grupo, os próprios cooperados escolhem um líder, ao qual caberá a orientação do grupo, bem como o estímulo para o desenvolvimento das ativi-

dades e execução dos serviços. O trabalho através dos grupos tem como objetivo servir à rápida transmissão de informações entre cooperativa, associados e clientes, buscando facilitar a participação direta e aberta dos cooperados nos negócios da cooperativa.

### 3.3 Análise das dimensões organizacionais

#### 3.3.1 Liderança

A análise dessa dimensão organizacional envolveu três fatores-chave relevantes: autoridade, delegação e responsabilidade.

A pesquisa aos Grupos A e B revelou os seguintes resultados:

#### Grupo A

Grau médio				
5	3,93	3	2	1
Liderança autocrática		<i>continuum</i>		Liderança compartilhada

#### Grupo B

Grau médio				
5	3,88	3	2	1
Liderança autocrática		<i>continuum</i>		Liderança compartilhada

De maneira geral, pôde-se verificar que a liderança na COOSERVI tende a ser autocrática. Os líderes, sejam os de grupo ou executivos, adotam um estilo de liderança *top-down*, com ênfase no comando e no controle centralizados. As informações costumam fluir em apenas uma direção: para baixo. Os cooperados, em geral, desenvolvem individualmente suas atividades, e se espera que façam o que lhes é ordenado.

Normalmente, a autoridade na COOSERVI está fundamentada nos cargos ou funções definidos em documentos formais como estatuto, regulamentos e manuais. Essas posições

hierárquicas são ocupadas por meio da eleição em assembléia geral e nos grupos de trabalho, sendo conferidas, quase sempre, aos que possuem maior conhecimento técnico especializado.

No que tange à delegação da autoridade para a tomada de decisão, observa-se que o processo decisório na cooperativa tende a ser centralizado. Sobre este fator-chave específico, o primeiro Presidente da COOSERVI, Adelino Constante de Souza, faz o seguinte depoimento:

“... nos primeiros momentos a gente sempre conseguia reunir com facilidade todo o grupo, porque todo mundo estava numa situação delicada, e por isso todos queriam participar e saber o que seria decidido (...) então a gente conseguia chamar com facilidade uma assembléia e durante a fase de elaboração do projeto da cooperativa era bem mais fácil, nós conseguíamos reunir todo o mundo e fazer com que todos tivessem uma linha de raciocínio única diante daquilo que se projetava para o futuro (...) e quando nós começamos a trabalhar a dificuldade de relacionamento começou a crescer (...) nos primeiros dois anos, nós fizemos uma administração tranqüila, sem muitos problemas, mas já se sentia naquele momento que a cooperativa precisava de uma administração um pouco mais profissional, porque no início as pessoas que aderiram ao projeto foram as mesmas que assumiram a administração da cooperativa, e então ela foi andando de acordo com o que dava (...) e, como se sentia a necessidade de tentar melhorar um pouco a parte administrativa da cooperativa, a gente tentou mudar para achar um novo caminho (...) a partir daí, a gente formou um time que aos olhos de todos parecia o ideal para se tocar a cooperativa (...) e veio a fase em que a cooperativa começou a expandir o seu negócio, já não havia mais um cliente único, o CIASC já não sustentava mais a cooperativa (...) o mercado começou a se ampliar, e de certa forma, em função de todos esses problemas, nós não conseguimos nos organizar (...) hoje a cooperativa poderia ser bem melhor (...) foi uma sucessão de muitos problemas que não deixaram tempo para organizar e estruturar bem a cooperativa para que ela pudesse enfrentar essa nova fase (...) os primeiros quatro anos foram muito difíceis na vida da cooperativa, faltou fazer muito, e falta fazer muito hoje ainda (...) o que faltou ? faltou a experiência de organizar o negócio na base ...”

Esse longo depoimento do ex-presidente da COOSERVI demonstra que, embora nas cooperativas as decisões sejam tomadas, tradicionalmente, de forma colegiada, em assembleias gerais, o sentido de ligação de um sócio à sua cooperativa é um fator vital para o processo de delegação da autoridade neste tipo de organização. O grupo formado pelos cooperados

constitui a empresa cooperativa, cujo distintivo de identificação é neste caso o princípio da identidade (Benecke, 1980).

O princípio da identidade pressupõe uma dupla vinculação entre cooperados e cooperativa. Por um lado, o cooperado é co-proprietário da cooperativa. Por outro, é seu cliente, usufruindo da oferta de produtos e serviços da cooperativa. Deste fato se explica a estrutura singular das cooperativas, segundo a qual os associados são os donos da empresa e, ao mesmo tempo, seus usuários.

No papel de dono da cooperativa, o cooperado aceita aderir à sociedade e confirma sua adesão com um aporte de capital, ou seja, compromete-se social e economicamente. Entretanto, não se esgota aí sua condição de um dos donos da cooperativa. É preciso que os cooperados se interessem pela cooperativa, busquem informações sobre o andamento da sua empresa, procurem a diretoria para pedir esclarecimentos sobre planejamento, metas, estratégias e ações administrativas. O comportamento responsável de co-proprietários assumido pelos cooperados é o alicerce de uma empresa cooperativa (Laidlaw, 1980).

A emergência de lideranças centralizadoras na COOSERVI pode ser vista, portanto, como uma solução para o problema da falta de engajamento efetivo dos cooperados na cooperativa, bem como a falta de preparo da diretoria para exercer sua função. A ausência da solidez de identidade entre a cooperativa e seus associados resultou na falta de interesse ativo por parte de uma grande parcela dos cooperados. Os associados, em sua maioria, demonstram ser indiferentes em relação à cooperativa.

O descomprometimento do associado abala de forma substancial o funcionamento adequado da COOSERVI, uma vez que a pouca participação nas decisões e a ausência de coresponsabilidade entre cooperados e dirigentes pela realização dos projetos faz com que a cooperativa seja vista como sendo propriedade do corpo gerencial.

Nos grupos pesquisados, observou-se que, embora os líderes sejam escolhidos por meio de um processo democrático - o voto direto - há pouco espaço para o compartilhamento



da liderança. Os líderes servem apenas para intermediar questões operacionais entre cooperados, cooperativa e clientes.

O principal líder de um grupo, chamado na COOSERVI de gestor, é responsável pela gestão de um contrato de trabalho e, de acordo com as observações realizadas, está envolvido com atividades operacionais, tais como: (a) coordenar o fluxo de trabalho; (b) planejar as necessidades de trabalho extraordinário; (c) cuidar dos problemas relacionadas com o pessoal; (d) assegurar conformidade aos padrões de trabalho exigidos pelo cliente; (e) participar de reuniões com gerentes; (f) responder a reclamações ou reivindicações dos cooperados; e (g) solucionar eventuais problemas.

O líder do Grupo A, gestor do contrato com o cliente Banco do Brasil S.A., teceu alguns comentários sobre a estrutura de liderança do grupo:

“... atualmente a cooperativa terceiriza os serviços de digitação do Banco do Brasil S.A, sendo que nós executamos os serviços sem a interferência do banco (...) o banco só fornece os equipamentos e os documentos para a gente digitar (...) não existe nenhum tipo de supervisão por parte do banco, exceto em alguns setores onde existem alguns cooperados que trabalham junto com os funcionários do banco (...) nesse caso, os funcionários do banco são responsáveis por orientar os serviços deles (...) normalmente, nós trabalhamos com um gestor e dois líderes, esses líderes seriam monitores, que têm a função de orientar os serviços e entregar os documentos (...) tanto o gestor como os líderes são eleitos ...”

Quanto ao preparo dos cooperados para o compartilhamento da liderança, o líder do Grupo A disse:

“... às vezes o cooperado se acha dono, mas não é por que ele faz parte de uma cooperativa que ele vai se isolar e aquilo é só dele, também não é por aí (...) não funciona cem por cento mesmo (...) a cooperativa ideal não existe, mas se tenta trabalhar para isso (...) a nossa cooperativa ainda é nova, fez seis anos agora, então ainda se precisa aprender muita coisa (...) do início para cá se tem aprendido bastante, eu também não sabia muita coisa sobre cooperativa (...) a gente de repente entra numa cooperativa e fica até meio aéreo, meio desorientado (...) você é o dono, mais ao mesmo tempo você não é (...) é difícil entender, mas a maioria trabalha desse jeito porque consegue ter dois

serviços num dia só, ganhando duas remunerações (...) você trabalhando oito horas num emprego de digitador não consegue ganhar o que se ganha em doze horas ...”

Essas colocações do líder do Grupo A demonstram que o princípio cooperativo da co-responsabilidade, que significa os próprios cooperados assumirem a responsabilidade pela existência da empresa, não se torna funcional na vida prática da COOSERVI devido a certos prejulgamentos inadequados. O principal deles é o de que o simples ingresso do cooperado no quadro social da cooperativa, sua presença em algumas reuniões ou assembléias e a possível entrega de seus serviços, sejam atitudes suficientes para demonstrar que ele esteja se sentindo o dono da empresa e participando emocionalmente da defesa de seus interesses, a ponto de colocar-se como co-responsável pelas decisões que precisam ser tomadas.

A co-responsabilidade tem a possibilidade de emergir na medida em que o cooperado for se sentindo seguro em relação à cooperativa, ou seja, na medida em que for percebendo que a cooperativa está se abrindo para ele, que existe um novo espaço para dialogar e aprender não apenas sobre questões operacionais do dia-a-dia, mas também sobre questões estratégicas, envolvendo clientes e mercados. Quando o cooperado puder se reunir com seus companheiros, num clima de respeito mútuo, para fazer as recomendações ou sugestões que julgar do interesse do grupo e da cooperativa, passará a sentir-se e a comportar-se como dono do empreendimento e co-responsável pelo seu crescimento e sucesso.

Embora as evidências da pesquisa indiquem que o compartilhamento da liderança seja ainda um objetivo a ser alcançado na COOSERVI, é importante ressaltar que há, por parte dos atuais dirigentes da cooperativa, uma forte disposição para inovar. Os diretores e conselheiros reconhecem que a cooperativa precisa desenvolver instrumentos que possibilitem uma aproximação maior do cooperado à sua cooperativa, e estão conscientes de que precisam estabelecer estratégias que promovam a criação de um sistema de relacionamento interno em que os próprios cooperados, líderes e dirigentes, possam assumir, em conjunto, a responsabilidade pela gestão da cooperativa.

### 3.3.2 Participação

A análise dessa dimensão organizacional envolveu três fatores-chave: metas e objetivos, decisão e comprometimento.

A pesquisa aos Grupos A e B revelou os seguintes resultados:

#### Grupo A

Grau médio				
5	4	3,46	2	1
Alienação		<i>continuum</i>		Autogestão

#### Grupo B

Grau médio				
5	4	2,94	2	1
Alienação		<i>Continuum</i>		Autogestão

A participação na COOSERVI ocorre em dois níveis: participação econômica - caracterizada pela integralização do capital, execução do trabalho e fruição dos bens e serviços da empresa; e participação política - vinculada principalmente a processos democráticos indiretos ou representativos.

Por meio da gestão democrática representativa, os cooperados da COOSERVI escolhem seus representantes, que são responsáveis pela elaboração de diretrizes e políticas e o estabelecimento de uma estrutura burocrática, composta de diretorias e conselhos, utilizada para administrar os negócios do empreendimento.

Essa combinação entre democracia representativa e burocracia parece restringir a participação efetiva dos cooperados nos processos decisórios da cooperativa. Os rituais massificados de votação, legitimados pelas assembleias gerais para escolher representantes e deliberar sobre questões de interesse geral dos cooperados, são insuficientes como mecanismos de autogestão, e estimulam mais o ceticismo, a alienação e a descrença do que a participação.

O poder de decisão que os cooperados desfrutam na COOSERVI tende a se reduzir ao voto em assembleia geral. A democracia representativa, instituída estatutariamente, pouco contribui para envolver os cooperados no planejamento e implementação de estratégias para solucionar os problemas com os quais se defronta constantemente a cooperativa. Embora seja uma forma de influência e controle real dos cooperados sobre os rumos da cooperativa, o voto em assembleia geral não se traduz necessariamente em escolhas mais próximas de sua realidade.

O atual Diretor Presidente da COOSERVI, Marcos Andrei de Moraes, faz alguns comentários sobre os problemas relativos à estrutura burocrática existente na cooperativa:

“... na cooperativa existem as funções a serem desempenhadas, só que estas funções limitam a iniciativa de executar outras tarefas (...) quando a gente se mudou para a nova sede, a minha intenção era que não existissem divisórias, mas que fosse uma coisa aberta sem aquela demarcação de territórios e áreas (...) eu não gosto muito de siglas como DSG, DRH (...) eu queria criar uma estrutura que fosse mais simples, fácil de entender, que colocaria todo mundo no mesmo nível (...) hoje, por exemplo, as pessoas nunca pensam numa mesa redonda, se falar em mesa redonda as pessoas pensam: pra quê mesa redonda? (...) aqui na cooperativa, quando se vai falar com alguém que têm uma sala e uma mesa logo se pensa: ele é o chefe e eu sou o subordinado (...) isso numa cooperativa é um absurdo, porque todos têm a mesma responsabilidade, todos são donos, mas quase cem por cento das cooperativas são assim (...) aí entra um problema: a democracia (...) como na cooperativa a democracia é ampla, as pessoas têm o direito de influenciar, mas a grande maioria já vem com outra cultura, é aí que a democracia se torna um problema (...) as pessoas na hora de votar, de decidir, sempre deixam as decisões para a administração, ninguém forma novas opiniões e traz novas idéias (...) como vai se quebrar esse paradigma? como vai se fazer para que a democracia seja um benefício para a cooperativa?”

Esse depoimento demonstra que na cooperativa a democratização dos espaços de trabalho parece ter se limitado a integrar os cooperados às metas e objetivos da empresa, sem exigir a redefinição das formas de participação no processo de trabalho. No entanto, o atual presidente COOSERVI parece deixar claro que a democratização na cooperativa não deve se reduzir à participação individualizada e formal. É preciso que os órgãos de representatividade

atuem no sentido de possibilitar a interferência concreta e eficaz dos cooperados na gestão da cooperativa.

Já o atual Diretor Financeiro da COOSERVI, Alex Martins da Silva, tem uma opinião mais cautelosa a respeito dos processos democráticos no espaço de trabalho:

“... essa questão de abertura, de não ter divisões, eu acho, antes de mais nada, salvo em algumas situações, que ela não é prática e é até perigosa pela questão da necessidade da rotina dos trabalhos (...) em qualquer empresa, até mesmo numa cooperativa, se tem uma área financeira, uma área administrativa, uma área comercial (...) o que eu prezo é pela organização estrutural e funcional da empresa (...) é claro que esta questão de um cooperado fazer diversos trabalhos é possível, mas tem momentos que acabam ocorrendo choques.”

Na verdade, é importante lembrar que numa cooperativa os próprios donos são simultaneamente os usuários do que ali é produzido e, dentro do princípio democrático cooperativo, têm o direito de serem ouvidos principalmente sobre o que se relaciona com a gestão da cooperativa.

Cabe, porém, distinguir democracia real e democracia formal. A existência de uma não implica necessariamente na presença da outra. Conforme Schneider (1991):

“ (...) numa cooperativa pode dar-se o pleno cumprimento da democracia formal, com o formal cumprimento das exigências legais e estatutárias, sem que entretanto se tenha uma efetiva democracia real. A existência da democracia real pode avaliar-se através da forma mais ou menos fiel e intensa com que se realizem os indicadores de democracia e participação, como os relativos às diversas modalidades, intensidades e condições da participação direta e indireta a nível das Assembleias Gerais, dos Conselhos de Administração e Fiscal e do acompanhamento e fiscalização sobre os executivos e administradores da organização.”

A democracia deve ser considerada como um dos elementos essenciais dos sistemas cooperativos. Sem a manifestação da democracia real uma organização jamais poderá ser considerada uma cooperativa autêntica. Quando os cooperados não participam das decisões nem assumem as responsabilidades pela realização de projetos, a cooperativa tende a se tornar

“propriedade da direção”. O descomprometimento dos cooperados abala de maneira substancial a democracia cooperativa, fazendo com que exista a tendência para uma hegemonia constante da camada tecno-burocrática.

Vale ressaltar que na COOSERVI observa-se um declínio da participação dos cooperados. Como comenta o ex-presidente da cooperativa, Adelino C. de Souza:

“Nos primeiros anos, os cooperados estavam mais motivados para participar, porque era preciso fazer com que a cooperativa rapidamente gerasse resultados (...) hoje, a participação dos cooperados é muito restrita; os cooperados, na maioria das vezes, se limitam a reclamar das situações, mas não interagem, não participam, não sugerem, não dizem nada (...) eles se limitam a ficar esperando e, no final de cada mês, receber o *pro labore*.”

As razões que podem explicar o declínio da participação dos cooperados na cooperativa são: (a) o crescimento da empresa; (b) a desvinculação entre os interesses dos dirigentes e dos cooperados; (c) a morosidade e os custos elevados associados ao processo participativo da tomada de decisões; e (d) a falta de educação cooperativista.

O crescimento acentuado da COOSERVI nos últimos anos faz-se sentir por dois aspectos fundamentais: o aumento de tamanho da empresa e a mudança na administração. Especificamente, quanto à transição na administração da cooperativa observa-se a superação da primeira fase de existência da cooperativa - a do ensaio e experiências incipientes, da crença no envolvimento pessoal de cada cooperado para a resolução dos problemas, quando havia lugar para um líder humanitário e idealista, preocupado com o melhoramento das condições de vida dos associados. Enfim, a atuação do líder único foi compatível com a fase de consolidação da organização.

Com a transição da fase do “líder necessário” para a dos dirigentes preocupados com a eficácia empresarial da cooperativa, os cooperados passaram a associar a diretoria com a máquina administrativa e não mais com líderes próximos que compartilham problemas idênticos. Passa, então, a prevalecer na COOSERVI a falta de sintonia entre interesses de representantes e representados. A influência dos cooperados é mais acentuada nas questões operacionais, internas à cooperativa. Os debates envolvendo diretrizes administrativas, políticas de negóci-

os, relações com o mercado são vistas como sendo da competência da direção. Os cooperados parecem reconhecer sua incapacidade para decidir sobre assuntos que demandam um conhecimento técnico-administrativo mais especializado.

A respeito do processo de tomada de decisão no local de trabalho, o líder do Grupo A fez a seguinte declaração:

“... como é serviço bancário, não se pode deixar nada para amanhã, então tem decisões que tem que ser tomadas imediatamente, só que aí os líderes estão orientados para saber resolver determinados problemas que possam surgir (...) e o digitador tem também como função identificar o problema e perguntar para o líder como resolver ou sugerir a solução (...) além disso, eu, como gestor do contrato, também resolvo os problemas de pessoal, problemas que podem envolver tanto a parte profissional quanto a particular, e se eu não conseguir resolver o problema passo para a sede, onde está a administração, para que eles resolvam (...) normalmente, esses problemas se referem a horário de trabalho, férias, doenças, pagamento ...”

Sobre o problema dos cooperados se sentirem incapacitados para criar, inovar e sugerir soluções, o atual Diretor Presidente da COOSERVI, Marcos Andrei de Moraes, faz o seguinte comentário:

“... muitos grupos e cooperados se vêm isolados e acham que não têm competência para solucionar outros problemas (...) eles acham que só o que sabem fazer é digitar (...) eles não conseguem ver que a troca de experiências e de conhecimentos faz crescer profissionalmente e a nível de conhecimento.”

Observa-se que, embora a direção da COOSERVI admita a necessidade de se estabelecer uma estratégia de aproximação com o quadro social da cooperativa, atualmente há um gradativo distanciamento entre dirigentes e cooperados. Quando a direção da cooperativa não está intimamente ligada aos associados, isto é, quando não há proximidade dos cooperados às ações de gerenciamento, a efetivação da gestão democrática acaba sendo prejudicada. A falta de retroinformação do cooperado pode trazer sérios riscos à concretização ou viabilização dos objetivos da cooperativa.

A gestão democrática está intimamente vinculada à autonomia, à autodeterminação. Nas cooperativas, a autonomia corresponde diretamente à possibilidade de participar nas decisões. A efetivação da democracia cooperativa gera, portanto, autonomia que dá sustentação à eficácia empresarial, cujo principal indicador é a melhoria da qualidade de vida do quadro de associados. Em outras palavras, a eficácia empresarial tem como objetivo fundamental aumentar a remuneração dos sócios cooperados, agregando maior valor aos trabalhos executados.

As evidências da pesquisa demonstram que, na COOSERVI, existe atualmente uma preocupação maior dos dirigentes no sentido de agregar valor ao trabalho dos cooperados por meio da atuação em novos mercados. Para que a cooperativa desenvolva novas atividades será preciso que seus cooperados adquiram habilidades mais especializadas. Em grande parte, essa preocupação está relacionada diretamente com a própria sobrevivência da cooperativa.

Sobre a relação existente entre gestão democrática, autonomia e eficácia empresarial, o ex-presidente da COOSERVI, Adelino C. de Souza ressalta:

“... a cooperativa ainda está enfrentando uma sucessão de problemas; no meu entendimento, ainda continuamos amadores, e esse é o grande problema, não apenas nosso, mas sim do mundo cooperativo (...) no setor cooperativista, a administração das cooperativas hoje é ainda muito paternalista e isso é um pecado mortal; as cooperativas precisam ser vistas como empresas que devem ser ágeis, competentes e profissionais, porque se não elas estão fadadas ao insucesso (...) nós temos um mercado gigante para ser explorado e a cooperativa se apresenta como uma grande alternativa para as duas partes: tanto para o cooperado como para o tomador de serviços da cooperativa, ela se apresenta hoje como uma reguladora desse mercado complicado que está aí (...) a maioria das empresas querem contratar serviços, mas não contratam porque os encargos sociais são pesados, e quando contratam, elas acabam explorando os empregados porque não podem pagar muito devido a essas incidências todas, e a cooperativa nesse meio fornece uma mão-de-obra mais barata para as empresas e uma remuneração melhor para os cooperados (...) então, é uma relação privilegiada que a nossa cooperativa e tantas outras têm hoje com o mercado, e se as cooperativas de trabalho estivessem hoje mais organizadas elas poderiam ser mais competitivas (...) mas a competitividade do nosso setor depende da profissionalização não só da administração das cooperativas, mas da empresa como um todo, essa é a minha visão, e a resposta para isso chamasse doutrina; qual a cooperativa tem, por



exemplo, um programa de conscientização e treinamento efetivo dos seus cooperados? isso eu ainda não vi em nenhuma cooperativa, e esse é o grande problema (...) eu acredito que na medida em que se começar a ensinar para os cooperados a verdadeira doutrina do cooperativismo, mostrando que eles são donos sim, mas que eles também tem que participar como donos verdadeiros do negócio, e não achando que só a administração da cooperativa tem que fazer as coisas - e participar como dono significa, principalmente, cumprir muito bem com as obrigações, tratando de zelar pelo nome da cooperativa no mercado e deixando que a administração cumpra o seu papel; somente assim, eu acredito que nós resolveríamos a maioria dos problemas da nossa cooperativa; mas hoje nós não temos isso; nós não investimos na educação cooperativista (...) sem isso falta muita base de apoio para a gestão cooperativista.”

Pode-se observar, assim, que a busca pela eficácia empresarial na cooperativa parece não estar calcada num processo de gestão democrática e participativa mais amplo. Existem dois limites importantes para isso: um deles é o crescente grau de complexidade da gestão da empresa cooperativa, que demanda cada vez mais conhecimentos específicos; e o outro diz respeito às profundas mutações que vem sofrendo o setor de mercado no qual está inserida a COOSERVI.

O crescimento da COOSERVI é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, típico das grandes empresas. Ao mesmo tempo em que há a necessidade de contratar profissionais mais qualificados para solucionar os problemas complexos que surgem no ambiente de negócios, existe na cooperativa a forte propensão em manter um corpo gerencial formado por cooperados.

Essa tendência em não separar a propriedade do controle é benéfica ao processo de participação democrática, entretanto, não impede que na cooperativa exista o conflito de interesses entre dirigentes e cooperados. Na COOSERVI, os interesses dos dirigentes, muitas vezes, se sobrepõem aos interesses da maioria dos cooperados. Enquanto os cooperados desejam, por exemplo, obter os serviços prestados pela cooperativa a um preço mínimo e repartir os excedentes auferidos no exercício social, os dirigentes lutam para adotar uma política de preços internos competitiva e reter a maior parte possível do “superávit” das operações, visando aumentar as reservas necessárias ao crescimento da cooperativa.

Na prática, a solução dos conflitos pela via democrática tradicional tende a impedir a flexibilidade e rapidez na tomada das decisões, porque, muitas vezes, grande parcela dos associados não estão suficientemente preparados para decidir sobre os problemas estratégicos enfrentados pela cooperativa. Adicionalmente, a decisão colegiada, em assembleias gerais, na maioria das vezes, provoca custos consideráveis à empresa. Estando todos os cooperados em igual condição de negociação, os custos inerentes ao processo de tomada de decisão por maioria quase sempre ultrapassam os benefícios da participação dos cooperados nos negócios da cooperativa.

As tradições culturais da região contribuem também para o declínio da participação efetiva da maioria dos membros da COOSERVI. A influência externa da “mentalidade de funcionário assalariado” tende a levar os cooperados a se tornarem indolentes e a se refugiar na passividade. Para os cooperados acomodados, enquanto a cooperativa oferecer vantagens, sem exigências adicionais, a fidelidade parece prevalecer. Porém, nos momentos de dificuldade, eles tendem a se distanciar e a pouco se importar com o destino da cooperativa.

A falta de comprometimento de grande parte dos cooperados da COOSERVI ocorre devido, sobretudo, ao abandono do papel educativo da cooperativa. Em qualquer cooperativa, o programa de educação cooperativista é de responsabilidade dos dirigentes da cooperativa. Esse é um encargo da direção da cooperativa: os cooperados precisam ser conscientizados sobre o cooperativismo e, mais que isso, sobre sua cooperativa. A informação leva ao conhecimento e o conhecimento resulta na conscientização, e é a partir daí que se chega à motivação para a participação.

Observa-se, dessa forma, que o baixo índice de participação dos cooperados da COOSERVI está correlacionado com a ausência de educação cooperativista. A educação cooperativista integra o cooperativismo, pois por seu intermédio é possível transmitir conhecimentos para estimular e capacitar os cooperados a assumirem o papel de efetivos donos da cooperativa. Sem a educação cooperativista, o crescimento da cooperativa torna-se um fator negativo, uma vez que as novas gerações de associados ficam na impossibilidade de compreender o que representa a cooperativa e as razões profundas e primeiras que levaram à sua origem.

### 3.3.3 Comunicação

A comunicação é um valioso instrumento de integração entre cooperados e dirigentes de uma cooperativa. Quanto mais cooperados discutirem, examinarem e deliberarem em conjunto, maior apoio terá a direção. O caráter participativo e isonômico de uma cooperativa é normalmente avaliado pela livre circulação de informações e pelas oportunidades que são dadas aos associados de expressarem suas idéias e opiniões para interagir na definição das grandes linhas de ação da cooperativa.

A análise dessa dimensão organizacional envolveu três fatores-chave relevantes: conflito, conhecimento e defensividade.

A pesquisa aos Grupos A e B revelou os seguintes resultados:

#### Grupo A

##### Grau médio

<b>5</b>	<b>3,88</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Comunicação formal</b>		<i>continuum</i>		<b>Comunicação informal</b>

#### Grupo B

##### Grau médio

<b>5</b>	<b>3,55</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Comunicação formal</b>		<i>continuum</i>		<b>Comunicação informal</b>

Na COOSERVI, constata-se que entre dirigentes e cooperados prevalece a comunicação mantida num clima geralmente formal e distante, como é o das assembléias gerais, onde a freqüência dos associados a tais assembléias tende ainda a ser baixa. Esta ausência de comunicação pode ser explicada, também, pela falta de tempo por parte dos dirigentes, excessivamente ocupados com a manutenção da burocracia cooperativa, especialmente porque a COOSERVI é uma cooperativa grande.

Verifica-se, além disso, pouco interesse dos próprios cooperados em comunicar-se entre si, devido sobretudo a uma formação acentuadamente individualista. Na medida em que vêm a cooperativa apenas como uma agência que procura suprir suas necessidades individuais ou familiares, e não como uma organização de interesse e promoção coletiva, os cooperados tendem também a relacionar-se individualisticamente com a cooperativa. Não conseguem ver, portanto, a importância em reuniões e de diálogos em grupo, com seus companheiros cooperativistas, para discutirem e encontrarem soluções sobre problemas comuns relativos à cooperativa.

Cabe ressaltar que uma relação individualizada com a cooperativa impede um maior controle por parte dos cooperados e favorece os abusos de poder por parte da direção. O desinteresse dos associados pela cooperativa contribui para facilitar a manipulação dos negócios pelos dirigentes e burocratas. Em contrapartida, a adoção de uma postura voltada à ajuda mútua na resolução de problemas e solução de necessidades comuns permite que os cooperados possam estabelecer uma comunicação efetiva entre si e com os dirigentes, expondo suas idéias, aspirações, sugestões, críticas e influenciando, de maneira amplamente democrática, na gestão da cooperativa.

Constata-se também que o fenômeno do distanciamento progressivo dos dirigentes da COOSERVI das bases que os elegeram, passa a tornar tais dirigentes cada vez mais alheios aos interesses e problemas dos associados. Os constantes envolvimento com problemas administrativos, o preceito burocrático de que “ocupar-se com o associado é perda de tempo”, faz com que os dirigentes identifiquem-se apenas com os interesses empresariais. Tendem conseqüentemente a valorizar mais os técnicos e executivos que, por função, mais se empenham na manutenção e no funcionamento da administração, ou a se preocupar com taxas cada vez melhores de desempenho e de racionalização econômica.

Esta constatação induz à conclusão de que o saber técnico administrativo é um componente essencial da legitimidade do poder de decisão na cooperativa, uma vez que a direção detém este tipo de conhecimento. Daí os cooperados reconhecerem sua incapacidade para decidir sobre assuntos que “demandariam um conhecimento mais especializado”. Tal situação possibilita a apresentação unilateral de informações ou de soluções por parte dos dirigentes,

deixando subentendido aos associados que a informação ou solução apresentada é a única viável e a que mais convém à cooperativa e aos cooperados.

Inibe-se, assim, a comunicação informal com os cooperados, em termos de iniciativas na proposição de sugestões ou no debate sobre as decisões mais importantes a serem tomadas. Em geral, alega-se que os cooperados não teriam condições de emitir uma opinião adequada sobre os assuntos, por carecerem de conhecimentos técnicos ou por não estarem familiarizados com os temas considerados estratégicos. Alega-se, também, que, devido ao mercado competitivo, em muitas circunstâncias prevalece a necessidade de tomada de decisões rápidas, tornadas inviáveis com a prévia e demorada consulta aos associados. Essas suposições tendem a predominar porque os dirigentes da cooperativa têm presente, principalmente, a dimensão econômica, relativa ao desempenho técnico e administrativo da empresa, menosprezando, na maioria das vezes, a dimensão social e participativa inerente à cooperativa.

De modo geral, pode-se constatar que o sistema de comunicação vigente na COOSERVI auxilia na distribuição autocrática do poder. Isso é evidenciado pela crescente hegemonia da camada tecno-burocrática, que se faz notar por meio do controle da rede de informações da cooperativa. Atualmente, os relatórios a serem distribuídos nas assembléias gerais são preparados por grupos de especialistas. Os cooperados praticamente não participam da elaboração destes relatórios. Além disso, os jornais, boletins e circulares, também são redigidos por assessores técnicos.

Na COOSERVI parece não haver um equilíbrio entre a distribuição e o controle das informações. Como realidade econômica, a cooperativa requer um fluxo de informações que garantam a melhor obtenção dos objetivos econômicos, de maior racionalidade e eficiência, dentro de critérios orientados pela divisão do trabalho, em que apenas alguns, devido às responsabilidades técnica e profissional assumidas, tenham acesso a certas informações. Por outro lado, como realidade social e política, a cooperativa precisa fomentar a comunicação informal mais abrangente, para manter um bom nível de participação dos cooperados.

O monopólio de informações por parte dos dirigentes implica num enfraquecimento do controle dos cooperados na gestão da cooperativa, pois através dele podem ser manipula-

das as possibilidades de debate e conflito por parte dos associados, seja pela retenção ou “inundação” de informações. Embora os cooperados disponham de uma fonte de informações independente da gerência, sob a forma do conselho fiscalizador, essa independência, na prática, pode ser quase completamente descartada devido às usuais reuniões e decisões conjuntas entre diretoria e conselho fiscal.

O atual Diretor Financeiro da COOSERVI, Alex Martins da Silva, defende a racionalidade econômica e administrativa da cooperativa, comentando que::

“... existem determinadas coisas que têm que ser divididas; eu não sou contra que os cooperados estejam envolvidos com os problemas de diversas áreas dando sugestões para resolver os problemas, desde que isso ocorra nos momentos adequados (...) por exemplo, o cooperado que hoje é da área técnica pode estar desempenhando amanhã uma função administrativa ou a função financeira (...) eu acho que essa flexibilidade, que por natureza é democrática, já é mais pertinente ao cooperativismo; agora, a questão de se ter essa troca de funções simultaneamente, seja em qual for o tipo de empresa, é que se torna conflitante (...) na hora em que nós tivermos um cooperado envolvido ao mesmo tempo com os problemas de áreas diferentes, uma delas poderá ficar desfalcada (...) trazendo isso para a nossa realidade, pode-se gerar uma reação em cadeia pela instituição da lei da conveniência, porque pode acontecer de em determinados momentos algumas áreas serem privilegiadas em detrimento das demais, de acordo com a conveniência ...”

A comunicação não deve visar apenas contribuir para a satisfação das necessidades econômicas, mas igualmente para a auto-realização dos associados, como sujeitos da atividade econômica da cooperativa.

Porém, o estímulo da criação de um fluxo informal de informações pode expor negativamente a cooperativa à forte concorrência do mercado. Importa, portanto, à direção fomentar, interna e externamente, o uso responsável das informações. Cabe lembrar que o comprometimento responsável depende do conhecimento e da compreensão adequada das atividades da cooperativa.

Na COOSERVI, verifica-se que é muito limitado o conhecimento dos cooperados acerca do funcionamento da cooperativa e dos seus negócios. A ignorância dos cooperados,

freqüentemente, põem em dúvida até que ponto os dirigentes eleitos visam ou não a promoção e o desenvolvimento econômico e social da cooperativa. Então, é fácil observar que prevalece na cooperativa um permanente clima de receio e desconfiança entre dirigentes e cooperados.

A ausência de conhecimento de muitos cooperados sobre, principalmente, o funcionamento da cooperativa é ressaltada pelo ex-presidente da COOSERVI, Adelino C. de Souza:

“... na cooperativa hoje tem gente que pensa que é funcionário público; nós temos um contrato de prestação de serviços em que nós atendemos um órgão público e existe uma regra que o cooperado deve cumprir, mas que ele acha que não é assim, por causa da consciência de funcionário público (...) então, o que falta é doutrina; o que nós temos que ensinar para os cooperados é que a cooperativa é o negócio deles e que eles precisam zelar por ela, agindo com responsabilidade (...) mas como tudo na vida da cooperativa é transição, hoje nós temos novos cooperados que estão ingressando na cooperativa com uma visão bem diferente e também uma qualificação melhor para produzir e ajudar a mudar a ‘mentalidade do funcionário assalariado’ (...) eu vejo o ingresso dessas pessoas como fundamental para oxigenar a cooperativa; esses novos cooperados podem ajudar os cooperados acomodados, que estão acostumados com a ‘mentalidade do funcionário assalariado’, a adotarem uma nova postura ...”

Os desníveis econômicos e culturais existentes dentro da cooperativa tendem a causar outro problema relativo à comunicação interna: o hiato entre a linguagem dos técnicos ou administradores e a dos cooperados. A linguagem constitui fator importante para a maior ou menor participação dos cooperados, pois os associados somente poderão participar efetivamente da cooperativa na medida em que se apropriarem da linguagem necessária aos debates acerca do ambiente de negócios da cooperativa, bem como das peculiaridades de seu funcionamento.

Por linguagem cooperativista entenda-se os aspectos concernentes à cooperativa e que são: (a) as implicações relativas aos conceitos de “dono” e “usuário” da cooperativa; (b) a organização administrativa da cooperativa; (c) a filosofia cooperativista e sua prática; (d) o controle e a fiscalização da cooperativa; e (e) suas funções operacionais e estratégias no plano econômico e social, dentre outras.

O hiato existente entre a linguagem dos cooperados e dirigentes, repercute negativamente na maneira como os conflitos são resolvidos na cooperativa. Levando-se em conta a natureza diferenciada das relações entre os grupos sociais da cooperativa, formados pelos cooperados e dirigentes, percebe-se que, sob o manto da prática de princípios autocráticos, procura-se desviar o conflito evitando-se o debate. Tal atitude, conforme constatações da pesquisa, torna-se especialmente freqüente na cooperativa devido, sobretudo, ao baixo nível educacional de grande parcela dos cooperados.

Observa-se, além disso, que são poucas as possibilidades da maioria dos cooperados se encontrarem devido aos custos com transporte ou ainda devido à inoportunidade dos horários estabelecidos para as reuniões. Em virtude disso, geralmente, os associados com um nível de renda mais elevado gozam de maior prestígio e influência junto à diretoria da cooperativa do que o restante dos associados. Por terem melhores condições econômicas e tempo livre para freqüentar as reuniões, esta classe de cooperados intervém ativamente na tomada de decisões da cooperativa, tendo acesso a quase todas as informações que eventualmente queiram obter.

Sobre o problema da falta de comunicação resultante dos poucos contatos dos cooperados com a cooperativa, o líder do Grupo A afirmou:

“... a maioria dos cooperados trabalha em outros lugares também, eles não trabalham só no Banco do Brasil, porque aqui é um serviço de seis horas, e então existe uma disponibilidade para trabalhar mais seis horas em outro local (...) tem alguns que fazem doze horas aqui, mas em funções diferentes, porque no regulamento do banco um digitador não pode digitar mais que seis horas por dia (...) a maioria dos cooperados trabalha em mais de um turno para que o rendimento mensal seja um pouco maior (...) então, o contato do cooperado com a cooperativa se restringe ao contato com os gestores de contrato e também com o setor de recrutamento, porque às vezes o cooperado está trabalhando só num período, e por isso ele vai até a sede e procura o pessoal do recrutamento para ver se encontra vaga em outros contratos ...”

De maneira geral, pode-se notar que os sistemas e processos de comunicação na COOSERVI servem à institucionalização gradativa de um centralismo democrático. Vale ressaltar que, de acordo com Ramos (1983), o modelo centralista está na base do controle ideológico-repressivo do processo de modernização em organizações burocráticas.



Daí o paradoxo: a cooperativa está se burocratizando para atender às imposições competitivas da economia de mercado globalizada e ao próprio desejo dos cooperados de melhorar seu padrão de vida e de desfrutar as vantagens da sociedade de consumo; mas, ao se beneficiar da divisão do trabalho e da economia de escala, a cooperativa tende a perder suas características ideológicas, provocando o desinteresse, a acomodação e a defensividade dos próprios cooperados.

Torna-se, portanto, indispensável a busca de um novo equilíbrio entre a participação dos cooperados e as atividades desenvolvidas pela cooperativa, entre as expectativas dos associados e a racionalidade econômica da cooperativa. Em outras palavras, é necessária a reintrodução da valorização humana na COOSERVI.

#### 3.3.4 Cooperação

A prática da cooperação numa cooperativa pode ser entendida como a forma pela qual as pessoas combinam ou conjugam seus esforços, de modo mais ou menos organizado, para alcançar um objetivo que beneficie a todos os membros do grupo. Enfim, é o ato de cooperar que encerra todo o conjunto de princípios e normas que regulam o comportamento consciente dos associados na cooperativa.

Cooperar é pois, no sentido ético e econômico, trabalhar em conjunto. O trabalho conjunto é o recurso utilizado pelos cooperados para amenizar a luta pela sobrevivência e tornar possível a elevação dos padrões de qualidade de vida.

O ato de cooperar é de inteligência e de vontade. Uma cooperativa surge de um acordo voluntário de cooperação entre várias pessoas que podem escolher livremente entre cooperar e não cooperar. A cooperação ocorre quando cada um dos associados está convencido de que em conjunto com os outros poderá obter maior êxito para si próprio, do que sozinho.

A cooperação nas cooperativas está, dessa forma, vinculada à satisfação simultânea das necessidades humanas econômicas, sociais e de auto-realização. E como tal, não é um

evento meramente altruísta, mas também um empreendimento econômico de auto-ajuda, em que todos conjuntamente devem procurar e encontrar suas próprias vantagens. Portanto, do ponto de vista econômico, a cooperação numa cooperativa somente é possível quando cada associado puder obter sua vantagem econômica.

A análise dessa dimensão organizacional envolveu três fatores-chave relevantes: necessidade, confiança e desempenho.

A pesquisa aos Grupos A e B revelou os seguintes resultados:

Grupo A

Grau médio				
<b>5</b>	<b>3,91</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Trabalho individual</b>	<i>continuum</i>			<b>Trabalho conjunto</b>

Grupo B

Grau médio				
<b>5</b>	<b>3,73</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Trabalho individual</b>	<i>continuum</i>			<b>Trabalho conjunto</b>

Na COOSERVI, a cooperação é determinada predominantemente pela necessidade econômica da maioria de seus cooperados. Os cooperados, como membros atuantes da sociedade de consumo, interiorizam valores culturais e normas associadas, geralmente, ao desejo de aumento da remuneração. Este desejo pode ser considerado o principal motor do comportamento econômico moderno. Ganhar mais para viver de acordo com as crescentes exigências da sociedade de consumo é o motivo de todo agente econômico (Ramos, 1989).

Dessa forma, os cooperados, enquanto agentes econômicos, intencionam satisfazer suas necessidades individuais de sobrevivência mediante a obtenção de vantagens econômicas resultantes da cooperação. Este afã de autobeneficiar-se é compreensível, mas na COOSERVI pode-se observar que a busca dos associados por maiores vantagens nem sempre está vinculada ao maior bem-estar de toda a cooperativa. Em muitas oportunidades, de acordo com evi-

dências da pesquisa, os cooperados buscam impor seus interesses próprios de forma egoísta, principalmente quando assumem posições de liderança e comando.

As condições de mercado também impõem constantemente à COOSERVI a necessidade de privilegiar sua capacidade econômica competitiva. No contexto da economia globalizada, a cooperativa é continuamente pressionada pela racionalidade do capital, que estimula a adoção de comportamentos econômicos agressivos voltados para a eficácia, eficiência, rentabilidade, produtividade, o que leva à formulação de planos e estratégias para minimizar custos, maximizar sobras líquidas, enfim, otimizar economicamente o empreendimento.

Diante dessa pressão pela competitividade, à direção da COOSERVI cabe a tarefa de constantemente aumentar a produtividade e eficiência da cooperativa. A cooperativa tende, então, a se transformar numa organização burocrática complexa, no sentido dado por Weber, (1982).

Como consequência, observa-se na COOSERVI a incorporação inadequada das principais características das burocracias: nítida divisão do trabalho, designação de encargos com base nas qualificações técnicas, atribuição de autoridade e poder de controle ao cargo e não à pessoa que desempenha a atividade, criação de dispositivos específicos de procedimentos que estimulam a objetividade e permitem a passagem previsível do impulso à ação.

O tipo de atividade desenvolvida pela COOSERVI também contribui de forma decisiva para o aparecimento de tensões e discriminações resultantes da rotina diária do trabalho burocrático. A maioria dos clientes da cooperativa estão estruturados burocraticamente, exigindo o rigoroso cumprimento dos requisitos de eficiência técnica e produtividade necessários à manutenção de sua competitividade.

O aumento do tamanho da COOSERVI é também um fator fundamental causador da burocratização da cooperativa, que dificulta a participação, o controle e o grau de envolvimento dos cooperados. A estrutura burocratizada da cooperativa faz com que os cooperados não se sintam como peças de um complicado mecanismo. Reagem, então, utilizando a cooperativa como simples instrumento de prestação dos seus serviços. O perfil do cooperado parti-

cipante e consciente, que luta para solucionar os problemas da cooperativa, cede espaço ao perfil do cooperado alienado e simples aderente por necessidades econômicas.

O grande tamanho da cooperativa é igualmente responsável pela renúncia à democracia direta. A direção comum pelos cooperados é possível enquanto o grupo for pequeno, ou os problemas a serem resolvidos não requeiram grandes exigências de conhecimento especializado. Mas quando o número de associados aumenta, os custos da tomada coletiva de decisões sobem mais que proporcionalmente. As decisões conjuntas tornam-se dispendiosas, mesmo quando resultam das decisões majoritárias em assembleias gerais. Estes custos sobem, também, quando em virtude do desenvolvimento econômico cresce o número de decisões a serem tomadas, juntamente com suas exigências qualitativas.

Estes fatores obrigam a uma efetiva redução dos custos e à escolha de um processo decisório mais econômico. A efetividade da cooperação passa, assim, a requerer a separação da faculdade de decisão dos cooperados e sua transferência a um órgão especial. Frequentemente, em casos de decisão urgente, a efetividade da cooperação é garantida mediante a passagem da democracia direta à indireta.

A passagem à democracia indireta, e portanto a transferência da direção da cooperativa a um pequeno grupo de associados especialistas, representa individualmente para cada cooperado, a obrigação de acatar as decisões da direção como válidas e obrigatórias, mesmo quando a qualidade objetiva da decisão não possa ser examinada. Com a passagem para a democracia indireta, às vantagens de custo se contrapõem, como desvantagens, certos riscos específicos: cada associado corre o risco de que seus interesses sejam negligenciados pela direção, e todos correm juntos o risco de que a direção se torne autônoma, transgredindo suas atribuições, e, contra a vontade da maioria, venha a interditar e explorar os associados.

Ao comentar sobre as mudanças administrativas ocorridas nos primeiros anos de existência da COOSERVI, o ex-presidente da cooperativa Adelino C. de Souza evidencia os riscos de abuso dos poderes delegados pelos cooperados à direção:

“... ao mudar a administração nós achamos que aquele time na realidade era perfeito, mas aí essa equipe nova de administração co-

meçou a criar problemas na cooperativa, e, logicamente, eu, na função de supervisor geral da cooperativa, não podia permitir que acontecesse algumas coisas que estavam ocorrendo, então eu chamei a responsabilidade da cooperativa toda para mim, fiz várias restrições ao gerenciamento dessa nova equipe e isso provocou uma briga interna entre nós, não da minha parte, porque eu estava bastante consciente, é claro que eu posso não ter sido totalmente perfeito nas minhas observações - eu posso ter errado, mas o meu grande objetivo era proteger os interesses da sociedade (...) eu não podia deixar que pessoas individualmente tivessem interesses outros que não fosse o objetivo comum por toda a sociedade (...) então, isso provocou uma discussão interna, um desgaste muito grande entre a gente, e a partir do momento que eu chamei toda a responsabilidade da cooperativa para mim, determinando de que nada seria feito, nada seria dito e nada seria adquirido sem que primeiro o presidente tivesse o conhecimento, isso agravou bastante o relacionamento, e eu diria que se criou um processo de conspiração dentro da equipe de diretores (...) eu tranquilamente observei que isso estava ocorrendo, e, sem maiores problemas, fui gerenciando o quanto deu e aguardei o resultado final (...) o resultado final foi que eles me apresentaram uma carta de renúncia coletiva, e a carta de renúncia coletiva significava uma opinião conjunta contra a minha forma de administrar, e diante disso eu aceitei a renúncia deles, mesmo porque eu já não tinha mais clima para tocar a cooperativa junto com eles, chamei a sociedade e os chamei perante a assembléia geral para que eles explicassem o motivo da renúncia deles, que até o momento nem eu sabia (...) então, eles tentaram justificar o injustificável, e o processo foi homologado e a exclusão deles da cooperativa foi sacramentada, e aí vieram novos diretores que assumiram interinamente para cumprir as obrigações e completar o mandato (...) todo esse processo desgastou o relacionamento participativo que a gente de certa forma conseguiu manter no início (...) o cooperado descreditou um pouco do processo, porque todos estavam trabalhando com um único objetivo (...) eles não acreditavam que poderia ter pessoas com segundas intenções, principalmente aquelas que receberam deles o aval para administrar e gerir o negócio deles (...) então foram feitas mudanças, e mais uma vez eu tive problemas, mais uma vez eu tive que chamar a sociedade, mais uma vez eu tive que destituir um diretor (...) foi um processo muito doloroso que eu gostaria que nunca mais viesse a acontecer, porque é desgastante para todo mundo na sociedade, mas foi um mal necessário, não tinha como evitar (...) passou-se essa fase, isso tudo serviu de amadurecimento para nós ...”

A delegação de poderes decisórios à direção não constitui qualquer problema, desde que os cooperados possam ter a certeza de que tais poderes sempre serão usados devidamente, isto é, em seu benefício, e não contra os seus interesses.

Os problemas enfrentados pela COOSERVI referentes à tentativa de abuso no exercício do poder por parte de alguns dirigentes de administrações passadas acarretou no surgimento da desconfiança e do descrédito entre cooperados e dirigentes. A desconfiança, evidentemente, exclui a confiança. Porém, pode-se reconhecer a tendência da atual direção da COOSERVI em adotar uma postura de transparência com relação aos associados, buscando a retomada da confiança entre cooperados e dirigentes, e, com isso, resgatando a participação efetiva dos cooperados na vida social e empresarial da cooperativa.

Todas essas evidências ressaltam o abandono do papel educativo por parte da COOSERVI. Este, aliás, é um dos problemas básicos das atividades cooperativistas na maioria dos países em desenvolvimento. A educação para um comportamento solidário e democrático, precisa ser vista, principalmente pelos dirigentes das cooperativas, como investimento no futuro, devendo ser implementada em todos os níveis.

No caso específico da COOSERVI, observa-se que um dos problemas centrais a ser enfrentado pela cooperativa é a superação da “mentalidade de funcionário assalariado”, própria de pessoas que trabalharam principalmente em empresas públicas. Transformar a condição de trabalhador assalariado para a de trabalhador autônomo requer um esforço educativo, em que a anterior situação de subordinação, dependência, inibição de criatividade e iniciativas precisa ser substituída por uma cultura que enfatiza a autonomia, a criatividade e responsabilidade por assumir de forma solidária e conjunta os destinos da nova empresa cooperativa.

É importante lembrar que o trabalho relativo à educação para a cooperação precisa ser suficientemente amplo para alcançar, não apenas os antigos cooperados, mas também os novos e futuros associados. A esse respeito, a Conselheira da COOSERVI, Cristiane Bertoldo, faz algumas observações:

“... o processo de criação da cooperativa não começou da maneira que deveria começar; é difícil sair de uma estatal onde se tem privilégios e regalias e cair numa cooperativa de trabalho, e isso é difícil para qualquer pessoa, então existiu e ainda existe uma certa resistência pelos cooperados nesse sentido (...) só que a visão que eu particularmente tenho hoje é a seguinte: tem muita gente nova entrando na cooperativa, e são pessoas com um outro perfil (...) então, existe hoje um outro perfil de cooperados dentro COOSERVI que ainda não foi tra-

balhado e que a própria COOSERVI não conhece, não existe uma estatística nesse sentido, não existe um estudo; é isso que se percebe (...) então, tem muita gente nova que de repente precisa ser preparada para a realidade da cooperativa (...) eu acho que a diretoria está aberta para realizar um trabalho nesse sentido.”

A educação é, assim, característica essencial da cooperação. O deficiente preparo educacional de dirigentes e cooperados está expresso, sobretudo, na falta de comprometimento dos cooperados com a cooperativa. O caráter educativo da cooperativa, tanto interno - voltado para os cooperados e dirigentes - quanto externo - focado nos clientes, permite a afirmação dos valores e princípios cooperativistas em práticas quotidianas. É por meio da educação cooperativista que os associados podem estabelecer uma ligação direta com os dirigentes, levando-lhes suas idéias, aspirações, sugestões e críticas, participando de maneira democrática na gestão da cooperativa.

#### 3.4 Possibilidade da aprendizagem em equipe na COOSERVI

A COOSERVI, assim como as demais cooperativas de trabalho, diferencia-se das empresas industriais e comerciais, privadas ou públicas, pela sua dupla característica de organização, ou seja, manifesta ao mesmo tempo duas dimensões básicas: é um empreendimento social, interessado na organização política e promoção social de seus membros, e simultaneamente um empreendimento econômico, que se obriga a produzir serviços dentro de um grau relativo de eficiência econômica. Esta noção de “dupla vocação” da empresa cooperativa é uma expressão direta de seus princípios doutrinários e associativos (Laidlaw, 1980).

A verdadeira diferença entre as cooperativas e as outras formas de empresa econômica reside precisamente na subordinação de seus métodos comerciais e produtivos a sua ética. Desta maneira, poder-se-ia sustentar que o ato de produzir nas empresas cooperativas deve ser entendido, portanto, como sendo um ato onde além da dimensão econômica, pode-se incluir outras, de natureza social, política, cultural e ética.

Cabe salientar, entretanto, que a COOSERVI é uma empresa econômica e deve se afirmar enquanto tal, caso contrário, deixará de existir. Uma cooperativa deficiente no plano

econômico não poderá ter uma influência positiva do ponto de vista político-social. Conseqüentemente, se teoricamente as “duas vocações” têm importância idêntica, o objetivo da rentabilidade econômica precisa ter necessariamente prioridade, e no que se refere aos países menos industrializados, as cooperativas devem, antes de tudo, dar prova de seu valor econômico, servindo como instrumento benéfico às categorias mais carentes da população.

Sob esse enfoque, é preciso reconhecer a dificuldade em manter o equilíbrio entre objetivos econômicos e objetivos sociais. Este problema chega a ser, muitas vezes, fato de desunião entre os associados de uma cooperativa, uns privilegiando uma maior preocupação com os negócios e outros com os objetivos sociais. São raras as cooperativas que conseguem encontrar a combinação adequada entre o idealismo cooperativista e as atividades econômicas. Esse é, na verdade, um problema quase que constante e geral nas cooperativas, ocasionando tensão, ou mesmo conflito aberto, no movimento cooperativista.

Isto gerou, no mundo ocidental, dois grupos de cooperativas quase totalmente distintos: de um lado, as cooperativas de grande porte, firmemente estruturadas e solidamente implantadas, cujo o objetivo é competir acirradamente nos mercados em que atuam; e do outro, as cooperativas relativamente pequenas, que tendem a ignorar por completo os métodos capitalistas, consagrando mais os objetivos sociais e interesses da cooperação.

Optar por qualquer um desses lados extremos não é simples para as cooperativas. A cooperativa que pretenda ser, antes de tudo, uma empresa econômica, terá maiores chances de sobreviver no atual mercado globalizado, mas, a longo prazo, tenderá a enfraquecer como empresa cooperativa e a se transformar numa empresa mercantil, enquanto a que se dedicar prioritariamente à “vocação social” em detrimento das atividades econômicas, terá poucas chances de sobreviver por muito tempo.

A necessidade fundamental de qualquer cooperativa, é, portanto, chegar a um senso de equilíbrio em que se tenha, lado a lado, o social e o econômico; a racionalidade substantiva e a racionalidade econômica; o idealismo cooperativista e a prática econômica, com o acompanhamento indispensável de dirigentes responsáveis, competentes e criativos.



A COOSERVI, embora ainda seja uma empresa em fase de crescimento, pode ser localizada no grupo das cooperativas bem estruturadas em termos organizacionais. Faz parte daquelas que buscam adquirir maiores vantagens competitivas no mercado onde atuam. Porém, ainda não perdeu suas características essenciais, ou seja, ainda não se desintegrou completamente enquanto cooperativa de trabalho. Pode-se observar que seus atuais dirigentes almejam torná-la uma cooperativa competitiva sem perder de vista o referencial da cooperação.

Portanto, seria a própria especificidade da COOSERVI, enquanto um paradigma organizacional distinto, que permite considerar a implementação da aprendizagem em equipe uma possibilidade objetiva, ou seja, uma proposta que traz consigo um grande potencial de sucesso. Na condição de disciplina organizacional, a aprendizagem em equipe pode contribuir efetivamente no desenvolvimento do projeto cooperativista, promovendo o equilíbrio necessário entre objetivos econômicos e sociais. Tal projeto, no seu sentido mais amplo e profundo, implica em tornar os membros de qualquer cooperativa cidadãos ativos e conscientes, capazes de participar na condução dos negócios de sua empresa, bem como na evolução constante da comunidade em que vivem.

## CAPÍTULO IV

### 4 ESTRATÉGIA DE AÇÃO

Uma estratégia de ação para implementar a disciplina da aprendizagem em equipe na COOSERVI precisa assumir uma orientação distinta das técnicas e práticas normalmente adotadas nas empresas comerciais e industriais típicas. Tal estratégia deverá considerar, principalmente, três requisitos fundamentais: (a) o modelo de homem; (b) o desenho das estruturas; e (c) o financiamento da estratégia de ação.

A estratégia de ação apresentada está sustentada num esforço de reflexão que corresponde, em sua essência, a um processo sistemático de encontrar possibilidades, ou seja, caminhos estratégicos alternativos. Cabe ressaltar que, para objetivos deste trabalho, não serão considerados os detalhes práticos e os pormenores da estratégia de ação proposta. Isto poderá ser feito em trabalhos futuros, desde que os requisitos aqui estabelecidos sejam tomados como premissas.

É oportuno enfatizar, também, que a presente proposta não segue a orientação usual de treinamento que, na maioria das vezes, acaba por reduzir os indivíduos a uma simples descrição de cargos e funções, mas, pelo contrário, sugere o desenvolvimento de sujeitos ativos, imbuídos do ideal cooperativista, por meio da conscientização de seus problemas imediatos de vida e de trabalho.

#### 4.1 Modelo de homem

O primeiro requisito para traçar uma estratégia de ação que possibilite a implementação da disciplina da aprendizagem em equipe na COOSERVI, em coerência com a proposta cooperativista, é a compreensão da natureza singular do modelo de homem adotado pelo cooperativismo: o homem cooperativo.

O movimento cooperativista sustenta que o homem cooperativo possui, via de regra, três objetivos fundamentais: desenvolver uma atividade profissional, aumentar sua renda e participar ativamente em sua empresa e comunidade. Num sentido mais profundo, o homem cooperativo é idealmente um indivíduo autodeterminado, sujeito ativo e consciente, capaz, portanto, de participar da manutenção ou transformação do mundo em que vive. Daí o movimento cooperativista ter desenvolvido uma vocação política, pois por política entende-se a ação consciente e inteligente de manutenção ou transformação das estruturas sociais.

O modelo de homem cooperativo parte do pressuposto de que o participante de uma cooperativa precisa ver a realidade como um conjunto dinâmico de oportunidades emergentes. Por esse motivo, este tipo de homem tende a autodeterminar-se, dando ênfase ao poder pessoal, à integridade e à descoberta do conhecimento. Estas características encerram um modelo de homem que se opõe à fragmentação, à alienação, ao materialismo e à racionalidade manipuladora.

O homem cooperativo está inspirado pelo espírito cooperativo. No espírito cooperativo estão sublimadas as virtudes do cooperador: a solidariedade, a igualdade e a responsabilidade. O homem cooperativo é um homem consciente, que respeita a individualidade de seu próximo e, ao mesmo tempo, promove a união de todas as forças e pensamentos na direção de um objetivo comum.

Buscando reencontrar o homem completo sob as abstrações dos economistas, o modelo de homem cooperativo abandona o hábito de considerar o “homem como lobo do próprio homem”, voltando-se para a noção e a prática da fraternidade humana. Fraternidade esta que

surge como resultado da responsabilidade de cada um para consigo mesmo, da responsabilidade de cada um para com todos e da responsabilidade de todos para com cada um.

A formação do homem cooperativo implica na criação prática de espaços de diálogo intermediários entre a direção da cooperativa e os associados que favoreçam as reuniões para a discussão de assuntos de interesse da comunidade cooperativa e dos próprios cooperados.

Portanto, a concepção de um espaço organizacional onde a aprendizagem em equipe possa florescer na cooperativa precisa estar sustentada em certos valores normativos. Tais valores correspondem aos seguintes princípios: (a) o trabalho na cooperativa precisa exigir das pessoas mais do que uma simples tolerância à rotina; (b) as pessoas necessitam aprender com a experiência do seu trabalho e ter condições de continuar aprendendo; (c) as pessoas precisam saber relacionar o que estão fazendo e o que produzem com o conjunto de sua vida pessoal e social; e (d) as pessoas necessitam poder relacionar o seu trabalho com algum projeto de vida futuro.

#### 4.2 Desenho das estruturas

Tradicionalmente, o que se faz em termos de desenho ou construção de espaços organizacionais é a projeção de estruturas de cargos e tarefas a partir de determinados critérios funcionais, procurando-se ajustar as pessoas e suas atividades às necessidades da organização.

Porém, sem entrar em maiores detalhes, pode-se dizer que o desenho de estruturas voltadas para o aprendizado em equipe nas cooperativas pressupõe o confronto entre o que o homem cooperativo pode fazer, deve fazer e realmente faz e os atos que lhe são prescritos pela doutrina cooperativista. O desenho de tais estruturas precisa incorporar essa noção de confronto e diversidade.

Neste sentido, a presente estratégia de ação utiliza as oficinas de trabalho como espaços organizacionais adequados à prática da aprendizagem em equipe na COOSERVI. Uma oficina de trabalho pode ser conceituada como sendo um lugar de trabalho coletivo onde de-

terminado grupo de pessoas pretende realizar a experiência de construir em conjunto o conhecimento. Sua finalidade principal é formar homens responsáveis e solidários para serem construtores ativos de suas próprias condições de trabalho, bem como da comunidade em que vivem, resgatando, dentro de uma visão social mais ampla, o pleno exercício da cidadania.

As oficinas de trabalho podem ser consideradas o “embrião” das equipes de aprendizagem. Representam o início de um processo de educação cooperativa permanente, um “curso sem professor”, que implica na vivência de situações desafiadoras, centradas na realidade do trabalho.

Nota-se, portanto, a convergência entre as oficinas de trabalho e o esforço da educação cooperativa. Consta-se que o fim e a necessidade da educação cooperativa coincidem com o fim último e a necessidade principal das oficinas de trabalho: formar o homem cooperativo. No entanto, cabe esclarecer que o fim da educação cooperativa nas oficinas de trabalho transcende a formação de cooperadores; vai mais além, buscando formar homens novos, conscientes e responsáveis, preocupados em servir e preparados, portanto, para o exercício da democracia.

As oficinas de trabalho adotam uma prática educativa participativa, dialógica e democrática, que procura romper com as barreiras burocráticas, caracterizadas principalmente pela cultura hierárquica e autoritária, presente nas relações entre os grupos e indivíduos da cooperativa. Neste sentido, todas as atividades das oficinas de trabalho buscam promover a construção conjunta do conhecimento, em que a apropriação pessoal e coletiva da palavra constituam elementos fundamentais.

Utilizando conteúdos essenciais para o exercício da cooperação, escolhidos pelos próprios participantes, as oficinas de trabalho propõem superar a “cultura de assalariado” por meio da conscientização de que as atividades desenvolvidas na cooperativa constituem um trabalho autônomo, sem vínculo empregatício entre a cooperativa e seus associados, uma vez que todos gozam de iguais direitos e obrigações.

Nas oficinas, o trabalho não está associado à idéia de labor, que significa “trabalho suado”, quase escravo, aquele que subjuga o ser humano. O objetivo é recriar o significado do trabalho, alertando os indivíduos para o fato de que existem outras formas de atividade além do tradicional emprego remunerado. Isso se evidencia quando as pessoas trabalham por outras razões que não apenas o dinheiro - pela auto-realização, para fazer uma contribuição voluntária ou por se sentir parte de algo, como, por exemplo, uma cooperativa.

Com isso, os participantes das oficinas de trabalho são estimulados a se interessar por uma noção mais profunda de propósito de vida. Em última instância, são estimulados a buscar um sentido para a vida e não apenas o conforto material; um trabalho criativo, e não a constância da rotina. A motivação para o trabalho criativo, na verdade, é intrínseca ao ser humano, mas é necessário remover o obstáculo causado pelo conceito de que os indivíduos são motivados tão somente pelo desejo do ganho econômico, um conceito que faz parte do paradigma industrial do ocidente.

A criação e o desenvolvimento das oficinas de trabalho parte de um esforço de liderança concentrado em três níveis organizacionais: (a) o nível grupal - onde encontram-se os líderes locais responsáveis por gerar experiências que proporcionem o aprendizado constante e conduzam a melhorias nos resultados dos negócios; (b) o nível intergrupar - onde estão os líderes intercomunicadores responsáveis por identificar indivíduos e grupos dispostos a gerar mudanças e ajudar na difusão de novos aprendizados; e (c) o nível gerencial - onde encontram-se os líderes dirigentes responsáveis por desenvolver a infra-estrutura necessária à formação de uma cultura voltada para o aprendizado em equipe.

De maneira geral, o esforço de liderança nesses três níveis precisará estabelecer e aplicar novos conceitos e tecnologias de gestão, incentivando a criação de uma atitude cooperativa voltada para o aprendizado contínuo. Isto significa que a liderança, além de exercer o papel de coordenação e integração do trabalho, tem a missão de formar e solidificar a cultura do aprendizado e os valores cooperativistas.

Independentemente do nível em que atuam, os líderes responsáveis pela implantação das oficinas de trabalho não devem se limitar apenas a formular estratégias para explorar ten-

dências de mercado emergentes. Estes líderes são, acima de tudo, educadores, e, conseqüentemente, precisam se dedicar ao desenvolvimento e preparo das pessoas. Precisam liderar com convicção de propósito e com o espírito voltado para servir e promover os outros.

A liderança formada para empreender a missão de implementar a estratégia de ação ora proposta poderá se organizar em núcleos ou comitês educativos. Este tipo de estrutura de coordenação, além de ser amplamente reconhecida e utilizada pelas cooperativas, possibilita a rápida transmissão de informações e a efetiva divulgação da cooperativa internamente, facilitando a participação direta e aberta dos associados envolvidos no processo de mudança de mentalidade e comportamentos.

Nenhuma iniciativa visando criar as oficinas de trabalho pode funcionar com plena capacidade, nem ter uma cultura organizacional voltada para o aprendizado em equipe, se as pessoas não puderem confiar no comprometimento de seus líderes na construção de espaços organizacionais voltados para a valorização das pessoas, tanto quanto para a produção de produtos e serviços.

#### 4.3 Financiamento da estratégia de ação

Além dos aspectos relativos ao modelo de homem e desenho das estruturas organizacionais, é importante considerar os fundos para o financiamento da estratégia de ação proposta. Normalmente, este requisito é tomado por grande parte das empresas e na maioria das cooperativas como um item de despesa e não como um investimento.

Mas cabe lembrar que, especialmente nas cooperativas, todos os esforços voltados para a educação e formação dos cooperados fazem parte dos atuais princípios orientadores da prática cooperativista. Desde a primeira cooperativa, os pioneiros visualizaram a importância que a educação tem para o desenvolvimento do cooperativismo e para a participação política e social.

Portanto, deve ser objetivo permanente das empresas cooperativas, e aí está incluída a COOSERVI, captar e destinar recursos para formar seus associados, capacitando-os para a prática cooperativista, bem como para o uso de técnicas de gestão e equipamentos no processo produtivo e comercial.

As fontes de financiamento para ações destinadas à educação e formação dos cooperados podem ser externas ou internas. As fontes externas são formadas pelo sistema de crédito cooperativo e pelas instituições financiadoras tradicionais, principalmente os bancos. Já as fontes internas fazem parte da função social que a própria cooperativa tem de financiar tais ações.

A obrigação das cooperativas de garantir o autofinanciamento da educação e formação de seus cooperados foi instituída pela Lei nº 5.764/71. A partir dos dispositivos da referida lei, as cooperativas são obrigadas a constituir o FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que destina-se à aplicação em projetos de assistência aos cooperados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, sendo constituído de, no mínimo, 5% (cinco por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício, resultantes do ato cooperativo.

Assim, tem-se claro que a COOSERVI, além da possibilidade de recorrer às fontes externas de financiamento, poderá utilizar o FATES para financiar a estratégia de ação voltada à implementação da aprendizagem em equipe, uma vez que este fundo presta-se ao fim pretendido pela proposta aqui apresentada: educar e formar para o cooperativismo e o trabalho em equipe.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem em equipe é uma disciplina ainda em formação na maioria das organizações. Por meio desta pesquisa, foi possível compreender que há ainda muito a ser descoberto, principalmente no que se refere às estratégias de ação para implementação desta disciplina básica da aprendizagem organizacional.

Um aspecto de apreciável relevância, observado pela realização da presente pesquisa, é a necessidade de que as estratégias de ação para implementar a disciplina da aprendizagem em equipe sejam adaptadas às realidades dos diversos tipos de organização existentes nas mais variadas culturas regionais das sociedades. Neste sentido, o método do estudo de caso, apesar de suas limitações, mostrou-se adequado para que cada organização tenha um programa no formato de suas características.

Especificamente, quanto à aplicação da aprendizagem em equipe nas cooperativas de trabalho, é notória a necessidade de realização de pesquisas científicas futuras que possam responder às muitas dúvidas que não puderam ser esclarecidas por esta pesquisa. Como pôde-se observar no estudo de caso da COOSERVI, as cooperativas de trabalho, em geral, ainda são estruturadas burocraticamente, impedindo que suas potencialidades, enquanto empresas idealmente voltadas à valorização das pessoas, possam ser efetivadas na prática.

Fica, também, sob a responsabilidade de estudos futuros o detalhamento prático da estratégia de ação proposta por esta pesquisa e a análise crítica das vantagens e desvantagens

advindas de sua aplicação empírica na COOSERVI, ou em outras cooperativas de trabalho, buscando demonstrar, sobretudo, a validade dos seus requisitos fundamentais.

Cabe ressaltar, além disso, a importância de pesquisas futuras para a elaboração de estratégias de ação que evoluam a implementação da aprendizagem em equipe juntamente com as disciplinas domínio pessoal e visão compartilhada. Provavelmente, tais estratégias seriam mais completas do que a apresentada por esta pesquisa e, portanto, poderiam ser mais eficazes na tentativa de transformar cooperativas de trabalho em organizações em aprendizagem.

De maneira geral, buscou-se com esta pesquisa desenvolver uma estratégia capaz de fazer com que a COOSERVI, enquanto organização empresarial, possa aprender e inovar. Neste sentido, a aprendizagem em equipe, como uma das disciplinas das organizações em aprendizagem, além de possibilitar a emergência de ações inovadoras e criativas, poderá potencializar a cooperação, servindo de instrumento de gestão indispensável para as cooperativas e, num enfoque mais abrangente, o movimento cooperativista.

A cooperação é uma dimensão central para a prática da aprendizagem em equipe, bem como para o sucesso de qualquer cooperativa. O fim da cooperação é formar homens responsáveis e solidários, para que cada um se eleve a uma integral vida pessoal e, todos juntos, a uma integral vida social e política.

Isto significa que trabalhar em conjunto, aprender em equipe, numa cooperativa, é preliminarmente e, no mínimo, uma obrigação moral que tem cada um de seus participantes de servi-se da empresa comum e também de servi-la. Obrigação esta que se explica por si mesma, porque, não sendo utilizada, a cooperativa corre o risco de tornar-se sem vida e perder a razão de existir. É preciso então que nas cooperativas as pessoas aprendam, antes de tudo, a trabalhar em conjunto, a pensar, conviver e sentir em conjunto; é preciso, na verdade, que as pessoas reaprendam o sentido e a prática da solidariedade.

Em resumo, a disciplina da aprendizagem em equipe poderá impedir que a associação democrática, caracterizada pela cooperativa, degenere em autocracia pela ação de um diretor

prepotente, aliada a falta de atuação de um conselho fiscal negligente, ou que se reduza a uma oligarquia de administradores que se tornam independentes da assembleia geral, limitando indevidamente os poderes e atribuições dos diretores, ou, ainda, que descambe para a anarquia pela intromissão insensata dos sócios, ou de um grupo deles, nas responsabilidades de diretores e administradores.

Ficou também mais transparente com esta pesquisa que, embora os imperativos organizacionais e comportamentais sejam fundamentais à implementação da aprendizagem em equipe, subjacente às estruturas e processos está a vontade das lideranças em mudar, em transformar o atual *status quo* burocrático da COOSERVI, desencadeando ações concretas para a formação do homem cooperativo.

Para participar do desenvolvimento da sociedade de forma consciente e organizada é necessário discutir em grupo como se entende a vida na comunidade e o significado do trabalho, definindo o futuro que se deseja. Desde o início do movimento cooperativista a troca de idéias entre as pessoas, para solucionarem problemas comuns, seja no local de trabalho ou na comunidade, foi colocada como prática necessária e insubstituível.

Quando se apropriam do conhecimento as pessoas se apropriam do poder de modificar a realidade, provando ser possível conquistar pelas próprias mãos um mundo melhor e mais digno. Esse hábito democrático que acompanha o crescimento do movimento cooperativista e tornou possível a permanente articulação de seus representantes, principalmente por intermédio das cooperativas, precisa ser posto em prática de maneira mais efetiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. Brasília: OCB, 1991.
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_, Chris. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993
- BARBIER, René. **A pesquisa-ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- BARDWICK, Judith M. **Danger in the confort zone**. New York: Amacon, 1995.
- BENECKE, Dieter W. **Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento nos países do terceiro mundo**. In: **Coleção Cooperativismo**, Porto Alegre: Coojornal, n. 2, 1980.
- BENNETT, R. **Organisational Behaviour**. 2 ed. London: M+E *Handbooks*, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.
- BERTERO, Carlos O. **Teoria da organização e sociedades subdesenvolvidas**. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 14-28, jul./ago. 1992.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.
- BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. **Legislação cooperativista e resoluções do conselho nacional de cooperativismo**, Brasília: OCB, 1992.
- BRASIL. Lei n. 8.949, de 9 de dezembro de 1994. Vínculo empregatício. **Consolidação das leis do trabalho - CLT**, São Paulo: Saraiva, 1998.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1978.

- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COOPERATIVA DE TRABALHO EM INFORMÁTICA - COOSERVI, Florianópolis. **Estatuto Social**, 1992.
- COOPERBRASIL. **Estilo brasileiro no cooperativismo internacional**. Brasília: OCB, ano 1, n. 1, p. 7-8, nov. 1997.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DALPASQUALE, Dejandir. **Nasce um novo cooperativismo**. CooperBrasil, Brasília: OCB, ano 1, n. 1, p. 3, nov. 1997.
- DANTAS, José C. **Alienação e Participação**. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 30-55, abr./jun. 1988.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas: estudo das organizações em face do problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978.
- \_\_\_\_\_, Amitai. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FERREIRA, Francisco Whitaker. **Planejamento participativo: possível ou necessário?** **Revista de Educação AEC**. Brasília, v. 54, 1984.
- FOLLETT, Mary Parker. **Mary Parker Follett: prophet of management**. Boston, Massachusetts: Havard Business School Press, 1995.
- FRANCO, Homero M. **Comunicação e educação cooperativista**. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 1985.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 7 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- JORNAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Real afetou doutrina cooperativista, diz Ocesc. Florianópolis, 1-3 nov. 1997. Seção Negócios.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **The social psychology of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- KATZENBACH, Jon R., SMITH, Douglas K. The discipline of teams. **Harvard Business Review**. New York, v.71, n.2, p.111-120, mar./apr. 1993.
- \_\_\_\_\_, Jon R., SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KIM, Daniel H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: Wardman, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996, p. 64-77.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- KUHN, Thomas S. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- LAIDLAW, A. F. As cooperativas no ano 2000. In: **Coleção Ato Cooperativo**, Minas Gerais: OCMG, n. 1, 1980.
- LASSERRE, Georges. El hombre cooperativo. In: **Cuadernos de Cultura Cooperativa**, Buenos Aires: INTERCOOP, n. 62, 1980.
- LEBRUN, Gérard. **O que é poder**. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- MAYNARD, Herman B. Jr., MEHRTENS, Susan E. **A quarta onda: os negócios no século XXI**. São Paulo: Cultrix, 1995.
- MITROFF, Ian I. et al. **Framebreak: the radical redesign of American business**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- PARKER, Glenn M. **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RAMOS, Alberto G. **Administração e contexto brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- \_\_\_\_\_, Alberto G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- \_\_\_\_\_, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- SALVADOR, Angelo Domingos. **Métodos e técnicas da pesquisa bibliográfica**: elaboração de trabalhos científicos. Porto Alegre: Sulina, 1980.
- SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina, promulgada em 5 de outubro de 1989**. Florianópolis: Lunardelli, 1989.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1982.
- SCHNEIDER, José O. Democracia, participação e autonomia cooperativa. In: **Cooperativismo 29/30**, São Leopoldo: UNISINOS, n. 72/73, 1991.
- SCHON, Donald. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.
- SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. New York: The Free Press, 1976.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WALDO, Dwight. Organization theory: revisiting the elephant. **Public Administration Review**, v. 6, p. 589-597, Nov./Dec. 1978.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley, 1979.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications Inc., 1984.



## BIBLIOGRAFIA

- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. Brasília: OCB, 1995.
- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. Brasília: OCB, 1996.
- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. Brasília: OCB, 1997.
- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. Brasília: OCB, 1998.
- ARAÚJO, Silvia M. P. de. **Eles: a cooperativa**, um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982.
- AUBREY, Robert, COHEN, Paul M. **Working wisdom**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 30, n 4, p. 41-52, out./dez. 1990.
- BIRCHALL, Johnston. **The international co-operative movement**. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- BOETTCHER, Erik et al. **Problemas de direção em cooperativas**. Florianópolis: Editora da UFSC/ASSOCENE, 1983.
- CANDAU, Vera Maria et al. **Oficinas pedagógicas de direitos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- \_\_\_\_\_, Vera Maria et al. **Tecendo a cidadania: oficinas pedagógicas de direitos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- CLEGG, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 68-95, nov./dez. 1992.
- CLEMENS, John K. **Liderança: o toque clássico**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- CLEMENS, John K., ALBRECHT, Steve. **The timeless leader**. Holbrook, Massachusetts: Adams Publishing, 1995.
- DALPASQUALE, Dejandir. A vez das américas. **Gestão Cooperativa**, Belo Horizonte: OCEMG, p. 15, mai. 1997.

- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FOWLER, Bertram B. **The co-operative challenge**. Boston: Little, Brown and Company, 1947.
- GESTÃO COOPERATIVA. O cooperativismo e a globalização da economia. Belo Horizonte: OCEMG, p. 6-9, mai. 1997.
- HALL, Richard H. **Organizações, estruturas e processos**. São Paulo: Prentice-Hall, 1984.
- \_\_\_\_\_, Richard H. Desenvolpos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciencia Y Sociedad**, v. 15, n. 4, p.376-411, out./dez., 1990.
- HARMAN, Willis, HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- HESSELBEIN, Frances et al. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- JORNAL DIÁRIO CATARINENSE. Dia internacional do cooperativismo. Florianópolis, 6 set. 1996. Suplemento Especial.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, p. 37-50, v. 35, n. 1, fall, 1993.
- KOSLOVSKI, João Paulo. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. Curitiba: OCEPAR, 1991.
- LUX, K. **O erro de Adam Smith**. São Paulo: Nobel, 1993.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. Manual de cooperativas. Brasília: Secretaria de Fiscalização do Trabalho - SEFIT, 1997.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Autogestão: a função do cooperado**. 2 ed. Curitiba: Departamento de Apoio à Autogestão, 1992.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Cooperativas de trabalho**. Recife: Estudos OCEPE, n.1, 1996.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **O cooperativismo catarinense**. 3 ed. Florianópolis: ITEC, 1996.

- PRESTES, Cristine. O emprego do futuro?: as polêmicas cooperativas se tornam uma alternativa para empresas e desempregados. **Amanhã**, Porto Alegre, p. 24-28, abr. 1997.
- QUEIROZ, Carlos Alberto R. S. de. **Manual da cooperativa de serviços e trabalho**. São Paulo: Editora STS, 1997.
- RAMOS, Alberto G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de Administração Pública**, p. 7-42, v. 2, 1967.
- RICCIARDI, Luiz P., LEMOS, Roberto J. **Administração de Cooperativas**. Vitória: OCEES, 1995.
- RODRIGUES, Roberto. O cooperativismo e os caminhos da globalização. **CooperBrasil**, Brasília, ano 1, n. 1, p. 14-19, nov. 1997.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Mangement Review**, p. 3-16, winter, 1984.
- \_\_\_\_\_, Edgar H. Three Cultures of Management: the key to organizational learning. **Sloan Mangement Review**, p. 9-20, fall, 1996.
- SOARES, Janes. Sem vínculos: legislação permite que empresas recorram a cooperativas para terceirizar serviços. **Pequenas Empresas**, São Paulo, ano 8, n. 54, p. 78-79, 1997.
- STALLBAUM, Imara. Novo tempo: o *boom* das cooperativas de trabalho como resposta ao desemprego surpreende ... . **Empreendedor**, Florianópolis, ano 3, n. 31, p. 30-31, mai. 1997.
- TINOCO, Liliana. Cooperativas: competitividade nelas! **Rumos do Desenvolvimento**, São Paulo, ano 20, n. 123, p. 22-29, abr. 1996.
- TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

## ANEXO - QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico que está sendo desenvolvido por um pesquisador da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, com o apoio da Direção da Cooperativa de Serviços em Informática Ltda. - COOSERVI. Os dados aqui coletados servirão de base para a realização de um diagnóstico organizacional da Cooperativa, que buscará medir na prática as seguintes dimensões: liderança, participação, comunicação e cooperação. As doze perguntas contidas neste questionário foram formuladas visando facilitar a sua interpretação. Não deixe nenhuma questão sem resposta. Agradecemos a sua colaboração !!!

### Identificação Pessoal/Profissional

Formação:

( ) 1º Grau ( ) 2º Grau Completo ( ) 2º Grau Incompleto  
( ) 3º Grau Completo ( ) 3º Grau Incompleto

Profissão:

Dirigente ( ) Cooperado ( ) Funcionário ( )

Cargo ou Representação:

Tempo em que está na Cooperativa:

### Instruções para Resposta

Utilizando a escala que se segue a cada questão formulada, marque um X em “concordo” para cada resposta *afirmativa* (se estiver de pleno acordo com a situação descrita), “discordo” para cada resposta *negativa* (se discordar totalmente da situação descrita), ou “concordo em parte”, “indeciso” e “discordo em parte”, para as respostas que correspondem a posições intermediárias da escala, respectivamente: mais próxima da posição negativa (se discordar parcialmente), mediana e mais próxima da posição afirmativa (se concordar parcialmente).

### DIMENSÃO LIDERANÇA

#### **Fator-Chave - Autoridade**

1. Na Cooperativa as relações diárias de trabalho estão amplamente baseadas no controle hierárquico. A liderança é formal e está vinculada a cargos ou funções (diretorias, gerências, coordenadorias) definidos em manuais ou outros documentos (estatutos, regulamentos) que descrevem suas atribuições e responsabilidades.

Concordo

Concordo em Parte

Indeciso

Discordo em Parte

Discordo

**Fator-Chave - Delegação**

2. Na Cooperativa observa-se que não há um equilíbrio adequado entre centralização e descentralização da autoridade. Os líderes concentram toda a autoridade e responsabilidade para a tomada de decisões. Não há *empowerment*, ou seja, não há transferência de autoridade e responsabilidade aos níveis hierárquicos considerados inferiores. Quase sempre o planejamento e o controle das ações são centralizados, mas a execução é descentralizada.

Concordo       Concordo em Parte       Indeciso       Discordo em Parte       Discordo

**Fator-Chave - Responsabilidade**

3. Na Cooperativa não há a preocupação em preparar as pessoas (cooperados e funcionários) para assumir e compartilhar novas responsabilidades. As lideranças não costumam verificar se os indivíduos (cooperados e funcionários) estão treinados adequadamente para tomar decisões e informados sobre os novos princípios que deverão orientar sua atuação. A falta de preparo para assumir a responsabilidade pelas decisões e ações, principalmente por parte daqueles que estão diretamente em contato com os clientes, afeta a qualidade do atendimento e a imagem da Cooperativa no mercado.

Concordo       Concordo em Parte       Indeciso       Discordo em Parte       Discordo

**DIMENSÃO PARTICIPAÇÃO****Fator-Chave - Metas e Objetivos**

4. Na Cooperativa não se tem o costume de formular e estabelecer metas e objetivos com base na ampla participação de todos (dirigentes, cooperados e funcionários). Por este motivo, os objetivos e metas tanto no nível grupal quanto no nível organizacional, normalmente, não são realistas e desafiadores, isto é, não conseguem definir onde a empresa está e onde quer chegar dentro de um certo período de tempo. Em geral, não representam algo possível e compatível com as condições e oportunidades existentes no mercado.

Concordo       Concordo em Parte       Indeciso       Discordo em Parte       Discordo

**Fator-Chave - Decisão**

5. Na Cooperativa as decisões raramente são tomadas em conjunto. Os problemas normalmente são resolvidos pelo uso da autoridade. As lideranças costumam sempre acordar entre si uma decisão rápida, não dando tempo nem oportunidade para que os demais membros participantes da cooperativa (cooperados e funcionários) expressem suas idéias, opiniões e sugestões, fechando-se às contribuições inovadoras e criativas. A implementação dessas decisões, em geral, sofre muitas resistências e tende a fracassar.

Concordo       Concordo em Parte       Indeciso       Discordo em Parte       Discordo

**Fator-Chave - Comprometimento**

6. Na Cooperativa observa-se que prevalece a falta de envolvimento e comprometimento das pessoas (dirigentes, cooperados, funcionários) para atingir as metas e objetivos estabelecidos. A ausência de envolvimento e comprometimento se apresenta na Cooperativa sob a forma de resistência à mudança, indiferença, atitudes não-cooperativas e outros aspectos comportamentais negativos. Isso faz com que o compromisso com os resultados, o significado do empreendimento ( a Cooperativa) e o cumprimento fiel das decisões sejam praticamente nulos.

Concordo

Concordo em Parte

Indeciso

Discordo em Parte

Discordo

**DIMENSÃO COMUNICAÇÃO**

---

**Fator-Chave - Conflito**

7. Na Cooperativa a solução de conflitos entre as pessoas ou entre os grupos se dá por meio da estratégia perde-ganha, que estabelece uma competição improdutiva entre quem ganha e quem perde. Os derrotados não se sentem comprometidos com o êxito das decisões das quais discordaram. Com isso, percebe-se que na Cooperativa os compromissos firmados, na maioria das vezes, são superficiais, uma vez que, em geral, indivíduos e grupos não são capazes de dialogar e cooperar efetivamente para a solução de seus problemas e dificuldades.

Concordo

Concordo em Parte

Indeciso

Discordo em Parte

Discordo

**Fator-Chave - Conhecimento**

8. Na Cooperativa observa-se que o conjunto de conhecimentos e experiências profissionais, via de regra, não é devidamente potencializado. A falta de comunicação entre as pessoas e entre os grupos, ou seja, a falta de diálogo entre indivíduos e grupos impede a existência de um padrão livre para o intercâmbio de idéias, conhecimentos e experiências profissionais. O fluxo das informações não ocorre em todas as direções, dificultando o aprimoramento e o enriquecimento das competências técnicas e conceituais (posicionamento crítico) dos profissionais da Cooperativa (dirigentes, cooperados e funcionários).

Concordo

Concordo em Parte

Indeciso

Discordo em Parte

Discordo

**Fator-Chave - Defensividade**

9. Na Cooperativa observa-se que não há espaço nem disposição para expor novas idéias e opiniões. As pessoas (cooperados e funcionários), normalmente, têm medo de ser autênticas e abertas no seus relacionamentos, de modo a validar a livre expressão de sentimentos e opiniões e diminuir os comportamentos defensivos. As atividades são controladas de forma impessoal, gerando tensões e barreiras entre as pessoas e entre os grupos que provocam comportamentos defensivos e facilitam o aparecimento de conflitos entre indivíduos e grupos.

Concordo

Concordo em Parte

Indeciso

Discordo em Parte

Discordo

## DIMENSÃO COOPERAÇÃO

---

### Fator-Chave - Necessidade

10. Na Cooperativa observa-se que as necessidades que condicionam a participação as pessoas (cooperados e funcionários) nos diversos serviços prestados a terceiros estão sustentadas principalmente no interesse próprio. A idéia de cooperar - “fazer as coisas junto com outras pessoas”, isto é, trabalhar lado a lado, unindo esforços e interesses, para a obtenção de um resultado comum é substituída, na prática, pelo surgimento de disputas entre indivíduos e grupos, caracterizadas pela competição improdutiva. As pessoas deixam de perceber um objetivo comum, cuja base são necessidades comuns, e passam a perceber objetivos divergentes e lutar pelo interesse próprio.

Concordo     
  Concordo em Parte     
  Indeciso     
  Discordo em Parte     
  Discordo

### Fator-Chave - Confiança

11. Na Cooperativa observa-se que normalmente não há o desenvolvimento adequado do nível de confiança necessária para que indivíduos e grupos efetivamente possam cooperar. A insuficiência de confiança quase sempre impede que os membros da Cooperativa (dirigentes, cooperados, funcionários) honrem seus compromissos adequadamente, troquem idéias e confidências, apoiem uns aos outros, e se comportem de modo coerente. Em outras palavras, a insuficiência de confiança tende a impedir a abertura recíproca, a franqueza e a autenticidade, fazendo surgir na Cooperativa focos de defesa contra possíveis fracassos ou dificuldades.

Concordo     
  Concordo em Parte     
  Indeciso     
  Discordo em Parte     
  Discordo

### Fator-Chave - Desempenho

12. Na Cooperativa observa-se que as tarefas (relativas tanto aos serviços internos da Cooperativa quanto aos serviços prestados a terceiros), em geral, são desempenhadas individualmente. A divisão do trabalho é bem definida dentro de uma estrutura de setores, áreas, departamentos ou divisões. Não há preocupação em transformar as unidades divisionais em unidades de trabalho em equipe. Por sua vez, a produtividade (melhor rendimento de recursos, capacidades e potencialidades humanas), é reduzida ao desempenho isolado das pessoas (cooperados e funcionários). A falta de estímulo ao desempenho conjunto, por meio do trabalho em equipe, faz com que a Cooperativa não seja rápida o suficiente para solucionar seus problemas, sendo menos competitiva e perdendo as oportunidades de mercado.

Concordo     
  Concordo em Parte     
  Indeciso     
  Discordo em Parte     
  Discordo