

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E GESTÃO INSTITUCIONAL
LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO E ORGANIZAÇÕES

ANDREI ROBERTO DE ALMEIDA

**A COOPERATIVA COMO ESPAÇO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS-SC

2008

ANDREI ROBERTO DE ALMEIDA

**A COOPERATIVA COMO ESPAÇO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Suzana da Rosa Tolfo, Dr^a.

FLORIANÓPOLIS-SC

2008

**A COOPERATIVA COMO ESPAÇO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

ANDREI ROBERTO DE ALMEIDA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

Prof^a Suzana da Rosa Tolfo, Dr^a.
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Orientadora

Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, PhD.
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Membro

Prof^a Maria Chalfin Coutinho, Dr^a.
PPGP – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Membro

Prof^a Aline dos Santos Laner, PhD.
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a meus pais e meus irmãos, que, nos momentos mais difíceis da minha vida, conseguiram me mostrar que um tombo, às vezes, é apenas o impulso que nos faltava para valorizar um presente de Deus.

À Universidade Federal de Santa Catarina, através dos professores e funcionários do CPGA, que tão bem me acolheram e auxiliaram na realização deste curso.

Agradeço aos Professores Maurício Serva, Aline Laner e Maria Coutinho, pela presteza, conhecimentos repassados e auxílio nas horas de dificuldade. Da mesma maneira, por terem aceitado o convite para a participação desta banca.

Meus sinceros agradecimentos aos funcionários da CREDIAGRO, por toda a convivência e aprendizado, bem como pela participação e empenho para que este projeto tenha se tornado realidade.

Da mesma maneira, meus profundos e eternos agradecimentos à querida amiga e orientadora, **Prof^a Suzana Tolfo**, um anjo que Deus colocou no meu caminho e que sempre acreditou que eu poderia fazer mais.

ALMEIDA, Andrei Roberto de. **A Cooperativa como espaço organizacional: um estudo das características de Gestão de Pessoas em cooperativas de crédito**. 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.

Orientadora: Prof^a Suzana da Rosa Tolfo, Dr^a.

Defesa: 25/03/2008

RESUMO

Organizações como as cooperativas têm em sua essência o compromisso com seus valores e princípios, bem como o foco na ajuda mútua. Neste contexto, trabalha-se com o suposto das cooperativas terem uma gestão baseada em uma racionalidade substantiva. Desta forma, é interessante pensar sobre como deve agir a área de gestão de pessoas nesta conjuntura. Tornou-se relevante, então, caracterizar as organizações cooperativas e identificar as características e práticas de gestão de pessoas neste tipo de organização. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizadas fontes primárias (como a aplicação de questionário aos funcionários e observações participantes) e secundárias (análise documental e materiais complementares). Com base nos resultados e na revisão da literatura, verificou-se o aspecto de solidariedade e mutualidade à que as organizações cooperativas trabalham e que estão sujeitas, bem como no que diz respeito à racionalidade substantiva que, teoricamente, está presente em todas as suas atividades. No que se refere a características e práticas de gestão de pessoas neste tipo de organização, os respondentes consideraram como importantes (e até fundamentais) as atividades de gestão de pessoas realizadas na cooperativa, embora as identifiquem como práticas tradicionais. Nesse contexto, foram identificadas oportunidades de melhoria e apresentadas recomendações para melhorar a gestão de pessoas na cooperativa.

Palavras-chave: cooperativismo; gestão de pessoas; gestão de pessoas em cooperativas.

ABSTRACT

Organizations like cooperatives have the commitment with their values and principles, as well as the focus in the mutual help. In this way, the cooperatives can be thought about a management focused in a substantive rationality. Then, it's interesting think about the way the Human Resources area should work in this context. It was defined the cooperatives organizations and identified the characteristics and practices of Human Resources in this kind of organization. It was utilized primary and secondary fonts in the research. Based upon the results of the research, as well as the scientific literature, it was verified the solidarity and mutuality aspects that cooperatives organizations are worked of, as well as the substantive rationality that is present in all of their activities, theoretically. As regards the practices and characteristics of Human Resources in this kind of organization, the employees considered important (even essentials) the Human Resources activities that were done in the cooperative, although they identify these activities as *traditionals*. It was identified improvement opportunities and presented recommendations in order to improve the Human Resources in the cooperative.

Key words: cooperativism; human resources; cooperatives' human resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa.....	01
1.2 Objetivos da pesquisa.....	03
1.3 Justificativa da pesquisa.....	03

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O trabalho e suas transformações.....	05
2.2 As organizações de trabalho.....	10
2.3 Cooperativismo.....	12
2.3.1 Gênesis e história do cooperativismo.....	15
2.3.2 Os Precursores, os Realizadores e os Pioneiros de Rochdale.....	18
2.3.3 O sistema econômico cooperativo.....	21
2.3.4 Organizações cooperativas.....	25
2.4 Gestão de Pessoas.....	32
2.4.1 Atividades em Gestão de Pessoas.....	38
2.4.1.1 Recrutamento e Seleção.....	39
2.4.1.2 Treinamento & Desenvolvimento.....	43
2.4.1.3 Remuneração.....	46
2.4.1.4 Estrutura do trabalho.....	52
2.5 Gestão de Pessoas em cooperativas.....	57

3 MÉTODO

3.1 Delineamento da pesquisa.....	62
3.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	63
3.3 Os critérios de definição da organização e dos participantes.....	64
3.4 Análise dos dados.....	65

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....

5 ANÁLISE, DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....

REFERÊNCIAS.....

APÊNDICES.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.4.1 Um panorama geral, 38

Figura 2.4.1.3 Evolução dos sistemas de remuneração, 49

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.3.3 Comparativo entre sociedades, 23

Quadro 5 Informações gerais, 71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Com o decorrer dos anos, algumas organizações têm acompanhado as mudanças da filosofia da rigidez nos processos produtivos para a filosofia da flexibilidade de métodos e procedimentos, privilegiando aspectos como a integração humana. De modo geral, organizações como as cooperativas têm em sua essência o compromisso com seus valores e princípios, bem como o foco na ajuda mútua. De acordo com a Lei 5.764/1971 (que define a Política Nacional do Cooperativismo), as pessoas de uma sociedade cooperativa se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Desta forma, o cooperativismo desponta como uma opção viável para o atual contexto sócio-econômico (haja vista tais aspectos serem pouco atendidos pelo sistema capitalista), bem como por se caracterizar, ao menos teoricamente, pela predominância de uma filosofia pautada na racionalidade substantiva¹, ou seja, em que as ações são fundadas no julgamento ético, na autonomia, no entendimento e na solidariedade, levando em conta a intersubjetividade dos atores sociais envolvidos (RAMOS, 1989). Da mesma maneira, Serva (1997) lembra que *“a presença marcante de valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo”* (p. 26).

Nesse contexto, trabalha-se com o pressuposto das cooperativas terem uma gestão baseada em uma racionalidade substantiva. Em um sentido mais amplo, significaria o exercício coletivo

¹ Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) lembram que foi Max Weber quem classificou a racionalidade humana em instrumental e substantiva. Porém, Guerreiro Ramos (1966) aprofundou tal questão sobre os dois conceitos de racionalidade. Por racionalidade instrumental, o mesmo autor entende que sejam as ações orientadas pelo cálculo, pelo utilitarismo, orientado pelos fins sem levar em consideração os meios, sendo o objetivo a referência única para se atingir um objetivo predeterminado, não importando a qualidade intrínseca ou o conteúdo de tais ações. E, por racionalidade substantiva, todo o ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo das relações entre os fatos, e que exclui a obediência cega às exigências da eficiência.

do poder, ou seja, uma proposta de ação coletiva que pressupõe igualdade e autonomia criativa², por exemplo. Desta maneira, é interessante investigar sobre as ações da área de Gestão de Pessoas nesta conjuntura. Em tese, esta deve ser aplicada de maneira diferenciada e de acordo com o contexto em que organizações dessa natureza atuam, ou seja, com uma visão de homem mais complexa, que busque contemplar o papel dos valores, sentimentos e atitudes frente ao sistema produtivo (BASTOS, LOIOLA, QUEIROZ e SILVA, 2004). E, da mesma maneira, levar em consideração o papel que a doutrina e a filosofia cooperativista possuem nas atividades diárias realizadas pelos funcionários destas organizações (ALMEIDA, 2006).

Assim, a presente dissertação busca investigar de que forma a política de gestão de pessoas é concretizada em uma cooperativa. Dado o exposto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as características da gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito?

² A autogestão, de acordo com Faria (*apud* DORNELES, 2003), deve ser vista e compreendida mais que uma simples forma de gestão nas organizações, mas como a transformação completa da sociedade em todos os seus aspectos. No cooperativismo, há o predomínio de organizações autogestionárias, mas existem também cooperativas heterogestionárias – que, neste trabalho, será o foco a ser trabalhado.

1.2 Objetivos da Pesquisa

OBJETIVO GERAL

Caracterizar a gestão de pessoas em uma organização cooperativa de crédito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar organizações cooperativas;
- Identificar práticas de gestão de pessoas em uma organização cooperativa de crédito.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Um trabalho de pesquisa deve explorar temáticas que tragam contribuições tanto científicas quanto sociais. Como relevância científica, entende-se que os estudos que investigam a gestão de pessoas em organizações cooperativas, tendo essas organizações características e filosofia tão peculiares, ainda precisam ser melhor explorados e descritos, haja vista a escassez de publicações científicas nessa área. O pesquisador deparou-se com dificuldades para encontrar literatura que convergisse ‘Cooperativismo & Gestão de Pessoas’, pois a maioria do material que versava sobre o primeiro ponto trazia somente questões ligadas à doutrina/filosofia cooperativista e aspectos jurídicos aos quais as cooperativas estão subordinadas. Já a maioria dos trabalhos científicos sobre Gestão de Pessoas está voltada exclusivamente para organizações pertencentes ao 1º e 2º setores.

Como relevância social, espera-se auxiliar as organizações cooperativas a trabalhar em conjunto com seus funcionários objetivando uma gestão mais participativa e estratégica, sem esquecer jamais da importância que a doutrina/filosofia cooperativista possui no desenvolvimento

das atividades.

O interesse pelo estudo do tema se deu quando do início de atividades como estagiário (e, depois de formado, como consultor na área de Gestão de Pessoas) nesta cooperativa de crédito de Florianópolis, tomada como base de estudo nesta dissertação. Neste período, foram realizadas diversas atividades na área de Gestão de Pessoas, o que fez com que despertasse o interesse para que fosse parte do tema abordado e pesquisado no Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão de Recursos Humanos/UFSC e o tema central da dissertação deste Mestrado em Administração/UFSC.

O fato de ter sido esta a cooperativa estudada explica-se pelo fato do pesquisador e consultor sempre ter atuado em cooperativas de crédito do Sistema SICOOB/SC. Assim, entendeu-se que, pelo pouco tempo para a realização da pesquisa e análise dos dados, estudar uma cooperativa de crédito daquele Sistema ajudaria na consecução dos objetivos, pois já existia um conhecimento prévio de suas atividades e de seus responsáveis. Nesse contexto, após pesquisas em cooperativas de crédito na Grande Florianópolis, chegou-se a uma interessante descoberta: das 7 (sete) organizações cooperativas de crédito pertencentes ao sistema SICOOB, apenas a cooperativa estudada possuía uma área estruturada e com atividades definidas na área de Gestão de Pessoas. Portanto, embora fosse esta a cooperativa em que o pesquisador atuou como consultor na área de Gestão de Pessoas, foi a única organização que apresentou os pré-requisitos necessários para o estudo em questão.

Desta forma, com a conclusão deste trabalho, espera-se contribuir social e cientificamente ao se identificar as características e práticas de gestão de pessoas em organizações com características diferentes daquelas presentes em organizações nas quais, em sua maioria, predomina a racionalidade instrumental.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O TRABALHO E SUAS TRANSFORMAÇÕES

O trabalho está na base de toda sociedade, estabelecendo as formas de relação entre os indivíduos, entre as classes sociais, criando relações de poder e propriedade, bem como determinando o ritmo do cotidiano (ALBORNOZ, 2004).

Marx (1968) é um dos autores clássicos que aborda o trabalho e, em sua concepção, este pode ser definido como a capacidade do homem de transformar a natureza. Em qualquer estrutura social, o trabalho é uma relação dialética entre homem e natureza e sua finalidade é criar valores de uso, entretanto, no capitalismo, o interesse geralmente não é no produto e sim na valorização do capital. Neste modo de produção não se busca produzir algo que tenha apenas valor de uso, mas também valor de troca, que gere igualmente valor excedente.

De acordo com Corona (2006), os trabalhadores vendem sua força de trabalho a qualquer preço e acabam por perder sua autonomia. Assim, o operário é obrigado a adquirir os mesmos produtos que foram por ele criados e acaba controlado pelas obras que gera, resultando assim que o produto do trabalhador torna-se estranho a ele, alienando-o. Corroborando, Borges e Yamamoto (2004) expõem que um bem (ou objeto) tem valor exatamente pelo trabalho humano nele materializado. Os meios de produção pertencem ao capitalista e, portanto, o produto do trabalho é propriedade deste e *“o trabalhador, que vende sua força de trabalho como qualquer mercadoria, realiza no valor de venda o valor de troca, alienando o valor de uso no que produziu”*³ (p. 29). Portanto, no modo de produção capitalista, o processo de trabalho configura-se em um painel extremamente fragmentado, pois os trabalhadores são separados dos meios de produção e

³ Neste sentido, o capitalista prolonga o uso da força de trabalho em seu benefício, obtendo o lucro da diferença do que pagou e a quantidade de trabalho recebida do trabalhador.

obrigados a vender sua força de trabalho para o capitalista, que, desta forma, passa a exercer controle sobre o processo produtivo.

A temática do trabalho tem sido objeto de estudo há longo tempo e seu conceito vem se modificando de acordo com o contexto histórico e social, pois conforme explicitam Piccinini, Fontoura e Schweig, et al (2004), “*é através do trabalho que o ser humano tem buscado atender suas necessidades, atingir seus objetivos e realizar-se. Contudo, em decorrência de sua natureza ampla e complexa, influenciado pela cultura e momento histórico, este conceito pode se modificar*” (p. 334).

As autoras afirmam que uma das primeiras concepções, a **clássica**, nasce nas sociedades antigas, onde o trabalho era tido como aquilo que faz sofrer (*tripallium* – instrumento de tortura), um trabalho que não valorizava nem a tarefa nem o indivíduo. Posteriormente, o trabalho passou a ser percebido como um esforço físico ou intelectual direcionado para algum fim. O trabalho é o esforço e também seu resultado. Na era **industrial**, o trabalho passa a ser visto como um símbolo de liberdade em relação ao sistema escravagista e predominantemente agrícola, e que possibilita ao homem transformar a natureza e a sociedade. As transformações econômicas, sociais e políticas fizeram com que o capital fosse predominante sobre as demais esferas da vida⁴, refletindo-se nas formas como ocorre a produção em uma determinada sociedade, bem como sobre as relações de trabalho. Assim, o processo produtivo na sociedade capitalista passa por transformações em decorrência da sua principal força impulsionadora: a acumulação de capital (CATTANI, 1997).

Marx (1971) procurou analisar o trabalho em suas características humanas (ou seja, a

⁴ Adam Smith, em sua obra ‘*A Riqueza das nações*’ (1776), sustentava que o valor da riqueza da sociedade tinha como origem os produtos da terra (agricultura) e que o salário seria o preço do trabalho definido pelo mercado na relação oferta-procura. Igualmente, o lucro oriundo das transações realizadas no mercado com o estoque acumulado pelos empresários estariam condicionados à relação oferta-procura, à chamada ‘mão invisível do mercado’.

capacidade de idealizar o resultado do trabalho), antes de ser materializada no resultado propriamente dito. O trabalhador não somente transforma os materiais que dispõe, mas elabora e executa um projeto mental, que é representativo da sua capacidade de agir de forma consciente e através de propósitos. Nesse sentido, o trabalho – na sociedade **moderna** – passa a ser compreendido como um esforço coletivo do qual todos teriam que participar.

De acordo com Kovács (*apud* PICCININI, FONTOURA e SCHWEIG, et al, 2004), o trabalho passa a ser, então, considerado como uma atividade central que estrutura a vida dos indivíduos e da sociedade, pois deixa de ser somente um meio de subsistência, para tornar-se também um meio de auto-realização, status, poder e identidade. Corroborando, Laner (2005) entende que a atividade laboral, ocupando um lugar central na vida das pessoas, pode representar uma hipótese viável de alcance da felicidade, que não deve ser desperdiçada. Nesse contexto, De Masi (2000) explicita que o trabalho torna-se desnecessário enquanto simples prestação, mas necessário como um processo de transformação, ou seja, um trabalho que produza, concomitantemente, prazer, utilidade e desenvolvimento.

Por seu lado, Marx (1983) coloca que o trabalho, no modo de produção capitalista, deixa de hominizá-lo e passa a alienar. Porém, a alienação não aparece apenas como resultado, aparece também como processo de produção, dentro da própria atividade produtiva. O apogeu dessa “escravização” é o fato dele só poder se manter como sujeito físico na medida em que é um trabalhador, e é só como sujeito físico que ele pode ser trabalhador (*apud* TOLFO, COUTINHO, ALMEIDA, et al, 2005). Desta forma, não se podem negar as transformações pelas quais o conceito/visão de trabalho está passando, mas também a organização do mesmo – como a noção de flexibilização e precarização do trabalho.

O mundo e a organização do trabalho vêm passando por um intenso processo de

transformação, no qual temos visto um aumento da precarização das relações e condições de trabalho e um significativo crescimento dos índices de desemprego. Este processo alterou significativamente as relações de trabalho trazendo a idéia da flexibilização das jornadas, dos direitos e dos salários, criando desta forma, distintas relações trabalhistas. A classe trabalhadora ficou mais heterogênea, deixando de ser formada, em sua maioria, por homens com empregos industriais e salários estáveis e passando a ser composta, também por um significativo número de mulheres com empregos no setor de serviços e com baixos salários (ANTUNES, 2000).

Neste cenário, ocorre uma diversificação e complexificação das formas de trabalho, que trouxeram novos dados para a relação homem/trabalho. Essa característica do momento atual, a reafirmação do capitalismo, certamente tem influência decisiva no mundo do trabalho, visto que gera formas de trabalho fragmentadas e, porque não dizer, efêmeras.

Tonelli (2001) traz a metáfora do “homem camaleão”, entendido como uma versão instantânea que as pessoas precisam utilizar no mundo do trabalho frente as constantes mudanças por qual este vem passando.

Ora, a confiança básica e o sentido de permanência, a rotina, a solidez nas relações, são fundamentais para o estabelecimento do sentido de auto-identidade, sem o qual a existência humana não tem segurança. A condição de insegurança (...) ou de instabilidade no projeto de auto-identidade leva a uma autopercepção de descontinuidade tanto de si mesmo quanto do tempo, na impossibilidade de a pessoa manter confiança em sua auto-integridade, e a uma tentativa de se misturar com o ambiente para se proteger dos perigos e escapar aos riscos que um ambiente mutante impõe (...), ou seja, exatamente a estratégia utilizada pelo camaleão, que, como defesa, muda sua cor para ficar semelhante à cor do ambiente e passar despercebido (p. 246).

Nesta nova configuração das formas de reprodução do capital surgiu, em uma escala

minoritária, um trabalhador polivalente e mais qualificado, entretanto, de outro lado, criou-se uma grande massa de trabalhadores desqualificados e que hoje exercem atividades em condições precárias e/ou informais ou está desempregada. Este é o cenário da precarização das relações de trabalho, da internacionalização do capital, da flexibilidade e da reestruturação produtiva.

Tais mudanças são absorvidas pelas organizações onde grande parte do trabalho é realizado e que podem ser verificadas tanto na gestão das finanças, da logística, quanto, de modo especial, na gestão das pessoas. Nesse aspecto, é necessário refletir e investigar de que forma a gestão de pessoas vem atuando em organizações que, teoricamente, trabalham com uma racionalidade substantiva em sua essência - diferente da predominante no capitalismo, onde prevalece a racionalidade caracterizada pela eficiência e atingimento de fins com a remota preocupação dos meios, denominada por Ramos (1989) de racionalidade instrumental.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Uma organização de trabalho pode ser entendida como um fenômeno socialmente construído, que se caracteriza pela reunião de pessoas com um objetivo comum, desde que possua os três recursos necessários (financeiros, humanos e materiais). Como coloca Tenório (2001), pode-se definir organização de trabalho como *“um grupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – com o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços”* (p. 17).

Em relação a tipos de organizações, estas podem ser divididas em pertencentes ao 1º, 2º ou 3º setores⁵. As de 1º setor são as chamadas organizações públicas, geridas pelo governo e que, teoricamente, devem trabalhar em prol dos interesses da população e suprir suas necessidades básicas. Já do 2º setor fazem parte as organizações privadas, representadas pelo mercado e por pessoas da comunidade que, utilizando-se de recursos próprios, agrupam-se criando organizações que gerem produtos e serviços consumidos pela sociedade. E o 3º setor pode ser caracterizado pela formação de organizações sem fins lucrativos objetivando o benefício público, desenvolvendo suas atividades de forma integrada com o 1º e 2º setores, ou seja, o terceiro setor como um espaço de articulação da sociedade civil objetivando melhorias em setores pouco atendidos pelas organizações tradicionais (TENÓRIO, 2001).

Porém, Serva (1997) lembra que o terceiro setor estaria presente na concepção de uma sociedade segundo a qual as atividades econômicas são regularmente incrustadas no social, isto é, em que quaisquer ações realizadas devem levar em conta também os aspectos sociais e não somente os aspectos econômicos, como prega o capitalismo. Da mesma maneira, a noção de desenvolvimento que provém das idéias de desligamento e de supremacia da economia de

⁵ Vale lembrar que, para esta dissertação, organizações de 1º e 2º setores serão denominadas ‘organizações tradicionais’.

mercado sobre o social, acaba considerando outros tipos de economia como um ‘terceiro setor’, ou seja, como atividades secundárias e complementares ao binômio Estado-mercado. Assim, quando se estudam as organizações que constituem o chamado 3º setor, destaca-se a diversidade com que estas se organizam e atuam, bem como as dificuldades concretas para se definir fielmente essa enorme variedade. São organizações também chamadas de ‘sem fins lucrativos’, embora possam ter lucros, desde que sejam direcionados à missão central da organização.

As cooperativas estão inseridas no 3º setor e, neste aspecto, configuram uma alternativa viável frente às organizações tradicionais, embora seja também altamente complexa sua definição, por incluir uma enorme variedade de organizações com diferentes propósitos e origens.

Neste sentido, primeiramente será explanada a história do cooperativismo para, em seguida, tratar do tema específico ‘cooperativas’.

2.3 COOPERATIVISMO

União para o bem comum. Solidariedade com igualdade. Justiça e ética. Sobrevivência e resistência. Liberdade e crescimento. Tais pontos são objetivos e valores perseguidos desde muito tempo pela humanidade, buscando o crescimento e desenvolvimento da sociedade. O ‘espírito de cooperativas’ pode ser entendido como *profundamente humano*, haja visto a ajuda recíproca e a colaboração entre seus pares, e vamos poder encontrá-lo em praticamente todas as sociedades, mesmo nas mais primitivas.

De acordo com Wollemborg (2005), o termo *cooperação* significa “*todo o concurso de forças, todo conjunto de obras, toda combinação de trabalhos [...] também entendida como organização voluntária de uma pluralidade de forças, com escopo econômico comum*” (p. 13). Emergindo do vocábulo *cooperar* (*cum* + *operare* = com + trabalhar), a forma cooperativa de atuação pode ser traduzida como

um conjunto de ações simultâneas e integradas entre grupos de pessoas com um só propósito, notadamente de cunho econômico ou profissional, ausente do propósito lucrativo, com assento em valores como ajuda mútua, democracia, igualdade, eqüidade, honestidade, transparência, solidariedade e responsabilidade social (DOMINGUES, DOMINGUES e MEINEN, 2002, p. 12).

O movimento cooperativo é muitas vezes considerado um produto da organização capitalista da sociedade. Essa concepção é justa, quando se concebe o cooperativismo em sua forma moderna. Porém, associações livres de caráter econômico, baseadas no espírito de solidariedade dos associados (associações análogas na forma e animadas pelo mesmo espírito das sociedades cooperativas modernas) existiram em todo tempo e lugar. Ou seja, significa dizer que

tais associações econômicas nascem de uma necessidade evidente e facilmente sentida pelos interessados. A história moderna do cooperativismo apresenta muitos casos de organizações criadas sem a intervenção ou mesmo fora da influência de pensadores importantes e, conforme afirma Charles Gide (*apud* MLADENATZ, 2003), “o sistema cooperativo não saiu do cérebro de nenhum cientista ou reformador, mas das próprias entranhas do povo” (p. 14).

Para participar do desenvolvimento da sociedade de forma consciente e organizada é necessário que se discuta em grupo como se entende a vida da sociedade, definindo o futuro que se deseja. Desde o início do cooperativismo a troca de idéias entre as pessoas, para solucionarem problemas comuns, foi colocada como prática necessária e insubstituível. Ao se apropriarem do saber, as pessoas se apropriam do poder de modificar a realidade, provando ser possível conquistar pelas próprias mãos um mundo melhor e mais digno.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2004), 7 (sete) princípios devem reger toda e qualquer organização cooperativa, que são a *Adesão livre e voluntária* (as cooperativas são abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como associados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas e de sexo), *Gestão democrática pelos cooperados* (as cooperativas são controladas pelos seus associados, que participam, ativamente, na formulação de suas políticas e na tomada de decisões), *Participação econômica dos cooperados* (os cooperados contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e o controlam democraticamente e os excedentes podem ser destinados ao desenvolvimento das cooperativas, ao benefício dos associados ou apoio a outras atividades, aprovadas pelos associados. Este princípio é o chamado “pró-rata” e sempre esteve presente no cooperativismo, desde os Pioneiros de Rochdale), *Autonomia e independência* (as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus associados,

que são os donos do negócio), *Educação, formação e informação* (as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento das suas cooperativas), *Intercooperação* (as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus associados e dão mais força ao movimento cooperativista trabalhando em conjunto) e, finalmente, o *Interesse pela comunidade* (as cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades, através da execução de programas sócio-culturais aprovados pelos seus associados, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis).

No movimento cooperativo, a *idéia* e a *realização* estão em uma troca permanente de influências e sugestões. Enquanto ação prática, o movimento cooperativo não pode prescindir de *idéia*, de *doutrina*, daí ser uma *ação consciente*, com fins bem determinados e com uma política traçada de maneira precisa. A doutrina é então necessária a esse movimento para manter seu caráter específico, impedi-lo de se desviar de seu fim, de se tornar um anexo de outras ações sociais e de tatear no desconhecido. Como afirma Mladenatz (2003), “*a doutrina é para o cooperativista o farol que ilumina o caminho*” (p. 15).

Esse hábito democrático acompanha o crescimento do movimento cooperativista e torna possível a permanente articulação de seus representantes desde séculos passados até os dias atuais. Associado a valores universais, o cooperativismo pressupõe o desenvolvimento independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade, tornando a sociedade mais justa e fraterna.

Como principal referência teórica utilizada para expor sobre o tópico seguinte adotou-se a obra do Professor Gromoslav Mladenatz (2003), por seu reconhecimento à produção e estudo do movimento cooperativo.

2.3.1 Gênese e história do cooperativismo

A cooperação, em sentido amplo, surgiu na sua forma mais elementar quando o homem, compreendendo a precariedade de suas ações isoladas e distintas entre si, na busca de elementos indispensáveis à satisfação de suas necessidades, procurou a colaboração de um semelhante para enfrentarem juntos as dificuldades e conquistarem um meio alternativo para realizarem, assim, o benefício comum. Como já afirmado anteriormente, a história do movimento cooperativo pode ser entendida como a própria história da cooperação, pois a ‘idéia’ precede o ‘movimento’ em milhares de anos, uma vez que as idéias de cooperação e do próprio cooperativismo são tão antigas quanto à da própria humanidade (KLAES, 2006).

A época conhecida como **Idade Antiga** (até o século V) caracteriza-se, do ponto de vista econômico, pela dominação da escravatura e do trabalho forçado. De maneira geral, as condições existentes na época não favoreciam o desenvolvimento de associações do tipo cooperativo, entretanto, exemplos de cooperação foram encontrados principalmente na Grécia e em Roma, talvez por estarem aí localizados os berços da civilização ocidental⁶. Frente às experiências na Idade Antiga que dizem respeito ao caráter cooperativista existente desde aquela época, entende-se que foi nesse período que se encontra a gênese do movimento cooperativista.

No curso da **Idade Média** (do século V ao XV), ficam evidenciados na Europa e nas civilizações nativas das Américas atividades e sistemas de organização possuidoras de diversas características cooperativistas. Entre os povos cristãos, desenvolveram-se as organizações econômicas dos mosteiros que, do ponto de vista da economia, eram uma espécie de

⁶ Na França, as “queijarias” (associações de fabricantes de queijo) podem ser consideradas uma das mais antigas associações de caráter cooperativo e existem até hoje, funcionando sem estatutos escritos. Na Armênia, funciona ainda hoje uma forma particular de leiteria cooperativa que data dos tempos pré-históricos (MLADENATZ, 2003). E Klaes (2006) lembra, ainda, de outra experiência com características cooperativistas, presente no *Talmud* (um dos livros básicos do judaísmo): descrições de vida do povo hebreu, entre os anos 356 e 425 da era cristã, onde se verifica a existência de associações de mutualidade entre as caravanas de mercadores para a proteção do gado.

cooperativa integral, em que a produção e o consumo se faziam em comum. Da mesma forma, no mundo do artesanato das cidades, as *corporações* (organizações para a defesa dos interesses profissionais) muitas vezes também realizavam funções secundárias, de caráter econômico, em benefício dos membros da *corporação*. Na Rússia, encontramos uma instituição muito semelhante às cooperativas modernas de trabalho: o *artel*. O *artel* é uma associação de trabalho, que data do século XIV, formada sobretudo por pescadores, lenhadores e lavradores, que elegem seu próprio chefe, contratam coletivamente a realização de diversas tarefas e organizam o trabalho quanto à distribuição dos ingressos obtidos, reunindo trabalhadores que não possuem capital ou que possuem um capital muito reduzido (MLADENATZ, 2003).

A cooperativa é, em geral, considerada uma instituição da **Idade Moderna** (do século XVI ao XVIII). Era vista, na época, como uma alternativa para a obtenção de melhores condições de vida, que vinha sentindo sobremaneira as conseqüências do sistema sócio-econômico que desabrochava na época. O individualismo e o liberalismo dos filósofos do século XVIII significavam, na prática e na doutrina econômica, o princípio da livre concorrência, da franquia temporária, do *laissez-faire*. Isso levou a uma nova organização da vida econômica: o capitalismo moderno. Essa nova organização caracterizava-se pela predominância da *empresa capitalista*, isto é, de uma forma de exploração cuja atividade não era determinada pelas necessidades bem definidas, do ponto de vista qualitativo e quantitativo, de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, mas a busca única e exclusiva da valorização do *capital*, e a reprodução desse capital com *lucro*.

O capitalismo moderno conseguiu elevar os níveis de organização econômica da sociedade, mas também a vida cultural, graças à introdução de métodos racionais de organização e de direção de empresas. Infelizmente o capitalismo, ao lado dessa parte “luminosa”, também trouxe partes obscuras. Suas principais conseqüências dizem respeito, principalmente, à ordem social e

econômica.

A liberdade de ação devia trazer, de acordo com os “vendedores” do sistema capitalista, a harmonia de interesses. Cada um deveria ser o artesão de sua própria felicidade, porque é o que melhor conhece seus negócios. Não deveria existir uma oposição entre o interesse particular e o interesse geral. Cada um, pelo próprio jogo das circunstâncias, teria o lugar que lhe é devido por suas qualidades físicas e morais. E, por outro lado, a livre concorrência devia trazer uma harmonia entre as necessidades de consumo e a produção de bens econômicos. Mas a evolução dos acontecimentos não confirmou as profecias otimistas dos adeptos do individualismo e do liberalismo econômico.

Assim nasceram os problemas sociais dos tempos modernos: problema do proletariado industrial em sua luta contra os patrões capitalistas; problema dos pequenos artesãos independentes e dos pequenos comerciantes em sua luta contra as grandes empresas capitalistas, industriais e comerciais; problema da pequena propriedade rural, do proletariado rural, entre outros.

Nos dias atuais, porém, a sociedade se depara com o crescimento acentuado das desigualdades sociais, principalmente por fatores como a globalização, que cria riquezas na mesma velocidade com que acentua a pobreza dos excluídos do sistema tradicional. Nesse contexto, com a impotência do Estado em atender tais demandas, surgem propostas alternativas (como o cooperativismo) que se dedicam a amenizar os diversos problemas econômicos e sociais advindos do capitalismo, sendo uma das formas utilizadas pela população é exatamente a *associação cooperativa livre* em sua forma moderna.

Assim sendo, o cooperativismo passa por um momento extremamente complexo em sua história. O período **contemporâneo** insere o cooperativismo em um mercado globalizado e de

altíssima competitividade e, nesse contexto, verifica-se a importância da doutrina cooperativista com o objetivo de promoção do desenvolvimento econômico e social a partir da cooperação e ajuda mútua. Desta forma, o movimento se apresenta como uma das vias modernas e atuais para reduzir os principais efeitos negativos do capitalismo, que são a exclusão social e a concentração de renda (OCB, 2004).

2.3.2 Os Precursores, os Realizadores e o Pioneiros de Rochdale

As idéias encontradas entre os chamados *Precursores* são muitas vezes utópicas, mas no fundo, representam um caráter realista, que levavam em conta as condições daquela época. Estes pensadores são originários da Inglaterra e França, isto é, de países que encabeçaram o progresso intelectual, bem como o desenvolvimento industrial da época moderna. Suas idéias, por vezes tidas como impossíveis ou estranhas, sempre levavam em conta a vontade de melhorar as condições gerais de vida das pessoas e, entre os principais *Precursores*, citam-se P.C. Plockboy, John Bellers, Robert Owen (considerado o pai do cooperativismo inglês, bem como do cooperativismo moderno), William King, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc. Assim sendo, o ‘edifício doutrinário’ do cooperativismo ergueu-se graças à contribuição de uma série de pensadores, desejosos de estabelecer uma ordem econômica que pudesse realizar a justiça social e que caminhou conjuntamente com as tentativas de realizações práticas (KLAES, 2006).

A história do início da cooperativa moderna é pouco conhecida. De acordo com Mladenatz (2003), sabe-se que obras elaboradas por esses doutrinários ou nascidas da iniciativa dos próprios interessados surgiram em diferentes lugares e, da mesma forma, com diferentes resultados. Foi necessário, porém, um certo tempo para chegar aos sistemas cooperativos que vemos hoje. Esses

sistemas estão ligados a três nomes principais na história da cooperativa moderna, que dominam o movimento atual: *Schulze-Delitzsch* (sistema cooperativo prático, adotado por organizações cooperativas de classe média das cidades, entre elas, o cooperativismo de crédito), *Raiffeisen* (sistema cooperativo organizado com base em regras adaptadas às necessidades da agricultura, predominando a convicção de que a atividade econômica do homem deve sujeitar-se aos imperativos da ordem ética, isto é, à moral cristã) e os *Pioneiros de Rochdale*.

Graças às contribuições dos *Precursores*, chegou-se a uma resolução de idéias que estão na base da ordem cooperativa. A organização definitiva da doutrina efetuou-se, por outro lado, em ligação com o desenvolvimento prático do movimento, mais especialmente graças à contribuição dos Pioneiros de Rochdale, que precisaram o método cooperativo de repartição do produto social e que, desse modo, assentaram a pedra angular do edifício cooperativo.

A cooperativa não nasceu em Rochdale (Inglaterra), mas foi lá que se organizou de maneira ideal. Estabeleceu-se, desde o início, um programa completo contendo os princípios teóricos e as regras práticas de organização e de funcionamento das cooperativas. A idéia e a realização são aí inseparáveis. Em novembro de 1844, alguns tecelões de flanela do vilarejo de Rochdale estavam reunidos em conselho, para buscar uma maneira de se livrar da miséria. Era a época dos primeiros passos do regime capitalista, e seu lado sombrio era duramente sentido pela classe operária, indefesa diante da potência do capital. Os tecelões reuniram-se no dia seguinte a uma greve, cujo fracasso agravava ainda mais seu estado de miséria. Uma série de meios foi então discutida, entre as quais a expatriação, a abstinência de bebidas alcoólicas, a conquista dos direitos políticos pelo povo e alguns socialistas (discípulos das idéias de Robert Owen) propuseram a criação de um armazém cooperativo de consumo.

Após longos entraves e dificuldades, os Pioneiros de Rochdale elaboraram aquele que seria

o parâmetro e o ponto de partida para a realização de seu projeto:

A Sociedade tem por finalidade e objeto obter um ganho pecuniário e melhorar as condições domésticas e sociais de seus membros, por meio da poupança de um capital dividido em ações de uma libra, a fim de colocar em prática os seguintes planos:

1. Abrir um armazém para a venda de provisões, roupas,... Comprar ou construir um certo número de casas destinadas aos membros que desejam ajudar-se mutuamente para melhorar sua condição doméstica e social.

2. Começar a manufatura dos produtos que a Sociedade julgar convenientes para empregar os membros que estiverem sem trabalho, ou aqueles que tiverem que sofrer repetidas reduções de seus salários.

3. A fim de dar aos membros mais segurança e bem-estar, a Sociedade comprará ou alugará uma terra que será cultivada pelos membros sem trabalho ou por aqueles cujo trabalho seria mal remunerado.

4. Assim que puder, a Sociedade procederá à organização das forças de produção, de distribuição, de educação e de seu próprio governo; ou, em outros termos, estabelecerá uma colônia aborígine que se sustente por si mesma e na qual os interesses estejam unidos. A Sociedade ajudará as outras sociedades cooperativas para fundar colônias semelhantes.

5. Para desenvolver a sobriedade, uma sala de temperança será aberta, o mais cedo possível, em uma das casas da Sociedade (MLADENATZ, p. 79, 2003).

Assim como regras econômicas relativas à direção dos negócios, cabe aos Pioneiros de Rochdale o mérito de ter estabelecido algumas regras que toda cooperativa adota hoje, relativas aos membros e à estrutura da associação cooperativista.

A OCB (2004), ao tentar resumir a idéia do sistema cooperativista baseado nos Pioneiros de Rochdale para os dias atuais, afirma que esta reúne todos os requisitos necessários para a solução dos problemas atuais, pois são pessoas unidas que trabalham objetivando resultados econômicos e benefícios sociais, cuja consequência natural é o retorno destes resultados em favor de toda a comunidade. Portanto, o desafio do cooperativismo contemporâneo está em propiciar às

cooperativas plenas condições para desempenhar esse papel.

2.3.3 O Sistema Econômico Cooperativo

Um sistema econômico, como explica Klaes (2006), pode ser entendido como um conjunto coerente de estruturas, uma espécie de esboço ideal do meio social, apresentando sua ideologia, suas técnicas e um modelo típico de organização econômica. O sistema capitalista, por exemplo, é marcado pela busca do lucro e da riqueza; suas técnicas utilizadas são a especialização de funções, divisão do trabalho e processo de produção complexo; a organização econômica gira em torno de mercados e a vida dos indivíduos é dirigida pelos preços. Assim, o movimento cooperativo surgiu como reação espontânea dos trabalhadores para fazer frente às distorções do sistema capitalista de meados do século XIX.

Tendo as empresas cooperativas que se desenvolver dentro do regime econômico atual e lutar contra a concorrência das empresas capitalistas, é aceitável que as cooperativas trabalhem, de uma maneira geral, com as normas de organização e de funcionamento do tipo de empresas capitalistas. É importante levar em conta o princípio de racionalização econômica e a contabilidade comercial que resultam em uma administração da organização tal que assegure pelo menos a preservação de sua subsistência, ou pelo menos, a obtenção de tal lucro⁷ que lhe permita um desenvolvimento continuado.

⁷ O lucro, na visão jurídica, é tudo que excede o custo de uma operação, o resultado positivo de uma atividade. Em outras palavras, lucro é o dinheiro que sobra das atividades realizadas pela sociedade. É possível, e até comum, que uma entidade sem fins lucrativos obtenha lucro. A venda realizada por meio de intermediação é atividade comercial e o resultado financeiro positivo obtido entre o custo de compra/produção e a venda é o lucro. Contudo, a finalidade lucrativa não depende da existência eventual de lucro, mas de sua destinação. A finalidade lucrativa (e a finalidade não lucrativa, por consequência) depende do destino que se dá ao lucro obtido nas atividades da entidade.

A caracterização de finalidade lucrativa depende de quem se beneficia do lucro. Para ser uma entidade sem fins lucrativos, uma organização deve investir seu eventual lucro diretamente em sua missão institucional, em seu objeto social, a própria razão de sua existência. Portanto, não é que não possa entrar dinheiro a mais como retorno do próprio trabalho, isso quer dizer apenas que este dinheiro deve ser reinvestido na própria ação que o está gerando. (INSTITUTO CREATIO, 2006).

Predomina a concepção de que a empresa cooperativa deveria trabalhar segundo o sistema do preço de custo, mas é fácil entender que no quadro da economia atual, um sistema desse tipo dificilmente pode ser aplicado. Luxemburg (1986), da mesma maneira, comenta a natureza híbrida destes empreendimentos, ou seja, a produção socializada no mercado passando a ter uma relação de troca de cunho capitalista. A mesma autora afirma ainda que a produção, no sistema capitalista, está necessariamente ligada às relações de troca, o que faz com que tal processo seja dominado por completo e, como consequência, reduzindo o poder de barganha dos trabalhadores (estes, então, obrigados a adaptar-se às determinações do mercado). No modo de produção capitalista, conforme afirmam Guimarães, Korosue e Corrêa (2006), uma empresa convencional e um empreendimento cooperativo estão sujeitos às mesmas regras, bem como aos mesmos padrões de produtividade e eficiência. No entanto, *“tal eficiência vai de encontro aos pressupostos do trabalho cooperativo, pois exige intensa exploração da força de trabalho, ou seja, a utilização de todos os métodos e estratégias que uma empresa capitalista utiliza para manter-se competitiva”* (p. 299-300).

A distinção entre a associação e a empresa facilita a solução do problema de saber se a cooperativa, ela também, tem excedentes no sentido do lucro capitalista: a característica geral da empresa cooperativa é que ela não tem uma existência autônoma, pois está ligada organicamente às economias privadas (produtoras ou consumidoras) das pessoas que constituem a associação cooperativa. Ela produz troca de serviços com essas economias: os sócios colocam à disposição da empresa comum não apenas o capital necessário bem como sua força de trabalho, sua capacidade de compra e seu potencial econômico e financeiro. Desta forma, esperam da empresa comum não uma rentabilidade máxima de seu capital, mas fazer economias na hora da compra ou a satisfação das necessidades de ordem cultural, por exemplo.

Para que possa se fazer mais claro o entendimento acerca da distinção entre as sociedades cooperativas e capitalistas/mercantis, segue abaixo um comparativo:

Quadro 2.3.3 *Comparativo entre sociedades*

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE MERCANTIL
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital e ações
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores
Cada pessoa conta como um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas/ações podem ser transferidas a terceiros
Afasta o intermediário	São, muitas vezes, os próprios intermediários
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à participação de novos cooperados	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contrata o trabalhador como força de trabalho
Assembléia: o quorum é baseado no número de associados	Assembléia: o quorum é baseado no capital
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico

Fonte: UNIMED, 2005.

O motivo que leva os cooperativistas a se associar não é, via de regra, a busca de lucros através do investimento dos capitais disponíveis, mas sim a satisfação de certas necessidades de ordem material e espiritual. Assim, é interessante se fazer uma distinção entre a noção de “associação cooperativa” e a de “empresa cooperativa”. O autor italiano Mariano Mariani, em sua obra *Il fatto cooperativo nell'evoluzione sociale*, faz uma distinção entre os dois pontos:

A associação e a empresa cooperativa são duas coisas diferentes. A associação é a entidade que gera a empresa, sendo esta apenas o meio utilizado pela primeira para atingir seu objetivo... Está claro agora que estudar essa união de indivíduos que se chama associação cooperativa, a fim de ver o que ela tem de característico em si, o que a distingue das associações similares, é uma coisa, e outra coisa é o

estudo das modificações que podem derivar para a estrutura da empresa pelo fato de ser gerenciada por uma associação cooperativa, ao invés de o ser por um empreendedor privado ou por uma associação de especuladores (apud MLADENATZ, p. 261, 2003).

Em um regime cooperativo, o empresário (considerado como uma categoria econômica que destina a si próprio uma parte tão importante do produto social) não deverá mais fazer parte. As sobras, que antes voltavam ao empresário, voltam agora aos consumidores e aos produtores cooperados (no caso onde as cooperativas praticam o sistema de operações comerciais com não-associados ou emprega trabalhadores assalariados, que não recebem os benefícios da empresa, uma parte do lucro continua a existir; há então, nesse caso, apenas uma eliminação incompleta do lucro da empresa). Mas nesse caso, o lucro é considerado não como uma noção contábil (uma categoria da economia privada), mas como uma categoria econômica social, ou seja, ele *não mais existe*.

Em resumo, tentou-se caracterizar o *sistema econômico cooperativo*. A forma, a célula dessa economia cooperativa é a *empresa cooperativa* que, ainda que adotando em grande parte as regras de organização e de funcionamento das empresas capitalistas (visto que ela deve agir dentro do quadro do regime econômico atual), apresenta a característica fundamental de ser uma *empresa coletiva* no sentido em que está ligada organicamente a economias privadas dos associados que gerenciam a empresa. No que diz respeito à associação cooperativa, sua própria estrutura impede a obtenção de lucro, a especulação e o uso de uma situação vantajosa, entre outras. Os fundos de reserva, nas “verdadeiras cooperativas”, são indivisíveis na sua liquidação. Elas não podem desse jeito formar um meio de enriquecimento pessoal, pelo aumento da parte social realmente depositada pelo associado. A parte social não pode aumentar, nem pelo direito a

uma parte dos fundos de reserva, nem pela cobrança de um prêmio em cima da venda das ações para uma outra pessoa. O novo sócio tem os mesmos direitos que os antigos. Não há privilégios. É um princípio de *altruísmo social*, que determina a estrutura da organização cooperativa. Assim, não podemos pensar em nenhum tipo de cooperativa sem esses princípios.

Desta forma, após terem sido identificadas as principais diferenças (tanto nos aspectos econômicos quanto sociais) dos tipos de sociedades, tratar-se-á no tópico seguinte as especificidades das organizações cooperativas, lembrando sempre o aspecto de solidariedade e mutualidade à que essas sociedades trabalham e que estão sujeitas em todas as suas atividades.

2.3.4 Organizações Cooperativas

A valorização da união entre as cooperativas existe desde o seu surgimento e, hoje, considera-se que estão organizadas internacionalmente. A entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional (ICA – *International Cooperative Alliance*). Criada em 1895 e atualmente sediada em Genebra (Suíça), essa associação não-governamental e independente reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações, objetivando a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo (ICA, 2005-2008).

O movimento cooperativo está dividido de acordo com as classes sociais, concepções políticas, categorias econômicas, nacionalidades e as diferentes concepções relativas ao sistema cooperativo. Essa divisão do movimento cooperativo é explicável, visto que as necessidades que deseja satisfazer são inúmeras. Porém, todas essas instituições denominadas cooperativas têm algo em comum: são associações de pessoas, de pequenos produtores ou consumidores, que se

associaram de bom grado para alcançar certos fins comuns por uma troca recíproca de serviços, por meio de uma instituição econômica coletiva que trabalha com os meios de todos e com risco comum.

A generalização dessas associações permite realizar, ao menos teoricamente, uma ordem econômica e social capaz de fundar-se não sobre a luta, mas sobre o entendimento, não sobre o espírito de competição, mas sobre a solidariedade, não sobre a dominação da empresa lucrativa, mas sobre a colaboração com o trabalhador, pois uma de suas principais motivações funda-se na prestação de serviços aos associados e não na simples geração e obtenção de lucros. Da mesma forma, a gestão cooperativista requer altos índices de padrões éticos e, ao mesmo tempo, da análise de necessidades da sociedade, ou seja, das necessidades sócio-econômicas agregadas dos associados, membros e demais partes interessadas. Pois as cooperativas necessitam da ‘visão de todo’, agregando o lado social ao econômico, sem a falsa distinção de apenas um com inexistência do outro, como ocorre na maioria dessas organizações. Como bem lembra Serva (1997), o cotidiano de uma organização com caráter substantivo não corresponde a uma imagem irreal de ‘harmonia’, pois as ações de entendimento têm em si o debate racional, o que pode acarretar tensões próprias marcadas pela autenticidade, liberdade de expressão e autonomia. Além disso, o autor também expõe que, em meio à predominância das ações de entendimento, ocorrem também ações racionais instrumentais, haja vista a não-existência de uma única racionalidade em qualquer que seja a organização, pois ambas podem estar presentes nos processos organizacionais em determinados períodos de tempo.

Instrumento de inclusão social e de busca de melhorias na vida dos indivíduos, Crúzio (2005) lembra que o cooperativismo no Brasil⁸⁻⁹ foi introduzido através da Lei 5.764/71

(denominada a ‘Lei do Cooperativismo’), que define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o sistema jurídico das sociedades cooperativas no país. O movimento cooperativista tem ajudado significativamente a melhorar a qualidade de vida de milhões de brasileiros e continua se expandindo ao longo dos anos, e, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2004), procura satisfazer a necessidade do outro, investir nas relações humanas e, sob o ponto de vista da democracia, agir com democracia e retidão, na busca da inserção de todos.

Os valores e princípios do cooperativismo podem ser aplicados em todas as atividades econômicas e, a título de informação, existem atualmente no Brasil 7.540 cooperativas distribuídas nos diversos ramos, segundo classificação da OCB (2004): *Agropecuário* (1624), *Consumo* - que representam o espírito do nascimento do cooperativismo, presente no trabalho dos Pioneiros de Rochdale - (170), *Crédito* - um dos primeiros ramos a se organizar no país com o objetivo de facilitar o acesso ao mercado financeiro aos associados com melhores condições que as instituições bancárias tradicionais - (1.066), *Educacional* (301), *Especial*¹⁰ (7), *Habitacional* (313), *Infra-estrutura* (184), *Mineral* (40), *Produção* (147), *Saúde* (880), *Trabalho* (2.100), *Turismo e Lazer* (10), e finalmente, de *Transporte* (698). Tais cooperativas reúnem, aproximadamente, 5 milhões de associados, representando 6% do PIB nacional e gerando mais de 171 mil empregos diretos. De acordo com Anuário do Cooperativismo Catarinense 2006/2007

⁸ A primeira forma de organização baseada no comunitarismo e voltada a compor uma sociedade cooperativista em bases integrais deu-se, no Brasil, por volta de 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas. Calcado na solidariedade humana, onde o trabalho coletivo visava a supremacia do bem-estar da coletividade sobre o individualismo, esse modo de organização social foi desenvolvido no país por mais de 150 anos (SEAGRI, 2008).

⁹ Índícios demonstram que a primeira cooperativa em moldes rochdaleanos foi criada em 1847, sob a liderança do médico francês Jean Maurice Faivre, à frente de um grupo de colonos europeus inspirados nos ideais humanistas de Charles Fourier, que fundaram a Colônia Tereza Cristina (PR). Esta organização pode ter servido de referencial aos novos empreendimentos coletivos que foram posteriormente criados (SEAGRI, 2008).

¹⁰ Tais cooperativas foram formadas com o objetivo principal de atender pessoas que necessitam ser tuteladas e que, por esse motivo, não podem ser plenamente autogestionadas. Inclui-se nesse ramo todas as cooperativas antes denominadas “Escolares”, constituídas para atender crianças excepcionais no ensino de primeiro grau.

(OCESC, 2006), Santa Catarina contribui a soma nacional com 283 cooperativas, mais de 672 mil cooperados e 22.100 mil empregos diretos.

Frente aos ramos cooperativos apresentados anteriormente, as cooperativas de crédito¹¹ – objeto do presente estudo – prestam serviços através da educação cooperativista e assistência financeira e se propõem a conceder crédito a seus associados de modo que atenda satisfatoriamente as necessidades dos cooperados. Da mesma forma, também servem como um canal para estimular o desenvolvimento econômico e social do país, constituindo assim uma alternativa viável à demanda de atendimento por serviços financeiros de camadas sociais não servidas pelo sistema financeiro convencional¹². Como o foco é a ajuda mútua, os associados têm a oportunidade de participar no gerenciamento de suas finanças, usufruir dos resultados apurados e se beneficiar do desenvolvimento econômico e financeiro proporcionado à comunidade a qual fazem parte. E, diante de um mundo repleto de desigualdades, o cooperativismo de crédito surge como uma opção viável aos interessados, visando auxiliar no processo de transformação social.

As cooperativas de crédito, que têm o Banco Central do Brasil como órgão normatizador e fiscalizador, são parte integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e vinculadas às normas que o regem. São de propriedade coletiva, democraticamente administradas e têm como dirigentes pessoas do seu quadro social. Sendo assim, para operarem, necessitam de um banco comercial como parceiro. Essa é a razão principal pela qual foi criado o Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB), que é um banco comercial privado. Após a sua constituição, as cooperativas de crédito passaram a ter, sobretudo, autonomia operacional, custos mais baixos e melhores

¹¹ A gênese do segmento crédito, no Brasil, deu-se em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do padre jesuíta Theodor Amstadt, que baseado no modelo alemão de F. W. Raiffeisen (1818-1888), implantou as "caixas de crédito cooperativo" (SEAGRI, 2008).

¹² Muhammad Yunus, Prêmio Nobel da Paz 2006, foi o idealizador e criador do *Grameen Bank*, cujo objetivo é a distribuição de micro-empréstimos baseado nos fundamentos de solidariedade e confiança.

serviços (BANCOOB, 2006). O BANCOOB, com efeito, não substitui as cooperativas, nem com elas compete.

As cooperativas de crédito, no entanto, não têm em seu intuito último serem bancos. Ao contrário, existe o esforço para que permaneçam cooperativas, com o objetivo que não percam esse importante diferencial. Assim, as cooperativas de crédito do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil¹³ (SICOOB¹⁴) pertencem à "rede BANCOOB", mas não são uma "rede de agências do BANCOOB". O BANCOOB tem, com as cooperativas do SICOOB, uma ligação operacional. Mas tanto o BANCOOB como as cooperativas centrais (no caso, o SICOOB) e singulares são instituições juridicamente independentes. O BANCOOB não interfere nas questões jurídicas, administrativas e políticas das cooperativas. Não interfere, ainda, no relacionamento e na responsabilidade da cooperativa de crédito com os seus associados e/ou funcionários (SICOOB, 2006).

Desta forma, entende-se a cooperativa como um ente jurídico, pois é uma sociedade de pessoas que comungam os mesmos objetivos e operam reciprocamente. É uma organização que difere das demais por várias características que lhe são peculiares: sua doutrina econômico-social que busca, pelo econômico, agraciar o social; a doutrina é absorvida, e não imposta; humanista e que prima pela liberdade econômica, social e democrática, impondo igualdade como princípio e solidariedade como esforço comum; o cooperativismo objetiva difundir os ideais em que se baseia para atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as sociedades cooperativas; é uma doutrina econômica que opera como um sistema reformista da

¹³ Em Santa Catarina, fazem parte 44 (quarenta e quatro) cooperativas de crédito do Sistema SICOOB, distribuídas em mais de 25 cidades catarinenses.

¹⁴ O SICOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) está presente em 21 unidades da Federação, com 1,2 milhão de associados e mais de 670 cooperativas singulares filiadas (SEBRAE, 2006). Em Santa Catarina, o sistema possui mais de 40 cooperativas de crédito filiadas, com 115 mil associados e mais de 800 empregos diretos (Revista das Cooperativas, 2006).

sociedade; e, da mesma forma, como doutrina social é também filosofia ao aspirar ao aperfeiçoamento moral do homem pelo alto sentido moral da solidariedade.

Embora, em teoria, a maior parte das cooperativas se proponha a atuar da forma como a descrita até então, pessoas de má-fé e de interesses excusos ao verdadeiro espírito cooperativista têm usado desta forma de organização para obterem lucro para si mesmos, criando as chamadas *coopergatos*¹⁵. *Coopergatos* são **falsas cooperativas**, que funcionam como organizações tradicionais, ou seja, possuem estrutura hierárquica em que poucos mandam e a maioria dos trabalhadores obedece, sob pena de serem afastados do trabalho ou demitidos. Estas organizações utilizam-se do modelo legal das cooperativas para obterem maiores lucros através da precarização dos direitos garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os trabalhadores, na maior parte das vezes, não são consultados sobre a sociedade e os destinos do negócio.

A maioria destas organizações é formada por "cooperativas de mão-de-obra", cuja principal finalidade é arregimentar e cadastrar um grande número de trabalhadores e disponibilizá-los a empresas tomadoras. Funcionam como agências de mão-de-obra, mas, neste caso, o que não há são os direitos trabalhistas assegurados.

Já em uma cooperativa autêntica, os sócios trabalhadores reúnem-se com frequência em assembleia geral para debater os principais assuntos de interesse de todos e, ainda, elegem associados para administrarem os bens e negócios comuns. Neste caso, os sócios participam, de fato, da vida societária, o que não acontece com as "coopergatos" pois, além de lesarem os trabalhadores, maculam a imagem do genuíno cooperativismo (UNISOL Brasil, 2007).

¹⁵ "Gato" é o apelido conferido aos arregimentadores de trabalhadores no meio rural. Os arregimentadores, na maioria das vezes, atuam à margem da lei e passaram a utilizar o termo '*cooperativa*', de maneira fraudulenta, para apresentar uma imagem de regularidade e cumprimento da lei perante a sociedade (UNISOL Brasil, 2007).

Na seqüência, após terem sido abordados os principais aspectos que dizem respeito ao tema cooperativismo, o presente trabalho ater-se-á sobre questões ligadas à Gestão de Pessoas.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Para começar, entende-se como necessário responder a uma pergunta: afinal, o que é gestão? Muitos, ao ouvirem esta palavra, têm a impressão de estarem diante de um “quebra-cabeça” de muitas e muitas peças. Recentemente, como lembra Montosa (2006), o termo *gestão* passou a significar a interferência direta e ampla nos sistemas e procedimentos organizacionais. Neste sentido, o autor coloca que o termo gestão poderia ser definido como o gerenciamento do conjunto de ações e estratégias nas organizações, de maneira ampla, visando atingir seus objetivos. Já Zardo (2005) define gestão como uma série de atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. Ou seja, gestão é praticamente tudo que é planejado e executado em uma organização (ZARDO, 2005).

Abrindo o leque de definições, Aktouf (1996) expõe uma preocupação acerca da gestão que é aplicada atualmente, quando problematiza que o real papel da gestão é fazer com que as organizações funcionem e obtenham lucros, visto que este é o objetivo, mas sem cair nos excessos do maximalismo tradicional que conduz ao sofrimento, degradação e geralmente destrói tanto o ambiente interno da organização (os funcionários) quanto o ambiente externo (o meio ambiente). Corroborando com tais idéias, Alvesson e Willmott (*apud* Junquillo, 2001) asseveram que a gestão deve ser entendida como uma prática social no sentido de que seu conteúdo deva ser tomado como inerente a relações histórico-culturais de poder que, ao mesmo tempo, facilitam e restringem tanto sua existência como sua evolução numa dada sociedade. Nesse sentido, os autores afirmam que não se deve tomar a gestão como simples instrumento para a busca de compromissos comuns e de alcance de produtividade organizacional. Ou seja, sua redução a uma técnica neutra, imparcial, dotada de habilidades profissionais, pela qual se atinge a eficiência. Negligencia-se aí o seu aspecto político, isto é, a gestão como atividade técnica omite as relações

sociais a partir das quais ela emerge e é dependente.

O tema ‘gestão’ é abrangente e considera diversos aspectos, dependendo do contexto no qual se aplica. Nesta dissertação, o termo gestão será utilizado no sentido aplicado em organizações de trabalho, que geralmente é dividido em gestão financeira, gestão de processos, gestão de marketing, gestão de custos e, entre estas, a gestão de pessoas.

Remetendo aos aspectos apresentados por Aktouf (1996) e Alvesson e Willmott (*apud* Junquillo, 2001), a Gestão de Pessoas (GP) tem assumido lugar de destaque nas diversas discussões sobre a realidade organizacional e nas inúmeras mudanças pelas quais vêm passando o mundo do trabalho em nossa sociedade. Mas, para que se possa entender a importância que a GP possui hoje para as organizações, torna-se necessária uma breve retrospectiva sobre a evolução histórica pela qual passou (e ainda passa) este assunto.

O primeiro movimento que pode ser descrito é o da **Administração Científica**, através das experiências de Taylor e Fayol (com o taylorismo e fayolismo, respectivamente). De uma maneira geral, esse sistema tinha como princípios a racionalização do trabalho, ou seja, a simplificação dos movimentos requeridos para executar as tarefas e a redução do tempo consumido (GIL, 1994). O movimento da Administração Científica, após uma grande propagação de suas idéias, tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX.

Com a necessidade de suprir aspectos não trabalhados na Administração Científica, a **Escola de Relações Humanas** se desenvolveu com o intuito de valorizar as relações humanas no trabalho, considerar os fatores psicológicos e sociais na produtividade, bem como em desenvolver uma abordagem mais humana na gestão das pessoas, principalmente pelos estudos de Elton Mayo (mas mantendo, sempre, o foco na produção). Dessa forma, com a “descoberta”

da relevância do fator humano no âmbito das organizações, houve um “entendimento” e “harmonização” entre a questão capital/trabalho, questão esta tão problemática na Administração Científica.

Este “entendimento” proposto por Mayo levava a crer que, em um processo de trabalho com características ainda semelhantes à Administração Científica, a questão de alienação dos trabalhadores frente às atividades desenvolvidas fossem “maquiadas”, objetivando um processo de integração das pessoas no ambiente de trabalho, funcionários colaborando com as organizações e, até mesmo, de encontrarem satisfação e alegria em suas atividades, porém com a carga psíquica de sofrimento ainda presente no dia-a-dia.

A **Administração de Recursos Humanos** (ARH) decorreu do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, bem como pelas mudanças no ambiente organizacional. Este termo começa a ser usado por volta de 1960, substituindo outros termos e práticas mais antigas (como Administração de Pessoal¹⁶, por exemplo). Gil (1994) afirma que o conceito ‘Administração de Recursos Humanos’ (ARH) é aquele que engloba e envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. De uma maneira geral, a ARH pode ser entendida como uma Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica, ou seja, constituída de áreas ou setores que interagem entre si e que funcionam como uma estrutura organizada.

De qualquer maneira, nota-se um avanço, ao menos teórico, nas atividades de gestão de pessoas nas organizações. O desenvolvimento de tal perspectiva não significou dizer que houve uma plena aceitação da mesma, pois permaneceram, concomitantemente, a Administração de

¹⁶ A Administração de Pessoal, caracterizada como tecnicista e burocrática, tinha como atividades centrais as rotinas trabalhistas e de departamento de pessoal, focadas sobretudo no enfoque disciplinar e legal (GIRARDI, 2005).

Pessoal e a Administração de Recursos Humanos. O que aconteceu, na maior parte das vezes, foi a aplicação teórica da ARH nos processos de gestão das organizações e a simples manutenção da Administração de Pessoal em suas atividades na gestão das pessoas, pois os funcionários continuaram a ser tratados e vistos da mesma forma, apenas sob uma ótica que de estes faziam parte do processo e das decisões. Ou seja, uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos, formada por profissionais que soubessem interpretar leis e implementar as políticas apropriadas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Com a evolução dos processos organizacionais, a Administração de Recursos Humanos precisou adaptar-se às novas exigências do contexto organizacional, dos quais se citam os novos valores e expectativas em relação à carreira, a necessidade de maior qualificação profissional e as transformações nas relações de trabalho, entre outras. Assim, a mentalidade e os processos da área de recursos humanos (agora chamada de **Gestão de Pessoas**) modificaram-se significativamente, principalmente pela forma de conceber o trabalho e o trabalhador, e por ser agora percebida como uma área que precisa ser estratégica para a organização.

Conforme Bitencourt (2004), estas mudanças se encaminharam no sentido de proporcionar uma visão que fosse tecnicamente consistente, racionalmente aceitável e que, da mesma forma, os indivíduos não fossem considerados como meros recursos organizacionais. Tais mudanças começaram a ocorrer, de acordo com Fleury (2002), nas décadas de 1970 e 1980, porém, já com a introdução deste novo sistema de gestão de pessoas. Tal modelo buscava vincular a gestão de pessoas às práticas, políticas e estratégias organizacionais, adaptando-se às necessidades da organização e promovendo, também, as pessoas como elementos de diferenciação na ‘guerra empresarial’.

Nesse sentido, Gil (2001) coloca que a “*Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à*

cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (p. 16). Na mesma linha de pensamento, Ruas (2004) explana que a expressão ‘gestão de pessoas’ tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas pois,

com base nas pessoas, com diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais, é preciso compor um ‘coletivo organizacional’ capaz de fazer acontecer processos relativamente homogêneos de produção, atendimento, vendas (...) e, ainda, conseguir resultados positivos” (Apresentação - IX).

Desta forma, o autor ainda lembra que o que se tem buscado nessa área é a perspectiva de se estabelecer uma base de sustentação e legitimidade para as diretrizes, iniciativas e atividades institucionais, e, desta forma, conseguir mobilizar as pessoas da organização – que é seu principal e decisivo desafio.

Bitencourt (2004) ainda expõe o cuidado e o discernimento que a Gestão de Pessoas deve ter ao utilizar os instrumentos que venham a fazer parte de seu conjunto de possibilidades, sempre tendo como objetivo final a valorização do indivíduo e, como consequência, da própria organização da qual este indivíduo faz parte. Como reflexão, valem os questionamentos da mesma autora, quando problematiza:

Seriam os Recursos Humanos, no discurso dito tradicional e fortemente ideologizado, uma simples área para amortecer o conflito capital-trabalho, ao reproduzir os interesses de uma camada social? Ou seria, conforme apregoam aqueles com uma visão funcionalista, uma área preocupada somente com a reprodução ferramental de uma práxis? Ou, dentro de uma visão mais pragmática, seria uma área que necessita demonstrar como criar valor para a organização? (p. XIV - Prefácio).

Assim, o grande desafio a que essa área está sujeita é o de manter o distanciamento da idéia de que as pessoas que fazem parte da organização são simples recursos a serem utilizados “a bel prazer” pelas organizações. O fato é que é de fundamental importância que a área de Gestão de Pessoas garanta o respeito e a integralidade dos indivíduos, fazendo com que estes se sintam como parte integrante do processo e não simplesmente como um meio utilizado para que as organizações possam chegar a seus objetivos.

Portanto, a título de esclarecimento, o presente trabalho utilizar-se-á da denominação ‘Gestão de Pessoas’, pois se entende ser esta uma denominação que representa sobremaneira as mudanças pelas quais esta área tem passado, desde que haja – na prática – as mudanças que realmente se almejam.

2.4.1 ATIVIDADES EM GESTÃO DE PESSOAS

Após terem sido apresentados os principais aspectos teóricos relativos à Gestão de Pessoas, entende-se como necessário a explanação a respeito das principais práticas em Gestão de Pessoas utilizadas pelas organizações, conforme modelo adaptado de Milkovich e Boudreau (2000, p. 20).



Figura 2.4.1 *Um panorama geral*

A Figura 2.4.1 mostra um panorama geral de como se constitui um subsistema de Gestão de Pessoas e das possibilidades de atuação aos profissionais que nela atuam, didaticamente divididas em cinco conjuntos específicos, e que serão o norteador (de acordo com as atividades realizadas na cooperativa estudada) usado para esta dissertação: *Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Estrutura do Trabalho e Relações de trabalho*¹⁷.

¹⁷ O tópico *Relações de Trabalho* não será apresentado e discutido nesta dissertação por não ter havido atividades relacionadas na cooperativa estudada.

2.4.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Entre as principais atividades realizadas no processo de Recrutamento e Seleção (R&S), pode-se citar o **Planejamento de Pessoal**. Este pode ser considerado como fundamental nas organizações atuais. É um instrumento pelo qual a área de Gestão de Pessoas pode se valer a fim de suprir com maior precisão as futuras necessidades de pessoal, ou seja, “(...) *em dimensionar quantas pessoas serão necessárias à organização (ou a uma parte dela), para que possa desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos*” (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007, p. 118). Portanto, tal instrumento remete ao número necessário de pessoas à organização, estipulando também o cargo que cada uma delas deverá ocupar¹⁸. Baseia-se no levantamento/identificação das necessidades futuras de pessoas para compor a estrutura da organização. O planejamento de pessoal apresenta vantagens, como a previsão de situações pelas quais a instituição poderá passar, seja o desligamento de um membro, aposentadoria ou a expansão da organização, por exemplo.

De qualquer maneira, sabe-se que tal atividade é imprecisa, pois é influenciada não somente por fatores internos (como a política salarial e de benefícios, oportunidades de crescimento e condições físicas da organização), mas também por fatores ambientais (como a atual conjuntura econômica, a situação de oferta e procura de profissionais no mercado, a tecnologia e a globalização, por exemplo). Como colocam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), o “*dimensionamento de recursos humanos, tendo como base as competências que a empresa precisa manter ou adquirir, assume natureza flexível que permite o acompanhamento da*

¹⁸ Sobre este tema, Albuquerque e Oliveira (2001) listam algumas limitações da gestão baseada em cargos, como o engessamento da recompensa salarial de acordo com as faixas do cargo e a baixa flexibilidade do sistema perante reestruturações organizacionais e novas formas de organização do trabalho. Sugerem, como solução, o planejamento de pessoal feito por base em competências – pois as competências organizacionais necessárias influenciarão a determinação de quais competências individuais serão necessárias. Assim, a prática de gestão de pessoas será (teoricamente) capaz de gerar o comprometimento destas com a organização.

evolução do mercado e a sustentação de vantagens competitivas” (p. 119). Ou seja, somente uma análise minuciosa dos fatores internos e externos promove o crescimento e o sucesso da organização e, a partir do momento em que há um planejamento, as providências necessárias a fim de evitar danos ao funcionamento da organização tornam-se muito mais evidentes.

Após a explanação do tópico ‘Planejamento de Pessoal’, entende-se como necessário discutir a atividade de **Recrutamento e Seleção** (R&S) propriamente dita. Na literatura pertinente, por algumas vezes, este processo encontra-se separado em ‘Recrutamento’ e ‘Seleção de Pessoal’, mas apenas como uma forma didática para um melhor entendimento, pois, na prática, geralmente tais processos tornam-se indissociáveis.

O **recrutamento** funciona como o primeiro contato entre o trabalhador e a organização, cujo objetivo é atrair profissionais talentosos que possuam os requisitos necessários ao cargo a ser preenchido, bem como capacidades extras às técnicas e operacionais. Entre os principais meios de recrutamento, citam-se as agências de recrutamento, anúncios em jornais, indicação de funcionários, bancos de currículos na internet, *headhunters*, entre outros. O processo de recrutamento externo (pessoal de fora) e interno (remanejamento) apresentam vantagens e desvantagens para a organização. No caso de uma promoção, há a possibilidade de ocorrer frustração entre os funcionários que não foram escolhidos para o cargo. No entanto, realizar tal atividade internamente é vantajoso pelo fato de a organização já conhecer o seu pessoal e vice-versa, da mesma forma que se apresenta como um incentivo à carreira do funcionário. E, se o fizer externamente, possibilita a renovação dentro da organização.

Portanto, o objetivo do processo de recrutamento é identificar e conseguir atrair os profissionais de talento para a organização, sempre lembrando que a escolha é mútua, ou seja, uma via de mão dupla. Não só a organização escolherá o profissional, como o profissional

também escolherá a organização (BOOG e BOOG, 2002).

E a **seleção de pessoal**? Para a maioria dos estudiosos da área, a tarefa da seleção (concomitante ao processo de recrutamento) é selecionar, entre os vários profissionais recrutados, os que possuem competências técnicas e comportamentais condizentes ao contexto da organização, visando manter/aumentar o desempenho das atividades organizacionais. Segundo Dutra e Bittencourt (2006), *“o processo de seleção tem por objetivo escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego que se habilitaram no processo de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa”* (p. 108). Os mesmos autores ainda explicitam que, como ponto-chave no processo seletivo, está a motivação. Para tanto, a área de Gestão de Pessoas deve estar voltada para dois fatores relevantes que se inter-relacionam: as especificações do cargo e as características do candidato. As pessoas têm suas necessidades, portanto, deve-se estar atento se o cargo vago poderá preencher ou não necessidades pessoais do candidato, e não simplesmente a adaptação do candidato ao cargo.

A próxima etapa para o processo de R&S é a escolha das técnicas. Entre estas, de acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), citam-se a seleção de curriculum (também utilizada como um processo de triagem), dinâmicas de grupo e as entrevistas (podendo ser realizadas por telefone, internet, face a face, entre outras). Estes autores ainda lembram que *“os critérios para a escolha de técnicas de seleção visam aproveitar a subjetividade e competência do selecionador, respeitar o candidato e gerar produtividade para as empresas”* (p. 130). Já Milkovich e Boudreau (2000) citam (como principais técnicas) a análise de currículos, verificação de referências e histórico do profissional, entrevistas, testes de habilidades físicas, testes de conhecimento da função (simulações e testes práticos) e testes de personalidade.

Como lembram BOOG e BOOG (2002),

recrutamento e seleção deixam de ser atividades de 'mediação passiva' entre as necessidades das diversas áreas da empresa e os profissionais do mercado. Elas passam [sim] a ser atividades de negociação permanente, difusão de princípios e transformação continuada da organização (p. 30).

Como complemento, vale lembrar ainda que, em cada etapa de processo seletivo há uma decisão, tanto por parte do profissional quanto por parte da organização, em continuar ou não no processo seletivo.

De acordo com a Figura 2.4.1 (p. 36), outro processo importante pertinente no tópico de Recrutamento e Seleção é o que diz respeito às **demissões**. Na visão de Cordeiro (2002), a demissão/desligamento caracteriza-se pelo afastamento de um funcionário do quadro de pessoal de qualquer empresa ou organização, por diferentes razões (como aposentadoria, demissão solicitada pelo funcionário ou pela empresa, entre outras). O autor também ressalta a importância de, sempre que possível, levar em conta situações especiais e particulares das pessoas que compõem o contingente a ser considerado para desligamento (da funcionária que acabou de engravidar ou do funcionário que está prestes a se aposentar, por exemplo), com o intuito de evitar impactos dolorosos.

Da mesma maneira, para Milkovich e Boudreau (2000) *“as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado”* (p. 261). Os mesmos autores ainda lembram que as demissões devem ser encaradas como parte integrante do processo de Gestão de Pessoas e que o processo de demissão deve ser gerenciado como um complemento da atividade de recrutamento e seleção.

2.4.1.2 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

O mundo do trabalho está em constante transformação, o que tem provocado significativas modificações nas organizações e em suas atividades. Neste contexto, o papel de programas como de **Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)**¹⁹ ganha novas dimensões e ocupa um papel cada vez mais relevante, uma posição estratégica no que se refere à formação dos profissionais que fazem parte das organizações (BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006).

De maneira geral, há uma concordância entre a literatura pertinente e os profissionais da área no que versa sobre as atividades fundamentais em TD&E, compostas de quatro passos específicos: *levantamento de necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados* (através de uma atividade estruturada e composta de fases integradas como estas é que o processo de TD&E pode se libertar do caráter de “perfumaria”, como muitas vezes é rotulado).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) entendem que na etapa de *levantamento de necessidades* busca-se conhecer o planejamento estratégico da organização e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem alvo de treinamento, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinandos. A idéia é identificar as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado dos profissionais e, conseqüentemente, da área ou negócio.

Corroborando, Gil (1994) afirma que esta primeira atividade tem por objetivo “*identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização*” (p. 64). A partir do momento em que se identificam as carências, é fundamental levantar as potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas.

¹⁹ Nesta dissertação usar-se-á o termo TD&E, em contraposição ao antigo T&D, conforme visão apresentada por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

Conforme o mesmo autor, esse levantamento pode ser feito em três diferentes níveis de análise: análise organizacional, análise das tarefas e análise de recursos humanos. A análise organizacional envolve a organização como um todo, buscando saber em quais áreas os funcionários necessitam de treinamento. A análise das tarefas, por sua vez, consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas, bem como dos requisitos pessoais necessários para que o desempenho seja eficaz. Já a análise dos recursos humanos visa identificar que habilidades e atitudes devem ser adquiridas pelos membros da organização para que as tarefas sejam melhor desempenhadas.

Ou seja, o levantamento de necessidades é uma forma de diagnóstico baseado em elementos importantes que especificarão os tipos de carências organizacionais, evidentes ou não, para que estas possam ser supridas e o processo ganhe em eficácia e eficiência. Como principais instrumentos para levantar as necessidades de treinamento citam-se as entrevistas de desligamento, entrevistas com gestores, identificação de conflitos, pesquisa de clima organizacional, baixa produtividade, entre outras (BOOG e BOOG, 2002).

É na segunda etapa (planejamento e programação) na qual são elaborados os planos, programas e recursos (didáticos, equipamentos necessários, instrutores, entre outros) para se realizar o treinamento. Segundo Gil (1994), o planejamento é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Do planejamento decorrem dois documentos importantes: o projeto e o plano. O primeiro, de natureza mais administrativa, procura esclarecer os meios necessários para desencadear as ações de treinamento (com informações como objetivos, justificativa, público-alvo, conteúdo e carga horária, por exemplo) enquanto o segundo, de natureza mais pedagógica, visa apontar quais

ações são necessárias para a efetivação do treinamento (identificando o conteúdo programático detalhado, estratégias de ensino e recursos institucionais, entre outros). Corroborando com a idéia exposta, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) lembram que a primeira ação é identificar os objetivos do treinamento e os prazos de atingimento, isto é, o que é preciso obter para, em seguida, se estabelecerem os critérios de avaliação dos resultados.

Para o próximo passo do TD&E, os mesmos autores afirmam que

a etapa de execução equivale a colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no planejamento e na programação e [também nesta etapa] é que se promovem as adaptações necessárias de acordo com a reação observada nos treinandos (p. 267).

E, finalmente, a última etapa do processo de TD&E, que é a avaliação do treinamento. Boog e Boog (2002) sugerem a elaboração de questionários com perguntas fechadas facilmente tabuláveis para registro e acompanhamento do desempenho do programa como um todo ou perguntas abertas que resultem em respostas abrangentes, embora exija uma maior dedicação na tabulação e análise. Segundo os autores, os questionários devem ser distribuídos no encerramento do programa e os participantes devem respondê-los espontaneamente. Os resultados deverão ser considerados na realização de futuros treinamentos, visando a divulgação e o aprimoramento de novos programas.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) lembram que o maior erro cometido é quando não há qualquer avaliação de TD&E, pois *“fica evidente a falta de responsabilidade social e de compromisso com os treinandos, com o trabalho e com a organização que patrocinou o evento”* (p. 185). Da mesma maneira, não há como ser realizada qualquer cobrança, pois como não são

colhidas informações para subsidiar o julgamento sobre o valor da atividade desenvolvida, não há meios de serem tomadas decisões administrativas ou instrucionais.

2.4.1.3 REMUNERAÇÃO

Durante várias décadas, imperou na literatura da área de Gestão de Pessoas expressões como *plano de cargos e salários* e *planos de benefícios* para se referir às formas predominantes de remunerar e recompensar os funcionários, e, de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), “*tais sistemas, quando usados exclusivamente, tornam-se anacrônicos, geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho*” (p. 41). Atualmente, indicam não só um modo restrito como estaque de ver e praticar os objetivos de compensação de pessoas nas organizações.

Westin (2002) acredita que o gerenciamento da remuneração é atualmente o elemento mais importante das organizações, pois é exatamente este gerenciamento quem compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. O autor afirma que realizar esse processo é assegurar que as pessoas que fazem parte da organização sejam remuneradas de forma adequada à responsabilidade que possuem, bem como pela contribuição que agregam através do conhecimento aplicado em determinado trabalho. Ou seja, é “*pagar de acordo com a responsabilidade da função, do conhecimento aplicado ao trabalho, o desempenho ou a contribuição para o resultado do negócio e, por último, pagar de acordo com o mercado, em cada um dos segmentos*” (p. 338). Assim, gerenciar a compensação pode ser entendido como administrar todas as variáveis apresentadas de forma que as pessoas se sintam adequadamente remuneradas e as organizações satisfeitas pelos resultados alcançados com o trabalho produzido.

A evolução de conceitos, objetivos e métodos em remuneração e recompensas, alinhada à visão estratégica em administrar pessoas, fez com que visões tecnicistas e paternalistas de pagar e conceder benefícios dessem lugar a outras metodologias de caráter fundamentalmente estratégicas. Entretanto, Resende e Xavier (2002) colocam que

Diversos preceitos e componentes do modelo tradicional de administração de cargos e salários continuarão a ser indispensáveis, como as pesquisas salariais e a construção de estruturas de cargos, ainda que com adaptações requeridas pela modernidade. Porém, as empresas estão verificando a necessidade de introduzir (...) novas formas de remunerar e recompensar (...), [além] de diversificar e flexibilizar práticas mais tradicionais nessa área (p. 336).

Da mesma maneira, uma das mais significativas evoluções em remuneração e recompensas é o critério (e, por consequência, a criação de metodologia) de pagar salários com base em competências e habilidades, substituindo principalmente a prática tradicional²⁰.

Sobre remuneração por competências, Resende (1997) entende que esta “*é uma forma de remuneração fixa que recompensa o funcionário pelo seu desenvolvimento profissional, traduzido pela aquisição gradativa dos requisitos de capacitação e qualificação requeridos pelo cargo*” (p. 115). Tais competências devem estar vinculadas à realização de melhorias no resultado do negócio, a partir do processo de avaliação formal dos funcionários frente aos requisitos necessários para a função que desempenha.

²⁰ Sobre remuneração por *competências*, esta pode ser classificada como remuneração fixa ou variável. Em condições específicas, pode-se adotar a remuneração por competências em conjunto com a remuneração por habilidades. E, no que diz respeito ao desenvolvimento de um sistema de remuneração por *habilidades*, este deve contemplar todos os aspectos legais envolvidos. A orientação jurídica é fundamental para traçar uma estratégia que minimize o risco de conflitos com os funcionários e com os sindicatos. De toda forma, também é importante registrar o sistema na Delegacia Regional do Trabalho e, se possível, envolver o sindicato e analisar o acordo coletivo (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1999).

Igualmente, Pizzato (2004) acredita que o modelo também oportuniza ao gestor uma importante ferramenta para visualizar e acompanhar os diferentes níveis de desenvolvimento da equipe de funcionários, bem como proporcionar ao próprio funcionário a visualização do seu nível de desenvolvimento e oportunidades de melhoria. E ainda, sugere que tal modelo deve ser utilizado pela organização não somente como sistema de remuneração, mas também como ferramenta de gestão que subsidiará ações integradas da área de Gestão de Pessoas.

Da mesma forma, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) entendem que a implementação da remuneração por competências tem o duplo papel de exigir mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial ao mesmo tempo em que funciona como catalisador dessas mesmas mudanças, pois, ao adotarem essa alternativa como elemento de um projeto de mudança organizacional

estarão reduzindo a distância entre líderes e liderados, descentralizando as decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais e melhorando a prontidão das mudanças (...) [e] os resultados poderão ser medidos em termos de eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade (p. 95).

Frente aos aspectos apresentados, cita-se a Figura 2.4.1.3, adaptada de Pizzato (2004, p. 266):

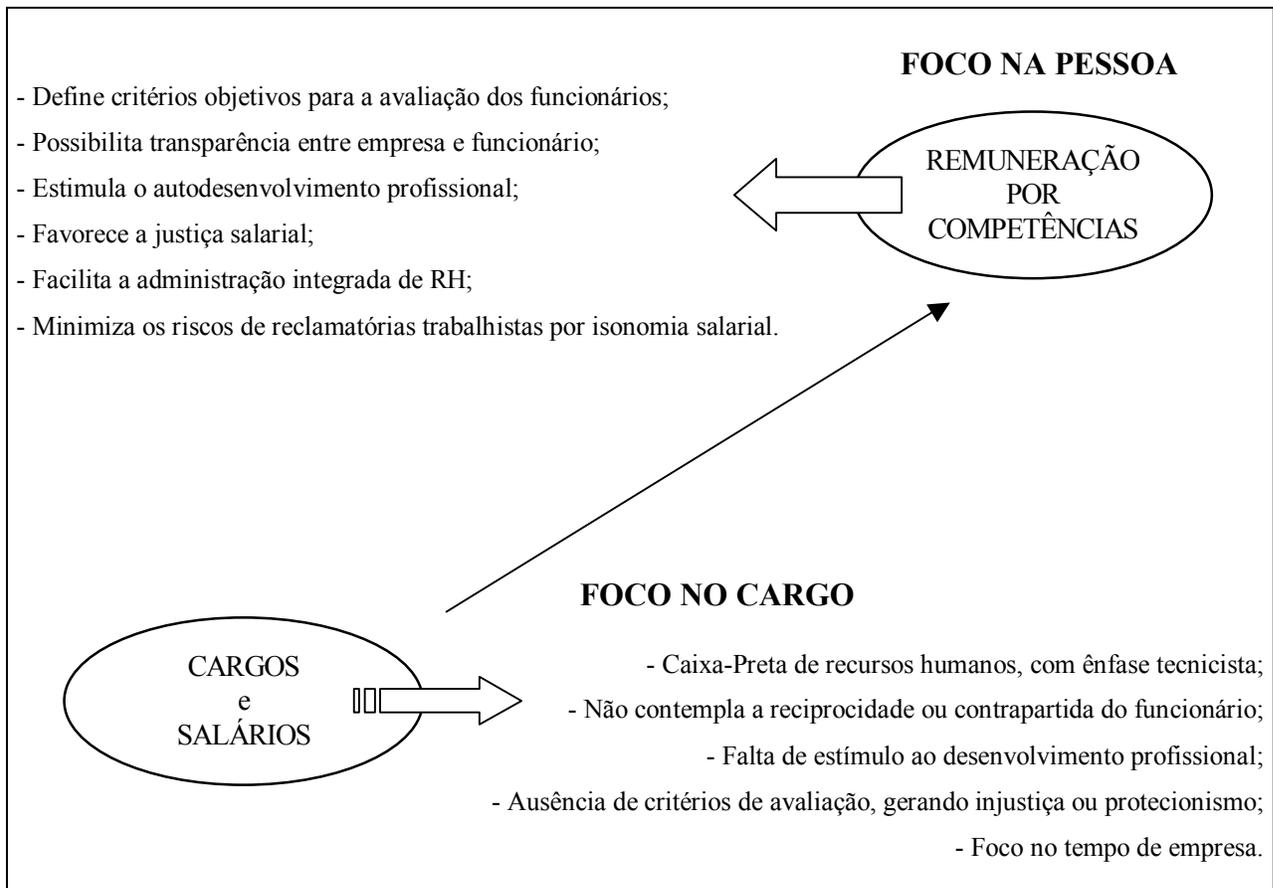


Figura 2.4.1.3 *Evolução dos sistemas de remuneração*

O autor explicita que o modelo tradicional de cargos e salários tem sido questionado na medida em que possui seu foco voltado apenas para o cargo, deixando de contemplar as diferenças existentes entre as pessoas. Atualmente, os modelos adotados de remuneração por competência têm por intuito recompensar os funcionários com maior performance, atrelando seu aumento salarial ao desenvolvimento das competências na função que desempenham. Ou seja, é a migração de um sistema paternalista para um modelo que busque maior profissionalismo e que possa ser medido através de padrões preestabelecidos.

Outro ponto que está intimamente ligado ao tema Remuneração é o tópico **benefícios**.

Como lembram Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), os benefícios são chamados de remuneração indireta porque, geralmente, são concedidos como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. Como colocam os autores, a remuneração direta (salário fixo e variável²¹) mais a remuneração indireta (benefícios) compõem o que se chama de *remuneração total*.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), *“benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”* (p. 440). Menden, Viani e Furine (2002) expõem que, entre os principais benefícios oferecidos aos funcionários, citam-se os seguros de vida (individual e conjugal), planos de saúde (médico e odontológico), férias, incentivos de qualidade de vida, entre outros. Porém, a opção de oferecer benefícios aos funcionários passa, evidentemente, por uma decisão estratégica da organização em face do contexto do mercado em que atua e da real importância que os profissionais têm para o sucesso organizacional.

Ainda sobre benefícios, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) lembram das recompensas não-financeiras esperadas pelas pessoas que atuam em organizações. Como colocam as autoras, *“a racionalização contínua do trabalho e o crescimento do tamanho das organizações removeram muitos retornos não-financeiros de grande número de cargos, perdendo o trabalho parte substancial de seu significado”* (p. 204). Assim, na visão das autoras, as recompensas não-financeiras dependem menos de uma política formal da organização e muito mais da atuação direta do gestor, o qual em uma interação com seu grupo deve possuir sensibilidade para identificar os motivos que regem os comportamentos de cada uma das pessoas.

²¹ Xavier entende que *“o programa de remuneração variável tem por base os resultados alcançados/superados de metas previamente definidas/negociadas/contratadas com colaboradores e equipes [podendo ser dividida em*

Com uma visão diferente, Hampton (1983) acredita que o valor das recompensas não-financeiras (intrínsecas) é determinado pela pessoa que as recebe, pois os gestores podem até aumentar as recompensas intrínsecas do trabalho, porém o efeito sentido sobre a motivação, desempenho, satisfação e outros fatores depende da experiência subjetiva de seu valor pelas pessoas que executam o trabalho. No mesmo sentido, Ramos (1984) expõe acerca de seu modelo de homem, o *homem parentético*.

Para este autor, o homem parentético não pode deixar de ser um participante da organização, pois é dotado de consciência crítica altamente desenvolvida a partir das premissas de valor presentes em seu cotidiano. Desta forma, a atitude parentética pode ser definida como a capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo. O homem parentético está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no caráter substantivo) na vida social e particular. Desta forma, sua relação com o trabalho e com a organização é muito peculiar. Assim sendo, para o caso de utilização de um sistema de remuneração em organizações que, teoricamente, atuem primordialmente com uma racionalidade substantiva (como as cooperativas), torna-se imprescindível a utilização de um sistema que leve em consideração as características do *homem parentético* levantadas por Ramos (1984) e não um sistema de remuneração que tenha, como preocupação última, aspectos técnicos, instrumentais e burocráticos.

2.4.1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No que se refere a questões ligadas à estrutura do trabalho, uma das atividades pertinentes a este tópico é o que diz respeito à **análise de tarefas** (também chamada de *descrição e análise de cargos*).

Para a área de Gestão Pessoas, é importante e necessário que se tenha conhecimento sobre as atividades que envolvam pessoas, sobre características dos profissionais de cada função, além de outros elementos importantes para dar base ao trabalho dessa área. Com essas informações, os profissionais de GP desenvolvem seu trabalho procurando ou desenvolvendo formas que, aplicadas ao trabalho de cada indivíduo na organização, possam aumentar a produtividade e satisfação no trabalho de todos.

Existe nas organizações a necessidade de se desenhar e projetar os cargos. Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), descrição e análise de cargos diferem, porém se complementam. O papel da *descrição de cargos* é o de definir as atividades que devem ser realizadas pelos ocupantes de cada cargo dentro de uma organização. Além de definir as atividades, ela também permite planejar o cronograma, elaborar, na medida do possível, métodos mais eficientes para uma melhor realização das tarefas de cada cargo e determinar seus objetivos. A parte de descrição de cargos está mais ligada ao que diz respeito ao que está contido em cada cargo da organização.

Já o objetivo da *análise de cargos* é o de definir o padrão de ocupante de cada cargo, expondo as características necessárias que o mesmo deve possuir para a realização do seu trabalho. A análise de cargos deve possibilitar identificar as qualificações e características que cada funcionário deve possuir para a elaboração de suas atividades de forma adequada, baseando-se na descrição de cada cargo. A análise de cargos também define quais responsabilidades que o

cargo vai exigir de seu ocupante, além de atribuir em quais condições o mesmo desempenhará seu trabalho.

Os autores também colocam que a análise e a estruturação das funções são ferramentas importantes no processo de adequação entre a natureza do indivíduo e a natureza do trabalho, pois colaboram para o atingimento dos objetivos. Da mesma maneira, os resultados da descrição e análise de cargos podem ser utilizados como complemento nas atividades de recrutamento e seleção, definição de programas de treinamento, organização e planejamento da força de trabalho, entre outros.

Outra atividade importante que se entende fazer parte do tópico ‘Estrutura do Trabalho’ é a chamada **Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)**. A PCO busca investigar aspectos ligados ao ambiente organizacional e de que forma são percebidos ou experimentados pelos membros e como influenciam seu comportamento, ou seja, aqueles aspectos que provocam diferentes tipos de motivação nos trabalhadores. Entre as principais variáveis estudadas, de acordo com Dutra e Bittencourt (2006), estão temas ligados a desafios, crescimento profissional, realização/satisfação, valorização/reconhecimento, participação/utilidade, estilo de liderança, integração e sistema de recompensas.

Os autores também lembram que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação, realização e elevação do moral dos trabalhadores, pois a identificação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho são fundamentais para gerar e manter o equilíbrio da dinâmica das relações de trabalho. Assim, *“a organização passa a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e a felicidade de seus colaboradores”* (p. 85). Da mesma forma, Gil (1994) entende que

De nada adianta a empresa acreditar ou ter a certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado [fazendo uma pesquisa de clima organizacional]” (p. 159-160).

É de suma importância que sejam feitas pesquisas a respeito do clima organizacional, pois tais pesquisas permitem identificar e mensurar as atitudes dos funcionários em relação às práticas e políticas da organização, avaliar as relações de trabalho das chefias com seus subordinados e dar oportunidade para que os funcionários dêem opiniões e sugestões e, através de seus relatos, possam ser melhoradas a estrutura da organização e a qualidade de vida no trabalho. A pesquisa de clima é feita, geralmente, com a utilização de um questionário padronizado, embora existam outros métodos.

Outra importante ferramenta que faz parte do tópico ‘Estrutura do trabalho’ é a chamada **Avaliação de Desempenho** (AD). A existência de um sistema de avaliação de desempenho formal e corporativo é uma tentativa de dar visibilidade ao desempenho humano e, portanto, oportunizar a busca de melhorias nesse processo, de forma a conhecer a participação de cada um dos funcionários e buscar identificar problemas de integração, supervisão, motivação, subaproveitamento do potencial, entre outros (DUTRA e BITTENCOURT, 2006).

Atualmente, muitas organizações utilizam-se da ‘Avaliação 360º’, ou seja, um instrumento que tem como foco o desenvolvimento, pois seu objetivo primeiro é fornecer oportunidades de crescimento a todos aqueles que fazem parte da organização. Este modelo sugere que as atividades devam ser primeiramente planejadas e, somente depois, ser considerado o que foi cumprido e o que necessita ser revisto ou superado, pois este processo se respalda na percepção e

no comprometimento do funcionário para com a organização e nas perspectivas de carreira que visualiza dentro dela (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007).

As mesmas autoras afirmam que este tipo de avaliação tem por objetivos centrais identificar as potencialidades de cada pessoa (visando fortalecer os pontos fortes e buscar alternativas para a superação de dificuldades), planejar as atividades e ter como parâmetro de avaliação aquilo que foi estipulado (quanto ao desempenho esperado), considerar os resultados da avaliação para planejar outras atividades (de forma que a pessoa tenha uma real percepção de si e do seu desempenho), servir de recurso motivacional (contribuindo para melhorar a percepção e o comprometimento do funcionário), levar a pessoa a perceber melhor o papel que desempenha (com isso, melhorar a compreensão dos objetivos do trabalho e sua importância para o resultado global da organização), e responsabilizar, construtivamente, a gerência e o funcionário em termos de atitudes e comportamentos diante dos resultados finais da empresa, entre outros.

Instrumentos criados e aplicados de maneira inadequada e fora do contexto proposto conseguem um efeito devastador nas organizações: reduzem ao invés de estimular o desempenho, destroem o trabalho em equipe, concentram-se no curto prazo (gerando insatisfações na maioria dos casos), entre outras conseqüências. Desta forma, o ‘ponto de interrogação’ está no tipo de avaliação escolhido e não no processo de avaliação de desempenho. Teoricamente, passa uma imagem de ser um processo simplório, porém, a cultura organizacional e gerencial autoritária, conservadora, impregnada de preconceitos e paternalista, que exalta a subserviência e a alienação pode dificultar o sucesso do processo. E assim, a gestão do desempenho humano também fica limitada.

Deve-se lembrar que a Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas um componente importante do processo de gestão da organização. A gestão de desempenho humano

consiste numa atividade contínua de avaliação e de aconselhamento, caracterizada pela interação entre gestor e funcionário, visando direcionar o desempenho de ambos no sentido de alavancar resultados de desempenho e, conseqüentemente, a performance interna e externa da organização. Como componente da gestão de desempenho, o processo de Avaliação de Desempenho é um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e de metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional através do exercício do "*feedback*" sistemático e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho.

Como lembrete, vale a ressalva que a subjetividade sempre existirá neste processo, pois o fenômeno da percepção humana está fortemente presente no ato de avaliar. A questão é minimizar as tendenciosidades e os erros mediante processo amplo e contínuo de sensibilização e de capacitação dos agentes do processo.

Desta maneira, após terem sido tratados os principais pontos sobre as atividades utilizadas em Gestão de Pessoas nas organizações de trabalho, o presente trabalho ater-se-á sobre a Gestão de Pessoas em organizações cooperativas.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS

Com base na literatura anteriormente apresentada, verifica-se que as fases pelas quais a gestão de pessoas passou têm como elemento principal não a simples rejeição da fase anterior, mas sim a incorporação de características em um novo nível de análise e prática com o intuito de se adequar a novos contextos econômicos resultantes de mudanças macro-sociais e nos padrões de concorrência. Assim, o passado recebe uma nova roupagem, mas não é rejeitado. Isto faz com que a atual gestão de pessoas tenha preservado aspectos presentes no processo de transição, concomitante ao desenvolvimento de novas ferramentas e estratégias para se adequar à dinâmica de novas mudanças e circunstâncias (DAVIS e BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Andion (1998) explica que a gestão de organizações do Terceiro Setor (TS) baseia-se em uma visão tradicional que simplesmente deve ser ‘importada’ das organizações capitalistas. Ou seja, que as técnicas de estratégia e marketing (como as de gestão de pessoas) utilizadas nas empresas privadas sejam também aplicadas à gestão das organizações de TS sem quaisquer preocupações com as peculiaridades desta última.

Em alguns casos, tais singularidades são tomadas como ‘disfunções’ que devem ser corrigidas em função do chamado *management process*²². Nesse sentido, Faria (*apud* DORNELES, 2003) faz uma crítica em relação à gestão em cooperativas, ao afirmar que estas, na verdade, não fazem em sua administração uma gestão democrática. O que ocorre é uma postura conflitante entre uma gestão capitalista (que é determinante para sua sobrevivência) e uma cooperação operária de construção (que é determinante em seus fundamentos).

²² O *management process* (também conhecido como *gerencialismo*) é uma forma de gestão que predomina a cultura do empreendedorismo, consolidando-se através da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos [onde os indivíduos devem simplesmente se adaptar a este modelo organizacional] (HARVEY, 1989).

Tenório (2001), embora concorde que os instrumentos e conceitos de gestão possuam uma lógica inerente às organizações empresariais (pois têm sua origem nesse meio), entende que a gestão desse tipo de organização seguiu caminhos diversos daqueles dos setores públicos e privados. Preocupadas com a ação social transformadora e baseada em valores como cooperação, solidariedade e ajuda mútua, tais instituições não se dedicam, teoricamente, a administrar no sentido clássico do termo. Sendo o cooperativismo visto e entendido como um meio de gestão estratégica utilizada por pessoas para gerir uma organização democrática, conforme afirma Silva (2004), só se faz possível com a premissa de que as pessoas envolvidas com o tema conheçam e compreendam o que é o cooperativismo, tanto na teoria quanto na prática.

Da mesma maneira, Davis e Bialoskorski Neto (2007) entendem que as organizações cooperativas podem apresentar vantagem competitiva²³ e resultados crescentes e sustentáveis quando a gestão é associada às melhores práticas de gestão do capital social, ou seja, do corpo de membros associados e dos funcionários contratados. Tal vantagem competitiva reside no fato de que sua estrutura e filosofia de negócios estão mais próximas da verdadeira reciprocidade necessária à implementação da estratégia de mercado, principalmente pelas cooperativas (mas não só elas) estarem centradas no ser humano e na comunidade.

Davis e Bialoskorski Neto (2007) ainda expõem que os objetivos sociais e a condição de mutualidade permitem a maximização da cooperação no âmbito da organização, pois assim os funcionários-cooperados identificar-se-ão com uma organização que trabalha em prol e reflete os valores e interesses da comunidade. Tal relação de reciprocidade faz com que o associado-usuário seja capaz de aceitar a responsabilidade pela qualidade, assim como aprender a buscar o

²³ Diante da concorrência, a própria sobrevivência das cooperativas depende do estabelecimento de uma administração comprometida e que compreenda o propósito e os valores cooperativistas, entendendo-se daí a questão de tais diferenciais cooperativistas como uma vantagem competitiva. Para maiores informações sobre o tema, vide ALMEIDA (2006).

mesmo, tanto para si quanto para os demais. E, para a gestão de pessoas em cooperativas, tais pontos são fundamentais.

Davel e Vergara (2001) expõem, como outro ponto que merece destaque para a gestão de pessoas, a questão da subjetividade. Explicitam que não há meios de se entender e estudar as organizações sem se buscar a subjetividade nos atores principais do processo, pois quando se *‘despreza essa dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia, [o processo] resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica’* (Prefácio, p. 19).

Assim, ao se considerar a dimensão subjetiva, a gestão de pessoas facilita a restituição do espaço aos sujeitos que fazem parte da organização, no qual os funcionários podem mobilizar sua subjetividade e expressarem-se sobre sua experiência de trabalho cotidiana. Corroborando com tais idéias, Silva (2004) discorre sobre sua preocupação com a grande massa de trabalhadores no Brasil, cujas atribuições resumem-se na simples atribuição de tarefas, sem a mínima reflexão sobre os resultados e sem a possibilidade de expressão de sua subjetividade.

Davis e Donaldson (2000) identificam sete princípios que distinguem a gestão cooperativista das demais, bem como sua influência na gestão de pessoas nessas organizações, que são: *Pluralismo* (oferecer opções e diversidade no mercado e em todos os aspectos da sociedade), *Mutualidade* (todas as partes interessadas terem o direito de beneficiar-se das atividades da cooperativa, igualmente), *Autonomia individual* (respeito pelos indivíduos), *Justiça distributiva* (garantir a todos os membros a justa participação nas sobras), *Justiça natural* (assegurar a imparcialidade na resolução dos problemas), *Ações centradas nas pessoas* (as pessoas como sujeitos das atividades e não como objetos, além da preocupação com o bem-estar de todos) e, finalmente, as considerações sobre os múltiplos papéis do *Trabalho* (reconhecido

como elemento central do desenvolvimento e bem-estar do ser humano).

Da mesma maneira, caso as ações e estratégias sejam pautadas em uma prática de gestão com as características expostas anteriormente, no contexto de uma estrutura baseada nos cooperados e guiada pelos ideais e propósitos cooperativistas, maior serão as chances de mobilizar o talento e os ideais dos associados e funcionários. Davis e Bialoskorski Neto (2007) afirmam, com base nos sete princípios, que as cooperativas necessitam de uma área de gestão de pessoas que incorpore uma estratégia de gestão cooperativista construída com base em relacionamentos mais próximos possíveis das partes interessadas, evoluindo para a formação de uma comunidade *que aprende*, denominada *Gestão Cooperativista de Capital Social - GCCS* (ou no original em inglês, *Cooperative Social Capital Management - CSCM*).

Para os autores, processos como recrutamento, seleção, gestão do desempenho e até mesmo da mudança cultural formam o núcleo de ferramentas que podem ser exploradas para capacitar as cooperativas a fazerem melhor uso e desenvolver plenamente todos os seus funcionários²⁴. Igualmente, trazem à tona a importância de um sistema de valores cooperativistas que impulse a idéia da comunidade de aprendizagem, ou seja, um entendimento da dimensão social externa ao desenvolvimento do capital humano. Pois

Para as cooperativas, a criação de uma comunidade é tanto um meio, por meio da associação, quanto um fim, na condição de um patrimônio humano per si. [Portanto], vê-se a comunidade como elemento central da identidade cooperativista, do desenvolvimento do capital humano e do capital intelectual (p. 15).

²⁴ Como complemento, Silva (2004) coloca que outros processos também são fundamentais, tais como os processos estratégicos baseados em decisões democráticas (diferentemente do que ocorre em empresas de capital, onde os *stakeholders* são os definidores das ações) e o planejamento estratégico (baseado na ótica dos valores e pressupostos cooperativistas sob a orientação de como os associados querem conduzir o empreendimento). A autora, ao concluir seu pensamento, coloca que *'tudo o que se faz em outro tipo de empresa pode ser feito na cooperativa, desde que se respeite sua gênese'* (p. 185).

A compreensão e definição da idéia de comunidade de aprendizagem sugerem metodologias que possam ser adaptadas para o desenvolvimento e utilização nas cooperativas pela área de gestão de pessoas. Assim, o papel fundamental da gestão cooperativista em gestão de pessoas é o estabelecimento de uma cultura de trabalho que reflita e unifique a cultura associativa das cooperativas à cultura dos associados, com o intuito de se obter os melhores relacionamentos internos e a capacidade de resposta no interior da cooperativa (em todos os seus níveis), com a colaboração das partes interessadas e o compartilhamento de conhecimento adquirido. Dessa forma, somente com a mobilização do capital humano e da utilização do conhecimento cooperativista pelas pessoas que fazem parte da cooperativa, é que um processo de Gestão Cooperativista de Capital Social poderá fundamentar-se e desenvolver-se plenamente.

Finalizando, concorda-se com Silva (2004) ao afirmar que cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas se apropriarem mais do saber do cooperativismo para que possam discutir e repensar a função social que lhes compete, na sua formação como profissionais da área. E da mesma forma, para a elaboração de estratégias, que seus diversos papéis assumidos possam contribuir com seus conhecimentos, reiterando os valores e princípios do cooperativismo como um sistema possível para qualquer profissional que deseje trabalhar em uma organização democrática, eqüitativa e socialmente correta.

3 MÉTODO

O presente capítulo objetiva apresentar os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados de pesquisa. Desta forma, estão caracterizados o método, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados, bem como os critérios para escolha dos sujeitos.

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo predominantemente exploratório, uma vez que não se tem conhecimento de que o problema ora apresentado tenha sido abordado sob esta mesma perspectiva. É apresentada também como descritiva, pois descreve e interpreta as especificidades (na opinião dos entrevistados) da gestão de pessoas na organização cooperativa pesquisada.

O modo de investigação adotado foi o estudo de caso (YIN, 1994), por possibilitar a análise intensiva do ambiente e das interações (particulares e/ou gerais) no qual se fez a pesquisa, por permitir o estudo aprofundado de casos específicos (como organizações) e, internamente, oportunizar o conhecimento de um conjunto o mais completo possível dos segmentos estudados.

Procedeu-se a uma pesquisa não-experimental, pois não se trabalhou com grupos de controle aleatoriamente selecionados. Estudou-se um conjunto de categorias e as mesmas foram investigadas em um momento específico do tempo. O estudo de informações coletadas em um tempo singular, em que se descrevem as variáveis inter-relacionadas sem se preocupar em analisar a evolução ou mudanças nas suas relações, caracteriza a investigação transeccional (ou transversal). O instrumento de coleta dos dados privilegiou a abordagem qualitativa, assim como todo o tratamento e análise dos dados.

3.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi constituída por fontes primárias e secundárias. Embora o pesquisador tivesse interesse em utilizar entrevistas individuais como fontes primárias, em decorrência da sua saída como consultor no mesmo período, as entrevistas não se tornaram mais possíveis. Desta forma, decidiu-se pela utilização de questionários aplicados individualmente com perguntas abertas, conforme Apêndice 01. À luz dos resultados de pesquisas sobre o tema, foram elaboradas as questões que objetivavam compreender a opinião dos respondentes frente à gestão de pessoas em organizações cooperativas. Tal atitude implicou, principalmente, na investigação de suas convicções, de seus sistemas de referência e das opiniões em relação a suas experiências particulares (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

O contato inicial com os entrevistados, da mesma maneira que Tolfó (2000), consistiu de um *rapport*, no qual se procurou explicitar os objetivos do trabalho e a desvinculação deste como uma atividade/tarefa da cooperativa. De maneira geral, considera-se que houve facilidade para que os participantes da pesquisa compreendessem que se tratava de um trabalho acadêmico e de sua importância como conhecimento a ser produzido. Após todas as explicações terem sido dadas e as dúvidas sanadas, os questionários foram entregues aos respondentes, com a premissa de que nenhum dos autores das respostas fosse identificado.

Cada questionário recebeu uma codificação (R₁, R₂, R₃, R₄, R₅, R₆ e R₇) que permitiu apresentar suas expressões, sem ferir o contrato de sigilo. Os questionários foram entregues para os funcionários na própria organização, com a condição de que a devolução ocorresse em até 20 (vinte) dias após esta data. Embora o pesquisador esperasse a devolução de todos os questionários respondidos, 3 (três) pessoas disseram que, por falta de tempo, não iriam conseguir responder.

Desta forma, dos 10 (dez) questionários entregues, foram utilizados (para a análise dos dados) apenas 7 (sete) deles.

Ainda na categoria de fontes de informações primárias, foram realizadas observações com o objetivo de conhecer mais profundamente o funcionamento interno da organização, especificamente no que se refere à gestão de pessoas e na opinião que os funcionários têm desta atividade. Para tanto, houve o registro sistemático dos fatos observados, de modo a tornar-se um procedimento válido e digno de crédito por parte do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Em complemento, o pesquisador utilizou fontes secundárias, tais como documentos e materiais complementares (revistas, periódicos, fotografias, monografias e documentos pertinentes à área de recursos humanos).

E, como unidades de análise, foram escolhidas para compor o questionário as variáveis ‘cooperativa’, ‘gestão de pessoas’, ‘gestão de pessoas em cooperativas’ e ‘práticas de gestão de pessoas em cooperativas’.

3.3 Os critérios de definição da organização e dos participantes

Foi feita a escolha por esta cooperativa pelo pesquisador já conhecer a organização no qual atuava. Os funcionários de uma cooperativa de crédito de Florianópolis, pertencente ao Sistema SICOOB/SC, formaram a população estudada. Para a seleção da amostra, o critério adotado foi a amostra por quotas (LAVILLE e DIONNE, 1999), levando em consideração as seguintes variáveis: tempo de serviço na cooperativa, posição funcional e grau de escolaridade. E os sujeitos pesquisados foram aqueles que trabalham na sede da cooperativa (pelo pesquisador querer conhecer os fenômenos próximos aos quais ele atua) e que não exercessem cargos de

direção. Exceção foi feita ao Diretor Administrativo e Financeiro, que também fez parte da pesquisa, pelo pesquisador entender que tal profissional era aquele que estava mais diretamente ligado à área de gestão de pessoas e, conseqüentemente, às atividades desenvolvidas pelos funcionários.

3.4 Análise dos dados

As principais técnicas utilizadas na análise e interpretação dos dados foram a análise dos conteúdos dos questionários e a análise documental (documentos da organização pertinentes ao estudo desta pesquisa).

A análise dos questionários voltou-se para a compreensão de comunicações provenientes das técnicas de coleta de informações. Os registros dos participantes foram reunidos e os conteúdos agrupados com base em temas comuns. A partir daí, foram identificadas as categorias de análise decorrentes das respostas, conforme sistematização proposta por Bardin (1979) relativa à análise de conteúdo. Com base nas categorias, os conteúdos foram analisados e interpretados, utilizando-se a literatura pertinente.

Quanto à análise dos documentos, esta ocorreu, principalmente, pela procura de dados e informações que corroborassem (ou não) com aquelas fornecidas pelos sujeitos em seus respectivos questionários e que contribuíssem para a compreensão dos fenômenos estudados. Ou seja, a análise dos conteúdos dos questionários foi utilizada associada à análise documental para compreender as informações fornecidas pelos sujeitos, caracterizando a triangulação de dados (TRIVIÑOS, 1987).

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A cooperativa estudada foi constituída em 2000, através de Assembléia Geral, por um grupo de servidores da Secretaria Estadual da Agricultura (SAR) e das empresas vinculadas a esta mesma Secretaria (como o CEASA, por exemplo). Após concretizar seus registros legais, esta cooperativa foi autorizada a funcionar como instituição civil sem fins lucrativos a partir de 2002, mediante autorização do Banco Central do Brasil.

O funcionamento inicial foi em uma sala localizada no pátio da Secretaria da Agricultura, com dois funcionários: Gerente e Caixa. O Gerente cuidava dos negócios e da organização interna e, o Caixa, da operacionalização do sistema e do atendimento aos associados. Com o passar do tempo e o interesse dos funcionários da SAR em participar desta cooperativa, no ano de 2005, seu funcionamento passou para um espaço de 180m² (cento e oitenta metros quadrados), cedidos pela Secretaria da Agricultura, através de Termo de Permissão de Uso firmado entre as partes, por um período de dois anos. Na ocasião, com uma estrutura operacional bem definida e com um quadro funcional de 10 (dez) profissionais. No ano de 2006, com o crescimento do quadro social, houve um aumento das operações, maior giro de recursos e liberações de crédito. Com o crescimento, surgiu a necessidade de reforço no quadro funcional para que a demanda de trabalhos pudesse ser atendida. Com o aumento do número de associados, surgiu a necessidade de aproximar os serviços aos interessados. Entre os principais serviços, citam-se os financiamentos de bens móveis (veículos), serviços de seguros, planos de capitalização, operações de crédito para empréstimos pessoais, crédito de cheques especiais, prestação de serviços de cobranças e pagamentos, entre outros.

Atualmente, atende em sua sede localizada no bairro Itacorubi e nos pontos de atendimento

da EPAGRI, CIDASC e SAR (Florianópolis), no Posto de Atendimento Cooperativo (PAC) de São José e no PAC de São Francisco do Sul. Quando da análise dos dados, a cooperativa contava com uma equipe de 14 (quatorze) funcionários efetivos, 1 (uma) estagiária nível médio, 1 (uma) estagiária nível superior, na área de jornalismo e mais 1.100 (um mil e cem) associados. Nesse contexto, esta é uma cooperativa de crédito mútuo que, junto a seus associados, opera também como instituição financeira com forma e natureza jurídicas, sem fins lucrativos.

Em relação à área de gestão de pessoas, embora a cooperativa tenha iniciado suas atividades em 2002, apenas no ano de 2005 é que começou a estruturação e implementação de atividades de GP. No início, por haver um número reduzido de funcionários, a Diretoria entendia como necessários apenas os Processos de Recrutamento e Seleção, mais especificamente, as Entrevistas.

Após um período de tempo, outras atividades de gestão de pessoas tornaram-se mais frequentes, inclusive com a estruturação e implementação desta área na cooperativa (porém, com o nome de 'área de RH'). Assim, tendo também essa área uma posição fixa na estrutura organizacional, atividades fora do tripé *recrutamento-seleção-treinamento* começaram a ser também aplicadas e desenvolvidas, buscando com que os funcionários conhecessem e entendessem os objetivos dessa área e que, da mesma maneira, buscassem apoiar e trabalhar juntos com essa modalidade até então inexistente em cooperativas de crédito de Florianópolis.

Desta forma, primeiramente organizou-se o *Processo de Seleção*, que tinha início por uma decisão de Diretoria em conjunto com a Gerência, já especificando nesse momento qual a área e a descrição sumária das atividades que deveriam ser realizadas pelo profissional contratado. Após tal decisão, a área de RH fazia a divulgação da vaga, análise dos currículos recebidos, Prova escrita com os candidatos aprovados na etapa anterior, Dinâmica de Grupo com os aprovados na

Prova e, finalmente, as Entrevistas com os selecionados para a última etapa (vale a ressalva de que, para a maioria das etapas, o Diretor Administrativo e Financeiro, a Gerente Administrativa e o Supervisor da área para qual estava sendo selecionado o candidato participavam concomitantemente com o Consultor em RH).

Como complemento, também foram adicionados ao Processo de Seleção as *Entrevistas Devolutivas* (em que os todos os candidatos – aprovados ou não – podiam requerer o conhecimento sobre seu desempenho) e o *Acompanhamento Pós-Admissional* (instrumento que mede aspectos considerados importantes para a cooperativa em função do desenvolvimento do funcionário contratado nos primeiros 90 dias).

Com a utilização do Acompanhamento Pós-Admissional, a Diretoria solicitou ao Consultor que trouxesse instrumentos/técnicas que pudessem verificar o desempenho dos funcionários da cooperativa. Assim, a Gerente Administrativa, o Diretor Administrativo e Financeiro e o Consultor em RH montaram um programa de *Descrição e Análise de Cargos* (DAC) da organização, cuja atividade levou praticamente 6 (seis) meses para ser concluído, contando com as informações de todos os funcionários da organização, que participaram e auxiliaram sobremaneira para o desenvolvimento da atividade.

Após a DAC estar concluída, teve início a criação do processo de *Avaliação de Desempenho* (AD) – que começou com reuniões e treinamentos de sensibilização com os funcionários para o esclarecimento de dúvidas e metas principais a serem atingidas com as ADs. Após esta primeira etapa e mais alguns meses no processo de criação e desenvolvimento do instrumento, começou-se a aplicação das avaliações (como idéia inicial, tinha-se por intuito a aplicação semestral das avaliações, porém, devido a problemas operacionais e decisórios, esta ferramenta foi utilizada apenas por duas vezes).

Outra atividade coordenada pelo Consultor foi a *Pesquisa de Clima Organizacional*. Após proposta apresentada e entregue à Diretoria, o trabalho foi iniciado da mesma maneira que as ADs (sensibilização com os funcionários). Como resultado, muitos pontos positivos foram levantados (integração da equipe, o sentido de cooperação existente entre os funcionários, o orgulho de trabalhar na cooperativa, entre outros), porém aspectos ligados à insatisfação em relação a salários e benefícios (que, na época, era uma das piores cooperativas da Grande Florianópolis neste quesito) apareceram diversas vezes.

Baseado nesses resultados, o Consultor em RH, a Gerente Administrativa e o Diretor Administrativo e Financeiro, após 4 (quatro) meses de trabalho e discussão de alternativas, concluíram uma proposta que foi encaminhada à decisão da mesa diretora, para que os funcionários pudessem usufruir de um *Plano de Cargos e Salários* formal. Como regra das cooperativas, todas as decisões devem ser tomadas em conjunto pela Diretoria, sendo aprovadas aquelas que obtiverem maioria simples dos votos por parte dos Diretores. Porém, tal proposta não foi aprovada (2 votos contrários e 1 favorável) e foi solicitada uma nova proposta, com uma série de mudanças solicitadas por dois dos Diretores.

Após mais alguns meses de reformulações e alterações (contando, inclusive, com o auxílio de alguns Supervisores de área), uma nova proposta foi passada à Diretoria – em que todos esperavam ansiosamente pela aprovação. Porém, uma vez mais, a proposta foi vetada. Como resultado, os funcionários receberam um aumento simbólico e, como já acontecia anteriormente, ficaram sem uma proposta formal e objetiva de gratificações.

Como complemento, entre outras atividades também realizadas e coordenadas pela área de RH, citam-se as *Entrevistas de Desligamento*, *Grupos de Melhoramento Organizacional*, *Pesquisas de Opinião* entre os associados e *Treinamentos comportamentais*.

Antes de entrar em aspectos de análise e discussão dos dados, o presente autor entende como necessário expor alguns fatos que ocorreram exatamente no período pré-entrega – recolhimento dos questionários, pois se entende que foram extremamente relevantes para o resultado apresentado.

A cooperativa estudada contava com uma área de Recursos Humanos montada e estruturada desde 2005, cujas atividades eram realizadas e coordenadas por um Psicólogo Organizacional que atuava como Consultor em RH nesta cooperativa, desde setembro de 2004. Porém, frente a divergências em relação à forma como o Diretor-Presidente atuava perante os associados e funcionários desta instituição, o Consultor optou por sua saída no final do mês de agosto de 2007. Por razões semelhantes, 15 (quinze) dias após este fato, o Diretor Administrativo e Financeiro também solicitou sua saída.

Com a saída do Consultor, as atividades de Gestão de Pessoas foram suspensas. O Diretor-Presidente, por decisão tomada por conta própria (contrariamente à filosofia cooperativista), contratou dois Gerentes e, um deles, para ocupar a função da Gerente Geral - que era quem ocupava o cargo desde 2002 e em nenhum momento foi avisada de tal decisão, bem como nenhum dos associados da cooperativa.

Como principais conseqüências de tal situação, houve queda no rendimento de produção e motivação dos funcionários, a não-aceitação de contratação de outros funcionários por indicação (pois todos os que lá trabalham foram contratados através de Processos de Seleção) e, 40 (quarenta) dias mais tarde, a rescisão do contrato de trabalho da Gerente Geral.

5 ANÁLISE, DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em seqüência, serão apresentados, discutidos e interpretados os dados. Como já informado anteriormente, somente puderam ser avaliados 7 (sete) questionários. Entre os níveis hierárquicos pesquisados, estão o de Diretoria, Gerência, Supervisoria e Administrativo. As características dos participantes são apresentadas a seguir, conforme Quadro 5:

Quadro 5 *Informações gerais*

Nível hierárquico	Grau de escolaridade	Tempo de serviço na cooperativa	Número de respondentes
Diretoria	Superior Incompleto	Mais de 5 anos	01
Gerência	Superior Incompleto	Mais de 5 anos	01
Supervisoria	Superior Incompleto	Entre 3 e 5 anos	01
Administrativo	Superior Incompleto	Entre 1 e 3 anos	01
	Superior Incompleto	Até 1 ano	02
	Ensino médio completo	Entre 1 e 3 anos	01

Como pode ser analisado pela tabela, seis deles possuem nível superior incompleto (em andamento), pois mais da metade está fazendo o curso de graduação em Administração a distância com ênfase em Cooperativismo, pela UNISULVirtual. Os funcionários têm, assim, a possibilidade de cursar o nível superior e voltado para a área em que atuam, pagando apenas 1/3 do valor, o que se torna mais viável. Quanto ao tempo de serviço na cooperativa, verifica-se um resultado bem distribuído: dois respondentes têm até 1 ano de atuação; dois funcionários entre 1 ano e 3 anos; um deles com tempo de atuação entre 3 e 5 anos; e, finalmente, dois deles com mais

de 5 anos de casa (estes, em específico, são aqueles que estão desde a fundação e que acompanharam todo o processo de expansão da cooperativa).

Analisando agora o questionário, no que se refere à **cooperativa como organização**, os respondentes caracterizaram uma cooperativa como “*união de pessoas buscando melhorias econômicas e sociais*” (R₇), “*o associado como o dono da cooperativa, formando assim uma sociedade democrática*” (R₆), “[*à título de comparação, entendo*] *organizações privadas como um único dono administrando para gerar lucros e o cooperativismo, uma instituição de todos os sócios sem visar lucros*” (R₁), entre outras. Como exposto pelas respostas dos funcionários, valores como união, o cooperado como dono e democracia sem visar lucro são salientados pela maior parte da literatura que versa sobre cooperativismo. Agrupando a idéia de autores que escrevem sobre o assunto, o *site* Brasil Cooperativo (OCB, 2006) define:

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida [atentando a valores como união, o cooperado como dono, sem visar o lucro].

E, quando questionados sobre a influência da filosofia/doutrina cooperativista na realização de atividades diárias, novamente apareceu o resultado obtido por Almeida (2006), da importância que **o significado do cooperativismo possui no dia-a-dia dos funcionários.**

Dos respondentes, seis confirmaram tal aspecto “*pela cultura que cria nas pessoas envolvidas, como o respeito, a cooperação e a valorização de seus pares*” (R₇), “*na certeza de que você faz parte de um grupo comprometido com a instituição, com seus colegas de trabalho e associados*” (R₅), “*baseada com mais ênfase onde se refere ao companheirismo e ajuda mútua*”

(R₄), *“na minha realização pessoal também, pois o cooperativismo consiste em ajudar o próximo, e faço isso diariamente”* (R₁). Por meio das diversas falas, são trazidos elementos/aspectos básicos do cooperativismo e com características humanistas, como a cooperação, a ajuda mútua e a valorização das pessoas. Neste sentido, pode ser entendida como uma organização humanista que confere a igualdade como princípio e a solidariedade como esforço comum, ao aspirar ao aperfeiçoamento moral do homem pelo alto sentido moral da solidariedade.

De qualquer maneira, duas respostas em especial resumem essa idéia, quando afirmam que *“a filosofia/doutrina cooperativista acaba contagiando, pois seus princípios são os básicos para que o ser humano consiga minimizar as dificuldades que enfrenta em seu dia-a-dia e, na cooperativa, (...) acaba evitando que ocorra competitividade entre seus membros, direcionando suas energias para tornarem-se mais unidos e fortalecidos com o intuito de atingir e até superar seus objetivos”* (R₂) e também que *“o espírito do cooperativismo está em ajudar o outro diretamente na corporação onde eu trabalho e isso acaba influenciando também fora do local de serviço (...). Antes de eu trabalhar em uma cooperativa de crédito, trabalhava em uma loja de roupas, onde o objetivo já é diferente, que é a obtenção de lucro, diferente de uma cooperativa (...). O cooperativismo me ajudou inclusive a ser uma pessoa mais atenciosa na questão de cooperar com o próximo”* (R₆). Somente um deles afirmou não influenciar de forma alguma (uma das possíveis razões pode ser o fato do funcionário estar há apenas alguns meses em sua função). Frente às respostas apresentadas, novamente verifica-se que o ideário cooperativista e seus valores foram bem assimilados pelos respondentes.

Quando solicitados a caracterizarem o termo ‘Gestão de Recursos Humanos’, os respondentes apresentaram diferentes respostas. Ocupantes de cargos hierarquicamente inferiores

vêm-na como a responsável pela “*contratação de novos profissionais*” (R₆), “*atividade realizada pelo RH a fim de selecionar/qualificar o corpo funcional*” (R₁) ou ainda “*um recurso utilizado para fazer a comunicação entre o funcionário e a empresa e vice-versa*” (R₅). Ao se comparar as respostas destes sujeitos com a literatura, verifica-se uma perspectiva limitada, como àquelas presentes em abordagens tradicionais da fase de Administração Científica (das primeiras décadas do século passado). Considerando, por exemplo, a Figura 2.4.1, formulada por Milkovich e Boudreau (2000), estes respondentes restringem a gestão de RH a práticas relativas ao tópico ‘Recrutamento e Seleção’ e, de uma maneira também bastante restrita, ao tópico ‘Relações de Trabalho’.

Porém, em cargos hierarquicamente superiores, os funcionários apresentam uma visão global. Como respostas, citam-se, “*A Gestão de Recursos Humanos é a administração das pessoas que fazem parte da organização*” (R₇), “*é a área destinada ao desenvolvimento das pessoas*” (R₄), “*é a melhor prática para lidarmos e superarmos as adversidades apresentadas no trato com o capital humano*” (R₂), bem como a que “*visa ampliar as condições de desempenho de profissionais que atuam em diversas áreas organizacionais, promovendo suas mudanças e demandas atuais*”. Tais respostas vão ao encontro da definição apresentada por Milkovich e Boudreau (2000), quando explicam que

[Por Administração de Recursos Humanos] entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (p. 19).

Já quanto à função e principais atribuições da Gestão de RH, as respostas por parte dos

ocupantes de cargos hierarquicamente inferiores priorizam que “*a função do RH é integrar o funcionário à organização, fazendo com que o funcionário seja ouvido. E também transmitir aos mesmos suas respectivas responsabilidades para com a instituição, medindo seu profissionalismo, comprometimento e evolução dentro do ambiente de trabalho*” (R₅) e “*atividades de recrutamento, seleção, organização funcional, padronização do quadro funcional, pesquisa de rendimento/desenvolvimento dos funcionários e demissões*” (R₁). Semelhante ao tópico anterior, as respostas apresentadas dão conta de atividades realizadas principalmente à época da Administração de Recursos Humanos em junção à Escola de Relações Humanas, pois é a realização de atividades com características burocráticas com a ‘maquiagem’ de preocupação com os funcionários (visão apresentada por Elton Mayo).

Porém, especificamente três respostas diferenciaram-se quanto ao papel da gestão de Recursos Humanos. Em uma delas, explicita-se que o papel é “*trabalhar a partir das relações, experiências e recursos instrumentais interessados às práticas **empresariais** e atingindo metas **corporativas**, influenciando na visão psicológica, planejando, executando e avaliando as atividades relacionadas à **organização***” (R₃), sendo este o mesmo respondente que anteriormente afirmou a pouca ou nenhuma influência da doutrina/filosofia cooperativista na realização de suas atividades diárias. Tal resposta vem ao encontro do contexto do trabalho competitivo presente no capitalismo atual e que corrobora com a definição já apresentada nesta dissertação, explicitada por Harvey (1989), que diz respeito ao *management process*. Nesta forma de gestão, persevera a cultura do empreendedorismo, consolidando-se através da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos, onde os indivíduos devem simplesmente se adaptar a este modelo organizacional.

No outro extremo, encontra-se a resposta de um ocupante de cargo hierarquicamente superior, quando expõe que *“a função e principal atribuição da Gestão de RH é cuidar das pessoas que compõem o quadro funcional da organização, procurando entender e apoiar as questões pessoais e profissionais de cada indivíduo que compõem a equipe”* (R₇). Este respondente possivelmente pela experiência adquirida atuando em um ambiente cooperativista e em um cargo de chefia, entenda que, acima de qualquer coisa, torna-se necessário o pensamento primeiro nas pessoas que fazem parte da cooperativa, podendo até mesmo pormenorizar outros assuntos relevantes. Nesta resposta, verifica-se o predomínio da visão humanista presente também no espírito cooperativista, ou, como coloca Loureiro (2007), a idéia de que

durante a busca pelos objetivos formais das empresas, se propicie um ambiente de trabalho saudável, com o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os envolvidos; onde os egos sejam menores do que a satisfação pela evolução de todos, e as conquistas e as metas atingidas sejam apenas resultado de um processo focado, disciplinado e trabalhoso, porém, que proporciona uma sensação de prazer e satisfação pelo dever cumprido e uma grande disposição para os próximos desafios.

E, com um pensamento entre os extremos, um respondente entende que o papel da Gestão de RH é o de *“ajudar o desenvolvimento da cooperativa para com seus funcionários, estabelecendo diretrizes e acompanhando o dia-a-dia”* (R₄), característica esta presente nos 7 (sete) princípios básicos do cooperativismo, mais especificamente, a *Gestão democrática pelos cooperados*, ou seja, a participação ativa na formulação das políticas e tomada de decisões da cooperativa.

No mesmo sentido, quando questionados a respeito da Gestão de RH em organizações

cooperativas, os respondentes acreditam que as atividades realizadas em um ambiente de cunho social diferenciam-se por “estabelecer diretrizes **junto** com seus funcionários” (R₄), ou “atuando de forma compreensiva, ajudando na integração do grupo e buscando a melhora no ambiente de trabalho” (R₃) e também “o apoio junto ao quadro funcional no sentido de administrar as dificuldades e deficiências funcionais” (R₂), o que corrobora com a idéia fundamental de cooperativismo, que é a cooperação. Desta maneira, no que diz respeito principalmente às características da gestão de RH em cooperativas, tais respostas vão ao encontro dos princípios cooperativistas já explanados nesta dissertação, mas principalmente aos que dizem respeito à *Gestão democrática pelos cooperados e Educação, Formação e Informação* (OCB, 2004).

Quando questionados se identificam alguma diferença entre a Gestão de RH utilizada em organizações tradicionais daquelas utilizadas na organização cooperativa, mais da metade deles afirma que sim, que existem muitas diferenças. Como coloca um dos respondentes, “*existem inúmeras diferenças, destacando-se principalmente a integração, o respeito profissional e o espírito de equipe*” (R₇). Igualmente, um dos ocupantes de cargo hierarquicamente inferior concorda que existem diferenças e que “*se encontram principalmente para que a gente possa conhecer o espírito cooperativista*” (R₁), bem como uma outra resposta que corrobora a idéia anterior, confirmando que “*sim, pois para que o quadro funcional possa exercer suas funções a contento de seu quadro associativo, em primeiro lugar eles [os funcionários] devem ser tratados, conduzidos e orientados dentro da filosofia/doutrina cooperativista*” (R₂). Resumindo tais idéias, um dos respondentes expõe que “*apesar de nunca ter identificado a Gestão de RH em outras empresas [maiores], acredito que exista sim, pois o que foi estabelecido nesta cooperativa identificou-se e resultou em um comprometimento muito forte*” (R₄). Tais idéias vão ao encontro do que expõe Silva (2004):

Cabe aos profissionais da área (...) de gestão de recursos humanos (...) apropriar-se mais do saber do cooperativismo para discutir e repensar a função social que lhes compete, na sua formação como profissionais da área. E também, para que, na elaboração de estratégias, os diversos papéis assumidos possam contribuir com seus conhecimentos, reiterando os valores e princípios do cooperativismo como um sistema possível para qualquer profissional que queira trabalhar em uma organização democrática, solidária, equitativa, entre outros atributos (p. 183).

Outro questionamento feito aos respondentes foi com relação aos tipos de atividades desenvolvidas/realizadas na área de Recursos Humanos da cooperativa, na qual lembraram da extinção da área de RH em setembro do ano passado e surgiram afirmações como “*infelizmente, não temos mais essa área*” (R₄), “*tínhamos atividades de Seleção de Pessoal, Treinamentos, Acompanhamento Pós-Admissional, Avaliação de Desempenho e normatização das atividades desenvolvidas pelos profissionais... porém, hoje, nada mais existe*” (R₇), “*lamentavelmente, hoje não temos mais a Gestão de RH, mas durante 3 anos fomos agraciados com as atividades de Seleção, Avaliação, apoio ao quadro funcional, criação e desenvolvimento da Descrição de Cargos e Funções e relatórios periódicos da evolução do quadro funcional*” (R₂). Na visão dos funcionários, a área de RH participava, majoritariamente, no que Milkovich e Boudreau (2000) denominaram de *fornecimento das práticas de RH*, ou seja, que é a capacidade de criar e implementar satisfatoriamente as atividades de Recursos Humanos, como treinamentos, recrutamento e seleção, entre outros. E ainda, como pôde ser percebido, a nomenclatura dada pelos funcionários remete às chamadas ‘atividades tradicionais’, embora algumas delas já fossem realizadas em modelos mais atuais (Avaliação 360°, por exemplo).

Quando solicitados a classificarem o grau de importância das atividades de Recursos

Humanos até então desenvolvidas na organização, todos os respondentes classificaram-na, seguindo a escala sugerida no questionário, com nota máxima (nota 10). Observações do tipo “*Dou nota máxima porque uma empresa que não ouve seus funcionários tende a quebrar*” (R₅), “*avalio como nota 10, pois considero que o trabalho desenvolvido reflete diretamente nos resultados operacionais da cooperativa*” (R₇), “*nota 10, pois a gestão de pessoal na cooperativa é fundamental para exercer as atividades e melhorar no crescimento contínuo*” (R₃), “[*Dou*] 10. *Era de muita importância, sendo qualificada como alto grau. Sentíamos segurança no trabalho que era realizado*” (R₄), “*acredito que se a cooperativa não tivesse um profissional na área de recursos humanos, certamente estaria atrás das concorrentes, pois este profissional já tem experiência prática e teórica sobre a importância de seu trabalho na cooperativa. Por isso, dou nota 10*” (R₆). Como resumo frente às demais afirmações, um dos funcionários explicita: “*Dou 10*, com estrelinhas. Durante o período que tivemos a Gestão de RH, pudemos nos ater aos problemas e dificuldades externas para a execução dos trabalhos, pois existia coesão dos funcionários na execução dos trabalhos, minimizando 90% dos problemas operacionais internos*” (R₂). Como contraponto, um dos respondentes coloca que “*daria nota 8, porque falta o Plano de Cargos e Salários*” (R₁). Neste ponto, vale uma ressalva: como bem coloca o funcionário, realmente a cooperativa não possui um PCS, embora já tivesse sido tentado (vide p. 69).

No que diz respeito à opinião dos funcionários sobre o trabalho da área de Recursos Humanos no contexto da organização, afirmações como “*considero seu trabalho de extrema importância, pois se ele não for executado com responsabilidade e seriedade, acaba afetando todas as áreas da cooperativa, pois todas elas operam com o capital humano*” (R₂) e “*vejo como um trabalho muito importante, pois precisa acompanhar o dia-a-dia e o crescimento [dos*

funcionários]” (R₁). Mas, da mesma forma, também apareceu outra com a idéia que “*considero-a estando em um mesmo nível que as demais áreas, pois todas trabalham em prol de um único objetivo: o DESENVOLVIMENTO*” (R₄). Corroborando, Massuda, Martins e Reis (s.d.) entendem que as organizações caracterizam-se como um sistema aberto e dinâmico, no qual o sistema é visto como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si com determinados objetivos e efetuam determinadas funções, sendo a organização composta de vários subsistemas (como a área de gestão de pessoas, por exemplo) do sistema principal, cada um com suas características próprias, porém de forma a se relacionarem na constituição de um todo e com objetivos ou uma razão que integre e justifique a reunião de suas partes.

E no que se refere à importância das atividades realizadas pela área de RH, bem como a área de RH como um todo, Ribeiro (2007) lembra da evolução pela qual passou essa área, do exclusivo controle da documentação de pessoal para um papel estratégico na criação e manutenção de ambientes de trabalho nos quais os resultados organizacionais planejados tenham uma maior probabilidade de acontecer. Da mesma maneira, ainda coloca que

a transferência de responsabilidade [da alta cúpula ao RH] se deu devido à nossa melhor compreensão dos desafios organizacionais e a partir daí, uma atuação focada no crescimento contínuo, no acompanhamento das mudanças, na incorporação de tecnologia (...) e, evidentemente, nos problemas que restringem a produtividade organizacional. Possuímos, atualmente, uma visão abrangente de RH (...) vendo os funcionários como criadores de valor e não como custos (...). Em última análise, soubemos nos tornar parceiros no negócio (...). [É também importante]: estar presente no esforço empresarial e na geração de riquezas sem perder o ideal de gerar o bem para as pessoas.

Sobre as características pessoais e profissionais esperadas pelos respondentes para um

profissional de RH que atue em cooperativas, todas as respostas mostraram características que são esperadas não apenas em organizações cooperativas, mas em qualquer tipo de organização: “*ser uma pessoa equilibrada e que saiba ponderar as diversas situações e casos*” (R₅), “*equilibrado, coerente, pacificador, que tenha visão de equipe, alegria e carisma*” (R₇), “[*que tenha*] **COMPROMETIMENTO**” (R₄), “*estar sempre atualizado (...) ser o mais transparente possível, dar sugestões para a resolução dos problemas, saber e repassar as informações de forma clara*” (R₆). Um dos funcionários pesquisados resume bem a idéia dos demais: “*Caráter, seriedade e comprometimento em relação a sua área de trabalho. Deve ser um profissional que seja acessível ao funcionário, mas com uma pitada de perspicácia para identificar quando o funcionário apresenta fatos ou relatos inverídicos*” (R₂).

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), os profissionais de RH necessitam de três competências básicas, que são o *conhecimento do negócio* (entendimento de aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais), *fornecimento das práticas de RH* (que inclui a capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH – recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com os empregados e comunicação) e *Administração da mudança* (capacidade de fazer acontecer a mudança – construir relacionamentos, gerenciar dados, conduzir e influenciar – e entender quais as mudanças necessárias – inovação e criatividade). Pelos dados apresentados, pode-se concluir que os respondentes vêem, em ordem de importância, o *fornecimento das práticas de RH* (que aqui não foi citado, mas apresentou-se bastante freqüente no que diz respeito às técnicas e instrumentos utilizados pelo profissional de RH) e a *Administração da mudança* (pelos aspectos de construção de relacionamentos e características como ‘pacificador’, ‘equilibrado’, ‘coerente’ e de ‘visão de equipe’, por exemplo), seguidos pelo *conhecimento do negócio* (pela questão de

estar sempre atualizado).

Finalmente, quando se analisam os processos e práticas de RH em organizações cooperativas, percebe-se, de maneira geral, que os respondentes identificam bem as atividades mais tradicionais realizadas pela área de RH, embora não citem a nomenclatura específica de cada uma delas. Como resultado geral deste tópico, algo que foi destacado por muitos deles é de que as atividades existiam, eram formalizadas (excetuando-se dessas o *Planejamento de Pessoal* e o *Processo de Recrutamento & Seleção*, que eram realizados, mas sem nenhum documento formal), mas que foram deixadas de lado.

Um dos respondentes coloca, sobre as atividades de Recursos Humanos, que “*estava sendo desenvolvido, mas foi extinto (...) anteriormente era muito bem feito e selecionado, mas hoje existe o que chamamos de QI [Quem Indica = indicação]*” (R₄). Outro funcionário entende que “*as atividades eram realizadas pelo profissional de RH em conjunto com Gerentes e corpo funcional da cooperativa, mas não funciona mais devido a impasses na Diretoria*” (R₅). E outro profissional pesquisado, corroborando com tais idéias, complementa que “*tínhamos essas atividades, mas lamentavelmente não existem mais*” (R₂).

Frente a esses aspectos, pode ser analisado até que ponto questões políticas influenciam na gestão das atividades. Sobre esse assunto, Waack e Machado Filho (1999) explicitam que há uma deficiência para a implementação de processos de administração estratégica em cooperativas e, neste caso, para a área de gestão de pessoas. Os autores colocam que em organizações desta natureza, o ambiente é tipicamente conservador e pode haver dificuldades em se aceitar instrumentos de gestão mais complexos e atuais. Existe também, aliado a esse processo, o pouco envolvimento de várias instâncias decisórias críticas para a implementação de ações de peso (como o Conselho de Administração, por exemplo) e a pouca motivação para envolvimento com

processos do tipo como o relatado.

Questionou-se se tais práticas de RH, baseadas nos processos e práticas analisados anteriormente pelos respondentes, são vistas de modo diferenciado quando aplicadas na cooperativa (na comparação entre organizações tradicionais e cooperativas). Como resultado, houve um certo equilíbrio: 3 (três) respondentes entenderam que não há diferenciação. Nas palavras de dois ocupantes de cargos hierarquicamente inferiores: *“apenas na Seleção deve se diferenciar”* (R₁) ou *“acho que não possui modo diferenciado até o momento, pois as práticas de RH estão sendo normalmente tradicionais, ou seja, padrão”* (R₃).

Mas, para 4 (quatro) deles, são aplicadas de modo diferenciado sim. Os respondentes ocupantes de cargos hierarquicamente superiores expõem que *“todo o trabalho realizado busca a integração, o companheirismo, o respeito e a valorização dos demais profissionais”* (R₇), ou então, acredita-se que *“sim, pois as organizações tradicionais não seguem a filosofia/doutrina cooperativista nem com seu público-alvo e muito menos com o seu capital humano”* (R₂). Um dos funcionários chama a atenção para um fato relevante e alerta: *“embora as práticas sejam aplicadas de modo diferenciado, vai depender muito da forma como os Diretores irão encarar esses processos e dar prosseguimento para o crescimento ou ruína da cooperativa”* (R₅).

E, para aqueles que acreditam e percebem o papel diferenciado de tais práticas quando aplicados na cooperativa, um funcionário coloca: *“quando estava sendo feito, analisávamos como muito bom, e acreditávamos que era muito superior ao que era feito nas demais entidades. Eu gostaria que voltasse ao que era feito anteriormente... com certeza, o desenvolvimento [de todos nós] seria muito melhor”* (R₄). Assim, na visão de funcionários mais antigos, fica clara a importância dada para as atividades de gestão de pessoas, bem como o aspecto real da significância política nas decisões de atividades da cooperativa.

Portanto, o que se analisa após todos os resultados apresentados é que, na cooperativa estudada, a área de Gestão de Pessoas surgiu com o intuito de ser um parceiro no desenvolvimento das demais atividades da organização e auxiliar os funcionários para a criação de um ambiente em que o espírito cooperativista realmente predominasse, e que os funcionários não fossem vistos como meros instrumentos (regidos pela racionalidade instrumental), mas sim como parceiros que lutam por um ideal maior. Porém, questões políticas – como as apresentadas por Waack e Machado Filho (1999) – dificultaram sobremaneira a consecução dos objetivos. Mas, a despeito das dificuldades, os resultados demonstraram que é possível realizar atividades de Gestão de Pessoas em organizações cooperativas sem perder o importante diferencial da doutrina/filosofia cooperativista.

Torna-se necessário agora, depois de realizada a análise e discussão dos dados, a conclusão dos resultados e principais pontos trabalhados até então, que será a próxima etapa desta dissertação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se estudam as organizações que constituem o 3º setor, destaca-se a diversidade com que estas instituições organizam-se e atuam. São organizações também chamadas de *sem fins lucrativos*, embora possam ter lucros, desde que direcionados à missão central da organização. As cooperativas estão inseridas no terceiro setor e, por si só, a sua definição também é altamente complexa, por incluir uma enorme variedade de organizações com diferentes propósitos e origens. No que diz respeito a esta pesquisa, quanto à **caracterização de cooperativas**, os respondentes trouxeram aspectos e definições que foram ao encontro do que foi verificado na literatura pertinente, ou seja, as cooperativas caracterizadas como uma união de pessoas que buscam melhorias econômicas e sociais.

No que se refere à idéia de gestão no 3º setor, mais especificamente em organizações cooperativas, tanto a literatura quanto os respondentes citaram a forma de gestão que tem em sua essência a racionalidade em sua forma predominantemente substantiva, isto é, em que o associado é o dono da cooperativa e, desta forma, objetiva a formação de uma sociedade democrática. Corroborando, Guillerm e Bourdet (*apud* DORNELES, 2003) lembram que tal forma de gestão tem como ponto norteador a igualdade das pessoas, bem como o contrato social dos sujeitos autônomos. Apesar das respostas relatarem a predominância de características substantivas, a cooperativa estudada atua, em determinados aspectos, de tal forma qual organizações onde predomina a racionalidade instrumental. Além disso, não há a adoção integral, na cooperativa estudada, da autogestão.

No que diz respeito a aspectos relacionados à evolução histórica da Gestão de Pessoas, como foi visto, tais aspectos sofreram diversas modificações quando utilizadas pelas organizações, em suas mais variadas formas, desde atividades de controle e racionalização do

trabalho presentes no *Fordismo* até a visão estratégica que permeia a atual área de Gestão de Pessoas. Entre as principais características e práticas de gestão de pessoas apresentadas neste trabalho, cita-se a visão dos respondentes que consideraram como importantes (e até fundamentais) as atividades de GP que eram realizadas na cooperativa estudada – embora as tenham identificado como práticas tradicionais – pois levavam em conta não o simples conhecimento técnico das atividades, mas também a consideração da doutrina/filosofia cooperativista na realização destas. Neste mesmo sentido, Davis e Bialoskorski Neto (2007) lembram que até que as cooperativas desenvolvam uma cultura de gestão baseada em propósitos cooperativistas, seus objetivos e a forma de administração estarão não apenas em risco, mas também perdendo aquilo que é sua principal vantagem competitiva no mercado.

No que tange a identificar as características de gestão de pessoas em uma organização cooperativa, com base nos resultados verifica-se que corroboram com aqueles descritos por Davis e Bialoskorski Neto (2007), pois sugerem que uma gestão de recursos humanos baseada na afirmação da identidade e dos valores cooperativistas pode apresentar vantagem competitiva e resultados crescentes no que tange ao bom desenvolvimento das atividades diárias. Os resultados alcançados nessa pesquisa vão ao encontro das idéias apresentadas pelos mesmos autores, ou seja, de uma abordagem de desenvolvimento que incorpore uma estratégia de gestão cooperativista que objetive a construção de relacionamentos mais próximos entre as partes interessadas (denominada pelos autores de Gestão Cooperativista de Capital Social - GCCS).

E já no que diz respeito a **identificar as práticas de gestão de pessoas** em uma organização cooperativa, os respondentes conseguiram citar e caracterizar as principais práticas de GP utilizadas na cooperativa estudada, como as de Seleção de Pessoal, Acompanhamento Pós-Admissional, Avaliação de Desempenho, Treinamentos, Descrição de Cargos e Funções,

relatórios periódicos da evolução do quadro funcional e na ajuda do desenvolvimento da cooperativa por meio dos funcionários, através do estabelecimento de diretrizes e acompanhamento do dia-a-dia. Atividades como recrutamento, seleção, gestão do desempenho e gestão da mudança cultural formam o núcleo das ferramentas exploradas que podem capacitar as cooperativas a fazerem melhor uso e desenvolver plenamente todas as potencialidades das pessoas que fazem parte das organizações (DAVIS e BIALOSKORSKI NETO, 2007). O objetivo estratégico principal da gestão cooperativista de pessoas é o estabelecimento de uma cultura de trabalho que reflita e unifique a cultura associativa das cooperativas à cultura de seus associados e da comunidade da qual fazem parte.

O fato do pesquisador deste trabalho ter sido também o Consultor em RH que atuou na cooperativa estudada trouxe outras aprendizagens importantes em relação ao fenômeno estudado. Por um lado, houve o interesse em conhecer melhor as características da cooperativa de crédito e da gestão de pessoas, que eram o foco da atuação profissional. O entendimento foi de que a vivência e convivência na cooperativa colaboraram sobremaneira para um estudo mais direcionado e com foco mais específico em seu real interesse de pesquisa. Por outro lado, as especificidades e atravessamentos decorrentes das mudanças na gestão da cooperativa que ocorreram durante a atuação como consultor e no início da atividade de pesquisador levaram a um grande esforço para que o processo de pesquisar e os resultados apresentados não fossem “contaminados” por este fato.

Frente às limitações do presente trabalho, o pesquisador cita, principalmente, a falta de contato e de acesso direto aos participantes da pesquisa. Acredita-se que os respondentes poderiam ter levantado e explicitado outros pontos citados caso tivesse havido a possibilidade de realização de entrevistas semi-estruturadas.

A título de recomendações, no que diz respeito à cooperativa estudada, sugere-se o retorno de atividades na área de gestão de pessoas, pois os funcionários entendem ser esta uma área que se tornou importante para o bom desenvolvimento de suas atividades. Da mesma maneira, recomenda-se também que as atividades ‘tradicionais’ desenvolvidas até então naquela área possam ser mescladas/substituídas por outras mais atuais apresentadas nesta dissertação, desde que sejam realizadas por profissionais que respeitem as particularidades do ambiente cooperativista. Outra recomendação importante é um maior número de pesquisas na área, haja vista a escassez de publicações científicas neste sentido.

Como conclusão, acredita-se que o presente trabalho contribuiu para que os estudos que versam sobre a gestão de pessoas em organizações cooperativas pudessem ser melhor explorados e descritos. Assim, os resultados do trabalho poderão contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno no meio acadêmico e social. De modo especial no que tange às especificidades da cooperativa estudada, verificou-se que embora predomine na literatura a concepção das cooperativas como autogeridas, o que coadunaria com formas de gestão tradicional, é coerente caracterizar e analisar gestão de pessoas em cooperativas quando a mesma é heterogerida, como no caso estudado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G., OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.

ALBORNOS, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2004. 103 p.

ALMEIDA, A. R. **Os sentidos e significados do trabalho para profissionais de uma organização cooperativa da Grande Florianópolis**. 2006. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 07-25, jan./fev. 1998.

AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BANCOOB. Relatório Anual BANCOOB. Brasília: 2006. 78 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BASTOS, A.V.B., LOIOLA, E., QUEIROZ, N., SILVA, T. D. Conceito e Perspectivas de Estudo das Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. p. 63-90. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOOG, G., BOOG, M. (Coords.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. p. 24-62. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia - Dicionário crítico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CORONA, M. A. **Os sentidos que bancários outorgam a seu trabalho**. 2006. 99 f. Dissertação

(Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 156 p.

DAVIS, P.; DONALDSON, J. **Reasserting the Cooperative Advantage** – a research report based upon a survey of sixteen British consumer cooperative societies. Leicester: The Society for Cooperative Studies and the University of Leicester, 2000.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança corporativa e gestão de recursos humanos em cooperativas: uma abordagem baseada em valores**. Leicester: University of Leicester, 2007.

DE MASI, D. **O ócio criativo** – entrevista a Maria Serena Palieri. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DOMINGUES, J. S.; DOMINGUES, J. N.; MEINEN, E. **Aspectos jurídicos do cooperativismo**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

DORNELES, S. B. **Autogestão e racionalidade substantiva**. 2003. 166 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DUTRA, A., BITTENCOURT, D. F. **Gestão de Pessoas I** – Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos** – um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GIRARDI, D. M. **Gestão de Recursos Humanos** – Curso de Pós-Graduação: Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Florianópolis: NUPERH, 2005.

GUIMARÃES, V. N.; KOROSUE, A.; CORRÊA, F. Z. M. Empreendimentos autogeridos em Santa Catarina: uma alternativa democrática à produção. In: PICCININI, V.; HOLZMANN, L.; KOVÁCS, I.; et al (Org.). **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea:**

persistências e inovações. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M (Org.). **Gestão do Fator Humano** – uma Visão Baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

ICA. **International Co-operative Alliance**. Genebra, 2005-2008. Disponível em: <<http://www.ica.coop>>. Acesso em: 10 julho 2007.

INSTITUTO CREATIO. **O que é Lucro, Finalidade Lucrativa e Remuneração?**. Cuiabá, 2006. Disponível em: <<http://www.creatio.org.br/duvidas.asp?codigo=23>>. Acesso em: 23 janeiro 2008.

JUNQUILLO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 304-318, dez. 2001.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU; EDUSP, 1979.

KLAES, L. S. **Introdução ao Cooperativismo** – Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

LANER, A. S. **Psicologia e Trabalho na História** – da apropriação do tempo à busca da felicidade. Ijuí: Unijuí, 2005. 144 p.

LAVILLE, C., DIONNE, J. **A Construção do Saber** – Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Adaptação de Lana Mara Siman. Porto Alegre: ARTMED; UFMG, 1999.

LOUREIRO, L. E. N. **Liderança, Uma Visão Humanista**. Cidade desconhecida, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/lideranca_uma_visao_humanista/14531/>. Acesso em: 27 janeiro 2008.

LUXEMBURG, R. **Reforma social ou revolução?** São Paulo: Global, 1986.

MARX, K. Processo de trabalho e processo de produzir mais-valia. In: **O Capital**, livro 1, v. 1, cap. V. Rio de Janeiro: Civilização, 1968.

_____. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971. v. 1.

MASSUDA, J. C., MARTINS, V. F., E. A. **O ambiente empresarial e a gestão estratégica de custos.** Cidade desconhecida, s.d. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/213.doc>>. Acesso em: 25 janeiro 2008.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas.** Tradução de José Carlos Castro, Maria da Graça Leal, Carlos Potiara Castro. Brasília: Confedbrás, 2003. 272 p.

MONTOSA, R. G. **A boa gestão de uma igreja.** Londrina, 2006. Disponível em: <<http://institutojetro.com/lendoartigo.asp?t=2&a=707>>. Acesso em: 02 dezembro 2007.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras – Relatório de atividades. Brasília, 2004.

_____. **Identidade do Cooperativismo.** Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.com.br/Cooperativismo/IdentidadedoCooperativismo/tabid/334/Default.aspx>>. Acesso em: 28 dezembro 2007.

OCEC (Org.). ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO CATARINENSE 2006/2007. Cidade desconhecida: COMÍDIA, 2006. 150 p.

PICCININI, V. C., FONTOURA, D. S., SCHWEIG, C., et al. Buscando o Sentido do Trabalho. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba/PR. **Livro de Resumos dos Trabalhos do XXVIII EnANPAD.** Porto Alegre: ANPAD, 2004. GRT 2734.

PREFÁCIO. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais.** 2. ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998.

RAMOS, A. G. **Administração e estratégia de desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

_____. Modelo de homem e teoria administrativa. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.

_____. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. 209p.

REVISTA DAS COOPERATIVAS. Especial Crédito. Cidade desconhecida: COMÍDIA, 2006.

RIBEIRO, P. C. T. **O valor e a importância da área de RH**. Cidade desconhecida, 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=sdxt2tyg7>. Acesso em: 23 maio 2007.

SEAGRI. **Cooperativismo**. Salvador, 2008. Disponível em: <<http://www.seagri.ba.gov.br/origemcoop.asp>>. Acesso em: 25 janeiro 2008.

SEBRAE. Cooperativismo de Crédito. Brasília: SEBRAE, 2006. 50p.

SERVA, M. Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

_____. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 41-54, nov./dez. 1997.

SICCOOB. Relatório Social SICCOOB. Brasília: 2006. 62 p.

SILVA, C. J. O Cooperativismo como alternativa estratégica. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 170-189.

TENORIO, F. G. Características e desafios das organizações não-governamentais. In: TENORIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs**. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 11-15.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs – principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano nas organizações: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. 2000. Tese (Doutorado). Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

TOLFO, S. R., COUTINHO, M. C., ALMEIDA, A. R., et al. Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. In: Fórum CRITEOS – Saúde, Trabalho e Efetividade Organizacional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ática, 1987.

UNIMED. **O Cooperativismo**. Cidade desconhecida, 2005. Disponível em: <<http://www.unimedcl.com.br/cgi-bin/isite/isite.pl?id=3976>>. Acesso em: 14 julho 2007.

UNISOL BRASIL. **O que é Falso Cooperativismo**. São Bernardo do Campo, 2007. Disponível em: <<http://www.unisolbrasil.org.br/conteudos/saiba-mais/falso-cooperativismo.wt>>. Acesso em: 09 fevereiro 2008.

WAACK, R. S., MACHADO FILHO, C. P. **Administração Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. Ribeirão Preto, 1999. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/13.pdf>>. Acesso em: 13 janeiro 2008.

WOOD JR., T., PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica – a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

WOLLEMBORG, L. **Teoria e definições cooperativistas**. Brasília: CONFEBRÁS, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks/CA: Sage Publications, 1994.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004. 520 p.

ZARDO, R. **Vote Sim pela Excelência em Gestão!**. Taubaté, 2005. Disponível em: <<http://www.ciesptte.com.br/conteudos.php?act=ler&id=473&tipo=2>>. Acesso em: 05 janeiro 2008.

APÊNDICE 1

INFORMAÇÕES PESSOAIS

a) Grau de escolaridade

- Ensino médio completo Superior incompleto Superior completo
 Especialização/MBA Mestrado/Doutorado

b) Posição funcional

- Auxiliar Administrativo/Contábil Auxiliar Administrativo (Caixa)
 Supervisoria de Crédito/Financeira/Comercial Gerência Administrativa/Geral
 Diretor Administrativo e Financeiro

c) Tempo de serviço na cooperativa

- Até 1 ano Entre 1 ano e 3 anos Entre 3 anos e 5 anos Mais de 5 anos

QUESTIONÁRIO *

Entendendo por organizações ‘tradicionais’ aquelas que compõem o 1º e 2º setores (empresas públicas, privadas e mistas), responda:

1) A COOPERATIVA COMO ORGANIZAÇÃO

- a) Em sua opinião, o que caracteriza uma cooperativa?
- b) De que forma a filosofia/doutrina cooperativista influencia na realização de suas atividades diárias, quando comparadas com outros tipos de organização? Justifique.

2) A GESTÃO DE PESSOAS

- a) Caracterize o termo ‘Gestão de Recursos Humanos’.

b) Em sua opinião, qual a função e as principais atribuições da Gestão de RH?

3) A GESTÃO DE RH EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

a) Em sua opinião, quais são as principais atividades de Gestão de RH em organizações cooperativas?

b) Você identifica alguma diferença entre a Gestão de RH utilizada em organizações ‘tradicionais’ da utilizada em organizações cooperativas? Se sim, cite as principais diferenças percebidas.

c) Na cooperativa da qual você faz parte, que tipos de atividades são desenvolvidas/realizadas na área de Recursos Humanos?

d) Em uma escala de 5 a 10 (sendo 5 a nota mínima e 10 a nota máxima), classifique o grau de importância das atividades de Recursos Humanos desenvolvidas em sua cooperativa. Explique.

e) Como você vê/percebe o trabalho da área de recursos humanos quando é comparada com as demais áreas da cooperativa?

f) Para que se possam alcançar os resultados esperados na cooperativa, quais as características pessoais e profissionais você identifica como necessárias para o profissional que responde pela área de RH?

4) PROCESSOS E PRÁTICAS DE RH EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

a) Como você analisa o processo de *Planejamento de Pessoal* na cooperativa?

b) Como você analisa o processo de *Recrutamento & Seleção* na cooperativa?

c) Como você analisa o processo de *Treinamento* na cooperativa?

d) Como você analisa o processo de *Avaliação de Desempenho* na cooperativa?

e) Como você analisa o processo de *Pesquisa de Clima Organizacional* na cooperativa?

f) Como você analisa o processo de *Descrição e Análise de Cargos* na cooperativa?

g) Com base nas questões **4a**, **4b**, **4c**, **4d**, **4e** e **4f**, você considera que tais práticas de RH (quando comparamos cooperativas com organizações ‘tradicionais’) são aplicadas de modo diferenciado? Explique.

* Algumas perguntas deste questionário foram adaptadas do modelo aplicado por ALMEIDA (2006).