

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO : ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Estratégias, estrutura e resultados em cooperativas  
de trabalho da Região Metropolitana de Curitiba -  
Paraná : um estudo comparativo de casos.**

**MAURO NUNES DE OLIVEIRA**

**CURITIBA**

**2003**

**“ESTRATÉGIAS, ESTRUTURA E RESULTADOS EM  
COOPERATIVAS DE TRABALHO DO ESTADO DO  
PARANÁ: UM ESTUDO MULTICASO”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

  
**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA**  
**COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**

  
**PROF. DR. SERGIO BULGACOV**  
**PRESIDENTE**

  
**PROF. DR. NERIO AMBONI**  
**EXAMINADOR**

  
**PROF. DR. MAURÍCIO ROQUE SERVA DE OLIVEIRA**  
**EXAMINADOR**

**MAURO NUNES DE OLIVEIRA**

**Estratégias, estrutura e resultados em cooperativas de trabalho da Região Metropolitana de Curitiba-Paraná: um estudo comparativo de casos.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

**CURITIBA**

2003

Dedico este trabalho a minha esposa Roseli e minhas filhas Jéssica e Stéfani pelas longas horas de ausência na realização do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Sergio pela orientação e estímulo intelectual, dedicação e paciência e, principalmente sua amizade, sem a qual teria sido muito mais difícil esta caminhada.

Agradeço as professoras Diná e Marisa pelo apoio nas revisões de português e inglês realizadas neste trabalho.

Agradeço aos professores dos departamentos de Administração e Economia da FAFICOP pelo apoio no afastamento para dedicação a este estudo.

Agradeço aos sócios e dirigentes das Cooperativas de Trabalho, dos técnicos da Incubadora da UFPR e da OCEPAR, pela atenção e carinho dispensados tornando possível a realização desta pesquisa.

Agradeço a todos os amigos que de forma solidária em algum momento colaboraram no desenrolar deste trabalho.

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar os modelos e estratégias organizacionais adotados pelas cooperativas de trabalho, quais os atributos e resultados esperados, buscando maior compreensão dessas organizações que se apresentam como alternativas de ocupação e rendimento para um expressivo número de pessoas alijadas do mercado formal de trabalho. Para alcançar este objetivo, utiliza-se o modo de investigação de estudo comparativo de casos, complementada por análise documental, entrevistas com uso de roteiros semi-estruturados e observação não-participante. A pesquisa foi desenvolvida em três cooperativas de trabalho que atuam nos segmentos de: limpeza e higienização, serviços na área de saúde e setor de energia elétrica, na Região Metropolitana de Curitiba - Paraná. A análise mostra que os atributos e os resultados esperados estão mais relacionados à legalidade de constituição e aos modelos organizacionais adotados pelas cooperativas de trabalho, e as estratégias dessas organizações dependem muito do perfil de seus sócios e da cognição de seus dirigentes. Observa-se nas cooperativas estudadas a predominância do modelo burocrático tradicional, embora, por serem organizações autogestionárias devessem estar mais caracterizadas em modelo pós-moderno.

Palavras-chaves: Cooperativas de trabalho; modelos e estratégias organizacionais; atributos e resultados esperados.

## **ABSTRACT**

The present research has as its objective to analyse the organizational models and strategies, adapted by the work cooperatives, as well as the attributes and results expected, in order to search for a better understanding of such organizations seen as alternative to get a profit to a expressive number of people lighten from the formal work market To reach its purpose the research makes use of the comparative case and investigation mode, complemented by documental analyses, interviews having semi-structured routes and non-participating observation. The research was developed in three work cooperatives acting within the cleaning and hygienization sectors, services in the healthy area and electrical energy sector, located in the Metropolitan Region of Curitiba, Paraná State. The analysis shows that the attributes and results expected are more related to the legality of building and organizational models adapted by the works cooperative since the strategies of those organizations depend a lot on their partners' profile as well as their managers' cognitions. Along their cooperatives researched, its is observed the predominance of the tradicional burocratic model, although for being self-management organizations, they should be characterized within the post-modern.

Key Words : Work Cooperatives; organizational models and strategies; attributes and results expected.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1.	Apresentação do tema.....	10
1.2.	Formulação do problema.....	11
1.3.	Definição dos Objetivos da pesquisa.....	11
1.3.1.	Objetivo Geral.....	12
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	12
1.4.	Justificativas.....	13
1.4.1.	Justificativa teórica.....	13
1.4.2.	Justificativa Prática.....	13
1.5.	Estrutura da dissertação.....	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	16
2.1.	Modelos organizacionais.....	16
2.1.1.	Introdução.....	16
2.1.2.	Organizações cooperativas.....	27
2.1.3.	Cooperativas de trabalho.....	49
2.1.4.	Relações de trabalho nas cooperativas.....	56
2.1.5.	Cooperativas de trabalho e relações trabalhistas.....	64
2.2.	Estratégias.....	73
2.2.1.	Conceitos de estratégias.....	73
2.2.2.	Planejamento estratégico.....	79
2.2.3.	Administração estratégica.....	81
2.2.4.	Processo estratégico.....	85
2.2.5.	Contexto estratégico.....	88
2.2.6.	A integração: processo e contexto estratégico.....	93
3.	METODOLOGIA .....	96
3.1.	Especificação do Problema.....	96
3.1.1.	Perguntas de Pesquisa.....	96
3.1.2.	Definições Constitutivas e de Categoria de Análise.....	97
3.2.	Delimitação e “design” da Pesquisa.....	104
3.2.1.	População e Amostragem.....	104
3.2.2.	Delineamento da Pesquisa.....	105
3.2.3.	Coleta e Tratamento dos Dados.....	105



4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	107
4.1.	Ambiente Cooperativista.....	107
4.2.	Casos em Estudo.....	109
4.2.1.	Caso 1 – Cooperativa “X” .....	110
4.2.1.1.	Características.....	110
4.2.1.2.	Análise dos dados.....	111
4.2.1.2.1.	Modelo organizacional.....	111
4.2.1.2.2.	Estratégias organizacionais.....	112
4.2.1.2.3.	Atributos e resultados esperados.....	115
4.2.1.2.4.	Relação entre estratégias e resultados esperados.....	121
4.2.2.	Caso 2 – Cooperativa “Y” .....	122
4.2.2.1.	Características.....	122
4.2.2.2.	Análise dos dados.....	123
4.2.2.2.1.	Modelo organizacional.....	123
4.2.2.2.2.	Estratégias organizacionais.....	124
4.2.2.2.3.	Atributos e resultados esperados.....	128
4.2.2.2.4.	Relação entre estratégias e resultados esperados.....	133
4.2.3.	Caso 3 – Cooperativa “Z” .....	134
4.2.3.1.	Características.....	134
4.2.3.2.	Análise dos dados .....	135
4.2.3.2.1.	Modelo organizacional.....	135
4.2.3.2.2.	Estratégias Organizacionais.....	136
4.2.3.2.3.	Atributos e resultados esperados.....	139
4.2.3.2.4.	Relação entre estratégias e resultados esperados.....	145
4.3.	Análise comparativa qualitativa das três Cooperativas....	147
4.3.1.	Modelos organizacionais.....	147
4.3.2.	Estratégias organizacionais.....	148
4.3.3.	Atributos e resultados esperados.....	151
4.3.4.	Relação entre estratégias e resultados esperados.....	158
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	160
5.1.	Modelos organizacionais.....	160
5.2.	Estratégias organizacionais.....	162
5.3.	Atributos e resultados esperados.....	163
5.4.	Relação entre estratégias e resultados esperados.....	166
5.5.	Considerações finais.....	167
6.	REFERÊNCIAS.....	170

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação do tema

Em cenário econômico mundial e, especialmente brasileiro, no qual a palavra desemprego é uma das mais pronunciadas diariamente, algumas iniciativas para criar novas oportunidades de trabalho chamam a atenção. Talvez porque, justamente nos momentos de crise, o ser humano se obrigue a ser ainda mais criativo para encontrar saídas, a mudança atual de paradigmas no mundo do trabalho está levando os trabalhadores a encontrar soluções para sair do desemprego.

Neste cenário é que a mídia tem dado espaço às cooperativas de trabalho, as quais já estão sendo entendidas e absorvidas pela sociedade. Além disso, é interessante ver a recuperação do desenvolvimento do espírito empreendedor de trabalhadores dos mais variados níveis de instrução e especialização. Afinal, uma cooperativa pode congrega profissionais de diversas áreas, desde serviços de limpeza e conservação até profissões de nível superior.

Porém, esta área de estudo tem sofrido inúmeras críticas quanto as relações de trabalho e um dos propósitos deste estudo é buscar compreensão sobre esse tipo de organização que se instala e envolve inúmeras pessoas.

Silva Filho (2002) sustenta a posição de que a cooperativa de trabalho associado é a instituição capaz de fazer frente às mazelas decorrentes do lado negativo do capitalismo e do desenvolvimento tecnológico, possibilitando a plena utilização da mão-de-obra ociosa como fator efetivo de produção de riquezas, ao tempo em que diminui o número de desempregados dos índices estatísticos dos países, e em especial o nosso.

Segundo Pinto (1999), há espaço na economia para as cooperativas de trabalho, como demonstram as organizadas dentro da letra e espírito da lei, e exercem relevantes finalidades. Não deve haver lugar, entretanto, para cooperativas falsificadas, montadas com finalidades lucrativas, verdadeiras empresas prestadoras de serviços, clientes constantes da Justiça do Trabalho, cuja atuação gera descrédito para o cooperativismo.

O autor lembra ainda que na operação triangular em que se envolvem o contratante dos serviços, a cooperativa e os associados, a posição mais frágil, no direito brasileiro, é a do primeiro, uma vez que, mesmo adotada a denominação “cooperativa”, nada impede que a Justiça do Trabalho examine a natureza específica das atividades e dos cooperados, podendo concluir pela existência de relações de emprego. O cooperativismo pode ser vantajoso não só para os empresários, que podem reduzir seus custos e aumentar sua competitividade, mas também para os trabalhadores, pois pode ser uma alternativa para amenizar o desemprego.

Portanto, para uma maior compreensão da organização cooperativa de trabalho, a seguir são apresentados o problema central, os objetivos e justificativas para desenvolvimento do presente estudo.

## **1.2. Formulação do Problema**

**“As estratégias e modelos organizacionais predominantes nas três cooperativas de trabalho em estudo na Região Metropolitana de Curitiba refletem os atributos e resultados esperados em termos de ocupação e renda no período de 1999 à 2002?”**

## **1.3. Definição dos objetivos da pesquisa**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

- Identificar como as estratégias e modelos organizacionais predominantes nas três cooperativas de trabalho estudadas refletem os atributos e resultados esperados em termos de ocupação e renda no período proposto.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar o modelo de cooperativa de trabalho das três entidades pesquisadas;
- verificar as similaridades e diferenças dos modelos organizacionais predominantes nas três cooperativas de trabalho;
- caracterizar os produtos/serviços e mercados de atuação das cooperativas de trabalho e definição de seus segmentos;
- identificar quais as ações estratégicas genéricas e funcionais implementadas pelas cooperativas de trabalho;
- identificar o processo de participação dos sócios na elaboração de estratégias das cooperativas de trabalho;
- identificar se as condições ambientais influenciam nas estratégias das cooperativas de trabalho;
- identificar a estrutura organizacional das cooperativas de trabalho;
- identificar os atributos e os resultados esperados pelas cooperativas de trabalho;
- verificar a compatibilidade ou não das estratégias implementadas pelas três cooperativas de trabalho em relação aos argumentos teóricos e empíricos discutidos pelos autores considerados no presente trabalho.

### **1.4. Justificativas**

#### **1.4.1. Justificativa Teórica**

Desenvolve-se neste trabalho uma revisão teórica dos conceitos de burocracia nas organizações e as condições necessárias de um modelo pós-modernista, onde as pessoas passam a trabalhar de forma coletiva, com tomada de decisão democrática, transparência administrativa, trabalho mútuo e valorização das pessoas, típicos das organizações autogestionárias conforme (ANTEAG, 2000).

Neste contexto, estuda-se as cooperativas de trabalho, desde a sua constituição Crúzio (2000), mercado de atuação e segmentos Kotler (1998), estratégias genéricas e funcionais adotadas Wright, Kroll e Parnell (2000), verificando existe relacionamento entre as estratégias e modelos organizacionais Porter (1986) e Weber (1963), e quais estão mais relacionados com os atributos e os resultados esperados (QUEIROZ, 1997).

Procura-se verificar como os resultados confirmados pelo trabalho pode contribuir com os argumentos apresentados pela teoria da área de que as cooperativas de trabalho são fontes de ocupação e renda para seus associados.

#### **1.4.2. Justificativa prática**

A necessidade de flexibilização das relações de trabalho e do capital, segundo Pereira (1999), imposta pela saturação das formas tradicionais de emprego, e a diminuição dos postos de trabalho no mercado formal, têm motivado a procura de novas fontes de rendimento, e entre elas estão as cooperativas de trabalho.

Para a autora, esse segmento do cooperativismo se apresenta, hoje, altamente promissor para reunir profissionais, pois, por meio da forma cooperativista, diferentes categorias de trabalhadores autônomos, organizadas, passam a exercer suas atividades de

forma coletiva, aumentando seu poder de competição no mercado de trabalho e buscando a sua profissionalização.

Torna-se fundamental estudar as estruturas organizacionais e respectivos modelos burocráticos dessas entidades, podendo assim dar maior respaldo ao incentivo, criação e desenvolvimento dessas organizações como alternativa de rendimento e ocupação para as pessoas alijadas do mercado formal de trabalho.

Procura-se nesse trabalho demonstrar a contribuição dos resultados para o programa de mestrado em Administração na área organizacional e sua orientação para as estratégias das cooperativas de trabalho estudadas.

### **1.5. Estrutura da dissertação**

O capítulo 1 é dedicado a apresentação do tema que leva à formulação do problema. Definiu-se os objetivos geral e específicos de pesquisa e procedeu-se as justificativas teórica e prática de se desenvolver este estudo.

A seguir no capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica sobre estudos organizacionais, iniciando-se com um enfoque de modelos organizacionais procurando-se analisar o processo de transformação desde as organizações tradicionais burocráticas até as perspectivas pós-modernistas. Na seqüência faz-se um histórico da criação de cooperativas de modo geral e das cooperativas de trabalho de modo específico, realizando-se posteriormente a comparação entre as cooperativas de trabalho e as relações trabalhistas que as envolvem. Também nesse capítulo apresenta-se os conceitos de planejamento estratégico, da administração estratégica, envolvendo as estratégias como processo e como contexto e fazendo a análise da integração entre os mesmos.

No capítulo 3, especifica-se a metodologia do trabalho com a elaboração das perguntas de pesquisa e respectivas definições constitutivas e definição das categorias de análise. A população de pesquisa se constitui de estudo comparativo de casos de três cooperativas de trabalho que foram auxiliadas na sua formação por três diferentes órgãos de apoio, ou seja, a ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária), a OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná) e a incubadora da UFPR (Universidade Federal do Paraná). Após, define-se o delineamento da pesquisa como estudo comparativo de caso do tipo exploratória, sendo a coleta e tratamento dos dados por pesquisa de campo por meio de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, com dirigentes e sócios definidos na amostragem intencional, além de análise documental das fontes secundárias e observação não participante.

Após determinada a metodologia passa-se ao capítulo 4, onde se caracteriza cada uma das cooperativas estudadas, verificando-se os modelos organizacionais adotados por essas organizações, observando-se individualmente suas estratégias organizacionais implementadas de forma genérica e funcionais e levantando-se os atributos e os resultados esperados, fazendo-se a comparação entre os mesmos para verificar se existem relações entre os modelos e processos estratégicos organizacionais, os atributos e os resultados esperados.

No capítulo 5, efetuam-se as conclusões e recomendações tendo por base os dados mostrados no capítulo anterior, dando-se enfoque para as estratégias organizacionais, para os modelos organizacionais adotados, para os atributos e os resultados esperados, fazendo-se uma análise das possíveis relações entre as estratégias adotadas, os atributos e resultados esperados, e apresentam-se as considerações finais.

Para finalizar, relacionam-se as referências bibliográficas que nortearam esta pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

A fundamentação teórico-empírica inicia-se com uma revisão de estudos organizacionais, procurando analisar as teorias tradicionais burocráticas e as perspectivas pós-modernistas. Após, faz-se uma análise da criação e cooperativas e em específico as cooperativas de trabalho. Revisa-se também os conceitos de estratégias empresariais para analisar os modelos utilizados pelas organizações estudadas.

### **2.1. Modelos organizacionais**

#### **2.1.1. Introdução**

Na última década, devido ao processo de transformação que está mudando o sistema laboral em todo o mundo, observam-se mudanças nas empresas, flexibilização da economia e novos relacionamentos entre o capital e o trabalho. Essas mudanças são alvo de estudos organizacionais com abordagens pós-modernas, como citados por Caldas, Fachin e Ficher (1999), e são causadas pelo crescimento no tamanho das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação e informação, a globalização, a mudança na natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora, os conflitos de classes menos evidentes, a profissionalização da força de trabalho, as economias em estagnação, os problemas ecológicos espalhados pelo mundo todo e os mercados turbulentos todos são parte de um contexto contemporâneo que exige uma resposta da pesquisa.

Segundo Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000), a perspectiva pós-modernista vem sendo caracterizada na literatura organizacional como um momento de ruptura, de descontinuidade, ou como um momento de redirecionamento nos estudos organizacionais. O pós-modernismo é considerado como uma nova perspectiva a ser colocada no lugar do



modernismo, oferecendo novas oportunidades dentro da teoria organizacional. As idéias enfatizadas pelos pós-modernistas podem ser distinguidas de duas maneiras: como forma de ver e entender a realidade social, mais precisamente como abordagem organizacional, ou como discussão das manifestações concretas de formas organizacionais alternativas, as quais constituem embriões da ruptura com o modelo burocrático, predominante na sociedade contemporânea.

De maneira geral, conforme Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000), a observância das evidências empíricas de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático, representando efetivamente uma ruptura ao modelo, não pode ser evidenciada neste trabalho. As principais correntes pós-modernistas afirmam a emergência de diferentes racionalidades no contexto organizacional. Outros, buscando resgatar as idéias weberianas, afirmam a emergência de elementos substantivos nas práticas organizacionais emergentes. Quer seja uma perspectiva ou outra, as evidências empíricas constatadas na literatura ainda são fracas.

Caldas, Fachin e Ficher (1999) citam que, no contexto organizacional, usamos o termo “modernista” para atrair a atenção para a instrumentalização das pessoas e da natureza, pelo uso de conhecimento técnico-científico (modelados no rastro do positivismo e de outros modos racionais de desenvolver um conhecimento seguro e robusto), para realizar resultados previsíveis, medidos por produtividade e resolução técnica de problemas, conduzindo à boa vida econômica e social, definida principalmente pela acumulação de riquezas por parte de quem investe na produção e pelo consumo por parte dos consumidores. O tratamento da racionalização taylorista e da burocratização weberiana mostrou, desde o começo, a corporação com o local do desenvolvimento da lógica modernista e do raciocínio instrumental. O tradicional era marginalizado e colocado fora do reino privado.

Para os autores, a teoria crítica e o pós-modernismo descrevem o desenvolvimento ocidental como o desenvolvimento de um modernismo progressivo e instrumental,

gradualmente eclipsando uma sociedade tradicional, com ganhos claramente vantajosos, mas também com grandes custos. A esperança é prover foros tais, que segmentos diferentes da sociedade e interesses humanos diferentes possam fazer parte de um diálogo histórico melhor, mais moral, de modo que cada um possa contribuir igualmente para as escolhas, visando a produzir um futuro melhor para todos.

Em um ambiente competitivo marcado pela necessidade de melhoria contínua, aprofunda-se a necessidade de novos mecanismos de gestão do conhecimento e envolvimento das pessoas e, neste contexto, Vargas (2002) discute sobre as empresas autogestionárias, compreendidas como inovações organizacionais em relação a sua capacidade de responder a estas exigências. As organizações não são neutras em relação a configuração do atual paradigma técnico-econômico, caracterizado pela “especialização flexível” e baseado na tecnologia da informação, em contraponto ao paradigma taylorista-fordista, suscita um conjunto de desafios para o sucesso das organizações. Notoriamente surgem questões como novas formas de organização do trabalho, com a substituição da estrutura hierárquica tradicional por esquemas descentralizados, constante aprendizado, adoção de tecnologias da informação e alterações nos seus limites, com o foco em suas competências centrais e na adoção de alianças como estratégia para suprir outras habilidades com baixa evidência.

De acordo com a autora, este foco nas competências centrais e na capacidade de aprendizado está relacionado diretamente com a capacidade e a forma de gerenciamento das pessoas, o que caracteriza uma oportunidade para um novo protagonismo dos trabalhadores inseridos na estratégia empresarial. Trata-se, portanto, de um processo que procura moldar o que se está denominando de uma “organização contemporânea ideal”, que seria caracterizada por uma nova dinâmica organizacional que, por um lado, fortaleça as competências forjadas ao longo da trajetória dessa organização e, que, por outro, estimule sua capacidade de aprendizado (seja a partir de sua história, seja a partir do cenário competitivo em que está

inserida ou seja ainda por meio de novas habilidades incorporadas por seus trabalhadores), garantindo sua flexibilidade para adaptação às novas situações competitivas, materializada no que denominamos “capacidade inovadora”.

O modelo de autogestão é citado pela ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária), como um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão. Para tanto, as organizações autogestionárias devem adotar princípios como: tomada de decisão democrática e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade, trabalho mútuo, valorização das pessoas e cidadania. Além disso, elas podem assumir a forma jurídica de sociedade de cotas por responsabilidade limitada, sociedade anônima ou sociedade cooperativa (ANTEAG, 2000).

Segundo Vargas (2002), vários estudos empíricos, baseados nos conceitos de eficiência e produtividade da escola neoclássica de pensamento econômico, já tentaram provar que as empresas autogestionárias seriam incapazes de alocar recursos eficientemente e aumentar a produtividade, porém observa-se que as firmas administradas pelos trabalhadores não são menos eficientes tecnicamente, nem menos produtivas do que firmas administradas pelo capital. Isto significa que, para as firmas que têm sido examinadas quantitativamente, a administração democrática não reduz necessariamente a eficiência técnica e a produtividade. Logo, não só as empresas autogestionárias possuem potencial inovador, mesmo inseridas em setores tradicionais, como este é fortemente estimulado pela peculiar relação de propriedade que o caracteriza.

As práticas e desafios do modelo de gestão frente à nova arquitetura organizacional são estudados por Cançado et al. (2002), que analisam diversas transformações decorrentes do cenário altamente competitivo da atualidade, que tem refletido e impactado nos

relacionamentos entre as pessoas, grupos, empresas de um mesmo conglomerado ou, até mesmo entre empresas concorrentes, gerando uma teia de relações em rede. Nessas relações em rede, intensificadas pelos processos de terceirização e de alianças e parcerias, torna-se cada vez mais importante a transposição de fronteiras hierárquicas convencionais e o estabelecimento de novos tipos de vínculos de trabalho. Nesse contexto, novos e complexos desafios se impõem ao gestor, implicando novas habilidades, aptidões e competências, levando-os a lidar com os imprevistos e com aspectos que fogem à racionalidade organizacional vigente até então. Esse cenário exige empresas e gestores mais conscientes e preparados para novas práticas e novas competências de gestão, adequadas, inclusive, à realidade brasileira. Nas empresas, observa-se que a lógica da gestão taylorista-fordista, rígida, hierarquizada e burocratizada, centrada no trabalho físico de baixa qualificação, vem sendo substituída pela gestão flexível, desburocratizada. Busca-se maior proximidade com os clientes e com o mercado, atendendo-se às suas necessidades, com programação da produção adaptável às demandas. Formam-se novas estruturas nas quais as empresas centrais fazem terceirização de atividades, contratando serviços e/ou produtos de empresas fornecedoras, podendo assim concentrar mais nas atividades principais, no capital intelectual e na força de trabalho criativa.

Cançado et al. (2002) citam ainda que, com a terceirização de atividades para empresas fornecedoras, as empresas centrais reduzem o tamanho da força de trabalho diretamente empregada e incorporam novas formas de relações de trabalho. Nesse cenário passa a ser necessário gerenciar os múltiplos vínculos de trabalho, inerentes a essas novas formas de relações, já que, em uma mesma célula de trabalho, o gerente tem sob sua supervisão empregados da própria empresa, empregados de empresas terceirizadas, empregados autônomos, temporários, etc. Essas diferentes formas de contratação implicam

em distintas relações entre pessoas que compõem a célula de trabalho, tornando cada vez mais complexo o papel do gestor e os desafios por ele enfrentados.

Dentre suas conclusões, Cançado et al. (2002) enfatizam que, apesar da expectativa das empresas tomadoras de serviços de concentrarem-se no seu negócio principal, há uma frustração em relação ao despreparo dos terceiros na prestação desses serviços, determinando uma preocupação a mais para a empresa contratante. É chamada a atenção para o fato de a estratégia de terceirização centrar-se apenas na redução imediata dos custos. A transferência de recursos, em curto prazo, pode ser bastante benéfica, frente ao enxugamento de pessoal e à diminuição dos encargos previdenciários, repassados para o fornecedor. Mas, a longo prazo, não observados parâmetros de qualidade, garantia de fornecimento e exigibilidades técnico-econômicas e jurídicas que norteiam os contratos, a terceirização pode gerar prejuízos, seja quanto à conformidade do produto ou serviço, questões trabalhistas ou quanto a aspectos ligados ao clima e relações internas de trabalho. Destacam ainda outros riscos inerentes ao processo de terceirização, tais como:

- Dificuldade de integração e equalização das culturas da empresa central e das terceirizadas;
- queixas trabalhistas e confrontos sindicais;
- risco na escolha dos parceiros no que tange a negligência, incapacidade ou inexperiência;
- dificuldades na escolha adequada do parceiro, com aumento na dependência da empresa em relação a terceiros;
- não cumprimento de cláusulas contratuais;
- não conformidade do produto ou serviço em termos de qualidade;
- problemas para manter a qualidade devido à inabilitação técnica do terceirizado, e
- perda de controle dos processos de trabalho.

Assim, conforme os autores, frente às transformações organizacionais e das relações de trabalho, surgem demandas diferenciadas para a gestão de pessoas nesses ambientes de múltiplos vínculos de trabalho que passam a caracterizar-se como uma nova preocupação quanto à formação dos gestores e como uma recente reflexão sobre os novos paradigmas na evolução das idéias e teorias nas ciências sociais.

Vasconcelos (2002) faz uma revisão teórica dos conceitos de burocracia e das condições de emergência de um modelo pós-modernista de organização. Neste modelo pós-modernista as pessoas passam a trabalhar de forma radicalmente diferente do modelo burocrático weberiano, reconhecendo a natureza coletiva e orgânica do trabalho, ajustando e continuamente redefinindo cargos, tarefas e objetivos em função do ambiente instável no qual trabalham. Nestas organizações, o empenho pessoal ultrapassando as atribuições formais dos cargos é valorizado, a criação de uma cultura organizacional centrada sobre a performance coletiva é incentivada. Mais ainda, estruturas de comunicação, controle e autoridade em rede são adotadas. A autoridade é vista como resultado não apenas de propriedades formais do cargo mas das competências pessoais dos empregados e da sua capacidade de liderança pessoal. Claramente o que está em discussão neste contexto é a validade do modelo burocrático como forma dominante de estruturação das organizações. O objetivo deste trabalho é, no contexto deste debate, recapitular a evolução do conceito de burocracia desde sua origem weberiana até as mais recentes teorias sobre organizações pós-modernas, passando por dois pontos de inflexão fundamentais: as teorias das disfunções burocráticas e as teorias contingenciais das organizações, que nos anos 60 introduziram na teoria organizacional as noções de ambiente e adaptação.

Segundo a tese weberiana de racionalização da sociedade, a modernização se constitui um processo de expansão da racionalidade instrumental (cálculo utilitário de conseqüências) às esferas da vida social antes reguladas por formas tradicionais de interação. O conceito de

racionalidade é fundamental na obra de Weber (1963), ainda que seja mais complexo do que muitos autores posteriores imaginam. No contexto do pensamento weberiano, a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do homem. Os critérios de tal procedimento são o cálculo, a previsibilidade e a generalização, visando ao controle do mundo físico. Enfim, Weber (1963) claramente define a burocracia como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional legal. Neste sentido não é correto afirmar que a burocracia é um tipo organizacional que se caracteriza pela aplicação da racionalidade instrumental. Outros formatos organizacionais não burocráticos também são fortemente orientados por critérios de racionalidade instrumental; no entanto, o que define uma burocracia, enquanto tal no sentido weberiano, é a adoção de modos de autoridade racional legal.

Paralelamente, a idéia de que organizações burocráticas não representavam um ideal de racionalidade e eficiência passou a ser cada vez mais evidente com o crescimento das grandes organizações no decorrer do século XX. Nos anos 50, reflete-se este desencantamento com a eficiência da burocracia ao discutir o papel das instituições de serviço público e dos órgãos de staff nas empresas privadas. Estes são alguns dos predecessores de uma das principais vertentes da teoria organizacional: a teoria da contingência, que por volta dos anos 60 começa a definir os contornos e as condições de emergência de modelos organizacionais divergentes do modelo burocrático weberiano. Tendo em vista o questionamento da validade universal do modelo racional-burocrático, que se fazia cada vez mais forte a partir da difusão do pensamento humanista oriundo da escola de relações humanas, que se opunha ao racionalismo taylorista, a abordagem que passou a ser conhecida como “Teoria da Contingência” surgiu como uma síntese das principais noções propostas pela teoria dos sistemas, como de pesquisas focalizando aspectos como: liderança, motivação, satisfação no trabalho, estrutura formal e teoria da decisão.

Vasconcelos (2002) faz uma análise dos modelos (mecânico e orgânico), sendo que o modelo mecânico corresponde a uma aplicação dos princípios da burocracia weberiana. Trata-se de um sistema de controle formal, baseado na hierarquia formal da organização, com pouca margem de liberdade, sem incentivos à inovação e à mudança, baseado no controle dos procedimentos efetuados, que visa à eficiência na execução de procedimentos conhecidos e repetitivos. Este sistema se fundamenta em instruções explícitas, comunicação formal e um alinhamento claro entre estrutura de comando e comunicação, sendo assim um sistema que fundamenta a sua autoridade em uma relação hierárquica de cunho legal exercida por delegação, tendo os chefes e gerentes como delegados dos direitos de propriedade dos capitalistas. O modelo orgânico corresponde a um tipo de organização que não pode ser enquadrado como uma burocracia dentro da definição weberiana. As margens de liberdades são grandes e não especificadas na descrição formal dos cargos. Controlam-se resultados e não procedimentos. No modelo orgânico a hierarquia é informal e temporária, não deriva de normas formais e sim do reconhecimento de competências pelo grupo, da capacidade de liderança. Estruturas de controle, autoridade e comunicação se configuram em redes. Valoriza-se empenho pessoal além das definições formais. Fluxos de comunicação e autoridade não se alinham. Observa-se uma forte dispersão do conhecimento e do acesso à informação que não tende a compartimentalizar como no caso do modelo burocrático típico. Acima de tudo a autoridade não deriva de posições formais na hierarquia mas de relações grupais e pessoais que passam pela capacidade pessoal de liderança de cada empregado.

Vasconcelos (2002) cita que o tipo organizacional pós-modernista é típico de organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso através da institucionalização do diálogo. Estas organizações são mais especificamente caracterizadas por: constituir grupos de trabalho flexíveis e constituir força-tarefa temporárias com objetivos claros; criar espaços para diálogo e conversação; enfatizar confiança mútua; usar o conceito



de missão como ferramenta estratégica; disseminar informação e criar redes de difusão e recuperação de conhecimento; criar mecanismos de retroalimentação e avaliação de performance; criar capacidade de flexibilidade na organização. No entanto, organizações baseadas em princípios como estes são particularmente raras, e na verdade mesmo os mais ardentes defensores do conceito de pós-modernismo concebem que, enquanto tipo ideal de organizações verdadeiramente pós-modernas, não existem. A idéia de uma organização pós-moderna real cumprindo integralmente todos os requisitos de autonomia, aprendizagem, flexibilidade, confiança, diálogo não será viável a não ser que se redefina um critério de legitimidade sobre o qual ela repousará. Isso implica em compreender como se dão os processos de institucionalização do carisma, as dinâmicas de liderança, motivação, comprometimento e trabalho em grupo de uma forma mais profunda, uma vez que estes elementos, periféricos para o modelo burocrático, são absolutamente centrais para o funcionamento dos entraves pós-modernista que o flexibilizam no contexto do capitalismo moderno.

Vasconcelos e Pinochet (2002) mostram em sua análise sobre poder e burocracia como a regra estrutura as relações entre os grupos, reforçando a impessoalidade na organização. Dentro desta perspectiva, a burocracia é uma solução organizacional que tentaria evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder. Nos seus estudos sobre poder e burocracia, os autores mostram como as regras impessoais, a centralização do poder de decisão, a estratificação dos indivíduos em grupos homogêneos e fechados induzem comportamentos nos grupos organizacionais que reforçam ainda mais estas mesmas regras e estruturas, em um círculo vicioso. Tal fato ocorre independente da vontade dos grupos de mudar ou não o sistema e salienta ainda uma outra função da burocracia: evitar as relações pessoais e espontâneas, suscetíveis de produzir conflitos. A regra estrutura as relações entre os grupos, reforçando a impessoalidade na organização. Desta forma, mesmo

que a regra provoque disfunção, a falta de espontaneidade nas interações humanas e a formalização das relações asseguram o funcionamento do sistema evitando conflitos. A burocracia é uma solução organizacional que tentaria evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder.

Segundo Campos (1976), a dimensão de uma organização e a complexidade de suas responsabilidades produzem a burocratização conforme a teoria weberiana. Um dos aspectos da burocratização é a elaboração do aparato administrativo na organização.

Weber (1963) cita que as burocracias também se caracterizam por um alto grau de especialização e seus membros são técnicos especializados nas tarefas a eles atribuídas. Analisando os processos, o autor apresenta implicitamente uma análise funcional da burocracia tomando como critérios de função a tomada racional de decisões e a eficiência administrativa. Os requisitos para o cumprimento de responsabilidades complexas efetivamente pressionam no sentido de uma divisão de tarefas especializadas e mais facilmente administráveis e na indicação de especialidades profissionais, qualificados para o desenvolvimento de várias tarefas. A pronunciada divisão do trabalho, particularmente em grandes organizações, cria problemas especiais de cooperação. Um aparato administrativo tende a se desenvolver para a manutenção de canais de comunicação e coordenação, tornando-se concretamente necessária uma hierarquia de autoridade e responsabilidade para efetivar a coordenação das diversas tarefas na consecução dos objetivos organizacionais.

Para Campos (1976), os sistemas burocráticos de autoridade ocorrem no contexto de grupos que possuem certo tipo de valores e certo tipo de organização e que sejam, eles próprios, por outro lado, caracterizados por certos traços estruturais distintivos. Os valores que legitimam o sistema burocrático de autoridade conformam-se à descrição weberiana da ideologia racional legal. O próprio sistema de autoridade é um produto da alocação racional do trabalho. As ações que o compõem estão entre aquelas atribuídas formalmente às unidades

e, dentro das unidades, aos papéis. Isto é, as unidades do grupo racionalmente organizado são diferenciadas no que dizem respeito à responsabilidade pela coordenação das atividades executadas dentro do grupo ou pelo grupo como um todo, e dentro de cada unidade os papéis se diferenciam no que dizem respeito à coordenação das atividades executadas dentro da unidade ou em nome da unidade. Simultaneamente, dá-se a diferenciação tanto das unidades como dos papéis com respeito à posição hierárquica, ou seja, quanto maior for a posição, tanto maior a responsabilidade pela coordenação.

Outro ponto abordado por Weber (1963), é com referência ao mecanismo para estabilidade organizacional denominado cooptação, que é o processo de absorção de novos elementos na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência. Este mecanismo geral adquire duas formas básicas: cooptação formal, quando há necessidade de estabelecer legitimidade da autoridade ou de tornar a administração acessível ao público a que se dirige; e cooptação informal quando há necessidade de ajustamento às pressões de centros específicos de poder na sociedade. Na administração, a cooptação é um processo pelo qual o poder ou os encargos do poder, ou ambos, são compartilhados. Os imperativos organizacionais que definem a necessidade de cooptação surgem de uma situação em que a autoridade formal está concreta e potencialmente em estado de desequilíbrio com relação ao seu meio institucional. Por um lado, pode-se dar que a autoridade formal não consiga refletir o verdadeiro equilíbrio de poder na sociedade; por outro, pode-se dar que lhe falte um sentido de legitimidade histórica ou que seja incapaz de mobilizar a sociedade para a ação.

### **2.1.2. Organizações cooperativas**

Dentro de alternativas organizacionais são abordadas as cooperativas, com aspectos históricos que remontam pelo menos 159 anos. A idéia é bastante antiga mas os ideais e as posturas persistem até hoje. Na essência pouco mudou do que era, quando da fundação da primeira cooperativa em 1844, na pequena cidade de Rochdale na Inglaterra, onde 28 artesãos que perderam suas atividades para as primeiras empresas na Revolução Industrial, reuniram-se para formar uma cooperativa de consumo.

Aranzadi (1984) cita que o cooperativismo deve sua origem a um movimento operário e a um movimento de idéias. A cooperação como forma de ajuda mútua, esteve presente ao longo de toda a história da humanidade, tanto na Antigüidade mais remota, quando no tempo do Império Romano, na Idade Média e inícios da Idade Moderna. Porém a cooperação mais sistemática nasce com as cooperativas modernas. Estas surgem num momento em que o espírito de solidariedade havia desaparecido quase por completo na fase mais voraz e selvagem dos inícios do capitalismo industrial. As cooperativas surgem como uma reação do mundo operário e camponês à grave situação de exploração durante a primeira fase da Revolução Industrial, quando o liberalismo de então era contrário a qualquer forma de associação profissional, que visasse à defesa dos interesses de classe (Lei Chapelier na França em 1791).

Segundo Aranzadi (1984), as condições miseráveis e desumanas, unidas a escandalosos contrastes com a burguesia, originaram o proletariado industrial e o movimento operário. Após haver buscado em vão um remédio para sua situação em várias direções, agarrando-se a velhos regulamentos das corporações, aderindo a elas ou deixando-se levar pelo desespero do motim, os trabalhadores compreenderam paulatinamente que era necessária uma profunda mudança da ordem social e que a única arma - já que não possuía capital, nem cultura e nem a legalidade - residia na associação, graças à qual seu número podia transformar a debilidade em força. Portanto, a força dos operários estava na associação.

Inicialmente, porém, as associações eram ao mesmo tempo: partido, sindicato e cooperativa. Progressivamente, o movimento operário se diferenciou em três ramos principais: o sindicato no campo trabalhista, o socialismo no plano político e o cooperativismo numa estrutura sócio-econômica.

O movimento cooperativo que deu início às modernas cooperativas teve origem no século XVIII e início do século XIX. Ele expressa a reação popular dos setores mais modestos e, ao mesmo tempo, mais numerosos da população frente às situações de injustiça que imperavam na época (DRIMER; DRIMER, 1973).

Segundo os autores, o contexto sócio-econômico desse período traz razões que justificam a busca de soluções baseadas na associação de esforços, dentre as quais destacam-se:

- O liberalismo econômico e a conseqüente adoção de doutrinas que defendiam o livre mercado, a concorrência e o individualismo.
- A Revolução Industrial, que desencadeou a produção em larga escala e com isso atingiu a produção artesanal, afetando profundamente a vida de artesãos e camponeses. Os camponeses migraram para as cidades em busca de trabalho com jornadas abusivas, baixos salários, emprego de mão-de-obra infantil e feminina, desemprego e ausência de uma política de proteção ao trabalhador frente às doenças e aos acidentes de trabalho.
- A maioria da população dos centros urbanos viviam em condições miseráveis. Os trabalhadores sofriam privações de toda ordem como: acesso à assistência social, alimentação, vestuário, habitação.
- As práticas abusivas daqueles que intermediavam a produção e o consumo dos pequenos agricultores, artesãos e operários, criando obstáculos à alimentação e à sobrevivência.

Neste contexto de problemas que ameaçavam a vida dos setores mais modestos da população, os movimentos sociais explodiram em toda a Europa e assumiram um caráter associativo e classista.

Hobsbawn (1998) cita que, por meio do sindicalismo, do cooperativismo e do socialismo, as pessoas aliadas a uma mesma perspectiva ou necessidade desenvolviam atividades conjuntas, produtivas ou não, tendo em vista não somente melhorar suas condições de vida, mas também buscar superar o sistema capitalista causador de tantas mazelas. O cooperativismo propunha a superação pacífica do sistema capitalista, diferente das idéias marxistas, que via na luta de classes o meio de transformação da sociedade. As organizações cooperativas têm origem popular e foram criadas num contexto de crise social e econômica em vários países europeus (Inglaterra, Alemanha, França), no início do século passado e expressam formas de reações de grupos de consumidores, pequenos produtores rurais e trabalhadores urbanos, diante das desumanas condições de vida e de trabalho.

Segundo o autor, as cooperativas de consumo, por exemplo, se desenvolveram a partir da sociedade de artesãos de Rochdale na Inglaterra, as cooperativas de crédito por proprietários rurais, artesãos e pequenos comerciantes urbanos na França, levados a financiar a aquisição de artigos necessários à produção e manter as famílias nos períodos de entressafra. As cooperativas de trabalho se desenvolveram inicialmente na França e formavam comunidades de trabalho, onde os associados atuavam nos ramos de construção, eletricidade, carpintaria, metalurgia, etc.

Aranzadi (1984) referenda que os aspectos doutrinários e ideológicos assumem grande relevância no processo da cooperação cooperativa. A ideologia, ao adotar a forma de um sistema de idéias e juízos, apresenta-se sob o aspecto da racionalidade e por coerência assume a forma de doutrina. A ideologia constitui-se num poderoso fator dinâmico, porque esclarece as situações, dá sentido à ação e infunde segurança. A ideologia é um convite ao “nós”, induz

a formar um grupo ou movimento no qual as pessoas se identificam e propõem uma ação comum. A ideologia é um poderoso motor de mudança social, que pode suscitar novas esperanças e sustentar apoios importantes em prol do bem comum. Portanto, como os princípios e a filosofia cooperativa se inserem dentro de uma perspectiva ideológica, pode deduzir-se a importância dos mesmos.

A doutrina cooperativista, segundo Aranzadi (1984), situa-se na linha do “dever ser”, não numa dimensão impositiva, mas como um apelo às consciências para optarem por uma proposta comportamental na sua atividade econômica e social, que conduza a uma sociedade e a um sistema econômico alternativo, mais solidário, justo, autônomo, democrático e participativo. O elenco de valores, princípios e normas que propõe, é um paradigma que ajuda a orientar a ação dos cooperados no seu empenho em prol da realização dos objetivos da cooperação.

Para Rique (1999), o movimento cooperativista foi uma alternativa encontrada pelos trabalhadores de várias regiões do mundo. A mobilização de trabalhadores em forma de cooperativas, também não aconteceu da noite para o dia e, sim, passou-se por um longo processo. A criação da Sociedade de Rochdale, de certa forma, deu-se em um momento histórico onde a insatisfação geral dos trabalhadores com suas condições precárias de trabalho e baixa qualidade de vida propiciou o cenário perfeito para a criação de cooperativas. Não obstante, essa organização foi puramente trabalhista e contou com apoio e com o exemplo de pessoas e movimentos sociais anteriores como o cartismo e o owenismo.

Segundo a autora, o Cartismo defendia uma transição pacifista e voluntária, da sociedade capitalista para a socialista através de processo políticos legais. Surgiu no século XIX, a partir de movimentos de trabalhadores e partidos liberais mais democráticos que pressionavam os governos europeus a estender a cidadania plena a todos os homens, sem distinção de renda. Robert Owen começou a trabalhar como ajudante em uma indústria têxtil

que empregava cerca de 500 operários. Passou a gerente em 1791 e comprou sua própria fábrica com dois sócios, na cidade de Lanarkshire, na Escócia em 1799. Ele se convenceu de que a mão-de-obra poderia ser mais bem aproveitada em uma sociedade cooperativa do que nas tradicionais. Em 1819, Owen propôs a criação de cooperativas de até mil pessoas nas cidades, para ocupar os desempregados. Estabeleceu outras duas cooperativas do tipo em regiões do Reino Unido e EUA em 1825 e 1839, que fracassaram em poucos anos devido a brigas entre seus participantes.

Cita ainda Rique (1999), que o lado mais impressionante do movimento owenista foi destacar e colocar em prática conceitos e fundamentos que revolucionaram a maneira de pensar dos trabalhadores. Se a organização dos trabalhadores foi impulsionada pela introdução de novas tecnologias no setor fabril, deveríamos ser levados a pensar que as máquinas são negativas no sentido de eliminar grande número de postos de trabalho e Owen, analisando a situação de um outro ponto de vista, despertou nos trabalhadores a possibilidade de eles se aproveitarem das mesmas máquinas para retornarem ao mundo do trabalho de forma competitiva.

Os estudos de Aranzadi (1984), mostram que no início da Revolução Industrial, surgem muitos pensadores que visam a apresentar soluções à questão social de então. São os precursores do cooperativismo moderno, entre eles, Robert Owen, William King, ambos da Inglaterra e Charles Fourier, Michel Derrion e Philippe Buchez, da França. Todos eles se insurgem contra as desigualdades sociais geradas pelo capitalismo e todos coincidem em destacar a idéia de associação, a ação emancipadora da classe trabalhadora, organizando os interesses da classe trabalhadora por meio da auto-ajuda, a subordinação do capital ao trabalho, a eliminação do lucro e a organização cooperativa de toda a economia, baseada na democracia, na equidade e solidariedade.



A origem do cooperativismo no Brasil, segundo Gonçalves (1998), deu-se por volta do final do século XIX e, segundo diversos autores, a primeira cooperativa a ser criada em solo brasileiro ocorreu na região sudeste, mais precisamente em São Paulo, na cidade de Limeira no ano de 1891 e foi denominada de Associação Cooperativa dos Empregados de Companhia Telefônica. Foi nas décadas de 50 e 60 que houve a expansão do cooperativismo que se alastrou-se a partir do Rio Grande do Sul. No entanto, o modelo empregado, diferente da idéia de ser uma sociedade de pessoas que possuem o objetivo de prover bens e serviços que necessitam, foi a consolidação do modelo conservador de Rochdale, onde os interesses das cooperativas era oriundo das elites que estavam preocupadas com a possibilidade dos pobres se organizarem. Essa estrutura foi se modificando com o surgimento de leis que desligavam o movimento cooperativista das mãos do Estado. Hoje, as cooperativas possuem total independência quanto aos órgãos públicos, mas mesmo assim, sua estrutura nem sempre retrata uma forma de convivência para facilitar a vida e trazer melhores condições de sobrevivência.

Conforme OCEPAR (1990), cooperativa é uma sociedade de pessoas, de natureza civil, unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns e cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho eficiente através da qualidade e da confiabilidade dos serviços prestados a usuários e seus próprios associados.

Os princípios aprovados pelo congresso mundial de cooperativismo organizado pela ACI (Associação Cooperativista Internacional), no ano de 1930 em Viena foram firmados da seguinte maneira:

- A Livre adesão;
- o controle democrático;

- a distribuição dos excedentes conforme suas operações;
- o juro sobre o capital é limitado;
- neutralidade política e religiosa;
- vendas à vista;
- desenvolvimento da educação cooperativista.

Segundo Aranzadi (1984), o espírito cooperativo materializa-se em uma série de princípios, que foram reformulados pela (ACI) em 1966 em Viena, e que são os seguintes:

- Princípio da adesão voluntária e consciente e do livre acesso - Esse princípio trata de estabelecer os critérios básicos das relações do associado com a cooperativa e da cooperativa com o associado e de harmonizar essas relações. A adesão voluntária significa que ninguém se pode obrigar a fazer parte de uma cooperativa. O indivíduo é livre para associar-se, em igualdade de condições com os outros, sem imposições legais ou pressões para associar-se. Portanto esse princípio pressupõe duas formas de liberdade: a liberdade de associação e a liberdade de constituir uma empresa. A voluntariedade na adesão é condição indispensável para o pleno exercício da democracia cooperativa e para assumir um compromisso pessoal e as responsabilidades na gestão da empresa. A adesão consciente, significa que a pessoa desejosa de filiar-se a uma cooperativa deve saber prévia e claramente a que tipo de entidade vai filiar-se, quais são suas características específicas, quais os direitos, quais são os deveres ou as responsabilidades de cada associado e do coletivo de associados. A adesão consciente supõe, portanto, uma preparação prévia dos candidatos a associados, antes que se formalize o seu ingresso, ou seja, requer-se a educação e formação prévia sobre os aspectos essenciais da associação/empresa cooperativa. O livre acesso diz respeito não à adesão do associado, mas à admissão por parte da cooperativa. É o que alguns chamam de princípio de liberdade de admissão, ou o princípio de portas abertas. Significa a obrigação de a

cooperativa admitir quem reúna as condições. A liberdade de retirar-se da cooperativa é uma decorrência lógica e inseparável da voluntariedade. Porém, tal como existe a liberdade de retirar-se, cabe também à cooperativa o direito de expulsão/exclusão dos que operarem contra seus interesses ou seus objetivos. Os estatutos devem prever as formas de procedimento.

- Princípio da gestão e do controle democrático - Esse princípio é essencial à organização cooperativa. Através dele se distingue claramente a empresa cooperativa da empresa capitalista. Uma das características que diferenciam a cooperativa da empresa capitalista é precisamente seu caráter democrático. Na sociedade anônima, cada ação dá direito a um voto, o que converte os proprietários de grandes quantidade de ações em donos práticos das empresas. Pelo contrário, nas cooperativas são os sócios que dirigem a empresa e não o capital. Este fica subordinado ao trabalho e elimina pela raiz a alienação do trabalho. Prevalece nas cooperativas singulares a norma de “um homem, um voto”. Algumas cooperativas, entretanto, querem classificar os associados segundo o seu grau de fidelidade nas operações com a cooperativa, ponderando o voto segundo maior ou menor fidelidade, prática que, porém, é questionada por alguns teóricos do cooperativismo. Um dos grandes desafios para as cooperativas é a harmonização da organização democrática com as exigências técnicas e econômicas da dimensão empresa, onde às vezes podem confiar-se demasiadas atribuições e poderes a executivos e profissionais para tomada de decisões importantes. Para que a democracia seja efetiva, é preciso evitar que o poder seja açambarcado pelos executivos e técnicos contratados e não eleitos. O aprofundamento em direção à “democracia fiscalizadora”, que envolve o acompanhamento próximo, quase permanente, das ações e decisões da administração da cooperativa, requer muita educação e capacitação do quadro social, para que com o adequado conhecimento e informação

possa efetivamente fiscalizar, sugerir e apoiar quando preciso, zelando para que as grandes linhas, os principais objetivos e suas prioridades sejam rigorosamente observados.

- Pagamento de juro limitado ao capital - É essencial ao sistema cooperativista mostrar a primazia do trabalho sobre o capital, ou a subordinação do capital ao homem. Portanto, o capital está excluído da participação nos excedentes da cooperativa. Concorrem para o financiamento da empresa cooperativa três tipos de capitalização: o capital social que foi colocado pelos membros da cooperativa; o capital próprio da cooperativa, constituído pelo capital fundacional e a destinação estatutária de fundos de reserva ou de desenvolvimento; O capital de terceiros, procedente de Governos ou de bancos e entidades financeiras privadas. Portanto, as cooperativas reconhecem o direito de compensação ao capital, mas limitam esse direito de compensação. O capital está reduzido ao papel de simples assalariado, com uma retribuição fixa – o juro, ao mês ou ao ano. Ao contrário, no sistema capitalista, o capital paga ao trabalhador uma retribuição fixa ao mês – o salário, ao esforço intelectual e físico por ele despendido.
- Distribuição do excedente líquido na proporção das operações - É, na opinião de vários especialistas, um dos preceitos mais característicos e elemento-chave para o futuro do movimento cooperativo. Através deste princípio, o cooperativismo contribui para a solução do problema da justa distribuição da riqueza e da renda. Os excedentes são o que, na terminologia capitalista, se chamam de lucros. O termo excedente se considera mais neutro. As normas quanto ao destino dos excedentes, fundamentalmente são três: reservas para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da cooperativa; destinação para fins educacionais e sociais; e o retorno na proporção das operações.
- Educação cooperativa – Se o cooperativismo quer realizar seus objetivos e se quer realizar de fato a democracia participativa, então a educação cooperativa é um princípio fundamental. Não se nasce cooperador, especialmente no contexto individualista e

competitivo em que vivemos. Não se mudam comportamentos sem mudar a mentalidade das pessoas. E uma mentalidade diferente só se adquire através de uma educação continuada e persistente. Portanto, é preciso dedicar muitos esforços na formação de um homem cooperativo, solidário, responsável e ciente das vantagens da auto-ajuda na base da ajuda mútua, e, nesse processo, a educação cooperativa assume uma relevância incontestável. Para o cooperativismo, tão importante como mudar as estruturas é mudar os homens pela educação. A cooperação trata de humanizar a economia e visa a formar homens responsáveis e solidários. Para isso, exige certos sacrifícios, exige empenhar-se pelo bem coletivo, sem oferecer em contrapartida e de imediato grandes vantagens econômicas, sacrifício que requerem disciplina social que só a educação cooperativa é capaz de proporcionar. A educação cooperativa há de orientar-se, em primeiro lugar, aos membros da entidade, os associados, os dirigentes e os empregados. Aos associados, para conseguir deles um apoio e uma lealdade total, graças à exata compreensão da filosofia e dos métodos cooperativos e técnico-econômicos e a uma ampla informação. Aos dirigentes, para que, imbuídos de cultura cooperativa, sejam os primeiros a praticar a solidariedade, a responsabilidade e sejam tecnicamente competentes para conduzir a organização com eficácia e eficiência, e tenham um amplo conhecimento dos desafios do mercado. Aos empregados, pois através deles os associados mantêm o contato mais freqüente com sua cooperativa e, se aqueles possuem formação cooperativa, é importante fator de educação do quadro social.

- A integração e a cooperação intercooperativa – O princípio da integração cooperativa vê seu poder, força e criatividade residindo na autonomia das bases. É uma integração que parte de baixo para cima, e quando as cooperativas de base decidem integrar-se, fazem-no, sacrificando livre e consciente parte de sua autonomia em benefício do todo maior, que é o sistema cooperativo, articulado em torno a cada segmento: produtores rurais,

trabalhadores, consumidores, prestadores de serviços, poupadores, etc. Não há a absorção por parte das entidades superiores ou a perda da autonomia das cooperativas de base. As vantagens das uniões e federações são evidentes. Permitem concorrer com poderosas empresas capitalistas. Permitem também melhor prestação de serviços técnicos e mais qualificada assessoria das estruturas integradas e suas filiadas. Facilitam as relações com o Estado e a defesa do setor cooperativo em uma economia planejada. Facilita a eliminação da intermediação desnecessária ou melhora as margens de comercialização. Racionaliza a produção, eliminando gastos supérfluos e obtendo os ganhos das economias de escala.

- Princípio da expansão cooperativa – O cooperativismo não deve conformar-se com o papel que lhe pretendem atribuir os concorrentes capitalistas, que o querem deixar confinado nos setores marginais da atividade econômica, reservando as melhores fatias do mercado aos agentes capitalistas. O cooperativismo, porque crê na validade da sua proposta política, econômica e social, de caráter profundamente democrático, solidário e justo, deve perder a timidez ou o complexo de inferioridade e saber apostar no futuro, procurando conquistar cada vez mais espaços na economia e na sociedade. Hegemônico, mas não exclusivo, pois sendo um sistema eminentemente democrático, valoriza e respeita o pluralismo ideológico e econômico, já que só um sistema pluralista propicia um clima de permanente crítica e aperfeiçoamento. Para a realização desse objetivo, a cooperação não só entre associados, mas também entre cooperativas e entre segmentos cooperativos diferentes é um dos métodos mais apropriados para realizar esse processo de expansão.

Segundo Pinho (1977), esses princípios são referendados desde os artesãos de Rochdale e acrescenta que a ordem cooperativa deve estar assim referendada:

- As aspirações modernas à liberdade, sem planejamento autoritário, sem coerção dos trustes e cartéis, sem injustiças sociais;

- as aspirações a aumento de produção, e portanto, ao bem estar social, problema importantíssimo, sobretudo em economias subdesenvolvidas;
- a necessidade de evitar as crises de desemprego;
- melhor justiça social, quer entre indivíduos, quer entre nações.

A autora aponta as vantagens fundamentais do cooperativismo como:

- Vantagens econômicas resultantes do desaparecimento do conflito entre o trabalho e o capital, da abolição do lucro capitalista e do aumento da produção;
- vantagens sociais provenientes da abolição do assalariado, justa repartição dos rendimentos, participação dos associados na gestão e desaparecimento das lutas de classes;
- vantagens no plano internacional advindas da concretização da divisão internacional do trabalho e da renda a justo preço, tanto no interior de um país, como em outros países;
- vantagens de ordem interna como resultado da manutenção das liberdades democráticas e da realização da democracia econômica.

Em concurso promovido pela OCEPAR (1990), foram levantados alguns entraves observados na disseminação de cooperativas de um modo geral:

- Apesar das cooperativas se organizarem sob os mesmos princípios em todo o mundo, não se pode afirmar que elas constituem um sistema homogêneo, pois falta integração e comunicação entre as cooperativas, tanto a nível local, regional, nacional, quanto mundial.
- A educação tem se constituído em outra preocupação das cooperativas, sem que, no entanto, grandes investimentos tenham sido realizados neste setor.
- Nos países do Terceiro Mundo, a situação econômica e o nível de alfabetização da população tem prejudicado a ação das cooperativas, além de que, os governos tem atuado, freqüentemente, de forma intervencionista nas cooperativas.

- Há carência de informações sobre as cooperativas dos diferentes países, o que dificulta a divulgação das mesmas, bem como a análise da sua evolução e desempenho econômico como sistema.
- O crescimento das empresas cooperativas nem sempre é acompanhado da organização do quadro social; o cooperado passa a ver a cooperativa em função das operações comerciais que realiza, ausentando-se do processo decisório da mesma.

Queiroz (1997) afirma que a representação do Sistema Cooperativista Brasileiro, cabe à Organização Cooperativista Brasileira (OCB), que é uma sociedade civil de direito privado, sem finalidade lucrativa. É um órgão técnico consultivo do Governo Federal Brasileiro com sede e foro em Brasília (DF). Sua existência legal está consagrada na Lei nº 5.764 de 16.12.1971. A sua missão, além da representação das cooperativas em todos os fóruns, do país e do exterior, também consiste em prestar assessoria técnico-consultiva ao Governo sobre questões do cooperativismo, manter serviços de apoio às Organizações Estaduais de Cooperativas (OCE) e às cooperativas de um modo geral, nas questões de direito, na consolidação da proposta cooperativa, na realização de convênios, na formação de recursos humanos, promover a integração e o fortalecimento do cooperativismo como setor relevante, dentro da sociedade, nos ambientes políticos, sociais e econômicos, de forma a contribuir para a paz social e para a melhoria da distribuição da renda. Também através de cooperativas solidamente organizadas, fomentar e orientar a constituição de cooperativas de todo gênero, zelar pela doutrina e práticas cooperativas, fundamentada na solidariedade entre as pessoas, sem nenhuma discriminação política, religiosa, racial e social.

Segundo Queiroz (1997), cada OCE de seu Estado, e em nosso caso a OCEPAR, representa os diversos segmentos cooperativistas e dentre os seus principais objetivos destacamos a realização de estudos e proposições de soluções, promoção da divulgação da doutrina cooperativista, fomento à criação de novas cooperativas, estímulo ao fortalecimento



do sistema de representação do cooperativismo, prestação de serviços de ordem técnica, promoção de congressos, encontros, seminários e ciclos de estudos, integração com as entidades congêneres das demais unidades da Federação.

O cooperativismo como estratégia de integração regional é abordado por Büttenbender (1995), sobre as medidas para o nivelamento dos desequilíbrios regionais, inclusive os referentes à oferta como também à demanda e que requerem, para a sua concretização e a emissão de impulsos, a indispensável utilização das formas associativas, das cooperativas como instrumentos de integração regional da economia. Há três razões fundamentais que justificam a importância das cooperativas:

- Razão organizacional - A integração entre os indivíduos permite um planejamento mais eficiente, podendo-se eliminar os excessos de oferta e procura nas distintas regiões. As informações passam a fluir com facilidade para as centrais de decisões macroeconômicas. A organização dos indivíduos cria a condição de integrar as regiões economicamente mais isoladas às zonas mais avançadas da economia nacional.
- Razão ideológica - A sustentação das cooperativas primárias em ideologias comuns, ou no máximo semelhantes, facilita mais a sua integração e organização de segundo grau (centrais, federações, etc.) do que as demais empresas, dado que o processo decisório se realiza nas cooperativas regionais ou nacionais, segundo os mesmos princípios democráticos.
- Razão funcional - Os objetivos das cooperativas coincidem com os requisitos anteriormente mencionados. Elas buscam nivelar desequilíbrios entre a oferta e a demanda de seus associados. Eles desejam o fácil fluxo de impulsos para o desenvolvimento, e os associados são interessados em que as cooperativas consigam impor e reforçar os impulsos de desenvolvimento existentes, com o objetivo de melhorar a vida para todos.

Para criar uma cooperativa, segundo Crúzio (2000), o grupo de trabalhadores ou profissionais devem compor uma Assembléia Geral dos Sócios, seguindo os seguintes passos:

- Reunir, no mínimo, 20 trabalhadores ou profissionais para constituir a cooperativa, conforme dispões a Lei nº 5.764/71;
- convocar os trabalhadores ou profissionais interessados na formação da cooperativa através de edital de convocação;
- discutir com os fundadores da associação item por item do Estatuto Social da cooperativa;
- aprovar, na primeira Assembléia Geral dos Sócios, o Estatuto Social da cooperativa, registrar sua constituição em livro especial e elaborar a Ata de constituição da cooperativa, considerando os assuntos discutidos, e, mediante voto de todos os participantes, aprová-la, tomando a assinatura de cada um no referido documento;
- encaminhar o Estatuto Social e a Ata, com os documentos exigidos pela Lei nº 5.764/71, para registro no Cartório de Registro de Títulos e Documentos, no Ministério da Fazenda e na Junta Comercial, a fim de dar prova da existência da associação.

São atribuições básicas da Assembléia Geral dos Sócios no ato da formação da cooperativa (CRÚZIO, 2000):

- Discutir e tomar a decisão final sobre os objetivos da associação, principalmente no que se refere ao que produzir, comercializar, ou ao tipo de serviços a prestar a terceiros;
- decidir sobre o tipo de profissional que pode ingressar na cooperativa e estabelecer critérios para a admissão de sócios;
- formar chapas eleitorais de sócios e eleger os membros da direção, no Conselho de Administração, e os conselheiros fiscais, do Conselho Fiscal da cooperativa;
- exigir da direção eleita para o Conselho de Administração a imediata implantação do Comitê Educativo, inclusive opinando sobre sua função e sobre o conteúdo dos programas de educação em doutrina cooperativista e treinamento em gestão de cooperativas;

- opinar e tomar a decisão final sobre a criação ou extinção de órgãos na cooperativa, sobre a contratação definitiva ou temporária de profissionais para auxiliar a direção no Conselho de Administração, principalmente quando as questões relativas à gestão exigidas pela cooperativa forem altamente técnicas e estiverem acima da capacidade de conhecimento dos associados;
- discutir e decidir sobre valores percentuais para a constituição do capital social da cooperativa, do Fundo de Reserva e do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), respeitando os limites previstos na Lei nº 5.764/71, sobretudo no que se refere às contribuições dos associados;
- opinar e tomar a decisão final quanto a possíveis convênios com outras cooperativas, com terceiros, inclusive quanto a propostas de contratos, considerando os prazos, valores, etc.
- discutir os honorários da direção, no Conselho de Administração da cooperativa, tomando a decisão final quanto aos valores.

Para formar o Conselho Fiscal da cooperativa, segundo Crúzio (2000), devem-se seguir os seguintes passos:

- Formar uma chapa de seis sócios, visando às eleições dos cargos do Conselho Fiscal;
- eleger três membros efetivos e três membros suplentes para os cargos do Conselho Fiscal e nomear um coordenador, selecionando-os dentre os próprios membros eleitos em Assembléia Geral dos Sócios;
- constituir o Conselho Fiscal e posicioná-lo no organograma da cooperativa logo abaixo da Assembléia Geral dos Sócios, ligando por uma linha pontilhada, significando que não manda em ninguém, porém é dotado de poderes para fiscalizar todas as operações ou atividades da cooperativa.

Conforme o autor são atribuições básicas do Conselho Fiscal:

- Acompanhar as operações financeiras, produtivas e comerciais, bem como os serviços prestados pela cooperativa, entre os associados e para terceiros, checando-as com os regulamentos estatutários;
- dar parecer sobre a contabilidade da cooperativa, com a contratação de consultorias externas, se necessário, visando às análises dos resultados contábeis apresentados pela direção;
- participar da Assembléia Geral dos Sócios e tomar parte nas decisões, mediando possíveis desacordos entre associados ou entre estes e a direção;
- fiscalizar todos os atos administrativos da direção, no Conselho de Administração, verificando se estão de acordo com as normas e ou regulamentos previstos no Estatuto Social da cooperativa;
- procurar conhecer o grau de satisfação dos associados com os serviços prestados pela cooperativa, questionando e apurando possíveis reclamações;
- apurar todo e qualquer tipo de irregularidades na cooperativa, exigindo a punição dos envolvidos, conforme o disposto na Lei nº 5.764/71 ou mediante a abertura de processo cível-criminal;
- acompanhar as eleições gerais na cooperativa, com base nas regras e ou regulamentos previstos no Estatuto Social da cooperativa, e impugná-las em caso de erro, dolo, fraude ou simulação, inclusive exigindo a punição dos envolvidos, conforme o disposto na Lei nº 5.764/71, ou ainda por meio de processo cível-criminal.

Para formar o Conselho de Administração da cooperativa é preciso segundo (CRÚZIO, 2000):

- Formar uma chapa constituída por seis sócios para concorrer às eleições dos cargos do Conselho de Administração;

- eleger três membros efetivos e três suplentes para os cargos do Conselho de Administração e, dos três efetivos, nomear o presidente, o diretor e o secretário da cooperativa;
- constituir o Conselho de Administração e posicioná-lo no organograma da cooperativa, logo abaixo da Assembléia Geral dos Sócios, ligado por uma linha cheia, visando a acatar as decisões desta e a dirigir os demais órgãos administrativos da cooperativa.

Segundo Crúzio (2000), são atribuições básicas do Conselho de Administração:

- Intermediar as compras e as vendas dos produtos ou serviços entre associados e terceiros;
- levantar as necessidades de materiais de escritório, pessoal administrativo, recursos financeiros, bens de produção e consumo, providenciando-os junto a instituições financeiras, fornecedores, etc.
- convocar reunião da Assembléia Geral dos Sócios e apresentar os resultados das operações ou atividades gerais da cooperativa, considerando-se as previsões de compras e vendas em relação ao que foi alcançado durante o ano, semestre ou mês, tudo conforme os objetivos e as políticas previstas no Estatuto Social da cooperativa;
- apresentar à Assembléia Geral dos Sócios os resultados operacionais e financeiros da cooperativa, considerando o volume das compras e vendas de produtos ou da prestação de serviços aos tomadores de serviços da cooperativa;
- apresentar à Assembléia Geral dos Sócios o relatório contábil anual, demonstrando as receitas e as despesas das operações gerais da cooperativa, bem como os resultados das sobras líquidas ou lucros líquidos, explicando item por item e esclarecendo possíveis dúvidas dos associados, considerando a distribuição ou o reinvestimento das sobras líquidas, a correção do capital social, os descontos para o Fundo de Reserva e para o Fundo de Assistência Geral dos Sócios;

- apresentar propostas de contrato de trabalho, de convênios com terceiros, de empréstimos financeiros, de contratação de pessoal, de compra de bens para a cooperativa, etc, explicando-as para a Assembléia Geral dos Sócios e acatando suas decisões finais;
- procurar conhecer o grau de satisfação dos associados com os serviços prestados pela cooperativa, antecipando possíveis reclamações;
- encaminhar à discussão e à decisão final da Assembléia Geral dos Sócios os pedidos dos trabalhadores ou profissionais interessados na associação bem como possíveis pedidos de demissões de associados;
- criar meios administrativos favoráveis à participação do associado nas decisões gerais da cooperativa, sobretudo no que diz respeito à aplicação dos recursos financeiros da associação;
- encontrar meios administrativos para atrair o maior número possível de associados para as reuniões da Assembléia Geral dos Sócios, visando à participação de pelo menos a metade mais um dos sócios inscritos na cooperativa.

Para Antonialli (2000), a atual estrutura de poder imposta pela legislação às cooperativas brasileiras tem promovido um processo cíclico de eleições, fazendo com que aflorem periodicamente jogos de interesses, conflitos e uso da política na disputa pelo poder que, gradualmente, sedimentam-se como valores na cultura da organização. A atual estrutura de poder nas cooperativas brasileiras, vem recebendo críticas, pois apresenta deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas organizações em relação às organizações não cooperativas, principalmente devido à ineficácia administrativa apresentada. Entre os problemas citados, pode-se listar a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados, falta de competência administrativa dos dirigentes, centralização do poder, rodízio do poder entre um grupo de associados, remuneração demasiada dos dirigentes,

motivando-os a serem assalariados ao invés de produtores, pouca participação dos associados em assembléias, falta de planejamento de longo prazo, entre outros.

Para Pereira (1999), o cooperativismo como forma de associação vem sendo amplamente incentivado. O SEBRAE/SP – entidade mantida pela contribuição das empresas convencionalmente constituídas – por exemplo, apoia a formação de (EPC) – Empresas de Participação Comunitárias, considerando que uma cooperativa é uma das formas jurídicas que uma (EPC) pode assumir. Especificamente, o SEBRAE/SP considera o cooperativismo de trabalho como uma das formas de terceirização, uma alternativa sintonizada com seus objetivos, pautados na orientação e apoio aos micros e pequenos empreendedores.

Segundo a autora, também o Governo Federal incentiva o cooperativismo através de programas por ele patrocinados. O Programa Comunidade Solidária, por exemplo, contempla a organização de cooperativas de trabalho e associações de trabalhadores profissionais. Entre as propostas desse programa encontra-se a criação de cooperativas de trabalho formadas por empregados, para assumirem as operações de empresas em estado pré-falimentar, em concordata, ou em situação que ameace a sua sobrevivência. Outra proposta é a criação de cooperativas de trabalho para a prestação de serviços a entidades ou empresas em processo de terceirização. Outro exemplo é o Programa de Geração de Emprego e Renda (Proger), que beneficia micro e pequenas empresas, cooperativas, associações rurais e urbanas, exceto as de consumo e de crédito, com a utilização dos recursos provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), para financiamento do ativo fixo e capital de giro associado necessários ao empreendimento. Esse fundo foi criado pela Lei nº 7.998, de 11.02.1990. De acordo com as instruções do Ministério do Trabalho, a operacionalização do (Proger) deve ser descentralizada e contar com a participação da sociedade civil.

Atualmente, segundo Queiroz (1997), o cooperativismo está dividido nos segmentos:

- Agropecuário – tem como principal objetivo organizar e comercializar os produtos agrícolas de seus cooperados e o fornecimento de insumos e implementos agrícolas para toda a sua coletividade, buscar e colocar a serviço do quadro social, serviços de interesse dos cooperados.
- Crédito – O cooperativismo de crédito se desenvolve na base de uma contribuição de um valor mensal fixado em assembléia, com a finalidade de se formarem um fundo comum, para que no futuro cada um deles possa ter acesso via empréstimos a este fundo, com reduzida parcela de juros.
- Consumo – A primeira cooperativa de consumo foi concebida pelos pioneiros de Rochdale e a finalidade deste tipo é a prestação de serviços ao seu quadro social através da compra em comum de gêneros de primeira necessidade e repassados aos cooperados a um preço abaixo do que é praticado no mercado.
- Habitacional – Este tipo de segmento é destinado a construção de moradia para o conjunto de seus associados a um preço justo.
- Serviços – caracteriza-se pelo serviço que presta aos cooperados que podem ser os mais variados possíveis, como convênios (farmácias, hotéis, viagens, turismo), intercâmbios, seguro saúde, seguro em geral, serviços de fornecimento de energia elétrica e/ou telefonia.
- Produção – que se caracteriza pela transformação que o cooperado impõe à matéria prima, e que, depois de pronta ele coloca à disposição da administração da cooperativa para que esta faça a comercialização do seu produto.
- Mineração – se caracteriza pela extração, manufatura e comercialização de minérios e exploração de jazidas que pertençam à cooperativa.
- Escolar – que é a formação de escolas voltadas para atender aos cooperados e seus dependentes.



- Especial – este segmento do cooperativismo identifica aquelas cooperativas cujo quadro social é formado por pessoas portadoras de deficiência física, por menores ou de pessoas ou de grupos de pessoas que necessitem de tutela.
- Saúde – é um dos mais novos tipos de cooperativas e é integrado por todos os profissionais da área de saúde tais como: médicos, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, etc.
- Trabalho – é o segmento que mais cresce hoje no Brasil e ele vem assumindo uma importância muito grande, devido ao crescente número de cooperativas constituídas de trabalhadores de diversos ofícios e profissões. A característica principal deste segmento é o trabalho em forma de serviços que o cooperado presta a diversas empresas, e por ser este um assunto polêmico, motivou-nos a estudá-lo mais detalhadamente.

### **2.1.3. Cooperativas de Trabalho**

Conforme Queiroz (1997), a idéia do cooperativismo ultrapassa os oceanos e chega à América nas três primeiras décadas do século XX e no Brasil se consolida pelo Decreto Federal nº 22.232/32 que define em seu artigo 24º o que é uma Cooperativa de Trabalho: “São aquelas que, constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício, ou de ofícios vários de uma mesma classe, tem como finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal dos seus associados e, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem contratar obras, tarefas ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns”. O Decreto-Lei nº 22.232/32 é revogado em 1966 e em 16/12/71 promulga-se a Lei nº 5.764 que disciplina a formação de cooperativas até hoje.

Com Mauad (1999), encontra-se uma definição mais abrangente que diz que as cooperativas de trabalho são organizações formadas por pessoas físicas, trabalhadores autônomos ou eventuais, de uma ou mais classes de profissão, reunidos para o exercício profissional em comum, com a finalidade de melhorar a condição econômica e as condições gerais de trabalho dos seus associados, em regime de autogestão democrática e de livre adesão, os quais, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, propõem-se a contratar a execução de obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns.

Queiroz (1997) afirma que a cooperativa de trabalho cria uma nova relação de trabalho qualificado, onde um profissional autônomo associado a uma cooperativa, executa serviços, individualmente e com responsabilidade, os quais foram negociados pela cooperativa, por delegação deste, facilitando a busca de trabalho, distribuindo renda e congregando trabalhadores especializados e proporcionando uma remuneração justa e exata de acordo com o desempenho do trabalhador, gerando oportunidade equânime para todos os cooperados sempre de acordo com a competência de cada um. É uma entidade de valorização e de reciclagem da mão-de-obra do associado.

Entretanto, Gonçalves (1998) observa uma alta incidência da visão distorcida a respeito da cooperativa de trabalho, como sendo uma “fórmula milagrosa” para reduzir os encargos com mão-de-obra e a garantia da extinção dos riscos trabalhistas, o que é um grande engano. Também os corporativistas não gostam da cooperativa de trabalho por acharem que ela é privilegiada e beneficiada fiscalmente. Os sindicatos e os meios jurídicos a vêem como uma atividade com grande potencial de ilegalidade e de exploração do trabalhador.

Mauad (1999) cita que a grande finalidade das cooperativas de trabalho é melhorar a condição de vida de seus sócios. Buscam elas promover o trabalho através da ajuda mútua, gerando renda, repartida de forma equânime entre os prestadores laborais. As cooperativas de

trabalho estão inseridas neste contexto como meio alternativo para gerar trabalho e renda aos obreiros. Constituem elas um importante mecanismo para que os próprios trabalhadores possam viabilizar sua ocupação e renda para se manterem. Também afirma que, na verdade a cooperativa de trabalho é uma opção sadia, de liberdade e de autonomia para o trabalhador obter renda adequada. É uma alternativa de flexibilização de serviços e de melhorias tecnológicas para o tomador, sendo uma relação de trabalho inovadora e atual, a qual a grande maioria dos trabalhadores, empresários e juristas não conhecem e nem estão familiarizados com a mesma.

Mauad (1999) faz a seguinte classificação das cooperativas de trabalho:

- Cooperativas de produção ou de serviços: cuja característica principal é a posse pelos associados dos meios e demais fatores que lhes permitem gerar a produção ou os serviços. Detêm, inclusive, equipamentos e instalações. Tais organizações negociam o objeto de seu trabalho (os produtos e serviços) e não a força de trabalho em si mesma. Os ganhos decorrem dos trabalhos prestados e são divididos igualmente entre todos os associados. Acrescente-se que, neste modelo, os riscos da atividade empresarial são da própria cooperativa.
- Cooperativas de mão-de-obra: cuja característica principal é disponibilizar mão-de-obra para empresas. A força de trabalho é locada a empresas visando à prestação de trabalho do interesse destas. Não possuem os meios e fatores próprios para a realização do trabalho, os quais são fornecidos pela empresa contratante.
- Organizações comunitárias de produção: cujas principais características são a organização de pessoas em comunidades ou vilas e a produção coletiva. Ocorrem, na maioria das vezes, no setor agrário. No plano internacional são os modelos da China (com as Comunas), Israel (com os Kibutz), México (com os Ejidos) e, no Brasil, com as cooperativas agropecuárias, do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra.

- Cooperativas de trabalho mistas: na conformidade do disposto no artigo 10º, parágrafo 2º da Lei nº 5.764/71, são consideradas cooperativas mistas aquelas que apresentam mais de um objeto de atividades.

Gonçalves (1998) observa que há no mercado algumas empresas que atuam sob a forma de cooperativas, praticando o “cooperativismo selvagem”, onde elas vendem a força de trabalho de seus cooperados e depois repassam a eles uma pequena parcela do fruto do trabalho que eles desenvolveram. Há algumas que terceirizam o serviço de outras empresas, sem se preocuparem, se o trabalhador a ser contratado está relacionado com a atividade meio ou atividade fim da empresa.

Segundo o autor, não há vínculo de trabalho entre a cooperativa e os seus cooperados, assim define o artigo 90º da Lei Federal nº 5.764/71 e reforçado na Lei nº 8.949/94 que acrescenta ao artigo 442º da CLT- Consolidação das Leis do Trabalho, o parágrafo único que diz: “qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus cooperados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela” (Diário Oficial, 1994, p.1324).

O poder público no Brasil incentiva a organização de cooperativas, pois na Carta Magna de 1988 no art. 174º, parágrafo 2º, pode-se observar um efetivo apoio às cooperativas em seu enunciado: “A Lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”. Ratificando o disposto no artigo acima, nota-se claramente uma tendência acentuada de conceder às cooperativas um tratamento diferente e em alguns casos até preferencial. Por exemplo, em licitações públicas as cooperativas têm levado ampla vantagem, uma vez que as decisões são tomadas em geral pelo menor preço.

Segundo Queiroz (1997), os objetivos das cooperativas de trabalho são:

- Melhoria da renda de seus associados conseguindo valorizar o trabalho e obtendo melhor negociação com referência à remuneração. Atuando como um todo, o sistema cooperativo

fiel aos seus princípios, devolve o excedente gerado pelo trabalho coletivo aos seus associados, na mesma proporção da quantidade e da qualidade do trabalho prestado. As sobras não privilegiam o capital, mas o trabalho na medida correta da sua contribuição. Essas sobras se caracterizam como uma remuneração adicional aos cooperados.

- Incrementos nas condições do trabalho na medida em que a cooperativa transforma trabalhadores em empresários determinando, em conjunto e de forma democrática, as regras da atuação da cooperativa. Os direitos são garantidos pelo estatuto de tal forma que garante aos associados a possibilidade da ação civil, quando qualquer direito estatutário tiver sido violado. A assembléia geral é o órgão cooperativo decisor dos destinos da cooperativa. Os direitos sociais são estatutários visando resguardar a predominância do trabalho sobre o capital.
- Melhorar a promoção dos trabalhadores, pois estes ao adquirirem o “status” de empresários tornam-se auto gestores de suas próprias atividades. A praxe solidária demanda a restrita obediência aos princípios cooperativos, sendo o mais importante o da “livre adesão”. Esta deverá ser consciente, voluntária, sem constrangimentos ou pressões sob pena de não existir a caracterização da sociedade cooperativa. Os cooperados precisam conhecer os seus direitos e deveres e terem uma clara noção das obrigações associativas.
- São necessários estímulos educacionais, de treinamento e promocionais no sentido de que todos decidam de forma igual sobre seus interesses e necessidades.

Para contratar uma cooperativa de trabalho deve-se levar em consideração alguns atributos que são primordiais e fundamentais na escolha da mesma (QUEIROZ, 1997):

- A idoneidade e a capacidade operacional - A sociedade cooperativa precisa demonstrar cabalmente que os seus cooperados são especializados e experientes para executarem os serviços com resultados qualificados;

- a legalidade é essencial - A cooperativa precisa ter sido organizada como o previsto na Lei nº 5.764/71 e ter o seu Estatuto registrado em Cartório de Títulos e Documentos, os registros na Junta Comercial e no Ministério da Fazenda para poder operar normalmente;
- a pluralidade de clientes - É absolutamente necessário que tenha vários tomadores dos seus serviços, para evitar a relação de exclusividade com o tomador. Esta situação, se houver, trará ao tomador dos serviços, sérios riscos trabalhistas, pela subordinação;
- a regularidade operacional - Trabalhando para vários clientes a cooperativa tem chance, com os seus cooperados, de se aprimorar permanentemente, melhorando o desempenho dos seus associados;
- não se recomenda ao tomador dos serviços constituí-las - Esse fato, se observado pela Justiça do Trabalho, vai dar conotação de que a empresa tomadora, ao organizar a cooperativa, o fez com a intenção de fraudar e burlar a legislação trabalhista e previdenciária e então poderá ter problemas para acertar com a justiça;
- obedecer às normas de segurança - Verificar se as normas de segurança no trabalho estão sendo respeitadas pelos cooperados contratados;
- remuneração indireta - O tomador deve remunerar as atividades dos cooperados através da cooperativa e não de forma direta aos cooperados;
- contribuição à previdência - As cooperativas são responsáveis em exigir o recolhimento das contribuições previdenciárias dos cooperados;
- ter um gestor competente - As cooperativas devem ter um gestor competente das atividades cooperadas;
- condições de funcionamento - É recomendado uma pré-qualificação de cooperativas fazendo-se avaliação sobre as condições de funcionamento, livros obrigatórios, de registro das Atas das Assembléias, os registros dos cooperados de como foi a adesão e se eles têm a perfeita noção das responsabilidades e obrigações como cooperados.

Pereira (1999) salienta que a criação e a manutenção de cooperativas fraudulentas importam na responsabilização criminal de seus responsáveis, uma vez que tal prática constitui crime previsto no artigo 203º do Código Penal, que dispõe: “Frustrar, mediante fraude ou violência, direito assegurado pela legislação do trabalho”. Segundo a orientação do Ministério do Trabalho, considera-se fraude:

- A arregimentação de mão-de-obra por cooperativa de trabalho, para atender ao progressivo aumento dos serviços contratados;
- a contratação de serviços por meio de cooperativas, de ex-empregados, recentemente dispensados ou demissionários;
- a prestação de serviços ininterruptos pelos mesmos associados à determinada tomadora, simulando-se a eventualidade por meio da pactuação sucessiva com distintas sociedades cooperativas;
- a prestação de serviços diversos dos contratos;
- a celebração de contratos de prestação de serviços com sociedades cooperativas, seguidos invariavelmente da contratação, como empregados, de associados que tiveram desempenho diferenciado.

O cooperativismo de trabalho representa, para Tesch (1998), um modelo alternativo das relações de trabalho com o mercado, onde interagem dois agentes: o trabalho e quem demanda o trabalho. Torna-se em sua concepção, uma resposta qualitativamente diferente de articulação dos trabalhadores, valorizando sua capacidade de negociação, através de contratos com os demandantes. Por estas razões, as cooperativas de trabalho, segundo o autor, são consideradas no mundo todo como instrumentos importantes para o desenvolvimento local, o bem estar social e a distribuição da renda. Analisando a história do cooperativismo, o autor relembra que este foi uma resposta ao capitalismo nascente, no contexto da Revolução Industrial, quando trabalhadores foram expulsos do mercado pelas novas máquinas se

organizando por conta própria, coletivamente, em empresas cooperativas e que problemas similares ressurgem com a Revolução Tecnológica, quando, trabalhadores excluídos do mercado formal têm buscado sua inserção através de diversas iniciativas. O autor vê as cooperativas de trabalho como uma modalidade de trabalho associado e um movimento sócio-econômico, político, cultural, com diversas facetas, desdobramentos, desentendimentos e até desvios.

Analisado o papel do cooperativismo de trabalho, Cordeiro (2001) aponta que as cooperativas de trabalho acompanham a tendência de privilegiar a produção autônoma das normas regulamentadoras da relação de trabalho, uma vez que são as próprias partes (empresa e cooperativa) que estabelecem essas regras. Não se pode perder de vista o papel desempenhado pelo cooperativismo nos países em desenvolvimento. Neste sentido, em lugar de concentrar preocupações no combate aos desvirtuamentos desse modelo, é preciso dirigir a atenção para a elaboração e aproveitamento de mecanismos que possibilitem o desenvolvimento de práticas cooperativas autênticas. Por outro lado, as transformações sócio-econômicas em curso apresentam grandes desafios para o direito do trabalho, o maior deles, o de inovar, forjar novos institutos para acompanhar a diversidade do mundo do trabalho. Nesse sentido, conclui a autora, este debate pode ser muito útil para a afirmação de um modelo cooperativista que promova a integração social de grande parcela da sociedade brasileira.

#### **2.1.4. Relações de trabalho nas cooperativas**

Com o crescente aumento das desigualdades sociais geram-se incertezas e dúvidas e, como se não bastasse, o número de postos de trabalho vem se reduzindo a cada ano. Gonçalves (1998), afirmativa que o desemprego a nível global já atingiu o seu maior ápice desde a década de 30 deste século e deverá crescer no início do próximo século, onde



fatalmente haverá o confronto entre as pessoas que deverão ingressar no mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e exigente em termos de conhecimento, qualificação e experiência, e aqueles que já se encontram nele.

Para Gonçalves (1998), deste confronto podem advir duas coisas, primeiro os que estão ingressando no mercado aceitam ganhar um salário reduzido para poderem trabalhar e adquirir experiência; segundo, devido ao aumento da demanda de uma força de trabalho, via de regra este mercado, através de artifícios, procura reduzir o salário sob a alegação de que, naquele momento, a remuneração praticada nesse mercado está baixa devido ao aumento da oferta de mão-de-obra. Assim, para tentar equilibrar as contas de salários as empresas demitem, teoricamente, o mesmo número de pessoas que contratam com salários reduzidos. Desta confrontação, pode surgir o primeiro caos da mão-de-obra, onde os trabalhadores vão desencadear uma guerra de preços, fazendo com que haja uma redução nominal de salários e até talvez um aumento das horas de trabalho, numa tentativa de aumentar a produção da empresa, para que eles tenham garantido o salário, que estão ajudando a aviltar. E como se tudo isso não bastasse, a era da tecnologia da informação está produzindo conhecimento, criado pelo próprio homem, que ao longo dos anos vem reduzindo maciçamente a oferta de trabalho, e algumas categorias já desapareceram.

TESCH (1998) cita que o esvaziamento das funções do Estado, as transformações do comércio varejista (telemarketing e comércio em rede), a concessão de serviços urbanos municipais, os contratos de trabalho em tempo parcial, temporários e avulsos, a terceirização, a construção civil, o transporte alternativo urbano, as colheitas, todos constituem espaços potenciais para expansão do trabalho cooperado. Certamente o cooperativismo de trabalho é uma alternativa para o futuro das relações de trabalho. O que o modelo da cooperativa de trabalho não deve permitir é servir para legitimar formas cômodas de mercantilização do trabalho. O sistema cooperativista deve basear-se na plataforma teórico-doutrinária dos

Princípios do Cooperativismo conforme articulados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Cabe evitar os desvios com respeito ao modelo que tem surgido desde o próprio Estado, em uma perspectiva instrumentalista de apropriação da denominação cooperativa, e desde o setor empresarial, como uma tecnologia de gestão para redução de custos empresariais, desvirtuando o sentido original do cooperativismo.

Também para o autor, estes obstáculos e desvios devem-se ao desenvolvimento do cooperativismo em geral. No passado recente do cooperativismo, este era observado apenas como um instrumento de política pública, especialmente em setores como o agropecuário, eletrificação rural, a habitação e o crédito, isto agravado pela frágil cultura do cooperativismo na nossa sociedade. A atual legislação e as orientações normativas têm essa marca instrumentalista. A ignorância dos fundamentos do cooperativismo também tem permitido um equivocado desenvolvimento da legislação, isto em uma visão otimista, pois um enfoque mais preciso certamente permite afirmar a existência de forças opositoras a uma alternativa de cooperativismo, especialmente ao cooperativismo de trabalho.

Queiroz (1997) afirma que a sociedade deve reconhecer, explícita e claramente, que o trabalho associado em uma cooperativa é uma relação diferente daquela do trabalho assalariado e subordinado. Para efeito do INSS, somente o boleto autenticado pelo banco, especificamente para o trabalhador cooperado, é documentação suficiente sempre que se faça necessário comprovação da Previdência Social. Isto sem contar que a cooperativa de trabalho tem um impacto econômico e social de enormes proporções ao formalizar o trabalhador, tornando-o um ativo participante do mercado, gerando tributos no início e no final da cadeia produtiva. A sociedade seria sábia ao facilitar sua organização e não obstaculizá-la logo no início deste esforço formalizador do trabalhador autônomo.

No que tange a relações de trabalho, em Gonçalves (1998), verifica-se que quando a sociedade cooperativa é constituída através da força de vontade de seus agentes, tem a

legitimidade de uma organização economicamente administrada e organizada e todos contribuem de forma igualitária para formação do capital social, sendo que ela é voltada para remunerar o trabalho e não o capital. A constituição de uma empresa como esta não se define de cima para baixo, como esta vem sendo praticado pelo mercado. O nascimento de uma sociedade cooperativa surge da necessidade da coletividade que tem o interesse comum de buscar alternativas de se manter na atividade laborativa com o conseqüente aumento da renda. O lema do cooperativismo é um por todos e todos por um, o que revela o caráter da sociedade que constitui o seu fundamento filosófico. O que caracteriza o espírito cooperativista é a idéia de união que exclui o individualismo, cuja filosofia se estriba na luta em que prepondera a condição desumana, cruel e aniquiladora. A união preserva a dignidade humana, porque considera os indivíduos como irmãos e estimula a ajuda mútua.

Gonçalves ( 1998) cita que a cooperativa se diferencia das demais empresas, por ser uma empresa constituída para prestar serviços aos seus associados conforme artigo 4º da Lei nº 5.764/71, e neste aspecto a cooperativa é o meio pelo qual o cooperado pode efetuar toda a transação e operação comercial junto ao tomador de seus serviços. Desta forma conclui-se que a cooperativa trabalha para o seu cooperado e em qualquer outro tipo de empresa, o empregado é quem trabalha para a empresa. A remuneração passa a ser a receita da cooperativa, que deve ser contabilizada de modo a não deixar dúvidas que a origem do dinheiro na cooperativa é gerado pelo serviço que presta ao cooperado que é fornecer-lhe toda a infra-estrutura administrativa e financeira, cobrar do tomador os serviços dos cooperados, recolher os tributos aos cofres públicos, repassar a diferença aos cooperados e chegando a fornecer, algumas vezes, uma assistência jurídica. Neste momento, ela retém a parcela que lhe cabe por esta prestação de serviço, pois é praxe por este segmento de mercado, adotar um percentual sobre os serviços executados pelos cooperados, denominado taxa de administração. Esta concepção de se ver uma cooperativa representa um novo paradigma organizacional, ou

seja, uma empresa (cooperativa) que trabalha para o seu sócio (cooperado). Esta idéia representa uma concepção arrojada de como se define empresarialmente uma cooperativa de trabalho.

Observa Crúzio (2000), no que diz respeito às relações trabalhistas, que as cooperativas oferecem a seus associados muitas vantagens, quais sejam:

- Eliminam a relação empregado-empregador, uma vez que o associado é o próprio dono da associação;
- substituem a figura do intermediário, pois fazem a ligação entre o tomador do serviço e o associado;
- permitem que os próprios associados exerçam a direção e a fiscalização da cooperativa;
- representam coletivamente os interesses e/ou as necessidades de todos os associados, considerando-se os objetivos de produção, comercialização ou prestação de serviços;
- negociam melhores preços, prazos e formas de pagamentos junto a fornecedores, mediante redução dos custos de prestação de serviços para terceiros;
- formam uma central ou federação de cooperativas, a partir da união de pequenas cooperativas singulares do mesmo segmento de trabalho, o que facilita a expansão das operações ou atividades para vários municípios, cidades ou estados;
- garantem direitos iguais a todos os sócios, independentemente das condições econômicas, políticas e sociais de cada um, dentro ou fora da associação;
- possibilitam o desenvolvimento intelectual dos associados e de seus familiares, por meio da instalação de um comitê educativo;

Também Crúzio (2000), mostra as vantagens econômicas das cooperativas no tocante a encargos trabalhistas onde em uma empresa comum os mesmos são: FGTS + SESI/SESC + SENAI + salário educação + INCRA + seguro-acidente + SEBRAE + INSS + encargos provisionais + custos de quitação, que correspondem, aproximadamente, a 78% das despesas

trabalhistas. Já na cooperativa, as despesas são as seguintes: taxa de administração da cooperativa (pró-labore dos dirigentes) + INSS + ISS, que correspondem, aproximadamente, a 40% das despesas trabalhistas. Portanto, é fácil perceber que a cooperativa deixa de recolher cerca de 38% de encargos trabalhistas, proporcionando mais vantagens econômicas a seus associados.

Segundo Queiroz (1997), a remuneração do sócio cooperado se efetiva com o recebimento de sobras, as quais são apuradas após o balanço anual, conforme está previsto no artigo 4º, VII, da Lei nº 5.764/71. O retorno aos sócios das sobras líquidas se dá proporcionalmente às operações que eles executaram através da cooperativa. A remuneração normal ocorre sempre quando for apurado o resultado final das atividades da cooperativa. Entretanto, se for aprovado em Assembléia Geral, a periodicidade pode ser alterada para diária, semanal, quinzenal ou mensal. Nestas condições, caracteriza-se como sendo uma antecipação ou adiantamento de sobras.

Ainda conforme o autor, a forma adequada de remunerar os serviços prestados pelo cooperado deve considerar um incremento percentual referente a uma valorização real do trabalho de (15%) e ainda percentagens referentes a alguns benefícios necessários, ou seja, o afastamento remunerado (8,33%), uma remuneração adicional (8,33%), um fundo de capitalização (8%), gerando um acréscimo médio de (39,66%), sobre o ganho básico, constante da (Tabela de Remuneração por Unidade de Serviço), aprovada em Assembléia Geral Ordinária. Esse índice de ganho é um forte chamariz e incentivador para o trabalhador optar pelo ingresso numa cooperativa de trabalho. Além dessas vantagens para o cooperado, recomenda-se a instituição de outros benefícios a serem concedidos pelas cooperativas com verbas proporcionais, inseridas na Taxa de Administração, da qual a cooperativa deve retirar subsídios para garantir um seguro de vida, um auxílio alimentação, um plano médico assistencial, uma ajuda para o transporte, seguro de cessão de rendas, entre outros.

Em termos de organização do trabalho, Gonçalves (1998) afirma que na cooperativa de trabalho ele deve ser de uma forma simples e deve ser objeto de uma ampla discussão de toda a coletividade de modo a poderem se auto-organizarem, turmas, núcleos, setores, departamentos ou outra nomenclatura que vier a ser adotada pela cooperativa. Em se optando pela terceirização destas tarefas por uma cooperativa de trabalho, a confecção do contrato de prestação de serviços deve-se revestir de alguns cuidados e precisa ser muito bem detalhado e específico. Os cooperados que vão executar as tarefas do contrato devem realizar uma convenção de trabalho, onde se estabeleçam as condições de execução do mesmo, as regras de conduta ética, profissional e moral, normas de apresentação ao local do serviço, e outros itens que atendam ao tomador dos serviços e que estejam de acordo com os cooperados. Agindo dessa forma, todos sabem como devem se portar, trabalhar, discutir, analisar e aprovar a remuneração coletiva pelo trabalho que irão desenvolver. Esta forma de organização do trabalho numa cooperativa vem a ser um aprimoramento das relações de trabalho, pois desta forma, organizados em núcleos, ou outra forma de nomenclatura que se adotar, procuram-se agrupar na estrutura organizacional, todas as profissões afins e correlatas, de modo a permitir que o grupo organizado possa enfrentar o mercado de trabalho com mais competitividade profissional.

Pereira (1999) identificou alguns possíveis impactos a serem considerados pelos decisores, quer se encontrem no meio empresarial ou no institucional, que podem ser causados devido à expansão do cooperativismo no setor de prestação de serviços, listados como segue adiante:

- Identifica-se como o primeiro impacto provocado pela expansão do cooperativismo a pena de detenção de um mês a um ano, e multa, além da correspondente à violência, prevista no Código Penal para as pessoas físicas que optarem pela criação e manutenção de uma

cooperativa de trabalho fraudulenta, promovendo dessa forma uma terceirização ilícita de atividades.

- Segundo impacto é o que pode ocorrer a médio e longo prazo para tomadores de serviços de cooperativas de trabalho, que é nulo, posto que a terceirização não se sustenta sobre economias que, digamos, espremam terceiros. Na medida em que o terceiro adquire algum poder de barganha, ele tende a tentar recuperar a sua receita e até aumentá-la se o seu posicionamento se a negociação o permitir.
- O terceiro impacto, que pode atingir a concorrência que atua no segmento para o qual uma cooperativa de trabalho presta seus serviços, é que diante da sua capacidade de acumulação de capital, a médio e longo prazo, pode evoluir da posição de terceiro prestador de serviços para a posição de concorrente, ainda detendo na sua estrutura de custos toda a vantagem competitiva que a fortaleceu no mercado.
- Como quarto impacto identificado, diante da sua capacidade de acumulação de capital, a médio e longo prazo, uma cooperativa pode evoluir da posição de concorrente para a de nova proprietária de algum concorrente, que prefira enfrentar o processo de aquisição a simplesmente encerrar suas atividades.
- Identifica-se como o quinto impacto o que é gerado na concorrência quando, eventualmente, uma cooperativa se transformar em uma sociedade anônima. Na verdade, trata-se de um impacto positivo para a concorrência que tiver sobrevivido ao enfrentamento com sua precursora, a cooperativa, isso porque, a partir dessa transformação, ao menos voltam a valer as mesmas regras para todos os atuantes no nicho de mercado em que essa sociedade anônima inicialmente se estabeleceu como cooperativa.

Segundo PINTO (1999), as leis que regem a terceirização se aplicam às cooperativas de mão-de-obra, pois, de acordo com a Lei nº 5.764/71, nos artigos 5º e 86º, podem adotar

por objeto qualquer gênero de serviços, operação e atividade, desde que não violem a lei e correspondam aos objetivos fixados nos estatutos. Não fica afastada, porém, a hipótese de associados se socorrerem da fiscalização do Ministério do Trabalho, da Procuradoria do Trabalho e da Justiça do Trabalho, sustentando que, ao invés de cooperativa autêntica, há, na verdade, empresa de serviços não eventuais, mediante pagamento e em regime de dependência ou subordinação.

Cita o autor que processos desta espécie têm sido ajuizados, em grande quantidade, perante Juntas de Conciliação e Julgamento, reunindo-se farta jurisprudência nesta matéria. Algumas decisões têm concluído que a associação é, de fato e de direito, verdadeira cooperativa de trabalho, outras, contudo, admitem a ocorrência de práticas fraudulentas, determinando ao empresário tomador de serviços, o registro dos trabalhadores e que se encarregue das demais conseqüências da condenação, como o pagamento integral dos valores reclamados.

#### **2.1.5. Cooperativas de trabalho e as relações trabalhistas**

As relações trabalhistas em cooperativas de trabalho são debatidas por Queiroz (1997), citando que se a sociedade cooperativa não tiver sido organizada de acordo com o artigo 4º e seus incisos da Lei nº 5.764/71, ela pode ser descaracterizada, por uma Ação Civil Pública, na justiça do trabalho e assim sendo a sua existência formal pode ficar seriamente comprometida e até invalidada. Se isto vier a acontecer, pode surgir o risco trabalhista entre a cooperativa e seus associados, os quais deixam esta condição e passam a ser empregados da cooperativa, da qual possuem quotas associativas. Do ponto de vista meramente jurídico, estaríamos diante de uma anomalia legal que geraria uma aberração no âmbito das relações trabalhistas.



Estaríamos pois, diante de uma fato inédito, de o cooperado “ter vínculo trabalhista consigo mesmo”, hipótese esta não vislumbrada na CLT .

Para Queiroz (1997), o vínculo trabalhista entre as cooperativas e seus associados não é uma questão de relevância jurídica, pois as demandas trabalhistas normalmente têm sido impetradas contra os tomadores dos serviços cooperados e não contra as cooperativas de trabalho. Antes da Lei nº 8.949/94, que acrescenta o parágrafo único ao artigo 442º da CLT, isentando o tomador da responsabilidade pelo vínculo empregatício, centenas de ações trabalhistas foram requeridas contra o contratante de mão-de-obra cooperada. Isto fez com que centenas de cooperativas de trabalho encerrassem as suas atividades, perderem mercado de atuação, em função do receio dos tomadores de serviços terem os cooperados transformados em seus empregados. A fiscalização da DRT (Delegacia Regional do Trabalho) nos tomadores de serviços cooperados está normatizada pela Portaria nº 925/95 do Ministério do Trabalho, que define a forma de como a fiscalização atuará . Essa portaria foi editada para verificar a regularidade das entidades cooperativas, tendo em vista o potencial de fraudes que podem ocorrer na formação e administração de cooperativas. Ouvem-se, também, alguns comentários de que os sindicatos, principalmente os rurais, sentem-se ameaçados pela Cooperativas de Trabalho, para as quais têm perdido os seus associados e com eles a renda do sindicato, a influência, o poder de negociação e o prestígio junto aos tomadores dos serviços. A fiscalização da DRT atua para verificar se não existem as condições básicas, que sugerem haver a relação trabalhista, entre o tomador e os cooperados, conforme descrito no artigo 3º da CLT. O parágrafo primeiro do artigo 1º dessa Portaria, diz que: “...presentes os requisitos de vínculo empregatício, ensejará a lavratura do auto de infração”. Essa prerrogativa dada ao Fiscal do Trabalho, reveste-se de características inconstitucionais, uma vez que “não cabe ao fiscal”, julgar ou prejudicar, o mérito da relação contratual, não lhe conferindo poderes, nem competência para dizer se existe ou não o vínculo empregatício. Essa prerrogativa é exclusiva

da Justiça do Trabalho, assegurando o contraditório, na defesa do tomador, conforme artigo 114º da Constituição Federal de 1988. Uma outra arbitrariedade jurídica nessa Portaria nº 925/95 é a de que o fiscal do trabalho não pode exorbitar na sua função de fiscalizar, procurando analisar uma sociedade cooperativa, uma vez que a relação jurídica e legal desta é civil e não trabalhista, ou seja, esta é uma organização regulamentada pelo Código Civil e não pela CLT, portanto o fiscal do trabalho nada tem a ver com a cooperativa. Entende-se que os Fiscais do Ministério do Trabalho podem e devem fiscalizar a relação trabalhista existente entre as cooperativas e os seus empregados, mas nunca com relação aos seus cooperados, que nada têm de vínculo empregatício com as mesmas.

Tesch (1998) também ataca a área governamental que disciplina as relações de trabalho formal, ou seja, o Ministério do Trabalho, suas Delegacias Regionais e agentes de fiscalização, associados a instituições afins como a Justiça do Trabalho, o Ministério Público do Trabalho e a determinados sindicatos. O que acontece nesta área com respeito às cooperativas de trabalho? Basicamente uma ação unilateral de seus agentes desde a perspectiva de que toda relação de trabalho deve ser trabalho assalariado e subordinado, impondo, portanto, às cooperativas de trabalho as regras do trabalho assalariado. Se tomou a exceção e o desvio ao modelo como se fosse a regra, assim sendo, até prova em contrário, toda cooperativa de trabalho é uma fraude à legislação trabalhista. As decisões e normas destes órgãos foram elaboradas escutando só uma parte, geralmente o sindicato.

A manutenção da legislação, segundo Queiroz (1997), como hoje se observa na CLT, é um fator de absoluta sobrevivência das cooperativas de trabalho, devendo ser a principal preocupação das lideranças cooperativistas, sob pena do completo e total desaparecimento, em curto prazo, dessa justa e democrática forma de trabalho. É claro que existem fraudes e normalmente são em função de que os cooperados não conhecem os seus direitos e obrigações e não exercem suas prerrogativas, não participam de assembleias porque não são

comunicados, nem sabem que essa comunicação é obrigatória e que têm direito a ela. Também afirma que existe uma armadilha que está sendo preparada para as cooperativas de trabalho que é quando houver uma reclamação trabalhista, onde a cooperativa vier a ser condenada ao vínculo empregatício e vier a ser obrigada a indenizar ao reclamante, a Justiça do Trabalho vai observar a capacidade dela em cumprir a decisão. Se ela for dependente do tomador e não tiver recursos, ela vai buscá-los no próprio contratante, criando o condicionamento econômico previsto no artigo 3º da CLT. Ocorrendo este fato, através de uma Ação Civil Pública, vai declarar a incapacidade da cooperativa gerir as suas atividades e pela dependência econômica, com o tomador, vai caracterizar com o mesmo a relação empregatícia referente aos cooperados atuando nas suas instalações.

Queiroz (1997) cita que com relação a fiscalização da Previdência Social, o texto da Lei Complementar nº 84/95, permite que a cooperativa de trabalho opte em proceder os recolhimentos entre as alíquotas de 15% sobre o total das remunerações ou retribuições pagas ou distribuídas e creditadas aos seus cooperados, a título de pagamento pelos serviços prestados a pessoas jurídicas por intermédio das cooperativas. Pode haver opção entre recolher 15% ou 20% sobre o salário-base constante da tabela do INSS, para os trabalhadores autônomos. No segundo caso, o recolhimento deve ser correspondente à classe a que o profissional autônomo estiver contribuindo, desde que alíquota incidente seja a máxima, entre as classes quatro e dez. Não pode a cooperativa optar por uma forma de recolhimento ou pela outra se o cooperado não está inscrito como contribuinte pela Previdência Social. Também não pode haver a alternativa opcional se o profissional cooperado autônomo está em atraso com as suas contribuições previdenciárias. Para evitar problemas com a fiscalização do INSS, a cooperativa de trabalho deve exigir de todos os seus cooperados a apresentação mensal do carnê de recolhimento devidamente quitado, ou a sua cópia autenticada. Para efeitos de

fiscalização no tomador de serviços, o contrato de prestação desses serviços deve ficar nele arquivado pelo prazo de 10 anos, conforme parágrafo 3º do artigo 5º do Decreto nº 1.826/96.

A Instrução Normativa nº 05/96, no seu item 1º, estabelece que o tomador de serviços é responsável pelo recolhimento de 15% à previdência, sobre o total pago, a segurados autônomos. No item 2º define que as cooperativas de trabalho, além da contribuição prevista no item 1º, também devem recolher 15% sobre o total das importâncias pagas, distribuídas ou creditadas aos cooperados. Esta é uma situação injusta com relação às cooperativas de trabalho, uma vez que há mais tributação. Existe ainda a contribuição do cooperado como autônomo. Esta situação de exceção gera uma bitributação, condição essa inconstitucional, conforme artigo 154º da Constituição Federal de 1988, que diz: “...que a União não poderá criar impostos ou tributos que incidam sobre a mesma base de cálculo”.

Observa Queiroz (1997) várias tentativas de inviabilizar as cooperativas de trabalho, principalmente por ações oriundas de setores corporativistas, que tentam modificar a redação do Artigo 442º da CLT, e o seu parágrafo único que tem levado a interpretações errôneas dos tomadores sobre vínculo empregatícios. Esse entendimento é totalmente ilusório e desprovido de qualquer fundamento, pois o parágrafo único do artigo 442º, não ilide, sob nenhum aspecto ou condição, o tomador de serviços deste ônus. Nada mudou com relação aos riscos empregatícios e às obrigações legais dos artigos 2º, 3º e 9º da CLT, em caso de fraude no projeto de terceirização ou na constituição de cooperativas de trabalho.

Assim sendo, segundo Queiroz (1997), se eventualmente, os corporativistas e aqueles que se sentem ameaçados na sua competitividade pela eficiência e eficácia do sistema cooperativo de trabalho, lamentavelmente, conseguirem alterar a legislação atual, não se acredita que isso possa tolher ou impedir o avanço das cooperativas de trabalho verdadeiras, genuínas e autênticas, em projetos terceirizados corretamente e sem fraudes. O uso das cooperativas de trabalho, em projetos de terceirização está ligado à flexibilização de mão-de-

obra na prestação de serviços qualificados. Isto significa que, em função de legislação pertinente, é possível às cooperativas, através de seus cooperados, executarem serviços variados para empresas tomadoras. Cita ainda, o fato de o cooperado não ser sindicalizado, o que pode facilitar as negociações, uma vez que estas podem ser conduzidas diretamente com as cooperativas, que atua como representante do cooperado ou eventualmente com ele próprio.

Silva Filho (2002) cita que, para alcançarem-se as características próprias e inerentes ao contrato de emprego, também se faz necessária a interpretação sistemática das normas dos artigos 3º e 2º da CLT para, por meio de método dedutivo, alcançarem-se referidas notas. No artigo 3º começamos a discernir algumas características da relação de emprego que grafa: “Considera-se empregado toda pessoa física que presta serviço de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. Todavia, ainda não são suficientes os dados apresentados para que se possam colher todas as básicas características do contrato de emprego, porque o artigo 3º consolidado não trata da pessoalidade da prestação de serviços. Este aspecto é encontrado no artigo 2º da CLT, o qual conceitua a pessoa do empregador como: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço”. Logo, quando se refere a norma à “prestação pessoal de serviço” no artigo 2º e estipula o enunciado do artigo 3º “pessoas física”, ficam por demais claros dois aspectos fundamentais da relação jurídica laboral, sendo o primeiro, que só pode ser empregado a pessoa física ou natural, restando descartada qualquer possibilidade em referência à pessoa jurídica, e são às pessoas físicas que se destinam as normas protetoras do labor, quando buscam proteger à saúde, a integridade física, a infância, a educação, a vida, o lazer, a moral, os bons costumes, etc. do trabalhador. O segundo aspecto diz respeito à pessoalidade da prestação do serviço, o que quer significar que somente ele, o empregado contratado, pode

prestar o labor. É que o contrato de trabalho é firmado em função de determinada pessoa, de suas qualidades, de seus conhecimentos, da confiança nela depositada pelo tomador de serviço, donde não poder ela fazer-se substituir por outra pessoa para o cumprimento do objeto da prestação obrigacional decorrente do vínculo laboral. Em conseqüência, não havendo pessoalidade, fica descaracterizado o contrato de trabalho.

Silva Filho (2002) defende que, contratada com uma cooperativa de trabalhadores a realização de uma obra ou tarefa, o que interessa para o tomador do labor é sua realização, e para o contrato sua conclusão e o conseqüente pagamento do preço acertado pela atividade a ser desempenhada, independentemente do fato de que tal obra ou tarefa seja realizada por um mesmo trabalhador, ou se no desenvolvimento das atividades o trabalhador, ou trabalhadores, sejam substituídos, ou seja, realizada a atividade por trabalhadores diversos. Não se exige, pois, quando estamos diante de trabalho prestado por cooperativas laborais, o aspecto da pessoalidade, deixando, conseqüentemente, o trabalho prestado mediante este tipo de contrato de ser enquadrado na modalidade dos contratos realidade (vínculo laboral), e enquadrando-se, como decorrência natural, na modalidade dos contratos de resultados. Vê-se, pois, que tal característica de pessoalidade na prestação de serviço – intransponível nas relações de emprego não se faz presente quer nas relações pactuais firmadas entre cooperativas e tomadores de serviço – donde não se pode atribuir ao tomador do trabalho, nestas situações, a posição de empregador em relação aos sócios das cooperativas designados para a realização das atividades contratadas, sendo a cooperativa uma sociedade com personalidade jurídica própria, integrada por sócios, cujo objeto é a colocação de mão-de-obra ociosa no mercado de trabalho, e que nessa mesma linha de frente, são designados para desenvolverem atividades contratadas. Não se há, pois, jamais, de entender que os sócios que formam as sociedades de cooperativas de trabalho sejam delas empregados, figuras que são totalmente divorciadas e distintas.

Segundo Gonçalves (1998), hoje as cooperativas de um modo geral, são vistas como empresas que favorecem a terceirização, pois não há possibilidade de o cooperado conseguir um vínculo empregatício com o tomador de seus serviços. Este tipo de pensamento, por parte de cooperados, denota que não houve educação e sensibilização deste para o cooperativismo e que ele não se sente dono e usuário da cooperativa da qual faz parte. Entende que, para uma pessoa pertencer a uma cooperativa de trabalho, esta pessoa deve passar por uma educação cooperativista, onde deve-se fornecer ao futuro cooperado, todas as informações como a cooperativa atua no mercado, como funciona, como se dá o relacionamento com o tomador, modo de remuneração, enfim, deve-se educá-lo e sensibilizá-lo para a doutrina cooperativista.

Para Mauad (1999), as cooperativas de mão-de-obra, em sua grande maioria, são constituídas para participar dos processos de terceirização empresarial. A matéria vem sendo regulada há alguns anos, por meio do Enunciado/TST nº 331, aplicado com grande força pelos tribunais especializados. A Lei nº 8.949/94 em nada alterou esta situação. O indigitado enunciado trabalhista aplica-se também no caso das cooperativas de trabalho, uma vez que se constitui em orientação de jurisprudência e não em lei propriamente dita. E não há nada que possa motivar a alteração do referido entendimento sumular. Assim, os serviços transferidos a cooperativas de mão-de-obra devem ser, necessariamente, especializados e ligados à atividade meio do tomador e, mesmo assim, desde que inexistentes a pessoalidade e a subordinação. De outra forma, caracteriza-se a relação de emprego. O parágrafo único do artigo 442º da CLT, não autoriza a terceirização de atividade fim da empresa tomadora.

Segundo Mauad (1999), as cooperativas de mão-de-obra, para se habilitarem na contratação de serviços terceirizados por empresas, devem se mostrar idôneas, o que significa possuir reais condições econômico-financeiras de arcar com suas responsabilidades em relação aos sócios. Toda e qualquer prática da cooperativa de mão-de-obra que restar caracterizada como fraudolenta, contra os direitos trabalhistas, afeta a empresa contratante

que, na forma do inciso IV do referido enunciado, é considerada responsável subsidiária. Somente quando a realidade demonstrar a prática de autêntica relação de caráter societário, com idoneidade econômico-financeira da cooperativa, é que se afastará a aplicação do item sumulado.

Conforme o autor, persiste nos meios jurídicos trabalhistas a interpretação de que, conforme artigo 4º da Lei de cooperativas brasileiras, as mesmas são: “Sociedades constituídas para prestar serviços aos associados” e que portanto não podem prestar serviços a terceiros. Porém a mesma lei em seu artigo 86º estabelece que: “As cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não-associados, desde que tal faculdade atenda aos objetivos sociais e esteja de conformidade com a presente lei”, e no caso específico das cooperativas de trabalho associado, essa faculdade é que proporciona os atendimentos de seus objetivos sociais em perfeita consonância e conformidade com a lei.

Por isso, Silva Filho (2002) frisa que o serviço que a cooperativa presta a seus sócios é a colocação de sua mão-de-obra, que se encontra ociosa no mercado de trabalho, atendendo em consequência, ao teor do artigo 5º da Lei nº 5.764/71, e que a prestação de serviços dos sócios a terceiros é a forma como se possibilita à cooperativa de trabalho atender a suas finalidades, ao seu objetivo social, nos termos do dispositivo citado, o que é perfeitamente permissível por força do artigo 86º acima citado.

Pereira (1999) conclui que a terceirização não é uma idéia nova. A novidade está na intensidade de sua aplicação, decorrente da necessidade de transferir para terceiros atividades-meio e atividades de apoio, caracterizando-se assim uma relação de mútua interdependência, buscando reduzir o desperdício e o gigantismo das grandes organizações. É inegável que o cooperativismo tem importante papel a desempenhar no arranque para o desenvolvimento, como forma organizadora de transição, de modo a contribuir para que a passagem à sociedade tecnológica não se faça tão bruscamente, criando graves problemas socio-



econômicos. No entanto, a sua expansão em setores organizados da economia e a controvérsia existente diante da legislação, particularmente sobre quais operações se caracterizam como ato cooperativo e sobre a Lei nº 8.949, de 9/12/1994, conduzem à percepção da necessidade de uma reavaliação do sistema cooperativista nacional, posto que, sequer pequenas empresas encontram-se isentas de tributação, amparadas sobre o escudo de um ato cooperativo que possa incluir transações de mercado, desde que sejam um meio para cumprir os fins da cooperativa. São principalmente as pequenas empresas que tendem primeiro a sofrer os impactos da expansão do cooperativismo, alimentado pelos processos de terceirização de médias e grandes empresas.

Pereira (1999) afirma ainda que, apesar de serem as cooperativas entidades integrantes da economia social, não pode ser ignorado que a sua capacidade de acumulação de capital é substancialmente superior à capacidade das ditas sociedades de capital. Atualmente, cooperativismo é um negócio e, diante das atuais vantagens e interpretações permitidas pela legislação, um excelente negócio para qualquer profissional disposto a se associar com, no mínimo, mais dezenove sócios.

## **2.2. Estratégias**

Após esta revisão envolvendo os modelos organizacionais, a burocracia, as cooperativas de trabalho e as relações trabalhistas que as envolvem, passa-se a uma revisão da base teórica sobre estratégias organizacionais, a fim de auxiliar na análise das estratégias genéricas e funcionais que as cooperativas de trabalho possam adotar.

### **2.2.1. Conceitos de estratégias**

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que, estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

A decisão estratégica, segundo os autores, que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a companhia de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados. Os padrões resultantes de decisões como essa provavelmente definem o caráter central e a imagem de uma empresa, a individualidade que tem para seus membros e seus vários públicos, assim como a posição que ocupa em seu cenário e nos mercados. Permite a especificação de objetivos distintos a serem alcançados através de investimentos seqüenciais programados, decisões de implementação e governa diretamente a alocação e a realocação dos recursos para que as decisões sejam eficientes. A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada.

As principais subatividades da formulação de estratégia como atividade lógica, segundo Mintzberg e Quinn (2001), incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual ou potencial para tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada de maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades

equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco é o que podemos chamar de estratégia econômica.

Segundo Machado-da-Silva et al. (1998), o exame da literatura especializada revela que as investigações atualmente realizadas sobre estratégia baseiam-se em duas abordagens em especial: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. A abordagem econômica supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização em face de determinada condição de competição. Nesse sentido, desde os tempos dos economistas clássicos liberais, a explicação dos fenômenos organizacionais vem sendo precedida pelo emprego de uma lógica interna de avaliação, que utiliza como pressuposto fundamental a idéia de ação racional. A abordagem organizacional concentra-se, por sua vez, na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia.

Para os autores, a literatura especializada demonstra que formular uma estratégia implica optar por determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais. Na acepção geral, significa seguir uma cadeia de meios e fins. Na realidade, observa-se que, desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação de estratégia passa a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Logo, estratégia torna um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental.

As escolas sobre estratégias são abordadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sendo um divisor de águas quando Porter (1986), publicou “Competitive Strategy”, que age como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e do planejamento, bem como a necessidade por substância, criando a escola do posicionamento. Esta é capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a

estratégia correta às condições vigentes. Desta forma, a chave para a nova administração estratégica está no uso de análise para identificar as relações corretas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como nas outras duas escolas prescritivas, a formação de estratégia continua a ser vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. O processo se concentra mais nos cálculos, ou seja, na seleção de posições estratégicas genéricas, ao invés de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns (como na escola do design) ou na especificação de conjuntos coordenados de planos (como na escola do planejamento).

Para Porter (1986), a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os compradores de forma lucrativa. Desse modo, a cadeia de valor exhibe valor total e consiste de atividade de valor e margens. Atividade de valor são os alicerces pelos quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores e margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de se desempenhar as atividades de valor.

As estratégias genéricas enumeradas pelo autor são: liderança em custo, diferenciação e foco, conforme descritas a seguir:

- Liderança em custo - Esta estratégia visa a ser produtor de baixo custo da indústria e é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala e monitoração dos custos operacionais.
- Diferenciação - Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e no cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.

- Foco - Esta estratégia procura atender segmentos de mercados estreitos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende abaixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é preciso observar que as situações mudam, ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Então, tudo aquilo que é construtivo e eficaz a respeito de uma estratégia estabelecida, passa a ser uma desvantagem. É por isso que, apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo estratégico focaliza mudanças. Em outras palavras, mudar as ferramentas é dispendioso, em especial quando elas são mentes humanas, e não apenas máquinas que precisam ser reprogramadas.

Wright, Kroll e Parnell (2000) citam as estratégias genéricas para orientar as organizações. Essas alternativas estratégicas são chamadas de genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia ou uma empresa de serviços. A estratégia de nicho custos baixos enfatiza a manutenção dos custos gerais em um nível baixo e o atendimento de um pequeno segmento de mercado. A estratégia de nicho diferenciação é adequada para unidades de negócios que produzem bens e serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado. As unidades de negócio que concorrem utilizando a estratégia de nicho custo baixo/diferenciação produzem bens ou serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), depois que as estratégias genéricas no nível empresarial e no nível de unidade de negócios são desenvolvidas, a administração deve se concentrar na formulação de estratégias para cada uma das áreas funcionais de suas unidades de negócio. Afirmam que o administrador não deve considerar a estratégia de uma única área funcional isoladamente, porque é a qualidade com que todas as áreas funcionais mesclam-se de forma homogênea, que determina a eficácia da estratégia genérica da unidade de negócio. A primeira área estratégica funcional é a de compras e materiais, seguidas por produção e operação, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos e sistema de informações.

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e colocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Os autores apresentam cinco definições de estratégia sendo estas como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação. Ao estudar a estratégia como plano, precisamos de certa maneira entrar na mente dos estrategistas para descobrir o que realmente está sendo intencionado.
- Como pretexto, a estratégia nos leva para o reino da concorrência direta, no qual ameaças e estratégias e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens.
- Como padrão, a estratégia enfoca a ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em conta o comportamento.

- Como posição, ela encoraja-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo.
- Finalmente, como perspectiva, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo.

Portanto, para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência e/ou mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em seu uso popular. Isso também nos leva às questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação.

Segundo Machado-da-Silva et al. (1998), o estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais vem sendo realizado principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia. Essa abordagem, recente na área de organizações, tem como ponto de partida que uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos. A formulação da estratégia, então, deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva. Durante o processo de desenvolvimento da reflexão estratégica, incorporam-se forças organizacionais que restringem o campo de aplicação do modelo racional. Estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente.

### **2.2.2. Planejamento estratégico**

Para Acroff (1981), o planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Também pode focalizar a melhoria do comportamento para assegurar a reação

adequada a freqüentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem. Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, o autor aponta três tipos de filosofia do planejamento estratégico:

- Planejamento conservador: é aquele voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de se obterem bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procura fazer mudanças radicais na organização. Sua ênfase é conservar as práticas vigentes. O planejamento conservador ou defensivo está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que explorar novas oportunidades ambientais. Sua base é retrospectiva, para aproveitar a experiência passada e projetá-la para o futuro.
- Planejamento otimizante: é aquele voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante ou analítico está baseado em uma preocupação de melhorar as práticas vigentes na organização. Sua base é incremental, a fim de melhorar continuamente as operações, aprimorando-as a cada dia.
- Planejamento prospectivo: é aquele voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas visando compatibilizar os diferentes interesses envolvidos através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento prospectivo ou ofensivo é o contrário do retrospectivo, que procura a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é a



adesão ao futuro, no sentido de ajustar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Segundo Oliveira (2001), o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. São quatro os princípios gerais de planejamento:

- Princípio da contribuição aos objetivos e, neste aspecto, o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. Nesse processo devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los, tendo em vista a interligação entre eles.
- princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Como observado por Rosa (1988), se houvesse certeza de que nossos objetivos seriam realizados, não haveria necessidade de concebermos planos estratégicos. Entretanto, no mundo empresarial, várias forças adversas interpõem-se entre nós e nossos objetivos. Então, a primeira razão pela qual devemos fazer planejamento estratégico é que a empresa vive num ambiente de incerteza e risco. Não se pode dar ao luxo de navegar com nau sem rumo. O planejamento formal torna o trabalho de direção mais fácil e eficaz, porque induz à análise mais apurada, à formalização clara dos objetivos e estratégias, e ao estabelecimento de responsabilidades.

### **2.2.3. Administração estratégica**

Durante os anos 50, a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiam uma análise de currículo e ensino de escolas de administração segundo Wright, Kroll e Parnell

(2000). A partir dessa pesquisa, surge o relatório Gordon-Howell, que conclui que a educação formal em administração nas universidades deve ser estendida e concluída com uma disciplina mestra que integre os conhecimentos dos estudantes de disciplinas como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia. A maioria das escolas aceita as conclusões desse relatório e desenvolve uma disciplina mestra que se torna conhecida como “política de negócios”. O impulso inicial dessa disciplina foi integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo que se possa alcançar uma administração consistente. Essa administração visa a capitalizar seus pontos fortes enquanto reduz a ênfase de seus pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo da organização. Com o tempo, os parâmetros dessa disciplina mestra expandem-se e passam a incluir análises mais formais do macroambiente da empresa, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação de estratégias, da implementação de estratégias e do controle estratégico. Essa concepção expandida do escopo da disciplina passa a ser referida como “administração estratégica”, em oposição ao termo mais restrito “política de negócios”.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), administração estratégica é um termo amplo que abrange não somente os estágios identificados em estratégia, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes interno e externo. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- implementar as estratégias ; e

- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Segundo Oliveira (2001), a administração estratégica é mais abrangente do que o planejamento estratégico e distingue três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico - É conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. É, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ações a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.
- Planejamento tático – tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.
- Planejamento operacional – pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

De forma resumida, para Oliveira (2001), o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como

um todo, enquanto o planejamento tático e o operacional relacionam-se a objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa. Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que tornem operacionais o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

A administração estratégica, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), refere-se ao processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e dos seus pontos fortes e fracos internos. Em seguida, as estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim, o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos. A administração estratégica, como campo de estudo, tem sido influenciada por disciplinas diversas, como biologia (teorias da evolução e da revolução), economia (teoria da organização industrial). Mais recentemente, as visões da teoria da contingência e a teoria baseada nos recursos, tem fornecido estruturas úteis para se analisar a administração estratégica.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (200), a determinação da estratégia organizacional é responsabilidade direta do alto comando da empresa, mas ele apoia-se em muitos outros indivíduos, incluindo o conselho de administração, vice-presidente e vários administradores de linha e de assessoria. Em sua forma final, a decisão estratégica é moldada a partir de fluxos de insumos, decisões e ações de muitas pessoas. Administração estratégica é um processo contínuo, ou seja, uma vez que a estratégia seja implementada, geralmente vai requerer modificações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se modificarem. Como essas mudanças são freqüentemente difíceis, ou mesmo impossíveis de se prever, uma

estratégia pode, com o passar do tempo, ser tão modificada que lembre apenas de relance a estratégia organizacional inicialmente pretendida. A estratégia realizada é o resultado de eventos não previstos externos ou internos, que requerem modificações na estratégia pretendida pela organização. Assim, as estratégias precisam ser examinadas continuamente à luz de situações que se modificam. Por fim, a razão da administração estratégica é criar riquezas para seus proprietários (acionistas) por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros (stakeholders), que são grupos e instituições que têm interesse na empresa e/ou podem influenciar suas atividades.

#### **2.2.4. Processo estratégico**

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a abordagem de “uma melhor maneira” tem dominado o pensamento sobre a estrutura organizacional desde a virada do século. Existe uma maneira certa e uma maneira errada de fazer o design de uma organização. Todavia, uma série de fracassos tem mostrado que as organizações diferem e que, por exemplo, sistemas de planejamento a longo prazo ou programas de desenvolvimento organizacional funcionam para algumas empresas mas não para outras. Assim, a teoria recente de administração tem se afastado da abordagem “uma melhor maneira de” para a abordagem “vai depender de”, conhecido formalmente como “teoria da contingência”. A estrutura deve refletir a situação da organização como por exemplo, sua idade, seu tamanho, seu tipo de sistema de produção e até que ponto seu ambiente é complexo e dinâmico.

Para Mintzberg e Quinn (2001), na base de qualquer organização, encontram-se seus operadores, as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. Elas formam a essência operacional. Todas as organizações, exceto as mais simples, também requerem pelo menos um gerente em tempo integral para ocupar o que

ele chama de processo estratégico, no qual todo o sistema é supervisionado. À medida que a organização cresce, mais gerentes se fazem necessários, não apenas gerentes de operações, mas gerentes de gerentes. Cria-se uma linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre a essência operacional e o ápice estratégico. Com o crescimento da organização aparecem os chamados analistas em uma tecnoestrutura e unidades de staff. Finalmente, toda organização possui um sexto elemento que ele chama de ideologia (o que significa uma forte cultura).

O desenvolvimento de uma ideologia organizacional é tratada por Mintzberg e Quinn (2001), como um rico sistema de valores e crenças sobre uma organização, compartilhados pelos seus membros, que a distinguem de outras organizações. Para seu propósito, a característica chave de tal ideologia é seu poder unificador: liga o indivíduo à organização, gerando um “espírito de solidariedade”, um “sentido de missão”, com efeito, uma integração de metas individuais e empresariais que pode produzir sinergia. A ideologia, portanto, desenvolve-se com o tempo através do estabelecimento de tradições. Finalmente, a ideologia existente é reforçada quando novos membros entram para a organização e se identificam com seus sistemas de valores e crenças. A ideologia se torna mais forte quando se trata de organizações missionárias, porque são um tanto similares em suas crenças às organizações religiosas como tal. A missão está acima de tudo – preservá-la, ampliá-la e aperfeiçoá-la. A organização missionária é uma configuração distinta dos atributos da estratégia, altamente integrada internamente, embora diferente de outras configurações. O que mantém essa organização unida é a padronização de suas normas, em outras palavras, o compartilhamento de valores e crenças entre seus membros.

Wright, Kroll e Parnell (2000) citam a cultura organizacional como valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. O propósito da cultura organizacional é tornar uma empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais e coordenar e integrar suas operações internas. Para muitas

organizações, a primeira e principal influência sobre sua cultura é o fundador. Suas suposições sobre o sucesso formam o alicerce da cultura da empresa. A cultura modifica-se com o tempo, à medida que muda o ambiente. A mudança ambiental torna obsoleta e até mesmo disfuncional a cultura de algumas empresas. Novos elementos da cultura devem ser acrescentados à medida que os antigos são descartados, para que a organização mantenha seu sucesso.

Os autores citam ainda que, a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas das empresas. Como a cultura reflete o passado, os períodos de mudança ambiental muitas vezes exigem uma significativa mudança na cultura da organização. É essencial que as mudanças de estratégias sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional; caso contrário, a estratégia tende ao fracasso. As organizações conservadoras não se transformam em empresas agressivas e empreendedoras simplesmente porque formularam novas metas e planos. Uma empresa que passa por mudanças de condições ambientais pode criar nova estratégia que fará sentido de um ponto de vista financeiro, de produto ou de marketing. No entanto, a estratégia não será implementada se exigir “suposições, valores e modos de trabalhar” que são diferentes da cultura da organização. Uma organização pode mudar sua estratégia e sua estrutura, mas acaba constatando que os funcionários voltaram a seus antigos modos de operar se não combater as suposições subjacentes a sua antiga cultura.

Segundo Machado-da-Silva et al. (1998), as idéias, as crenças e os valores vigentes em uma organização estão profundamente vinculados a suas estruturas e processos. Portanto, qualquer ação estratégica passível de implantação em uma organização, como plano de carreira, planejamento estratégico, círculos de controle de qualidade ou expansão internacional, deve ser confrontada com os valores predominantes para se efetivar. Nestes termos, dois tipos de mudança organizacional podem ocorrer: o ajustamento de estruturas e

processos para alcançar maior coerência dentro de um mesmo arquétipo (mudança incremental); e a reorientação, visualizada como transformações estruturais ou sistêmicas, que implicam o movimento de um arquétipo para outro (mudança estratégica).

Ainda, conforme Machado-da-Silva et al. (1998), os modelos mentais dos dirigentes oferecem uma explicação sobre como as organizações lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam. Sugere-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes devem atualizar-se para que se mantenham em sintonia com mudanças no ambiente. A ausência de mudança no modelo mental pode resultar no declínio da organização, à medida que impede os dirigentes de perceberem problemas, atrasa mudanças na estratégia e conduz a ações ineficazes no novo contexto. Por fim, as pressões ambientais podem afetar os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações. Mudanças no ambiente externo podem levar os esquemas interpretativos correntes a perderem suporte ambiental e, desse modo, a ter sua legitimidade questionada pelas mudanças ocorridas. Fica, então, um contexto favorável à ascensão de novos tipos de líderes, que respondam às novas circunstâncias ambientais e representem a emergência de novos esquemas interpretativos.

#### **2.2.5. Contexto estratégico**

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), presume-se normalmente que as estratégias são formuladas antes de serem implementadas, que o planejamento é o processo central da formulação e que as estruturas precisam ser projetadas para implementar essas estratégias. Na organização profissional, esses imperativos ficam totalmente à margem do que realmente acontece, levando à conclusão de que essas organizações estão confusas sobre como fazer estratégia ou, então, que os autores de estratégia estão confusos sobre como a organização



profissional precisa funcionar. Subscreeve os autores que, usando a definição de estratégia como padrão em ação, a formação de estratégia na organização profissional assume um novo significado. Em vez de simplesmente jogar as mão para cima pela sua resistência ao planejamento da estratégia formal, ou, no outro extremo, descartar a organização profissional como “anarquias organizadas” com a formação da estratégia como meras “latas de lixo”, podemos enfocar como as discussões e as ações em tais organizações se ordenam em padrões ao longo do tempo. A padronização de habilidades encoraja a padronização, como é o caso do processo de encasulamento e as afiliações profissionais citados pelos autores. O colegiado promove a consistência de comportamento e até mesmo a política trabalha para resistir à mudança de padrões existentes. Muitas pessoas se envolvem no processo de formação de estratégia, aqui incluindo administradores e vários profissionais, individual e coletivamente, de modo que as estratégias resultantes podem ser muito fragmentadas (no limite, cada profissional persegue sua própria estratégia de produto-mercado). Existem também, é claro, forças que estimulam alguma coesão geral na estratégia: as forças comuns da ordem administrativa, as amplas negociações que ocorrem no processo coletivo, até as forças de hábito e tradições, no limite da ideologia que podem permear uma organização profissional para que ela possa atingir seus objetivos.

A formação estratégica na organização inovadora, segundo Mintzberg e Quinn (2001), pode parecer pouco convencional, mas sua formação de estratégia o é ainda mais, perturbando tudo o que nos foi ensinado a acreditar sobre esse processo. Em virtude de a organização inovadora precisar reagir continuamente a um ambiente complexo e imprevisível, ela não pode predeterminar padrões precisos em suas atividades e, em seguida, impor esses padrões em seu trabalho, através de um tipo de processo de planejamento formal. Pelo contrário, muitas de suas ações precisam ser decididas individualmente, de acordo com as necessidades do momento. A organização avança de forma incremental. Frequentemente as pequenas

organizações são mais inovadoras do que as maiores, segundo os autores. Existem muitos motivos pelos quais as companhias parecem produzir um número desproporcional de inovações. Primeiro, a inovação ocorre em um ambiente de probabilidades. Uma empresa nunca sabe se um determinado resultado técnico pode ser obtido e se terá sucesso no mercado. Para cada nova solução bem sucedida, centenas de outras fracassam. O número absoluto de tentativas – a maioria por parte de organizações de pequena escala – significa que alguns empreendimentos sobreviverão. Os 90% a 99% que fracassam estão distribuídos largamente em toda a sociedade e recebem pouca atenção.

Para Clarke et al (1995), a inovação estratégica diz respeito a novas combinações de recursos, as quais criam, por si mesmas, possibilidade e oportunidade para um período sustentado de sucesso, e gera um benefício mais duradouro que aquele obtido com novos produtos ou serviços. As inovações estratégicas são mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. Isto corrobora com a obra de Porter (1986), que enfatizou a importância de acoplamentos na cadeia de atividades-chave (internas e externas à organização) e o potencial para se conseguir uma vantagem competitiva tornando esses acoplamentos mais eficazes que aqueles das organizações concorrentes. É a maneira pela qual os recursos são combinados, relacionados e gerenciados que afeta o desempenho a longo prazo. O autor cita que, as pequenas empresas com recursos limitados podem desafiar as líderes: o importante é a capacidade para aprender e inovar. As prescrições para o sucesso estão fora da sua realidade e a mística continua; uma idéia é uma idéia, independente de quem a tenha ou de onde esteja esta pessoa; e o desenvolvimento de ferramentas gerenciais a partir de uma base conceitual com a qual os gerentes possam se identificar diretamente poderia lhes dar uma chance maior de sucesso.

Para concluir, Clarke et al. (1995), citam que não pode haver dúvidas de que o sucesso no ambiente de negócios de amanhã irá exigir padrões muitos severos de competência

gerencial. O porte da empresa, os recursos financeiros e a produção de qualidade não serão, por si sós, garantias de sucesso. Se a sabedoria combinada de acadêmicos, servidores civis e profissionais de empresas estiver correta ao concluir que a inovação será central para a vantagem competitiva, a provisão de melhores ferramentas e técnicas é crítica. Se o progresso no desenvolvimento desses recursos for retardado pelo rigor acadêmico, pode-se afirmar que as escolas de administração são, ironicamente, os melhores e os piores lugares para se buscar o impulso para as mudanças.

A área de marketing das empresas tem se dedicado substancialmente a produtos e mercados e seus segmentos, sendo conveniente, portanto, destacar os seus conceitos principais. Kotler (1998) conceitua marketing como: “Um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (p.27). Essa definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor; custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Kotler (1998) mostra também o planejamento estratégico orientado para o mercado como o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

Nickels e Wood (1999) estabelecem o conceito de marketing como: “A idéia de que as organizações podem satisfazer seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando todas as suas atividades na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores” (p.9).

Segundo os autores, no passado, a gerência de marketing era centrada no “mix de marketing”, que é uma combinação de produto, preço, distribuição e comunicação de marketing, que satisfaz às necessidades do cliente de forma mais eficaz. O mix de marketing também é conhecido como composto de marketing ou quatro P’s por causa dos quatro elementos: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

Segundo Kotler (1998), as pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com produtos. Um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. Um produto pode consistir de nada mais do que três componentes: bens físicos, serviços e idéias. A importância dos produtos físicos não está muito em possuí-los, mas na obtenção dos serviços que proporcionam. Compramos um carro porque ele oferece serviço de transporte, um forno microondas porque fornece serviço de cozimento. Portanto, os produtos físicos são, realmente, veículos que nos prestam serviços. De fato, os serviços são também oferecidos por outros veículos como pessoas, locais, atividades, organizações e idéias.

A adoção de estratégias no mundo dos negócios, conforme Cobra (1991), não beneficia apenas as empresas que atuam em ambientes competitivos, nem apenas as grandes organizações, mas toda e qualquer atividade, independentemente do tipo ou tamanho. Para planejar estratégias de sucesso é preciso identificar oportunidades com a mesma competência que se define o negócio da empresa e se posicionam os produtos em seus respectivos segmentos de mercados. Uma estratégia de negócio deve conter, entre outras definições, a de produtos/serviços, ou seja, que produtos/serviços devem ser ofertados para os principais mercados visados. Através da segmentação de mercado, uma empresa pode definir melhor suas estratégias, respeitando as características de cada segmento.

Para Kotler (1998), o segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento,

reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra.

Segundo Nickels e Wood (1999), a segmentação de mercado é o agrupamento de pessoas ou organizações dentro de um mercado, de acordo com necessidades, características ou comportamento similares. Seu objetivo é identificar grupos de clientes (reais e potenciais), com os quais você possa estabelecer relacionamentos de marketing eficazes e eficientes. Finalmente, segundo os autores, devem-se selecionar os segmentos para os quais se quer vender (seleção de mercado-alvo) e partir para a criação de uma imagem de seu produto nesses mercados (posicionamento). Em alguns casos, a empresa constrói o mercado para o seu produto com uma pessoa ou organização por vez.

#### **2.2.6. A integração do processo e contexto estratégico**

A integração entre processo e contexto estratégico pode ser evidenciada no estudo do controle estratégico que, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), é tanto interno quanto externo. O papel da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa com o seu ambiente externo. Assim, o controle estratégico pode ser visualizado como um mediador das interações entre as variáveis ambientais e as operações internas da organização. O controle estratégico consiste na determinação da medida em que as estratégias da empresa estão obtendo sucesso no alcance de seus objetivos gerais e específicos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como planejados, a função do controle é modificar as estratégias da empresa e/ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade da empresa para atingi-los.

Oliveira (2001) cita o controle como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o

desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. Portanto, o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), o controle estratégico pode ser exercido pela alta administração de várias formas diferentes. Em primeiro lugar, a administração pode controlar o desempenho em vários níveis diferentes – individual, funcional, de produto, de divisão e da unidade estratégia de negócio. O controle também pode focar o desempenho por meio da monitoração de taxas financeiras importantes e mudanças no valor das ações da empresa. Finalmente, o controle estratégico pode ser exercido diretamente, pela organização formal, pela clara comunicação dos valores da organização e pela determinação de um sistema de recompensas que seja consistente com esses valores, e pode ser exercido indiretamente, por meio da organização informal, por um comportamento adequado dos administradores.

Segundo Kotler e Armstrong (2000), as empresas devem analisar o ambiente de marketing, a fim de levantar oportunidades e monitorar ameaças. Esse ambiente consiste em fatores e forças que afetam a capacidade da empresa de interagir com seu mercado alvo de forma eficaz. O ambiente pode ser dividido em microambiente e macroambiente. O microambiente é dividido em cinco componentes:

- Ambiente interno da empresa (estrutura de departamento e gerência);
- empresas do canal de marketing (fornecedores e intermediários);
- mercados clientes (consumidores, produtores, revendedores, mercados governamental e internacional);

- concorrentes da empresa e públicos (financeiro, mídia, governo);
- órgão de defesa do consumidor (local, geral e interno).

O macroambiente é composto pelas principais forças que apresentam oportunidades e ameaças à empresa e são formados pelos:

- Ambiente demográfico que revela mudanças na estrutura etária da população, estrutura familiar, mudanças geográficas da população, nível de escolaridade, diversidade étnica e racial;
- ambiente econômico que mostra as mudanças na renda real e nos hábitos de gastos dos consumidores.
- ambiente natural que apresenta as necessidades futuras de certas matérias primas, custo de energia, níveis de poluição e recursos naturais;
- ambiente tecnológico que demonstra as rápidas mudanças, as inovações, as pesquisas e regulamentação das mudanças tecnológicas;
- ambiente político com forte participação dos órgãos governamentais e grupos de interesse públicos;
- ambiente cultural que mostra as tendências de menos lealdade às organizações, exacerbação ao patriotismo, maior valorização da natureza e uma busca por valores mais significativos e duradouros.

Cobra (1991) afirma que, a capacidade de resposta de uma empresa aos desafios ambientais depende em larga escala do porte da empresa, medido pela sua estrutura organizacional e pela disponibilidade de recursos. Os recursos financeiros, humanos e materiais com os quais uma empresa pode contar é que lhe darão a competência necessária para ajustar-se ao ambiente. A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e sobretudo da reserva sinérgica de que ela disponha, ou seja, de sua potencialidade.

### **3. METODOLOGIA**

No item anterior foi feito o delineamento do referencial teórico-empírico com embasamento em conceitos fundamentais sobre organizações e burocracia, sobre organizações cooperativas, sobre as cooperativas de trabalho e estratégias organizacionais. Na sequência aborda-se a metodologia necessária para estudo do problema proposto nesta pesquisa.

#### **3.1. Especificação do problema**

##### **3.1.1. Perguntas de pesquisa**

Considerando-se a premissa de que os modelos organizacionais e as ações estratégicas estão ligadas aos atributos e resultados esperados pelas cooperativas de trabalho, é essencial que este trabalho responda às seguintes questões de pesquisa:

- Quais são as principais características das cooperativas de trabalho existente na Região Metropolitana de Curitiba?
- Quais as similaridades e diferenças dos modelos organizacionais predominantes nas três cooperativas de trabalho?
- Quais os produtos/serviços, mercados e segmentos de atuação das cooperativas de trabalho?
- Quais as estratégias genéricas e funcionais utilizadas pelas cooperativas de trabalho?
- Qual a forma de participação dos sócios na elaboração das estratégias nas cooperativas de trabalho?



- Quais as condições ambientais e suas principais influências sobre as estratégias das cooperativas de trabalho?
- Qual a estrutura organizacional e principais processos administrativos utilizados pelas cooperativas de trabalho?
- Quais os atributos das cooperativas de trabalho e os resultados esperados em termos de ocupação e renda para seus associados?
- Como pode ser caracterizado o relacionamento entre as estratégias genéricas e funcionais, os atributos das cooperativas de trabalho, com os resultados esperados em termos de ocupação e renda para seus sócios?

### **3.1.2. Definição Constitutiva (DC) e Definição das Categorias de Análises (DCA)**

- **Características das Cooperativas de trabalho**

(DC) – São organizações formadas por pessoas físicas, trabalhadores autônomos ou eventuais, de uma ou mais classes de profissões, reunidos para o exercício profissional em comum, com a finalidade de melhorar a condição econômica e as condições gerais de trabalho dos seus associados, em regime de autogestão democrática e de livre adesão, os quais, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, propõem-se a contratar a execução de obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns (MAUAD, 1999).

(DCA) – Os aspectos relacionados à formação das cooperativas de trabalho são analisados mediante entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com os dirigentes e sócios das cooperativas de trabalho, técnicos das incubadoras e da OCEPAR, para caracterizar a forma

de constituição, formalização, número de cooperados, serviços prestados, classes profissionais e fatores que contribuem para o sucesso das mesmas.

- **Modelo burocrático e pós-modernista de organizações**

(DC) – Segundo Vasconcelos (2002), faz-se necessária uma revisão teórica dos conceitos de burocracia e das condições de emergência de um modelo pós-modernista de organização. Neste modelo pós-modernista as pessoas passam a trabalhar de forma radicalmente diferente do modelo burocrático weberiano, reconhecendo a natureza coletiva e orgânica do trabalho, ajustando e continuamente redefinindo cargos, tarefas e objetivos em função do ambiente instável no qual trabalham. Verificar se o empenho pessoal ultrapassando as atribuições formais dos cargos é valorizado, se a criação de uma cultura organizacional centrada sobre a performance coletiva é incentivada, se a autoridade é vista como resultado não apenas de propriedades formais do cargo mas das competências pessoais dos empregados e da sua capacidade de liderança pessoal.

(DCA) - São analisados os comportamentos dos sócios das cooperativas de trabalho, a autoridade e a orientação da cultura organizacional, para verificar o modelo burocrático adotado através de entrevistas com o uso de roteiro semi-estruturado e observação não participante nas cooperativas estudadas.

- **Produtos/Serviços, mercado de atuação e segmentos**

(DC) – Segundo Cobra (1991), uma estratégia de negócio deve conter, entre outras definições, a de produtos/serviços, ou seja, que produtos/serviços devem ser ofertados para os principais

mercados visados. Conforme Kotler (1998), o mercado de atuação consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra. Para Nickels e Wood (1999), a segmentação de mercado é o agrupamento de pessoas ou organizações dentro de um mercado, de acordo com as necessidades, características ou comportamento similares.

(DCA) – Os produtos/serviços ofertados pelas cooperativas de trabalho, bem como seu mercado de atuação e respectivos segmentos, são identificados mediante observação não participante e entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com dirigentes das cooperativas.

- **Estratégias genéricas e funcionais implementadas**

(DC) – Para Porter (1986), a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os compradores de forma lucrativa. Desse modo, a cadeia de valor exibe valor total e consiste de atividade de valor e margens. Atividade de valor são os alicerces pelos quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores e margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de se desempenhar as atividades de valor. O autor divide as estratégias genéricas em: liderança em custos pela monitoração dos custos operacionais; diferenciação com desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente; e foco que procura atender segmentos de mercados estreitos. Segundo Wright, Kroll e

Parnell (2000), as estratégias genéricas são aquelas que podem ser adotadas por unidades de negócios para orientar suas organizações. As estratégias funcionais são aquelas baseadas por área funcional de uma unidade de negócio. As áreas funcionais geralmente são chamadas de departamento e incluem a administração de compra/materiais, produção/operação, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos e sistemas de informações.

(DCA) – Busca-se verificar quais as orientações de estratégias genéricas e como ocorre sua formação na cooperativa, procurando-se identificar se: a orientação é de baixo custo ao cliente; produto/serviço moldado às necessidades dos clientes e/ou foco nos segmentos de mercados. Identificam-se também as principais estratégias funcionais que atendem aos pontos fortes (satisfação dos associados, baixo custo operacional, melhoria da renda pessoal), pontos fracos (demora na tomada de decisão, falta de credibilidade, falta de gestores competentes), ameaças (perfil dos concorrentes, sindicatos, leis trabalhistas) e oportunidades (novos mercados, participação em licitações e terceirizações). Estes aspectos são levantados mediante observação não participante, análise documental e entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com os dirigentes das cooperativas.

- **Processo de participação dos sócios na elaboração de estratégias**

(DC) – Na estrutura básica de uma cooperativa, em primeiro lugar está a Assembléias Geral dos Sócios, sendo este o órgão máximo para deliberar sobre os destinos da sociedade. Compete a ela determinar os rumos em termos econômico, político e social, formulando a missão da organização, seus objetivos com relação ao produto, ao mercado ou à prestação de serviços, às vendas, à margem de lucro, ao retorno sobre o investimento, à participação no mercado, etc. Também é de sua responsabilidade formalizar as políticas administrativas e

operacionais, tais como: critérios para ingresso de novos sócios, estabelecimento de preços, da qualidade e da quantidade das comercializações, e para a remuneração das funções contratadas (CRUZIO , 2000).

(DCA) – Vai ser verificada a efetiva participação dos sócios nas Assembléias e se existe na prática seu envolvimento para traçar as estratégias genéricas e funcionais, mediante análise de atas das reuniões e entrevistas com dirigentes e cooperados com o uso de roteiros semi-estruturados.

- **Condições ambientais e influencia nas estratégias**

(DC) – Segundo Cobra (1991), a adoção de estratégias no mundo dos negócios, não beneficia apenas as empresas que atuam em ambientes competitivos, nem apenas as grandes organizações, mas toda e qualquer atividade independentemente do tipo ou tamanho. Para planejar estratégias de sucesso é preciso identificar oportunidades de mercado com a mesma competência que se define o negócio da empresa e se posicionam os produtos/serviços em seus respectivos segmentos de mercado. Através da pesquisa, a empresa colhe informações do meio ambiente e tem, então, elementos para planejar os produtos e serviços adequados ao mercado. Também Kotler e Armstrong (2000), afirmam que as empresas devem analisar o ambiente de marketing, a fim de levantar oportunidades e monitorar ameaças. O ambiente pode ser dividido em microambiente e macroambiente, sendo o primeiro o ambiente interno da empresa e o segundo composto pelas principais forças que apresentam oportunidades e ameaças à empresa e são formados pelas forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

(DCA) – Observa-se como é feita a análise estratégica para identificar oportunidades ou ameaças do ambiente externo, pesquisa mercadológica para o respectivo posicionamento dentro de seus mercados e respectivos segmentos, analisando o perfil dos concorrentes, o perfil dos clientes, o perfil e demanda dos segmentos de mercados, mediante entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com dirigentes e sócios das cooperativas.

- **Estrutura organizacional das cooperativas**

(DC) – Conforme Crúzio (2000), a cooperativa é composta de uma Assembléia Geral dos Sócios. Esta elege o Conselho Fiscal posicionando-o no organograma da cooperativa logo abaixo da Assembléia Geral dos Sócios, dotado de poderes para fiscalizar todas as operações ou atividades cooperadas. Na Assembléia Geral dos Sócios também deve-se constituir o Conselho de Administração e posicioná-lo no organograma da cooperativa logo abaixo da Assembléia Geral dos Sócios, visando a acatar as decisões desta e a dirigir os demais órgãos administrativos e operacionais.

(DCA) – São identificados: o número de sócios inscritos; composição do Conselho Fiscal; composição do Conselho de Administração; número de órgãos administrativos e operacionais; número de gestores e funcionários contratados, mediante entrevistas com roteiro semi-estruturado com dirigentes e sócios, e análise documental das cooperativas.

- **Atributos das cooperativas de trabalho e resultados esperados**

(DC) - Segundo Queiroz (1997), os atributos que afetam os resultados esperados de uma cooperativa de trabalho são: a legalidade de sua constituição conforme previsto na Lei nº

5.764/71; sua idoneidade e capacidade operacional, ou seja, demonstrar cabalmente que seus cooperados são especializados e experientes para executar os serviços com resultados qualificados; a pluralidade de clientes para evitar relação de exclusividade de um tomador dos serviços e ter problemas trabalhistas; a regularidade operacional, treinando frequentemente seus associados para melhorar seus desempenhos; a presença e participação dos sócios nas Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias; respeito as normas de segurança no trabalho pelos cooperados contratados; remuneração dos serviços pela cooperativa e não pelo tomador de forma direta aos cooperados; distribuição das sobras líquidas conforme previsto na Assembléia Geral; responsabilidade das cooperativas de exigir o recolhimento das contribuições previdenciárias dos cooperados; a existência de um gestor competente de atividades cooperadas; e não formação da cooperativa pelo seu tomador de serviços.

(DCA) – São investigados atributos como: documentação hábil para funcionamento; qualificação profissional dos sócios; qualidade dos serviços prestados; número de clientes atendidos; horas de treinamentos de sócios; índice de frequência dos sócios nas Assembléias Gerais; número de acidentes de trabalho; forma de distribuição de sobras líquidas; forma de controle da previdência; número de dirigentes contratados; e formação da cooperativa de trabalho, mediante entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com os dirigentes e cooperados, observação não participante e análise documental das cooperativas.

- **Relacionamento entre estratégias e resultados esperados**

(DC) – Segundo Mintzberg (2001), as decisões estratégicas que afetam as estratégias genéricas e funcionais devem contribuir cada vez mais para padrões de excelência, são aquelas que durante um longo período de tempo afetam os resultados esperados pela

organização. Wright, Kroll e Parnell (2000), mostram em sentido mais amplo, que administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva.

(DCA) – Investiga-se aqui os prováveis relacionamentos entre as estratégias propostas em assembléias com os resultados esperados em termos de ocupação e renda, verificando se ocorre a gestão da implantação de estratégias para um determinado período e se existe coerência entre as estratégias definidas pelos cooperados e os resultados esperados, mediante entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com dirigentes e associados das cooperativas estudadas, observação não participante e análise documental.

### **3.2. Delimitação e “design” da Pesquisa**

#### **3.2.1. População e Amostragem**

Servem de amostragem três cooperativas de trabalho do Estado do Paraná, que tenham obtido sucesso na sua implantação e que estejam em plena atividade.

As amostras não são probabilísticas e selecionadas por acessibilidade que, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles e pela importância representativa de entidades existentes (VERGADA, 1998).

Segundo Richardson (1999), na amostra intencional ou de seleção racional, os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas pelo pesquisador.



### **3.2.2. Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa é estudo comparativo de casos do tipo exploratória. Segundo Vergara (1998), “A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (p.44-45).

Conforme Richardson (1999), “A exploração é determinada pelo plano de enquete de corte transversal, onde os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população neste determinado momento” (p.146-148).

O tratamento dos dados é realizado por meio de procedimentos descritivo e qualitativo. De acordo com Richardson (1999), os procedimentos qualitativos auxiliam no entendimento e classificação dos fenômenos sociais, enquanto processos dinâmicos vividos por grupos sociais, bem como na compreensão das especificidades do comportamento dos indivíduos.

O nível de análise é organizacional e a unidade de análise composta pelos grupos de dirigentes e sócios das cooperativas de trabalho estudadas, pelos técnicos da incubadora da UFPR e da OCEPAR.

### **3.2.3. Coleta e Tratamento dos Dados**

A coleta dos dados faz-se por pesquisa de campo através de entrevista com uso de roteiro semi-estruturado (VERGARA, 1998).

Utiliza-se análise de conteúdo por meio de levantamentos documentais e observação não participante, com triangulação dos dados ou observação de múltiplas evidências.

- Fontes primárias

Os dados primários são levantados mediante a aplicação de entrevistas com o uso de roteiro semi-estruturado com os dirigentes e sócios definidos na amostragem intencional e observação não participante.

Por entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado entende-se a realização de perguntas básicas, fundamentadas em hipóteses de pesquisa. Estas perguntas levam a um amplo campo de questionamentos, pela criação de novas hipóteses baseadas nas respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado são adequadas a este tipo de estudo pois promovem a possibilidade de uma maior interação entre entrevistador e entrevistado, além de um maior aprofundamento das opiniões, percepções e interpretações da realidade organizacional.

- Fontes secundárias

São analisados documentos internos como: relatórios, atas de reuniões, resoluções, comunicados e outras fontes emitidas pelas cooperativas de trabalho, relatórios da (OCEPAR), revistas especializadas no setor de cooperativismo e outras fontes necessárias.

O tratamento dos dados é realizado da seguinte forma:

- Dados primários

Verificam-se os dados primários pela análise descritiva e análise de conteúdo para conhecer as condições atuais das cooperativas de trabalho.

- Dados secundários

Os dados secundários são abordados pela análise documental relativa ao período proposto para pesquisa, ou seja, de 1999 à 2002.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, os dados coletados na pesquisa são apresentados e analisados segundo a metodologia descrita no capítulo anterior. Este capítulo divide-se em três partes. Na primeira parte é apresentado o ambiente cooperativista. A descrição e análise dos dados de cada cooperativa são mostradas na segunda parte deste capítulo. Finalmente é feita a comparação descritiva entre os casos analisados, como requer a metodologia utilizada no trabalho.

### **4.1. O Ambiente Cooperativista**

Segundo Pereira (1999), a cooperativa é uma sociedade de pessoas que têm por objetivo principal servir aos próprios associados ou cooperados, garantindo, por meio de suas atividades, a sobrevivência de seus integrantes. De acordo com a Lei nº 5.764/71, uma cooperativa deve ter, no mínimo, 20 associados, capital variável, representado por quotas-partes para cada associado, limitação do número de quotas-partes para o associado, singularidade de voto, quorum para assembléia baseado no número de participantes, retorno das sobras líquidas do exercício, prestação de assistência ao associado e fornecimento de serviços a terceiros, atendendo a seus objetivos sociais. Como se vê, a ênfase social, grupal, coletivista, inspira o escopo cooperativista. O Brasil tem de adaptar-se aos novos códigos, em função da saturação da velha (CLT) Consolidação das Leis do Trabalho, de inspiração getulista, e em 1971, foi promulgada a Lei nº 5.764, que disciplina a política nacional de cooperativismo e o regime jurídico das cooperativas. Em 1994, o Congresso insere o parágrafo único no artigo 442º da CLT, declarando a inexistência de vínculo de emprego entre

o cooperado e a cooperativa, assim como em relação ao cooperado e a empresa tomadora de serviços, em qualquer ramo de atividade.

Essa emenda provoca o surto das cooperativas de trabalho e o cooperativismo brasileiro, a partir disso, passa-se a transferir seu escopo social para uma ambiciosa meta empresarial, pragmática, interesseira e oportunista. Pessoas de má fé começam a montar cooperativas, cujas características destoam das normas estabelecidas por lei, agindo como refinadas empresas locadoras de mão-de-obra. Como enfatiza o ex-Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, Almir Pazzianotto Pinto (1999), falsas cooperativas são criadas sob o inocente rótulo de trabalho cooperativo, ocultando relações de trabalho permanente, em regime de subordinação, mediante pagamentos de valores com características de salários, e por assim o fazerem, não recolhem os encargos trabalhistas. Fraudam a previdência e passam por cima ou ao largo de um verdadeiro pesadelo para quem se obriga a cumprir todas as exigências legais, como licença-maternidade, aviso prévio, décimo terceiro salário, férias, limitação de jornada, descanso semanal remunerado, indenizações, recolhimento de FGTS, seguro acidentes, etc.

Conforme constatado por Silva Filho (2002), atualmente encontra-se em andamento no Congresso Nacional uma série de propostas tendentes a modificar a atual e vigente legislação que disciplina as cooperativas. Alguns projetos enfocam a necessidade de alterações de todo o conteúdo legislativo. Outros, mais discretamente, propõem alterações tópicas sobre determinadas matérias específicas do fenômeno cooperativo. No entender do autor, as propostas poderiam ter sido mais objetivas, clarificando em capítulos distintos as diversas espécies de cooperativas com base em suas peculiaridades específicas e que as fazem distintas das demais.

Segundo o autor, o projeto de lei do Senador Jonas Pinheiro em apreciação no Congresso, tem por objetivo a inclusão na atual Lei de Cooperativas de um capítulo específico

disciplinando as cooperativas de trabalho associado, e pelo seu conteúdo, por certo vai permanecer a nebulosidade hoje existente no que concerne a uma perfeita distinção entre a figura do sócio de cooperativa e a do trabalhador subordinado, persistindo, por via de conseqüência, a questão da insegurança jurídica que campeia as relações entre sócios, entidades cooperativas e tomadores dos serviços.

Segundo a Confederação Brasileira das Cooperativas de Trabalho, ligada à Organização das Cooperativas Brasileiras – (OCB), existem atualmente, no país, cerca de 25 mil cooperativas de trabalho, que juntas reúnem aproximadamente 4 milhões de cooperados. Esses números por si só demonstram a abrangência das cooperativas de trabalho no Brasil e a sua importância atual, e justificam a existência de uma legislação específica que discipline e normalize o funcionamento delas.

O crescimento do número de cooperativas de trabalho e de trabalhadores a elas associados tem sido estimulado justamente por a carga tributária incidente sobre essa modalidade associativa ser menor e por ser mais flexível nelas a relação entre o capital e o trabalho, o que, na prática, representa maior remuneração aos trabalhadores.

#### **4.2. Casos em Estudo**

Seguindo a metodologia de estudos comparativos de casos, descrita no capítulo anterior, apresenta-se agora a análise das cooperativas pesquisadas individualmente. Preservam-se as razões sociais e nomes fantasias, devido duas delas serem concorrentes no mesmo ramo de atuação e pelo fato de que a terceira está também se expandindo para este segmento. Neste trabalho utilizam-se as denominações de cooperativas ( X, Y e Z). A análise inicia-se com um histórico, passando em seguida para os dados de pesquisa e posteriormente à fase individual, são analisadas comparativamente as três organizações.

#### 4.2.1. Caso 1 : Cooperativa “X”

##### 4.2.1.1. Características

Funda-se em 16 de setembro de 1999, com sede em Curitiba, a cooperativa “X”, de caráter misto, para atuar em diversos ramos de atividades. Atualmente tem se dedicado mais ao ramo de higienização hospitalar, tendo também frente de trabalho em portaria de empresa.

Segundo seu presidente a primeira idéia de fundar a cooperativa é dada pelo (Sr. Joel) procedente do Estado do Rio Grande do Sul, onde existe grande quantidade de cooperativas na área rural e, como no bairro da CIC existem muitas pessoas desempregadas, surge a intenção de se formar uma cooperativa de trabalho. Ficam sabendo que na UFPR existe uma incubadora para esse ramo de atividade e contactam com a mesma para pedir ajuda na sua constituição.

Na primeira reunião, ainda na casa do Sr. Joel, estão presentes aproximadamente 60 pessoas que fundam a cooperativa. Após alguns meses, chegam a ser cadastrados 166 sócios e atualmente há 62 associados. O período de incubação é de aproximadamente dois anos, onde se legaliza a cooperativa para funcionamento, treinamento de pessoal com módulos sobre cooperativismo e em higienização hospitalar num curso de 120 dias com 4 horas diárias. Mediante a realização desse curso, torna-se possível a celebração do primeiro contrato com um hospital da rede particular há cerca de um ano, que absorveu 13 cooperados. Também é acertado um contrato com (UFPR) para 2 cooperados na portaria da reitoria, sendo esses os postos de trabalho em funcionamento atualmente.

#### 4.2.1.2. Análise dos dados

Após breve histórico da cooperativa “X”, inicia-se a análise dos dados coletados durante a pesquisa, seguindo a metodologia prescrita. A análise ocorre da seguinte forma: primeiro é analisado o modelo organizacional; logo após são analisadas as estratégias organizacionais; em seguida, seus atributos e resultados esperados; e, finalmente, a relação entre eles.

##### 4.2.1.2.1. Modelo organizacional

Procede-se a análise do modelo organizacional da cooperativa “X” para verificar as condições burocráticas do modelo adotado e observa-se que a mesma se enquadra no grupo de autogestão, que conforme (ANTEAG, 2000).

Observa-se nesta organização a centralização na tomada de decisão na pessoa do presidente, ausência de organograma formalizado, pouco investimento em aprendizado, não utilização de tecnologia da informação, foco em apenas um grande cliente e ausência de aliança estratégica com parceiros. Utilizam o processo de supervisão constante dos sócios em seus postos de trabalho, a cultura coletiva ainda é fraca e as competências e liderança pessoais ainda são pouco valorizadas, ou seja, os traços de uma organização burocrática tradicional estão presentes e o modelo coletivista pós-modernista, defendido por VARGAS (2002), ainda é algo a ser desenvolvido nessa organização.

Segundo Cançado et al. (2002), nessas relações em redes, intensificadas pelos processos de terceirização e de alianças e parcerias, torna-se cada vez mais importante a transposição de fronteiras hierárquicas convencionais e o estabelecimento de novos tipos de vínculos de trabalho e exigindo dos gestores novas habilidades, aptidões e competências.

#### 4.2.1.2.2. Estratégias organizacionais

A apresentação das estratégias organizacionais segue a metodologia proposta nos objetivos específicos que delinearão a montagem dos instrumentos de pesquisa como seguem: produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos; estratégias genéricas e funcionais implementadas; processo de participação dos sócios nas estratégias; e influências ambientais nas estratégias.

- **Produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos**

O principal serviço prestado pelos cooperados é na área de higienização hospitalar devido ao fato de terem realizado curso específico. Porém, como a cooperativa é mista, está apta a prestar outros tipos de serviços como de: jardinagem, pintura, copa, portaria, telefonista, recepção, limpeza geral, etc, devido ter em seu quadro de sócios diversos profissionais com essas qualificações.

A cooperativa “X” atende a cidade de Curitiba e ainda não se expandiu para outras regiões do Estado devido não possuir estrutura física para esse fim. A distribuição dos serviços entre os associados é feita de acordo com critérios dando-se prioridade aos mais velhos e aos que mais necessitam do posto de trabalho e ainda aos que fizeram o curso específico para a área hospitalar ou possuam as habilidades para outros postos conforme acima descritos.

Perguntou-se se é feita pesquisa de mercado para identificar ameaças e oportunidades de se atuar nesse ramo, segundo Mintzberg (2001), e obtiveram-se as seguintes respostas:

*“Não soube informar”... “Depende da diretoria”... “Acho que a diretoria deve fazer” (cooperados X1, X2 e X3) “A pesquisa é feita através de telefone e às*



*vezes pessoalmente em companhia de algum cooperado” (presidente X). “Não tenho conhecimento de concorrentes”... “Não tenho essa informação”... “Não sabe informar” (cooperados X1, X2 e X3) “Dentro do ramo de cooperativas de trabalho não tenho conhecimento de outra concorrente e sim de empresas de terceirização de serviços” (presidente X).*

Constata-se que de maneira formal não existe pesquisa de mercado e o que desenvolvem são apenas especulações de maneira superficial. Não conhecem o mercado e nem o perfil de seus concorrentes. Não têm idéia de segmentação de mercado conceituados por Kotler (1998), Nickels e Wood (1999), estão mais preparados para a área de higienização hospitalar por terem participado do curso específico, mas pretendem entrar em outras frentes de trabalho na área de prestação de serviços diversos e produção de refeições para indústrias da região que são em grande número na CIC (Cidade Industrial de Curitiba).

- **Estratégias genéricas e funcionais implementadas**

A cooperativa “X” discute suas questões relevantes em reuniões periódicas cuja pauta é elaborada e votada em assembleias. Quanto a estratégia genérica, que segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), pode ser para qualquer unidade de negócio, adotam nessa cooperativa a de manter um custo baixo dos serviços contratados para um pequeno segmento de mercado, que no caso é de higienização hospitalar. Como estratégia funcional procuram observar na contratação de serviços que a remuneração do associado acompanhe a base da categoria no sindicato para manter o bom relacionamento entre as entidades. Isso tudo é detectado nas entrevistas como se vê abaixo:

*“É observado o custo do serviço de acordo com as categorias e salário base do sindicato”... “Foco no mercado para conseguir novos clientes”... “Conseguir novos clientes” (cooperados X1, X2 e X3). “A cooperativa procura pagar esse mínimo imposto pelo sindicato e que acaba sendo um valor competitivo em relação as empresas de terceirização e também temos menos impostos a pagar”(presidente X).*

Com relação a estratégia genérica para o futuro pretendem entrar em outro nicho de mercado que é fornecimento de refeições aos empregados das indústrias da região da CIC através da montagem de uma cozinha industrial, porém não dispõem de dinheiro em caixa para compra dos equipamentos, não possuem infra estrutura para montar a cozinha e muito menos linha de crédito para financiar os equipamentos, considerando-se a falta de imóvel próprio para oferecer em garantia.

- **Processo de participação dos sócios nas estratégias**

São convocadas reuniões periódicas para traçar as estratégias da cooperativa onde os dirigentes coletam as informações para serem discutidas em assembléia geral. Esse comportamento, defendido por Mintzberg (2001), foi constatado durante as entrevistas:

*“Há estímulo para que os sócios dêem sua opinião na assembléia”... “Dão sua opinião”... “Opinam”... “Somente quando convocados para assembléias”... “Em reuniões periódicas”... “Coletam informações” (cooperados X1, X2 e X3). “Há estímulo para que os sócios dêem suas opiniões para que fique um processo mais democrático”... “Sempre coletamos as informações com os sócios”( presidente X).*

Embora exista a participação em reuniões e assembléias, não se pode chamar este processo de administração estratégica conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), pois se trata apenas de resoluções de problemas corriqueiros e imediatos e não um planejamento a médio e longo prazo como proposto pelos autores.

- **Influências ambientais nas estratégias**

A cooperativa “X” faz apenas uma análise superficial do que se passa dentro e fora desta organização, ficando descaracterizada a aplicação da análise ambiental proposta por Wright, Kroll e Parnell (2000), para um planejamento estratégico. Percebe-se que o desemprego é grande e que há muita gente querendo chegar ao mercado de trabalho. Muitos sócios não possuem um nível de estudo razoável e dispõem de mão-de-obra pouco qualificada e, por isso, buscam na cooperativa os cursos de higienização que possam inseri-los no mercado.

Observa-se também, como já explanado anteriormente que existe a pretensão de se inserirem no ramo de refeições industriais, porém efetuou-se uma pesquisa de viabilidade e sabe-se que existe concorrente atuando no mercado e que não vai ser fácil entrar nesse segmento, pois a cooperativa não dispõe de infraestrutura e nem linha de crédito para financiá-la.

Atualmente só estão participando de processos de terceirização com contratos na área privada como no caso do hospital. Já teve oportunidade de participar de licitação da área pública e tiveram que desistir por não cumprir as exigências do edital. Há dificuldade para essa cooperativa crescer no mercado pois quando existe licitação, não podem participar por falta de estrutura, não possui linha de crédito para melhorar a infraestrutura por não possuir bens em garantia.

#### **4.2.1.2.3. Atributos e resultados esperados**

Os atributos e os resultados esperados em uma cooperativa de trabalho são selecionados de acordo com Queiroz (1997), e levantados nos instrumentos de pesquisa da seguinte forma: legalidade de constituição; capacidade operacional; pluralidade de clientes; treinamento freqüente; participação nas assembléias; normas de segurança; forma de

remuneração; distribuição de sobras anuais; contribuições à previdência e ter um gestor competente:

- **Legalidade de constituição**

A formação da cooperativa “X” está de acordo com o previsto na Lei nº 5.764/71, ou seja, com quorum acima de 20 sócios, conforme previsto em Crúzio (2000), e com ideais comuns a todos, tais como viabilizar uma forma de trabalho e conseqüentemente uma remuneração para seus sócios (MAUAD, 1999).

Como não têm conhecimento sobre cooperativismo, pedem ajuda da incubadora da (UFPR), onde permanecem por dois anos em treinamentos e legalizando os documentos necessários para seu funcionamento, sendo registradas as atas de fundação, estatuto e regulamento em cartório de títulos, feita a inscrição no CGC (Cadastro Geral de Contribuintes), na junta comercial e na prefeitura. Conforme constatado nas fontes secundárias de pesquisa não foi feito ainda o registro na (OCEPAR) o que está em desacordo com a lei supra citada (QUEIROZ, 1997).

- **Capacidade operacional**

A capacidade operacional da cooperativa está diretamente relacionada à qualificação profissional dos associados e à qualidade dos serviços prestados conforme afirma Queiroz (1997). Nesse levantamento as seguintes respostas servem para ilustrar:

*“São pessoas com pouco estudo”... “Pessoas com 1º ou 2º graus incompletos”... “Sem formação específica a nível profissional” (cooperados X1, X2 e X3), “Participaram do curso de higienização para trabalhar no hospital”(presidente X). “O controle de qualidade dos serviços do hospital é*

*feito por duas supervisoras”... “Quem controla é a supervisora”... “Procuramos manter a boa qualidade do serviço prestado” (cooperados X1, X2 e X3), “O controle de qualidade é feito por duas supervisoras que trabalham em escala de revezamento 12 por 36 horas no hospital” (presidente X).*

Observa-se aqui que os sócios, apesar de terem pouco estudo e qualificação profissional, possuem formação específica para a área de higienização hospitalar, o que venha fazer com que atenda bem o cliente neste ramo. Porém, há sérios obstáculos, como por exemplo, a distância que há entre o centro da cidade e as instalações para atendimento ao cliente no bairro da CIC. Não contam com um veículo próprio para deslocamento de pessoal aos postos de trabalho e para uso do presidente, e com isso pode ocorrer falhas na supervisão dos serviços uma vez que as supervisoras também executam serviços e fazem escala de revezamento.

- **Pluralidade de clientes**

Com relação ao número de clientes atendidos, a cooperativa “X” está em uma situação delicada, ou seja, possui apenas dois clientes e caso haja uma rescisão de contrato, pode ficar com sérios problemas legais, conforme prevê Queiroz (1997). O grande desafio do seu presidente é a busca de novos clientes e a viabilização de novos postos de trabalho para outros sócios que estão ociosos.

- **Treinamento freqüente**

Como a cooperativa “X” é relativamente nova, estando atuando há um ano efetivamente no mercado, até o momento fizeram um curso de higienização de 120 dias com 4 horas diárias de três módulos, relativos a cooperativismo na incubadora da (UFPR).

Conforme levantamento documental, não existe um plano de treinamento regular para os sócios que estão em atividade, para fins de atualização e nem para os que estão na berlinda aguardando novos postos de trabalho, como por exemplo na própria área de higienização hospitalar, estando, portanto em desacordo com o procedimento ideal segundo Queiroz (1997), que é o treinamento regular e constante dentro e fora do ambiente de trabalho.

- **Participação dos sócios em Assembléias**

A participação dos sócios nas Assembléias Ordinárias é em torno de 70 a 80%. Esta participação está ligada ao fato de que na data das assembléias marca-se também um churrasco, caso contrário, segundo relato do presidente, esta participação seria bem menor. Para reuniões extraordinárias existe grande dificuldade de se obter quorum pois telefona-se para todos os sócios e poucos se dispõem a participar e tratar de assuntos de seus interesses, sendo este um dos problemas mais encontrados em cooperativas segundo (ANTONIALLI, 2000).

- **Normas de segurança no trabalho**

Não foi encontrado dentro da cooperativa “X”, conforme análise documental, normas específicas de segurança no trabalho, podendo haver transtorno com diligências fiscais segundo Queiroz (1997). O pouco treinamento sobre segurança que teve foi dentro do curso de higienização dado pela (UFPR), onde receberam orientações para manuseio de produtos químicos e uso de equipamentos de proteção individual. Conforme dados primários de pesquisa obteve-se as seguintes explicações:

*“As orientações que o pessoal teve foi dada no curso de higienização”... “Sim, no curso de higienização”... “No curso de treinamento da UFPR” (cooperados X1, X2 e X3), “Não existe treinamento específico para segurança no trabalho e as orientações que o pessoal teve foi dada no curso de higienização. Usam os equipamentos de proteção principalmente para manuseio de produtos químicos dentro do hospital” (presidente X). “Houver alguns incidentes dentro do hospital”... “Não sabe de nenhuma ocorrência de acidente”... “Não ocorreu acidentes” (cooperados X1, X2 e X3), “Não tem registro de acidente grave, somente alguns incidentes de pequena monta dentro do hospital”(presidente X).*

Na cooperativa não há registro de acidentes de trabalho no atendimento a clientes, porém constata-se pelo relato do presidente, que ocorreram incidentes de pequena monta dentro do hospital, o que demonstra a falta de consciência e treinamento de alguns sócios.

- **Forma de remuneração**

A forma de remuneração utilizada pela cooperativa “X” é de acordo com o salário base da categoria no sindicato de classe, ou seja, o cooperado tem remuneração de acordo com o serviço prestado e horas trabalhadas no posto durante o mês, e o pagamento é feito diretamente pela cooperativa conforme proposto por (QUEIROZ, 1997).

De acordo com levantamento em documentação, não está embutido no custo do serviço prestado pela cooperativa a remuneração dos sócios para suprir a falta de alguns itens importantes como: férias, seguros pessoais, 13.o salário, adicional noturno, o que pode gerar no futuro, ações trabalhistas indevidamente impetradas pelos próprios sócios.

- **Distribuição de sobras**

Quanto à distribuição de sobras está sendo observado o estatuto segundo prevê Queiroz (1997), ou seja, quando ocorreu, como no ano de 2001, foi levado em assembléia

para decidir a forma de distribuição. No caso citado, votou-se para que se reinvestissem as sobras na cooperativa e que não fossem distribuídas aos sócios pois o valor individual seria de pequena monta e eles precisam estruturar melhor o escritório para atendimento aos clientes.

- **Contribuições à previdência**

Como os sócios das cooperativas são considerados trabalhadores autônomos perante a Previdência Social, o recolhimento deve ser efetuado individualmente por cada um e controlado pela cooperativa, conforme Queiroz (1997). Porém, por força de contrato com o hospital e reitoria, o valor está sendo assumido pela cooperativa e comprovado perante os clientes para liberação dos pagamentos e, posteriormente, a cooperativa desconta dos cooperados no repasse da remuneração devida.

- **Gestor competente**

A cooperativa “X” é administrada pelo seu presidente e não há indícios de competência e experiência de gestão profissional, o que não atende a situação ideal preconizada por Weber (1963), de que as organizações burocráticas devem ter um dirigente com alto grau de especialização. Também fazem parte da diretoria executiva o vice-presidente, o diretor financeiro e seu vice, o diretor administrativo e seu vice e a secretária. É constante a reclamação do presidente de que o mesmo fica sozinho na tomada de decisões da cooperativa, e que não existe a participação efetiva dos demais membros da diretoria executiva, nem mesmo comparecendo periodicamente na sede para tomada de decisões, mostrando ineficácia administrativa, conforme (ANTONIALLI, 2000).



#### 4.2.1.2.4. Relação entre as Estratégias e resultados esperados

No intuito de alcançar o objetivo proposto nesse trabalho, que é identificar quais as estratégias utilizadas pelas cooperativas de trabalho do Paraná, mais relacionadas com os atributos e os resultados esperados, faz-se a relação entre essas categorias analíticas.

No caso da Cooperativa “X”, embora esteja formada desde 1999, na realidade teve um período de dois anos dentro da incubadora da (UFPR), e somente está atuando há um ano na área de higienização hospitalar e portaria, mantendo um custo baixo para este segmento de mercado. Porém, ainda não se pode afirmar que haja grande relação entre as estratégias organizacionais e os resultados esperados, conforme depoimentos dos entrevistados:

*“A estratégia genérica é aumentar o volume de clientes atendidos fazendo contratos com mais hospitais. Falta divulgação para trazer novos clientes. A incubadora prometeu impressão de folders mas não atendeu ainda.”... “O sucesso ainda é pouco pois as pessoas querem o serviço de imediato, ou seja, se cadastram como sócios e já querem trabalhar sem esperar que seja feito o contato com os clientes e seja fechado o contrato de serviços a prestar”... “Depende de as pessoas acreditarem no projeto, na honestidade dos dirigentes, ter coragem, ter vontade de fazer as coisas acontecerem.”(presidente X). “As pessoas não tem paciência de esperar que se viabilize novos contratos e acabam saindo da cooperativa. Não querem se cadastrar para esperar o contrato, querem o serviço de imediato”... “Ela está se equilibrando e caminhando com as próprias pernas”... “Ainda é cedo para saber se está tendo sucesso” (cooperados X1, X2 e X3).*

De modo geral, a estratégia genérica de desenvolver novos nichos de mercado e atingir outros setores de prestação de serviços é fator fundamental para a garantia da sobrevivência da cooperativa, principalmente para preservar a meta de diversidade de clientes proposta por Queiroz (1997). Também sente-se ainda uma grande dependência da incubadora para coisas simples como emissão de folders de divulgação e programas de treinamento para qualificação dos sócios o que pode ser resolvido com o fundo de reserva . A remuneração de modo geral é muito baixa e deveria estar mais próxima do que é cobrado pelas empresas de

terceirização para maior satisfação dos sócios e melhorar seus rendimentos viabilizando o pagamento de previdência privada, provisão para férias, 13.o, horas adicionais noturnas, e outros, instituindo por exemplo, um fundo social.

Constata-se, ainda, pouco envolvimento da diretoria executiva no dia a dia da cooperativa e muita centralização na pessoa do presidente, sendo um problema levantado por Antonialli (2000). Cita-se ainda que não há indícios de qualificação profissional do seu presidente, nem treinamento especializado segundo Weber (1963), para gerir uma organização burocrática tão complexa.

#### **4.2.2. Caso 2 : Cooperativa “Y”**

##### **4.2.2.1. Características**

A cooperativa “Y” foi fundada em 07 de julho de 1999, com sede em Curitiba, atuando no segmento de saúde, ação social e outros serviços que possam ser cobertos pelos profissionais sócios da cooperativa. A sua área de atuação abrange a Região Metropolitana de Curitiba, em hospitais, clínicas, ambulatórios, consultórios médicos e serviço médico de empresas. Possui em seu quadro de sócios profissionais de nível superior, técnico médio e elementares para prestar serviços na área proposta.

A idéia de se formar a cooperativa dá-se em consequência da falência e fechamento de um hospital na capital que deixaria aproximadamente 200 trabalhadores desempregados. Alguns vão para outros hospitais da região e um grupo de 24 pessoas procuram a (ANTEAG) para constituir a cooperativa, buscando saber quais os documentos necessários e trâmites legais para seu funcionamento. Atualmente a cooperativa conta com aproximadamente 60 sócios.

Embora tenha sido criada em 1999, o funcionamento propriamente dito só ocorreu no dia 21 de novembro de 2001, com a convocação de uma Assembléia Geral Extraordinária, onde os sócios elegem a nova diretoria, atualizam o regimento interno, e nesta data decidem também pela contratação de um gestor administrativo com formação em Administração, em regime de trabalho celetista, com um salário fixo e mais comissões de 2% do valor líquido de contratos firmados pela sua atuação como gestor.

Uma curiosidade desta cooperativa é que a mesma foi formada com incentivo da presidente do sindicato dos trabalhadores da área de saúde e que também acumula a função de presidente da cooperativa.

#### **4.2.2.2. Análise dos Dados**

Utilizando a mesma seqüência proposta para a análise, faz-se na seqüência a avaliação dos dados da cooperativa “Y”. Descreve-se primeiro o modelo organizacional; após este, as estratégias organizacionais, em seguida seus atributos e os resultados esperados e, finalmente, faz-se a relação entre os mesmos.

##### **4.2.2.2.1. Modelo organizacional**

Uma distância do modelo burocrático tradicional não pôde ser observada, pois segundo Vasconcelos (2002), neste modelo as pessoas passam a trabalhar de forma radicalmente diferente do modelo weberiano, reconhecendo a natureza coletiva e orgânica do trabalho, ajustando e continuamente redefinindo cargos, tarefas e objetivos em função do ambiente instável no qual trabalham.

Observa-se que, embora as atividades sejam desenvolvidas de forma coletiva, o modelo burocrático tradicional como: unidade de comando, centralização na tomada de decisão, excesso de controles, entre outros, são mais intensos que o modelo pós-moderno defendido por Vasconcelos (2002), que é típico de organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso através da institucionalização do diálogo, com grupos de trabalhos flexíveis e constituem força-tarefa temporária com objetivos claros. Está portanto, mais ligada ao modelo tradicional mecânico, onde o controle é formal, com pouca margem de liberdade, sem incentivos à inovação e à mudança.

O modelo autogestionário fica descaracterizado na cooperativa “Y” pela sua forma de atuação, ou seja, tem um gestor contratado por CLT e não um sócio eleito no comando. Possui vários contratos e diversidade de clientes, porém em grupos com pouca mobilidade de substituição e trabalhando em turnos onde fica difícil a tomada de decisões coletivas. Tem baixa frequência nas assembleias onde as decisões devem ser discutidas e tomadas. O controle é formal e mecânico baseado na execução de procedimentos conhecidos e repetitivos, típicos de organizações burocráticas tradicionais, segundo (WEBER, 1963).

#### **4.2.2.2.2. Estratégias organizacionais**

A apresentação das estratégias organizacionais segue a metodologia proposta nos objetivos específicos que delinearão a montagem dos instrumentos de pesquisa como seguem: produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos; estratégias genéricas e funcionais implementadas; processo de participação dos sócios nas estratégias; e influências ambientais nas estratégias.

- **Produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos**

O serviço prestado pela cooperativa “Y” é exclusivamente ligado à área de saúde tendo em seu quadro de sócios: médicos, enfermeiras, auxiliares de enfermagem, assistente social, administrador hospitalar, etc. A distribuição dos postos de trabalho são efetuados mediante a especialização de cada sócio e as disponibilidades para assumirem os mesmos.

O mercado de atuação até há pouco tempo era somente a cidade de Curitiba e Região Metropolitana. Atualmente está se expandindo para o interior do Estado em cidades como Maringá e Bandeirantes e outras pretendidas. Os principais clientes são os hospitais, as clínicas, os laboratórios, a secretaria de saúde, os postos de saúde e empresas que possuem consultórios para atendimento dos funcionários.

Segundo o gestor administrativo não é feita pesquisa de mercado para identificar ameaças e oportunidades de se atuar no mesmo de acordo com Mintzberg (2001), porém, sua atuação é constante na visita de clientes potenciais para expandir os contratos uma vez que ele recebe comissão por novos contratos firmados. Também tem conhecimento de outros concorrentes como empresas de terceirização e outras cooperativas de trabalho, mas aposta na sua organização com preços competitivos e profissionais competentes para atender seu segmento de mercado pressuposto por (KOTLER, 1998), (NICKELS e WOOD, 1999).

- **Estratégias genéricas e funcionais implementadas**

A estratégia genérica utilizada pela cooperativa “Y” está em conformidade com Wright, Kroll e Parnell (2000), e são orientadas para um baixo custo dos serviços prestados, prestação de serviços diferenciados de acordo com as necessidades do cliente e não perder o foco no segmento de mercado que é a área de saúde pública ou privada.

As estratégias funcionais estão direcionadas para um serviço prestado por profissionais qualificados, com custo operacional condizente com as categorias profissionais e sindicais.

Constata-se que não existe uma pesquisa para detectar ameaças e oportunidades de se atuar no mercado, conforme passos sugeridos por Wright, Kroll e Parnell (2000), porém existe a pesquisa interna via correspondência ou pessoalmente para traçar os rumos da cooperativa, conforme observado em entrevistas:

*“São dadas sugestões em assembléia”... “Existe o processo de sugestões por correspondência ou pessoalmente”... “As questões relevantes são votadas em assembléia” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “Procuramos fazer uma cooperativa participativa onde os cooperados participam de todos os assuntos via correspondência ou pessoalmente nas assembléias gerais ordinárias e extraordinárias” (gestor Y).*

- **Processo de participação dos sócios nas estratégias**

A cooperativa “Y” procura manter um processo transparente de administração e na pessoa do gestor faz reuniões freqüentes nos locais de trabalho dos sócios. Pode-se constatar esse padrão de decisão conforme proposto por Mintzberg (2001), nas entrevistas efetuadas:

*“Os dirigentes coletam informações freqüentemente”... “Coletam dados com os sócios”... “Coletam informações pessoalmente ou por correspondências” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “Faz-se reuniões com os grupos e incentiva-se a presença nas assembléias”... “Sempre coletam as informações com os sócios”... “Os sócios participam ativamente nas assembléias e nossa proposta é a transparência de trabalho” (gestor Y).*

Questionado quanto à existência de sócios fora da capital e sua participação em assembléias o gestor concordou com a dificuldade de presença dos mesmos, porém mesmo

assim faz questão que dêem suas opiniões por correspondência para não ficarem alijados do processo estratégico.

- **Influências ambientais nas estratégias**

Segundo o gestor, não é realizada análise ambiental de modo formal e segue de acordo com seu sentimento pessoal de um profissional que conhece e atua no mercado, não estando portanto de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), que prevêm um estudo amplo e abrangente das influências. Não é feita pesquisa para detectar alguma alteração que pudesse influir no posicionamento de mercado, porém procura manter-se atualizado e atento às leis trabalhistas, aos movimentos que agem em favor do cooperativismo, como, por exemplo, a assinatura e leitura da revista bimestral “Informecoop”, procura estar informado sobre carga tributária, sobre piso e faixa salarial para não perder bons sócios profissionais no mercado de atuação.

Atualmente, só tem participado de terceirizações como no caso de hospitais e está aguardando editais de órgãos públicos para participar das licitações. Acha fundamental que os sócios sejam remunerados adequadamente e para tal faz pesquisa salarial da categoria, pagando por horas trabalhadas. Na composição dos custos dos serviços procura incluir o fornecimento de vale transporte, auxílio alimentação e outros custos que devem ser compensados como: férias, 13.o salário, FGTS, que o sócio não tem direito por lei. Vai contratar um seguro e assistência médica com o fundo de reserva para dar maior conforto aos cooperados.

Procura estar atento aos problemas que podem levar a ações trabalhistas e trabalha em parceria com o SINDESC (Sindicato dos Empregados de Serviços de Saúde de Curitiba e Região), para evitar confrontos e problemas judiciais.

#### 4.2.2.2.3. Atributos e resultados esperados

Os atributos e os resultados esperados de uma cooperativa de trabalho são selecionados de acordo com Queiroz (1997), e levantados nos instrumentos de pesquisa da seguinte forma: legalidade de constituição; capacidade operacional; pluralidade de clientes; treinamento freqüente; participação nas assembléias; normas de segurança; forma de remuneração; distribuição de sobras anuais; contribuições à previdência e ter um gestor competente:

- **Legalidade de constituição**

Observou-se os princípios da Lei das Cooperativas para constituição da cooperativa “Y”, conforme Crúzio (2000). Com a ajuda da (ANTEAG), por um período de mais de um ano, são tomadas as providências necessárias para a legalização e funcionamento da cooperativa. Conforme verificação de dados secundários de pesquisa, observa-se que existe registro em cartório de títulos, inscrição no CGC, na junta comercial e na prefeitura, porém não foi feita ainda a inscrição na (OCEPAR), conforme preceitua o artigo 107º, da lei nº 5.764/71, que rege a entidade, estando portanto faltando essa providência para efeitos legais, segundo (QUEIROZ, 1997).

- **Capacidade operacional**

Quanto à capacidade operacional ela está diretamente ligada à qualificação pessoal dos profissionais sócios da cooperativa, segundo Queiroz (1997). Conforme observado, a mesma oferece boa proposta de atendimento ao cliente com profissionais especializados em



suas funções específicas, ou seja, médicos, enfermeiras, auxiliar de enfermagem e outros, dando assim segurança ao cliente contratante.

Faz locação de duas salas em edifício na área central da cidade, de fácil acesso aos clientes, possui veículo próprio para deslocamento do gestor e dispõe de duas pessoas contratadas para atendimento na área administrativa e um assessor do gestor.

Pode oferecer ainda bom controle de qualidade dos serviços prestados uma vez que possui um gestor contratado para esse fim e que o mesmo não é sócio da cooperativa, o que o torna imparcial quanto a possíveis influências de outros sócios que estão sendo fiscalizados.

De modo geral a cooperativa “Y” tem oferecido uma boa qualidade de atendimento ao cliente, porém por estar no mercado a menos de um ano é prematuro dizer se ela pode ser considerada de boa capacidade operacional, mesmo porque sem o registro na (OCEPAR), não pode participar de licitações na área pública onde existe um filão para as cooperativas de trabalho.

- **Pluralidade de clientes**

Mediante entrevistas constata-se que existe a diversidade de clientes, o que torna a cooperativa lícita perante a lei que a rege, segundo Queiroz (1997), e confirmado em depoimentos:

*“O número de clientes é diversificado”... “Diversificado”... “Bem diversificado” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “É bem diversificado pois temos atualmente 8 clientes” (gestor Y).*

O número de clientes foi confirmado junto aos dados secundários da pesquisa, o que torna bem segura a atuação da cooperativa neste quesito.

- **Treinamento freqüente**

Conforme informação do gestor existe a previsão de treinamento anual de 16 horas por sócios e que normalmente é feito no próprio local de trabalho após o turno, por pelo menos duas horas ao mês. Junto aos sócios foram levantadas as informações de que existe a estimativa e previsão de 15 horas anuais, embora não comprovada formalmente e também improvável pelo pouco tempo de funcionamento da cooperativa, e que não existe um programa formal de treinamento implantado, segundo Queiroz (1997), sendo um quesito necessário a ser viabilizado pelo gestor.

- **Participação dos sócios em Assembléias**

De acordo com análise documental verifica-se que existe uma participação em assembléia de aproximadamente 60% dos sócios, considerada apenas razoável por Antonialli (2000). Essa média é confirmada pelo gestor e demais sócios entrevistados e argumentam que é difícil melhorar essa participação devido a maioria trabalhar em turnos de revezamento nos hospitais.

Observa-se que é difícil a participação dos sócios que atuam em postos de trabalho fora de Curitiba o que, de certa forma, os deixam fora do processo de sugestões e decisões em assembléias, embora, como já citado pelo gestor, eles participem via correspondência.

- **Normas de segurança no trabalho**

Com relação à segurança no trabalho verifica-se que não existem programas específicos, conforme defende Queiroz (1997), e que o único treinamento feito é para

manuseio de produtos químicos nos hospitais, o que se entende muito pouco para pessoas que atuam em áreas de risco e insalubres.

Portanto, o fato de ainda não terem registro de nenhum acidente de trabalho está mais relacionado ao fator sorte do que a prevenção ativa dos mesmos.

- **Forma de remuneração**

Conforme informação do gestor, é feita uma pesquisa de mercado da categoria e pago por horas trabalhadas que denominam produtividade. Procura-se remunerar o profissional com o custo do vale transporte, auxílio alimentação e outros custos que devem ser compensados ao mesmo como: férias, 13.o salário, FGTS, que por serem sócios não tem os direitos trabalhistas contidos na CLT. Essas informações constatou-se nas pesquisas abaixo:

*“A remuneração é por hora trabalhada que denominamos produtividade”... “Produtividade com valor por hora trabalhada”... “Avaliação do que o mercado paga mais compensação para cobrir pagamento ao INSS, 13.o, férias” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “Procura remunerar o profissional através de pesquisa de mercado para a categoria e compensar ainda valores para que o mesmo possa cobrir os valores de 13.o, férias, INSS, e outros como vale transporte e auxílio alimentação” (gestor Y).*

Observa-se que a forma de remuneração e sua composição é mais coerente com os preceitos de uma cooperativa de trabalho, ou seja, que o sócio tenha um ganho mensal que atenda melhor suas necessidades sociais, segundo (QUEIROZ, 1997).

- **Distribuição de sobras**

Devido estarem atuando efetivamente no mercado há menos de um ano, ainda não tiveram a primeira assembléia para tratar do assunto de distribuição de sobras, caso ocorra,

porém, conforme prevê o regimento interno, a participação dos sócios nas sobras líquidas é proporcional aos meses e dias trabalhados sempre com base na produtividade, de conformidade com (QUEIROZ, 1997).

- **Contribuição à previdência**

De acordo com observação documental, constata-se que o controle de recolhimento ao (INSS) é feito mediante a apresentação de uma cópia do boleto pelo sócio mensalmente, estando portanto de acordo com o previsto em lei, segundo Queiroz (1997), e comprovado nas entrevistas:

*“O sócio paga a previdência como autônomo”... “O sócio efetua o pagamento como autônomo mediante boleto do INSS”... “É recolhido mensalmente pelo sócio como autônomo” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “O pessoal recolhe o INSS individualmente e apresenta uma cópia para comprovação na cooperativa” (gestor Y).*

- **Gestor competente**

Segundo Antonialli (2000), é imprescindível a uma organização ter um gestor competente para sua atuação no mercado. A solução encontrada pela cooperativa “Y”, de contratar um gestor administrativo pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), mostrou-se mais eficiente, principalmente pelo fato de o mesmo ter um salário fixo e comissão de 2% sobre novos contratos o que o coloca em constante busca por novos clientes e assim melhora seu rendimento mensal e proporciona mais postos de trabalho para os sócios ociosos.

O quesito de ter um gestor especializado, conforme defende Weber (1963), para organizações burocráticas está sendo atendido, porém, como trata-se de profissional que não

integra o quadro de associado torna a organização um pouco descaracterizada de um sistema de autogestão.

A fórmula está dando certo tanto que já foi contratado um assistente para o gestor nos mesmos moldes, e, isso tem ajudado na manutenção da qualidade dos serviços prestados pelas atuações dos gestores e busca de novos clientes no interior do Estado.

#### 4.2.2.2.4. Relação entre as estratégias e resultados esperados

Observa-se algumas relações importantes entre as estratégias genéricas de manter um custo baixo a um segmento diferenciado de clientes, principalmente pelos depoimentos que seguem:

*“As estratégias são avaliadas para um resultado comum que é a colocação do sócio no mercado de trabalho com boa remuneração e satisfação do cliente”... “O objetivo comum é favorecer o cliente e o associado”... “Não sabe informar por ser sócia recente” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “As estratégias genéricas são de baixo custo com foco no segmento, tentando sempre firmar mais contratos com hospitais, clínicas e ambulatorios” (gestor Y). “Credito o resultado de sucesso ao empenho do sócio em prestar um serviço de qualidade e aos gestores”... “Pela boa administração dos gestores e desempenho profissional dos associados”... “Boa seleção de profissionais” (cooperados Y1, Y2 e Y3). “Credito o resultado de sucesso a qualidade do serviço prestado, a redução de custo para o cliente e aumento de ganhos para os profissionais associados” (gestor Y).*

Portanto, verifica-se uma boa capacidade operacional em virtude da boa qualificação dos sócios em sua maioria de nível superior o que contribui para uma melhor qualidade dos serviços prestados, conforme prevê Queiroz (1997). O objetivo de viabilizar novos contratos com a atuação dos gestores também é bem recebida entre os sócios que além de terem mais campo de trabalho, podem melhorar sua remuneração. Observa-se ainda que a boa remuneração está ligada a uma política de custos dos serviços sem grandes diferenças do que outras empresas de terceirização praticam no mercado.

### **4.2.3. Caso 3 : Cooperativa “Z”**

#### **4.2.3.1. Características**

A cooperativa “Z” surge da iniciativa de um grupo de aposentados de uma empresa concessionária de energia elétrica no início do ano de 1999. Este grupo coordena várias reuniões preparatórias entre os interessados em constituir a cooperativa de trabalho, realiza consultas a órgãos como OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), para inteirar-se dos conceitos cooperativistas e ainda teve apoio de uma cooperativa já constituída nos mesmos moldes no Rio Grande do Sul.

Os objetivos operacionais da cooperativa “Z”, que nas reuniões preparatórias estavam restritos a atividades na área de energia elétrica, considerando a formação e treinamento recebidos pelos interessados durante anos, são paulatinamente ampliados para as área de comunicações, informática, administração de condomínios e serviços gerais, acabando por adotar o critério de uma cooperativa de serviços múltiplos e aberta não só aos aposentados da concessionária de energia elétrica, mas a todos interessados em participar como sócios.

Após esse trabalho preparatório, ocorre a fundação da cooperativa “Z”, no dia 13 de novembro de 1999, em histórica assembléia geral realizada em Curitiba, com a adesão de 76 sócios e contando atualmente com 352 e aproximadamente 63 estão atuando em diversos postos de trabalho, com uma concentração maior na Região Metropolitana de Curitiba.

O escritório para atendimento ao público foi instalado na cidade de Colombo devido aos incentivos fiscais oferecidos pela prefeitura daquele município, que percebeu a oportunidade de incentivar novos investimentos e recolocar pessoas desempregadas no mercado formal de trabalho.

#### **4.2.3.2. Análise dos dados**

Passa-se agora à análise dos dados da terceira cooperativa pesquisada, seguindo-se a mesma metodologia adotada para as anteriores, ou seja, comparação do modelo organizacional, verificação das estratégias organizacionais, observação dos atributos e os resultados esperados e concluindo-se com a análise da relação entre os mesmos.

##### **4.2.3.2.1. Modelo organizacional**

A cooperativa “Z” também se enquadra no modelo de autogestão, conforme (ANTEAG, 2000).

Analisa-se as condições do modelo burocrático tradicional nessa organização e constata-se que é evidente sua existência, conforme Weber (1963), pois: ocorre uma centralização do poder na pessoa do presidente; existe pouca delegação de decisões no desenvolvimento de tarefas; existe especialização de tarefas e exige-se um controle administrativo constante.

Conforme CAMPOS (1976), os requisitos para cumprimento de responsabilidades complexas efetivamente pressionam no sentido de uma divisão de tarefas especializadas e mais facilmente administráveis e na indicação de especialidades profissionais, qualificados para o desenvolvimento de várias tarefas. A pronunciada divisão das tarefas cria problemas especiais de cooperação. Um aparato administrativo tende a se desenvolver para a manutenção de canais de comunicação e coordenação, tornando-se concretamente necessária uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Porém, segundo Vasconcelos (2002), essa organização está mais próxima de um modelo pós-moderno, onde constituem-se grupos de trabalhos flexíveis, constituem-se forças-tarefas temporárias com objetivos claros, criam-se espaços para diálogo e conversação, enfatiza-se confiança mútua e usa-se o conceito de missão como ferramenta estratégica.

#### **4.2.3.2.2. Estratégias organizacionais**

A apresentação das estratégias organizacionais segue a metodologia proposta nos objetivos específicos que delinearão a montagem dos instrumentos de pesquisa como seguem: produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos; estratégias genéricas e funcionais implementadas; processo de participação dos sócios nas estratégias; e influências ambientais nas estratégias.

- **Produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos**

Os serviços colocados à disposição pela cooperativa “Z”, são principalmente na área de energia elétrica, como por exemplo: elaboração de projetos de rede elétrica; construção de entradas de serviço e ligação de consumidores; construção e manutenção de redes elétricas; levantamentos topográficos; suspensão de fornecimento e ligação de consumidores; podas de árvores sob a rede elétrica; e serviços de limpeza e conservação em escritórios.

O mercado de atuação está centralizado na Região Metropolitana de Curitiba, com expansão para Paranaguá e Ponta Grossa, embora tenha feito algumas reuniões no interior do Estado, onde há a adesão de alguns sócios, porém devido à distância e a falta de escritórios regionalizados, ainda não foi possível viabilizar contratos para estes sócios. Atualmente o



principal cliente é a concessionária de energia elétrica para contratos da área elétrica e o TECPAR - (Laboratório Tecnológico do Paraná), para a área de limpeza e conservação.

Durante as entrevistas questiona-se como é feito a pesquisa para verificar as ameaças e oportunidades desse mercado conforme Mintzberg (2001), e qual o perfil dos concorrentes, obtendo-se as respostas abaixo:

*“Não faz pesquisa pois os concorrente diretos são as empreiteiras já cadastradas na empresa contratante”... “Admite a concorrência das empreiteiras porém sabem que o preço de custos deles são maiores que da cooperativa”... “Não sabe informar” (cooperados Z1, Z2 e Z3) . “As ameaças são as próprias empreiteiras e as oportunidades são de atuar com custos menores que os praticados pelas mesmas” (presidente Z) .*

Quanto à segmentação de mercado estudado em Kotler (1998), Nickels e Wood (1999), observa-se que já tentaram prestar serviços a outras empresas que possuem instalações elétricas, que atuam na área de comunicação e saneamento básico, porém não teve boa aceitação. Pretendem ampliar a clientela na área de instalações industriais, limpeza e conservação em geral, telemarketing, logística, condomínios, segurança e portarias.

- **Estratégias genéricas e funcionais implementadas**

Quanto às estratégias observa-se coerência às orientadas por Wright, Kroll e Parnell (2000), sendo a principal estratégia genérica a de custo baixo/diferenciação, pois prestam um serviço altamente diferenciado e especializado a um cliente monopolista e que tem como concorrentes empreiteiras também especializadas na área de energia elétrica.

As estratégias funcionais estão focadas em baixo custo operacional, onde procuram não imobilizar muito e preferem fazer locação de equipamentos, como por exemplo quando aciona um sócio para trabalhar em ligação e cortes de fornecimento de energia, já inclui no

custo o aluguel de uma moto de seu uso particular, e estão efetuando uma mudança estatutária para se desfocar do principal cliente, tornando-se uma cooperativa multiserviço.

- **Processo de participação dos sócios nas estratégias**

Para levantar a participação nas estratégias da cooperativa “Z”, começa-se pesquisando os sócios e dirigentes quanto à forma de participação em questões relevantes da mesma e obtém-se as seguintes informações:

*“Tudo é decidido através de reuniões mensais do conselho junto com a diretoria executiva”... “São feitas reuniões periódicas”... “Em reuniões quinzenais”... “Todos dão sugestões, mas geralmente a diretoria executiva já leva para assembleia uma proposta para votação”... “Tem dado opinião”... “Dão sugestões e votam na assembleia” ... “As mudanças a serem feitas são votadas em assembleia”... “Sim, são votadas”... “Sim, pois já tomaram decisões sozinhos e cometeram alguns enganos e levamos prejuízo” (cooperados Z1, Z2 e Z3). “Tudo é decidido através de reunião mensal do conselho junto com a diretoria executiva”... “Os sócios dão sugestões, mas geralmente a diretoria executiva já leva algo preparado para votação” (presidente Z).*

Pelas declarações pode-se dizer que existe um canal de participação dos sócios nas decisões relevantes da cooperativa, estando portanto dentro dos conceitos de estratégia empresarial de Mintzberg (2001), porém também constata-se em análise documental que a presença dos sócios nas assembleias é pequena, em torno de 20 %, o que não é representativo, segundo Antonialli (2000), para um grupo que depende da participação ativa, e que existe muita concentração de decisões na diretoria executiva.

- **Influências ambientais nas estratégias**

Procura-se identificar com os questionários de pesquisa se existe alguma análise ambiental para detectar ameaças e oportunidades de se atuar nesse mercado segundo Writgh, Kroll e Parnell (2000), e obteve-se as seguinte afirmações:

*“Não existe pesquisa de maneira formal”... “Não sabe se é feito”... “Não sabe informar” ... “Não e feita a pesquisa pois os concorrentes já são conhecidos”... “Procuramos manter bom relacionamento com concorrentes”... “Não sabe” (cooperados Z1, Z2 e Z3). “Não existe pesquisa de maneira formal”... “Nosso concorrentes diretos são as empreiteiras cadastradas na concessionária e procuramos manter bom relacionamento para evitar confrontos e denúncias em sindicatos” (presidente Z).*

Observa-se, através de análise documental, que a cooperativa está tentando entrar em outros segmentos de mercado para não ficar muito dependente de contratos com a concessionária de energia elétrica. Para exemplificar acabaram de ganhar uma licitação junto ao TECPAR (Laboratório Tecnológico do Paraná), para prestação de serviços de limpeza e conservação dos laboratórios e estão distribuindo folders de propaganda para atuar nas áreas de logística, condomínios e telemarketing.

Também observa-se que a cooperativa não tem problemas trabalhistas e nem com sindicatos da categoria até o momento, e atribui isso ao fato de que, para cada contrato firmado, o sócio que é acionado para o posto de trabalho assina um contrato específico assumindo responsabilidades jurídicas e penais para realização das tarefas.

#### **4.2.3.2.3. Atributos e resultados esperados**

Observa-se que os atributos e resultados esperados de uma cooperativa de trabalho são selecionados de acordo com Queiroz (1997), e levantados nos instrumentos de pesquisa da seguinte forma: legalidade de constituição; capacidade operacional; pluralidade de clientes; treinamento freqüente; participação nas assembléias; normas de segurança; forma de

remuneração; distribuição de sobras anuais; contribuições à previdência e possuir um gestor competente:

- **Legalidade de constituição**

A forma utilizada para montar a cooperativa está dentro dos preceitos da Lei nº 5.764/71, conforme Crúzio (2000), tendo sido devidamente legalizada junto ao Cartório de Registro de Títulos, Junta Comercial, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, Licença Sanitária da Prefeitura, Registo no CREA-PR com Alvará de Habilitação e Certificado de Responsabilidade Técnica. Porém, ainda está providenciando a inscrição junto a OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), o que ocorrerá dentro de 90 dias para, segundo Queiroz (1997), estar apta ao funcionamento normal.

- **Capacidade operacional**

A capacidade operacional da cooperativa “Z” está sedimentada no seu quadro de sócios, ou seja, trata-se de profissionais em sua maioria aposentados oriundos da concessionária de energia elétrica com muitos anos de experiência no ramo, sendo fator relevante segundo Queiroz (1997), para o seu sucesso como organização.

Para viabilizar a participação em licitações, providenciou o cadastro de prestação de serviços junto à concessionária de energia elétrica, junto ao Governo do Estado na Secretaria da Administração e na Prefeitura Municipal de Curitiba. Também adquiriu dois caminhões com equipamentos hidráulicos para trabalhar em redes elétricas urbanas e rurais, e duas caminhonetes, o que a possibilitou disputar os primeiros contratos. Atualmente prefere pagar

aluguéis de veículos e motos para realizar os contratos, pois a imobilização torna os custos elevados e pode interferir nos preços propostos nas licitações.

- **Pluralidade de Clientes**

Em análise documental observa-se que a pluralidade de clientes não é grande, o que é temeroso, segundo Queiroz (1997), ou seja, é muito concentrada na concessionária de energia elétrica, porém pulverizada em vários contratos específicos e por tempo determinado que utiliza em média 60 sócios. O segundo maior cliente é o TECPAR (Laboratório Tecnológico do Paraná), que absorve 41 associados e existem esporádicos contratos com pessoas físicas ou jurídicas além dos clientes acima citados.

Também constata-se que em recente alteração estatutária, existe a disposição de abrir mais a cooperativa tornando-a mais eclética para novos contratos e para novos sócios, procurando assim ser menos dependente principalmente das licitações da concessionária de energia elétrica, onde a concorrência das empreiteiras é muito acirrada e a margem de rendimento está cada vez menos atraente.

- **Treinamento freqüente**

Quanto ao treinamento de sócios, questiona-se qual a média de horas destinadas para esse fim e as respostas obtidas foram:

*“Aproximadamente 10 horas/ano”... “Não sabe informar pois tem um ano de cooperativa”... “Somente quando oferecido pela concessionária de energia elétrica” (cooperados Z1, Z2 e Z3). “Os sócios recebem aproximadamente 10 horas/ano de treinamento, porém não ministrado pela cooperativa”... “Pretendemos montar um local para treinamento, pois já contamos com instrutores peritos na área de energia elétrica, e podemos explorar esse segmento para treinar os funcionários das empreiteiras” (presidente Z).*

Portanto, o treinamento formal recebido pelos sócios está restrito aos ministrados pela concessionária de energia elétrica que convida a cooperativa quando promove os mesmos, sendo que esse procedimento não é o apropriado, segundo Queiroz (1997), pois deve ser realizado pela cooperativa com recursos do FATES.

- **Participação dos sócios em assembleias**

Pela análise dos dados secundários de pesquisa, observa-se que a média de participação dos sócios nas assembleias é muito baixa, ou seja, em torno de 20 % do total, o que é problemático, segundo Antonialli (2000). A explicação do presidente para essa situação é a de que os sócios da capital representam um quinto do total de associados e que o restante está espalhado por várias cidades do interior do Estado e na região metropolitana. Também afirma que as pessoas que mais aparecem nas assembleias são justamente as que estão em atividade em postos de trabalho, ou seja, em torno de 60 pessoas e que também acha difícil a presença dos demais sócios de outras cidades, principalmente por não estarem em atividade e, portanto, afastados das decisões relevantes da cooperativa, o que leva a uma grande concentração das mesmas junto à diretoria executiva com parecer dos conselheiros.

- **Normas de segurança no trabalho**

Não é feito pela cooperativa nenhum treinamento específico para a segurança no trabalho, conforme proposto por Queiroz (1997), porém como o pessoal é oriundo de concessionária que mantiveram programas de treinamentos constantes para realização de trabalhos em área de risco, são bastante conscientes quanto à segurança própria e de terceiros. Sempre que podem participam de treinamentos oferecidos pela contratante e pelo menos até a

presente data não possuem registro de nenhum acidente de trabalho, conforme constatado nas entrevistas:

*“Através da cooperativa não tem treinamento específico para segurança no trabalho”... “Não tem”... “Só são realizados através da concessionária de energia elétrica quando nos convidam” ... “Não ocorreu nenhum acidente”... “Não houve acidentes”... “Não tem conhecimento mas é novo na cooperativa” (cooperados Z1, Z2 e Z3), “Através da cooperativa não tem treinamento específico para segurança e possuem todos os equipamentos de proteção necessários para execução das tarefas”... “Não há registro de nenhum acidente”(presidente Z).*

Como o trabalho em redes de energia elétrica é de alto risco observa-se que deve haver uma programação de palestras e treinamentos rotineiros para segurança no trabalho uma vez que no quadro de sócios já existe pessoal gabaritado para ministrar esses treinamentos.

- **Forma de remuneração**

A remuneração do sócios é por hora trabalhada e paga através da cooperativa, conforme propõe Queiroz (1997). O valor da hora trabalhada depende do contrato que foi firmado com o cliente que, na maioria das vezes, é a concessionária de energia elétrica, onde a mesma estipula em licitação o valor mínimo e máximo nos editais e estes valores servem de parâmetros para participação da cooperativa e demais empreiteiras. Procura-se manter uma diferença de preço pequena com relação aos concorrentes para não diminuir o rendimento dos sócios e para não gerar conflitos com as empreiteiras.

Atualmente está difícil a cooperativa conseguir novos sócios aposentados oriundos da concessionária de energia elétrica, pois ganhavam salários maiores que os praticados na cooperativa e que a mesma remunera os sócios com valores mais perto dos pagos pelas empreiteiras e, com certeza são bem menores que os pagos na concessionária.

- **Distribuição de sobras**

Conforme se constata em dados secundários, mais especificamente nas atas da assembleias gerais, até o momento na cooperativa não houve distribuição de sobras embora as mesmas tenham ocorrido anualmente. Segundo deliberado nas assembleias, as sobras são revertidas para a reserva técnica a ser reinvestida em ativos e porque se valor fosse distribuído aos sócios seria de pequena monta, não compensando dividi-lo.

Perante o estatuto da cooperativa no seu artigo 66º, as sobras líquidas apuradas no exercício, depois de deduzidas as taxas para os fundos previstos (Reserva e FATES), ou para aqueles que forem criados pela Assembleia Geral (Fundo de Garantia e de Capitalização), são rateadas entre os cooperados, em partes diretamente proporcionais às operações realizadas no período, salvo deliberação diversa da Assembleia Geral.

Portanto, quanto à decisão da Assembleia Geral, nos períodos em que está em funcionamento a cooperativa, está sendo observado o seu estatuto, estando de acordo com os atributos proposto por (QUERIOZ, 1997).

- **Contribuição à previdência**

O procedimento utilizado pela cooperativa “Z” é de descontar diretamente da remuneração dos sócios os 11%, pois a concessionária de energia elétrica e o (TECPAR) exigem a apresentação da guia de recolhimento à previdência para liberarem os pagamentos dos serviços prestados mensalmente. Essa prática é confirmada nas entrevistas:

*“O pessoal autoriza o desconto à previdência diretamente da remuneração”...  
“É recolhido pelo diretor financeiro e descontado do pessoal”... “O financeiro*



*desconta dos ganhos dos sócios” (cooperados Z1, Z2 e Z3). “O pessoal autoriza o desconto dos 11% diretamente da remuneração e os clientes exigem a guia de recolhimento para liberarem os pagamentos”... “Se deixar por conta de cada um provavelmente acabam não recolhendo” (presidente Z).*

O procedimento correto, segundo Queiroz (1997), seria os sócios efetuarem o recolhimento e apresentarem mensalmente a guia para a cooperativa, mas como existe consenso na forma utilizada não se observam maiores problemas quanto a essa prática.

- **Gestor competente**

A cooperativa é gerida pela pessoa do seu presidente que tem formação de técnico em eletrotécnica sendo que o ideal seria um gestor com treinamento especializado e completo, conforme defende Weber (1963), para organizações burocráticas. Como a maioria dos contratos estão ligados a serviços técnicos pode-se dizer que existe boa correlação do gestor na sua formação pessoal, porém falta ao mesmo a formação em administração para gerir uma organização tão complexa como uma cooperativa de trabalho. Também o diretor financeiro é graduado em Ciências Contábeis, estando assim apto para desenvolver seus trabalhos e o diretor técnico em Engenharia Elétrica, o que os coloca adequadamente para exercício de suas atividades. Não possuem gestores e funcionários contratados e somente operam com os sócios cadastrados.

#### **4.2.3.2.4. Relação entre as estratégias e resultados esperados**

A cooperativa está atuando no mercado há aproximadamente dois anos e ainda depende grandemente dos contratos junto a concessionária de energia elétrica, e sua estratégia genérica é a de atuar com um custo baixo a um nicho de mercado diferenciado que é o de

serviços na área de energia elétrica. Porém, essa estratégia tem se mostrado um pouco deficiente, pois os contratos estão cada vez menos atraentes e há muita concorrência das empreiteiras que já atuam há mais tempo no mercado e com maior capacidade técnica operacional. Portanto, a estratégia atual é a de atuar em outros segmentos de mercados como: logística, telemarketing, condomínios, limpeza e conservação, e para tanto providenciaram uma alteração no estatuto visando essa novos segmentos.

O primeiro resultado prático dessa nova estratégia foi o recente contrato firmado com a TECPAR (Laboratório Tecnológico do Paraná), onde a cooperativa foi vencedora da licitação para prestar serviços de limpeza e conservação.

Segundo o presidente, o próprio setor público não vê com bons olhos as cooperativas e as descredenciam das licitações, como já aconteceu com a cooperativa “Z” quando tentou participar de licitação na concessionária de água e esgotos e telecomunicações. Este cenário só está mudando com as privatizações onde as empresas procuram diminuir os custos operacionais e os seus quadro de pessoal, partindo assim para as terceirizações de mão-de-obra, sendo esse o grande filão para as cooperativas de trabalho que podem concorrer com custos menores que as empreiteiras, conforme prevê (QUEIROZ, 1997).

Quanto aos resultados obtidos pela cooperativa até o momento, obtiveram-se nas entrevistas as seguintes afirmações:

*“O sucesso está ligado ao bom atendimento do cliente, com profissionais preparados e oriundos de empresa com bom nome no mercado” ... “O sucesso está na persistência dos sócios em mantê-la em funcionamento” ... “Acredito que está tendo sucesso mas sou novo para afirmar” (cooperados Z1, Z2 e Z3). “O sucesso da cooperativa de trabalho está ligada a falta de emprego para as pessoas que vêem nela uma oportunidade de se inserir novamente no mercado e obter renda para sua sobrevivência” ... “o sucesso é trabalhar correto, com bom custo e com boa qualidade”(presidente Z).*

Portanto, observa-se que existe boa correlação entre as estratégias e os resultados esperados pela cooperativa, mas como os próprios diretores afirmam, ela ainda é muito nova no mercado e com o novo perfil estatutário, deverá melhorar seu desempenho no futuro próximo.

#### **4.3 – Análise comparativa qualitativa das três cooperativas**

De acordo com a metodologia proposta no capítulo 3, após a análise de cada uma das cooperativas separadamente, faz-se a comparação entre elas da seguinte forma: seus modelos organizacionais; suas estratégias organizacionais; os atributos e os resultados esperados de cada uma; e o relacionamento entre os mesmos.

##### **4.3.1. Modelos organizacionais**

Comparando as condições burocráticas do modelo adotado pelas três cooperativas, observa-se que estas embora sejam enquadradas como organizações de autogestão, segundo ANTEAG (2000), trazem na sua composição mais formas da burocracia tradicional do que de organizações pós-modernas estudadas por (VASCONCELOS, 2002).

Percebe-se que poucos traços de modelos mais novos de organizações estão evidentes, como citados por Vargas (2002), como o trabalho com equipes descentralizadas, sem uma hierarquia formal e foco nas suas competências. Mostram falhas na distribuição e controle de tarefas, centralização de competências, fraca estrutura administrativa, pouco uso de tecnologia da informação, e raras alianças estratégicas, entre outros, estando portanto mais próximo do modelo burocrático tradicional de (WEBER, 1963).

Segundo Vasconcelos (2002), a idéia de uma organização pós-moderna real cumprindo integralmente todos os requisitos de autonomia, aprendizagem, flexibilidade, confiança, diálogo, não será viável a não ser que se redefina um critério de legitimidade sobre a qual ela repousará. Os critérios de legitimidade de funcionamento, portanto, tornam-se a base do processo de institucionalização dessas organizações no contexto do capitalismo moderno.

#### **4.3.2. Estratégias organizacionais**

Para comparação das estratégias organizacionais segue-se a mesma metodologia de pesquisa das cooperativas individualmente, ou seja, pelos produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos; estratégias genéricas e funcionais implementadas; processo de participação dos sócios nas estratégias; e influências ambientais nas estratégias das mesmas.

- **Produtos/serviços, mercado de atuação e segmentos**

Os serviços prestados pela cooperativa “X” estão mais ligados à higienização hospitalar que não requer alto grau de instrução para desempenhar esta atividade. Já a cooperativa “Y” atua também na área hospitalar mas com profissionais de nível médio e superior e muito pouco com limpeza e conservação. A cooperativa “Z” atua no ramo de energia elétrica, que é seu carro-chefe, mas depois de uma alteração de estatuto passa a investir mais nas área de limpeza e conservação, sendo a primeira uma área altamente técnica e a segunda requer pouca formação de seus sócios.

O mercado de atuação das três cooperativas é a cidade de Curitiba e Região Metropolitana, sendo que “X” e “Y” pode-se dizer são concorrentes diretas e que “Z” está

entrando nesse mercado. É comum entre as três não fazerem pesquisa de mercado e pouco conhecem do segmento onde atuam, não observando portando os conceitos de (KOTLER, 1998), (COBRA, 1991), (NICKELS; WOOD, 1999) e (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

A cooperativa “X” pretende ampliar sua clientela na área de refeições industriais, a cooperativa “Y” pretende manter o foco nos hospitais, clinicas e laboratórios, porém expandido para o interior do Estado e a cooperativa “Z” quer se desfocar do principal cliente e partir para outras áreas de atuação como: telemarketing, condomínios, logística, controle de portarias, limpeza e conservação em geral.

- **Estratégias genéricas e funcionais implementadas**

Com relação às estratégias genéricas implementadas, nota-se certa coerência quanto às defendidas por Wright, Kroll e Parnell (2000), uma vez que as três cooperativas convergem para um nicho custo baixo/diferenciação e foco no segmento de mercado a um grupo seletivo de clientes.

A estratégia genérica porém não tem sido, por si só, um diferencial para se atender o objetivo comum das três cooperativas que é o de aumentar o número de clientes dentro de seus segmentos de mercado. Essas atividades nas cooperativas “X” e “Z” são feitas por intermédio da pessoa de seus presidentes e na “Y” contratou-se um gestor administrativo comissionado para esse fim, tendo essa atitude se mostrado mais eficaz para ampliar o número de clientes, uma vez que as duas primeiras possuem apenas dois clientes e a terceira oito.

Também as estratégias funcionais são um pouco parecidas como manter bom relacionamento com sindicato das categorias, atuar com baixo custo operacional, porém o diferencial de cada uma delas está mais influenciado pela ação dos presidentes e gestores através de suas cognições citados por Machado-da-Silva et al. (1998), do que através de um

planejamento estratégico defendidos por (QUINN, 2001), (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), (ACROFF, 1981), e (OLIVEIRA, 2001).

- **Processo de participação dos sócios nas estratégias**

É prática comum nas três cooperativas o processo de participação dos sócios nas estratégias de modo formal em reuniões periódicas e em assembleias. Porém é comum também não saberem o verdadeiro significado da palavra “estratégia” e acham que é apenas resolver os problemas diários da cooperativa que são colocados nas pautas das reuniões. Portanto não existem formalmente planos estratégicos de gestão a médio e longo prazo e, sim, tomadas de decisões momentâneas, sendo que o ideal seria o proposto por Mintzberg (2001), que são as estratégias para um longo período de tempo.

- **Influências ambientais nas estratégias**

Observa-se que as três cooperativas não praticam pesquisa do ambiente de modo formal para traçar suas estratégias, não utilizando a análise proposta por Wright, Kroll e Parnell (2000), e seguem mais a intuição de seus presidentes e gestores, fato este que as tornam muito vulneráveis no mercado de atuação. Cada uma delas depende muito da capacidade profissional de seu dirigente, e de sua disponibilidade para atuar ativamente na busca de novos mercados e ampliação de seus segmentos.

Também nota-se que todas estão bem atentas quanto às leis trabalhistas para que não haja fraude no seu funcionamento e procuram manter bom relacionamento com os sindicatos das categorias profissionais para não provocar confrontos e ações trabalhistas.

### 4.3.3. Atributos e resultados esperados

Os atributos e resultados esperados considerados na pesquisa, são selecionados de acordo com Queiroz (1997), na seguinte ordem: legalidade de constituição; capacidade operacional; pluralidade de clientes; treinamento freqüente; participação nas assembléias; normas de segurança, forma de remuneração; distribuição de sobras anuais; contribuições à previdência; e ter um gestor competente.

- **Legalidade de constituição**

A divergência observada nas cooperativas foi quanto aos meios que as mesmas procuraram para legalização e funcionamento, ou seja, a “X” procurou a incubadora da (UFPR), a “Y” buscou ajuda da (ANTEAG) e a “Z” teve apoio da (OCEPAR).

Constata-se que as três cooperativas são constituídas dentro dos preceitos da Lei nº 5.764/71, ou seja, com mais de 20 sócios, conforme salienta Crúzio (2000), e com ideais comuns que é uma forma de viabilizar ocupação e renda a desempregados ou em sua eminência, segundo (MAUAD, 1999).

Com relação aos documentos necessários para funcionamento o ponto em comum a todas as três cooperativas é a falta de inscrição na (OCEPAR), conforme prevê o artigo 107º da Lei supra citada, segundo Queiroz (1997). As cooperativas “Y” e “Z” já estão providenciando o registro, porém acham os custos do procedimento muito alto e as exigências burocráticas em demasia. Porém, devem proceder o registro pois este é fundamental para poderem participar de licitações da área pública e para terem legalidade total de funcionamento.

- **Capacidade operacional**

Na cooperativa “X” observa-se a menor capacidade operacional entre as cooperativas estudadas. Não há indícios de competência profissional tanto dos sócios como dos dirigentes, dispões de pequena estrutura física de atendimento, ou seja, uma sala de 30 m<sup>2</sup> em um bairro distante do centro e dos clientes, não possui veículo para deslocamento das supervisoras aos locais de prestação de serviços, bem como para a diretoria desenvolver seus afazeres.

Na cooperativa “Y” pode-se dizer que a capacidade operacional é um pouco melhor que a primeira, pois tem um quadro de sócio com pessoal habilitado para trabalhar na área de saúde, em sua maioria com formação a nível superior. Possui um profissional especializado contratado para gestão com um assistente e dois funcionários administrativos. A estrutura física para atendimento ao cliente é boa, ou seja, dispõe de duas salas locadas em edifício no centro da cidade. Possui um veículo para deslocamento do gestor e de seu assistente o que agiliza a supervisão dos locais de prestação de serviços e visita a novos clientes e conta com bom profissionalismo dos dirigentes.

Na cooperativa “Z” constata-se a melhor capacidade operacional, considerando que dispõe de dois caminhões e duas caminhonetes equipados para serviços diversos na rede elétrica. Fazem locação de sala ampla para atendimento aos clientes, barracão grande para depósito de materiais e pátio para estoque de postes. Faz parte do quadro de sócios pessoal qualificado a nível superior, técnico e especializado em redes elétricas. Por conta de uma alteração de estatuto, estão credenciando novos sócios para a área de limpeza e conservação e estão se preparando para participar de licitações na área pública. Também foi constatado muito profissionalismo dos dirigentes.



- **Pluralidade de clientes**

A cooperativa “X” possui apenas dois contratos com clientes para prestação de serviços, sendo higienização em um hospital do setor privado, e outro de controle de portaria da reitoria da (UFPR), que é do setor público. O numero de clientes é considerado muito pouco e no caso de rescisão de um dos contratos a mesma fica atendendo um só cliente, podendo a médio prazo ter problemas legais, segundo (QUEIROZ, 1997).

A cooperativa “Y” possui oito contratos com clientes diversificados na área de saúde e está numa situação mais confortável com relação a pluralidade de clientes.

A cooperativa “Z” possui uma grande quantidade de contratos temporários porém junto ao seu maior cliente monopolista. Somente depois de dois anos de funcionamento conseguiu um novo cliente que é o (TECPAR). Portanto a preocupação de se ampliar urgente o volume de clientes é muito grande entre os dirigentes.

- **Treinamento freqüente**

Observa-se que nas três cooperativas não existe um programa de treinamento formal e freqüente o que pode contribuir para um futuro insucesso das mesmas, segundo Queiroz (1997), sendo esta uma obrigação legal e também para melhorar o atendimento com qualidade ao cliente.

Na cooperativa “X” o treinamento inicial são de 120 horas e comprovado pelos sócios, porém não ocorreu outros para manter a qualidade do atendimento. Na cooperativa “Y” existe a previsão de 15 horas anuais por sócio mas não realizado ainda, e na cooperativa “Z” recebem em média, aproximadamente 10 hora/anos por sócio, porém ministrado pela contratante e não pela cooperativa conforme prevê (QUEIROZ, 1997).

- **Participação dos sócios em Assembléias**

A melhor participação dos sócios nas assembléias constata-se na cooperativa “X” com 80%, porém foi usada a artimanha de se marcar um churrasco nesta data para forçar a presença a esse nível. Já na cooperativa “Y” o índice fica em torno de 60% e, segundo o gestor, não deve melhorar porque o pessoal trabalha em turnos de revezamento. Já na cooperativa “Z” temos o pior índice que é 20% e, segundo o presidente, é porque este é aproximadamente o número de sócios que estão na ativa que são em torno de 60 dos 352 cadastrados, e que é considerado muito pouco por (ANTONIALLI, 2000).

Todas as cooperativas são unânimes em afirmar que, para reuniões esporádicas que são marcadas para tratar de assuntos mais urgentes, não se obtém uma boa frequência dos sócios. Isso demonstra que para participação nas decisões ainda necessitam de maior conscientização dos sócios mostrando-lhes que eles são os donos do negócio e devem ser continuamente lembrados do espírito cooperativista. Este motivo é relevante para esse tipo de organização que só existe pela união de seus membros em torno de um ideal.

- **Normas de segurança no trabalho**

Nas três cooperativas estudadas não se encontra nenhum tipo de programa específico para treinamento em segurança no trabalho, fator necessário, segundo Queiroz (1997). Na cooperativa “Y” ocorreu um único treinamento para manuseio de produtos químicos em hospitais. Na cooperativa “X” o treinamento de segurança foi dado no curso de higienização ministrado na (UFPR) e na cooperativa “Z” o treinamento é dado pelo técnico de segurança da concessionária de energia elétrica contratante.

Conforme se constata, até o momento não houve registro de acidentes graves ou fatais em todas as três cooperativas, porém já ocorre alguns incidentes o que prova estatisticamente que poderá ocorrer acidentes no futuro se não houver treinamentos preventivos nos postos de trabalho.

- **Forma de remuneração**

Detectam-se diferentes formas de remuneração entre as três cooperativas e o ponto em comum em todas é a observação do salário base das categorias profissionais estabelecidas pelos sindicatos de classe o que ameniza os confrontos com os mesmos. Também em todas, a remuneração é feita diretamente pela cooperativa, o que, segundo Queiroz (1997), trata-se de fator fundamental para sua legalidade.

A menor remuneração é a estabelecida pela cooperativa “X”, que remunera o sócio no valor base do sindicato. Deveriam incluir na planilha de custo a necessidade de suprir outros custos pessoais e que não possuem por serem proprietários e não empregados, como: férias, 13º, seguro saúde e FGTS.

A remuneração dos sócios da cooperativa “Y” é um pouco mais atraente do que a “X”, pois na planilha de cálculo de custos dos serviços estão previstos os salários base das categorias profissionais e demais custos indiretos acima descritos, em que os sócios podem melhorar suas condições sociais.

A remuneração da cooperativa “Z” está diretamente ligada às licitações de cada pacote de obras ou serviços pela concessionária que já estipula um preço mínimo na licitação. O sócio é convidado a trabalhar e se sujeita ao valor proposto e que atenda seu interesse e que não fique ocioso. Cabe salientar que alguns sócios que se desligaram da concessionária e ingressaram na cooperativa, não aceitam trabalhar pelos valores dos contratos da cooperativa

por serem inferiores aos recebidos na concessionária. A cooperativa remunera os sócios com valores muito próximos aos pagos pelas empreiteiras terceirizadas da concessionária para não criar conflitos e disputas e perderem os contratos disponibilizados em licitações.

- **Distribuição de sobras**

As cooperativas “X” e “Z” já estão atuando há mais de dois anos e sendo assim já teve suas assembléias para decidir a distribuição de sobras, tendo as mesmas sido revertidas para o fundo de reserva, a serem reinvestidos na própria cooperativa para melhorar o atendimento aos clientes, uma vez que os valores das sobras são de pequena monta e não compensariam ser divididos entre os sócios. No caso da cooperativa “Y”, que está a menos de um ano em atividade será decidido na próxima assembléia mas, como prevê o regimento interno, a participação dos sócios nas sobras líquidas será proporcional aos meses e dias trabalhados, sempre com base na produtividade. Portanto, segundo Queiroz (1997), todas as três organizações estão observando seus estatutos e a lei das cooperativas neste quesito.

- **Contribuição à previdência**

Conforme previsto em lei, os sócios de cooperativas de trabalho devem recolher junto à previdência a alíquota de 11% como trabalhadores autônomos e apresentar junto a mesma os comprovantes para confirmação dos recolhimentos, conforme (QUEIROZ, 1997).

Esse procedimento se constata somente na cooperativa “Y”. Nas cooperativas “X” e “Z” observa-se que os recolhimentos são efetuados pela própria cooperativa e posteriormente descontados dos rendimentos dos sócios. Esse procedimento, embora não esteja de acordo com a lei é feito com a anuência dos sócios para não retardar as retiradas mensais, pois as

próprias contratantes dos serviços exigem a apresentação da guia de recolhimento para liberação dos pagamentos.

- **Gestor competente**

Nas três cooperativas encontram-se pessoas muito empenhadas em tornar a organização um sucesso, porém alguns fatores de ordem pessoal acabaram por determinar estilos diferentes de atuação, devido a influências cognitivas dos dirigentes citadas por (MACHADO-DA-SILVA et al. 1998).

A gestão mais fragilizada é encontrada na cooperativa “X” devido não haver indícios de competência e experiência seu presidente e pouca participação dos demais diretores nas decisões da mesma, mostrando falta de profissionalismo, segundo (ANTONIALI, 2000).

Uma gestão mais profissional constata-se na cooperativa “Y”, onde contrataram, em regime celetista, um profissional com formação em administração, para fazer a gestão e obteve-se maior sucesso pois o mesmo tem uma remuneração fixa e comissão de 2% sobre novos contratos firmados por ele, porém, como o mesmo não pertence ao quadro de sócios, fica de certo modo descaracterizada a organização como autogestionária.

A gestão da cooperativa “Z” é feita por um profissional técnico em eletricidade, não sendo o ideal segundo os preceitos de administração burocrática defendidos por Weber (1963), e como estão ampliando os segmentos de atuação e tornando-se cooperativa mista, podem vir ter no futuro problemas de gestão profissional. Como atualmente presta serviço especializado, que são na maioria da área de energia elétrica, seu gestor tem se destacado no sucesso da organização.

#### 4.3.4. Relação entre as estratégias e resultados esperados

Observa-se que é ponto em comum entre as três cooperativas possuir estratégia genérica, que são as de ter um custo baixo/ diferenciação dos serviços prestados a segmentos específicos de clientes, conforme (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A cooperativa “X” não tem obtido sucesso quanto sua estratégia de custo baixo, pois isto não tem reflexo no aumento do volume de clientes e em consequência não está proporcionando mais postos de trabalho aos sócios ociosos, e ainda tem uma política fraca de remuneração.

A cooperativa “Y” tem conquistado maior volume de clientes, não creditado a sua estratégia genérica, e sim em função da atuação do gestor contratado em comissão que proporciona mais postos de trabalho aos seus sócios. Também tem uma política de remuneração mais atraente para conquistar novos sócios e de bom nível profissional, o que acaba satisfazendo melhor os clientes.

A cooperativa “Z”, embora tenha poucos clientes, providenciou a alteração do seu estatuto para atuar em diversos ramos de atividades, dando assim mais oportunidades aos seus sócios ociosos e abrindo perspectivas para inclusão de novos sócios. Sua política de remuneração não tem sido atraente para os sócios oriundos da concessionária de energia, onde aposentaram com remuneração acima das praticadas pela cooperativa.

Quanto à filosofia do planejamento estratégico, apontadas por Acroff (1981), observa-se que as três cooperativas se enquadram em cada um dos três tipos:

A cooperativa “X” mantém um planejamento conservador, ou seja, voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente de maneira mais defensiva. A meta prioritária é atender bem os clientes atuais para manter o contrato e não dispõe de recursos mínimos como um veículo para o presidente visitar os atuais e novos clientes, uma sala bem localizada

para acesso dos clientes, falta recursos para atuar em novos segmentos pretendidos como o caso do ramo de refeições industriais, onde as linhas de créditos são inviabilizadas por não possuir bens próprios para caução.

A cooperativa “Y” mantém um planejamento otimizante, ou seja, voltado para a adaptabilidade e inovação. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis. O exemplo disso é a contratação de um profissional capacitado para gestão com metas de produtividade e remunerado por comissão, boa localização do escritório administrativo, veículo próprio disponível para gestores, busca de novos mercados fora da capital visando sua expansão no Estado.

A cooperativa “Z” mantém um planejamento prospectivo, ou seja, voltado para as contingências e para o futuro da organização. Sua base é a adesão ao futuro, no sentido de ajustar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências. A mudança efetuada no estatuto para torná-la cooperativa multiserviço tornou-a independente de um cliente monopolista e abriu novos horizontes na área de prestação de serviços. Está cada vez mais voltada para licitações no setor público onde observa que a terceirização está aumentando cada vez mais e assim abre caminhos para novos sócios e futuros contratos.

De modo geral os resultados esperados de viabilização de ocupação e renda nas três cooperativas estudadas, estão parcialmente atendidos, pois em todas existe sócios ociosos no aguardo de novos contratos e suas estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação e foco apontados por Porter (1986), ou nicho custo baixo e nicho diferenciação defendido por Wright, Kroll e Parnell (2000), não tem sido suficientes para viabilização dos resultados esperados.

## **5. Conclusões e Recomendações**

No capítulo anterior procede-se a análise comparativa das três cooperativas de trabalho de acordo com a metodologia proposta. Nas conclusões e recomendações segue-se a mesma forma de apresentação sendo estes: seus modelos organizacionais; as estratégias organizacionais; os atributos e os resultados esperados; e relacionamentos dos mesmos.

### **5.1. Modelos organizacionais**

Observa-se nas três cooperativas a predominância do modelo burocrático tradicional, embora por serem organizações autogestionárias deveriam estar mais caracterizadas no modelo pós-moderno. A esse fato deve-se creditar aos próprios dirigentes das cooperativas que são centralizadores de decisões, e que mantêm rígido controle e supervisão sobre os sócios, dá-se pouca delegação às equipes, estão presos à hierarquização e as relações em redes que necessitam de novas habilidades, aptidões e competências, para lidar com os clientes e, com os mercados ficam em perspectivas muito distante.

O modelo pós-moderno citado por Vasconcelos (2002), prevê o empenho pessoal ultrapassando as atribuições formais do cargo, incentivo à criação de uma cultura organizacional centrada sobre a performance coletiva, estruturas de comunicação, controle e autoridade em rede e, a autoridade é resultado não apenas de propriedades formais do cargo mas das competências pessoais dos empregados e de sua capacidade de liderança pessoal. Porém, o próprio autor reconhece que esse tipo de organização verdadeiramente pós-burocrática ainda não pode ser encontrado.

Portanto, verifica-se que as cooperativas estudadas estão longe de serem enquadradas em modelo pós-moderno mais flexíveis, pela sua forma de atuação, pela sua estrutura



hierarquizada, pelo sistema burocrático de autoridade que, segundo Campos (1976), ocorrem no contexto de grupos que possuem certo tipo de valores e certo tipo de organização e que sejam, eles próprios, por outro lado, caracterizados por certos traços estruturais distintos. Os valores que legitimam o sistema burocrático de autoridade, conformam-se à descrição weberiana da ideologia racional legal, ou seja, o próprio sistema de autoridade é um produto da alocação racional do trabalho.

Segundo Cançado et al. (2002), é necessário que estas organizações intensifiquem as relações em redes pelos processos de terceirização, de alianças e parcerias. Torna-se cada vez mais importante a transposição de fronteiras hierárquicas convencionais e o estabelecimento de novos tipos de vínculos de trabalho. Neste contexto, novos e complexos desafios se impõem ao gestor, implicando novas habilidades, aptidões e competências, levando-os a lidar com a imprevisibilidade e com aspectos que fogem à racionalidade organizacional vigentes até então.

Portanto, observa-se que as três cooperativas devem buscar maior proximidade com os clientes e o mercado segundo Kotler (1998), atendendo suas necessidades, com programação dos serviços adaptável à demanda, tendo como gestores pessoas habilitadas e competentes segundo Weber (1963). Como organizações autogestionárias que são, devem adotar princípios como: tomada de decisão democrática e coletivas, trabalho mútuo e valorização das pessoas e cidadania, pois só assim poderão caminhar para um modelo pós-moderno, conforme defende VASCONCELOS (2002), reconhecendo a natureza coletiva e orgânica do trabalho, ajustando e continuamente redefinindo cargos, tarefas e objetivos em função do ambiente instável na qual trabalham.

## 5.2. Estratégias organizacionais

Com relação ao mercado de atuação constatou-se que as três cooperativas operam na mesma área com finalidades diferentes e não se conhecem. Também é comum entre elas não efetuarem pesquisa de mercado e de segmentos o que evidencia a falta de planejamento estratégico de mercado enfatizado por Kotler (1998), Cobra (1991), Nickels e Wood (1999) e Kotler e Armstrong (2000), concluindo-se portanto, que não existe uma profissionalização dessas organizações e nenhuma relação com escolas sobre estratégias como as abordadas por Mintzberg, Ahlstand e Lampell (2000), para planejamento formal.

Em referência às estratégias genéricas e funcionais observa-se que entre nas três organizações, as mesmas existem de modo informal e não formalmente implantadas. Por exemplo, temos as estratégias genéricas convergentes para um custo baixo/diferenciação com foco de segmentos de mercado para um grupo seletivo de clientes, conforme classificação de Wright, Kroll e Parnell (2000), porém os clientes são abordados de formas diferentes mais em função das estratégias funcionais como: treinamentos específicos, nível de formação técnica, estilo de gestão, participação em licitações, etc.

O processo de participação dos sócios nas estratégias detecta-se principalmente em participações de reuniões e assembléias porém não em número suficiente como previsto por Antonialli (2000), para obter sucesso nas decisões. Também os assuntos colocados em pauta são de ordem imediata, sendo que o ideal seria a tomada de decisões para um longo período de tempo, como prevê Mintzberg (2001), para caracterizar um planejamento estratégico tecnicamente falando.

É comum também entre as cooperativas estudadas a não realização de pesquisa do ambiente para detectar as influências das mesmas nas tomadas de decisões, ou seja, devem utilizar o modelo proposto por Wright, Kroll e Parnell (2000), onde se faça uma análise dos

pontos fortes e fracos internos da organização, das ameaças e oportunidades de se atuar nesse mercado, e de modo formal traçar suas estratégias mais conscientes, ao invés de agirem como estão atualmente, que é mais na intuição dos gestores e presidentes, utilizando as influências da cognição, segundo Machado-da-Silva et al. (1998), tornando suas decisões muito vulneráveis ao ambiente.

Portanto, para encerrar este bloco referente a estratégia organizacional a recomendação é de que cada uma das cooperativas devem implantar um sistema de planejamento estratégico de modo formal para poderem atuar com maior segurança nos seus mercados. É claro que essa medida deve encontrar dificuldades em alguns pontos como: a falta de treinamento especializado dos dirigentes citados por Weber (1963), a falta de organização profissional proposta por Mintzberg (2001), a falta de análise do ambiente de marketing apontados por Kotler e Armstrong (2000), a observação do tamanho e porte da organização segundo Cobra (1981), detalhes da segmentação do mercado de atuação previstos por Nickels e Wood, (1999), de fazer adaptações da cultura organizacional conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), enfim ter a competência para realizar uma administração estratégica formal de acordo com Oliveira (2001), para que a organização possa se desenvolver.

### **5.3. Atributos e resultados esperados**

No que concerne à legalidade de constituição, constatou-se que houve a observação da Lei nº 5.764/71 quanto aos princípios cooperativistas aprovados pelo congresso mundial da ACI (Associação Cooperativista Internacional) no ano de 1930 em Viena, segundo Pinho (1977), e citados por Crúzio (2000) e Queiroz (1997). Com relação à documentação necessária para funcionamento normal, constata-se nas três cooperativas estudadas a falta de inscrição junto à OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), o que está em

desacordo com o artigo 107º da lei supra citada. Conforme declaração do técnico da (OCEPAR), os órgãos que apoiam a criação de cooperativas não incentivam para que as mesmas sejam registradas nessa entidade por entenderem tratar-se de órgão do governo o que não é verdade, pois se trata de um representante de classe mantido pelas próprias cooperativas para auxiliá-las e representá-las, e também previsto na referida lei como obrigatório para seu funcionamento.

Quanto à capacidade operacional, depara-se com três estruturas bem diferentes e observa-se que a mesma está ligada à estrutura de poder e mais precisamente na competência administrativa dos dirigentes, deficiência esta observada por Antonialli (2000), e que vem recebendo muitas críticas, pois apresentam problemas de competitividade em relação às empresas de terceirização.

Observa-se também que existe grande preocupação, principalmente entre duas cooperativas, quanto à pluralidade de clientes, pois este ponto é fundamental para manter a legalidade de funcionamento, segundo Queiroz (1997), considerando-se que as mesmas possuem apenas dois clientes e caso haja rompimento de um contrato, podem ter problemas de ordem legal.

Quanto ao treinamento freqüente, observa-se que não estão sendo considerados os fundamentos no pensamento filosófico cooperativo, de que estas são instituições que devem proporcionar educação e formação a seus sócios, aos representantes eleitos, a seus diretores e também a seus empregados, segundo Silva Filho (2002), a fim de que possam contribuir de forma eficaz para seu desenvolvimento como organizações autogestionárias.

A participação dos sócios em assembléias e reuniões apresenta-se muito ineficaz em duas das três cooperativas, o que segundo Antonialli (2000), é um ponto de preocupação principalmente considerando que esse tipo de organização só existe pela união e participação ativa de seus membros.

Segundo Queiroz (1997), para se contratar uma cooperativa é importante verificar se as normas de segurança no trabalho estão sendo respeitadas pelos cooperados, e nos casos estudados não encontramos nenhum manual ou normas específicas que orientem os cooperados para execução dos serviços dentro dos princípios de segurança. Até o momento não tiveram nenhum acidente grave no desempenho dos serviços prestados a clientes mas este fato pode-se creditar mais ao fator sorte do que prevenção ativa.

Nos casos estudados observa-se que a remuneração é feita de forma direta pela cooperativa e não pelo cliente, o que, segundo Queiroz (1997), é fundamental em termos de legalidade de funcionamento. Também as remunerações trazem algum traço de salário, uma vez que são formalmente pagos todo mês, embora essa prática esteja prevista nos estatutos e na lei que rege as cooperativas como “retirada mensal”. Observa-se o salário base das categorias profissionais estabelecidos pelos sindicatos de classe, com algumas particularidades de diferenciação para cada uma das três cooperativas.

Quanto à distribuição de sobras anuais, a mesma está sendo feita nos moldes instituídos por Lei e de acordo com os estatutos aprovados em assembléia, estando as três cooperativas dentro dos princípios de legalidade conforme Queiroz (1997), para dar transparência nas atividades. Em duas delas foi aprovado a reversão das sobras para o fundo de reserva a ser reinvestido na melhoria para atendimento aos clientes.

Para evitar problemas com a fiscalização do INSS, a cooperativa de trabalho deve exigir de todos os seus cooperados a apresentação mensal do boleto de recolhimento devidamente quitado, ou sua cópia autenticada. Porém, segundo Queiroz (1997), a Lei complementar nº 84/95, permite que a cooperativa opte em proceder os recolhimentos na alíquota de 15% sobre o total das remunerações ou retribuições pagas ou distribuídas e creditadas aos seus cooperados, a título de pagamento pelos serviços prestados a pessoas

jurídicas por intermédio das cooperativas. Portanto, os procedimentos mantidos pelas três cooperativas estudadas estão de acordo com os preceitos da lei.

A questão de ter um gestor competente abordada por Queiroz (1997), deixa as cooperativas em situação delicada, pois, segundo Weber (1963), a administração burocrática pressupõe um treinamento especializado e completo, o que não pode de fato ter sido constatado em nenhuma das organizações estudadas. A eficácia administrativa, segundo Antonialli (2000), depende da competência dos dirigentes para gerir uma organização tão complexa. Portanto não há indícios de competência e experiência de gestão profissional nas três organizações estudadas.

#### **5.4. Relação entre as estratégias e resultados esperados**

Não se constata nas três cooperativas estudadas um planejamento estratégico implantado de maneira formal como um conceito de padrão de decisões defendidos por Mintzberg (2001), onde a organização determina e revela seus objetivos, propósitos e metas. O que se detectam como traços de estratégias genéricas, propostos por Wright, Kroll e Parnell (2000), resume-se em atuar com um custo baixo, em segmento de mercado diferenciado, mas estas não tem contribuído decisivamente para o objetivo principal que é aumentar o volume de clientes atendidos. Considera-se esta estratégia muito inconsistente e o ideal seria o planejamento para um longo período de tempo, conforme enfatizado por Mintzberg (2001). Como observado por Rosa (1988), se há certeza de que nossos objetivos são realizados, não há necessidade de concebermos planos estratégicos, e que o planejamento formal torna o trabalho de direção mais fácil e eficaz.

Observa-se que os atributos e os resultados esperados estão muito ligados à legalidade de funcionamento, e as estratégias dependem do perfil pessoal e cognição dos dirigentes. Em outras palavras, a partir do momento em que haja nas cooperativas planejamento estratégico formalmente implantado, bons dirigentes com capacidade técnica e administrativa para gestão, observando sempre as limitações impostas pelas leis para um funcionamento adequado, o sucesso dessas organizações tende a ser o melhor possível, sendo as mesmas um negócio viável para promover a inserção de pessoas no mercado de trabalho e conseguir uma renda para sua sobrevivência e também ajudar no desenvolvimento do país, principalmente em épocas de crises como as que estamos passando na atualidade.

### **5.5. Considerações finais**

O cenário econômico mundial, composto pela globalização, pelas grandes fusões de empresas, pela flexibilização das relações de trabalho, pelo mercado financeiro instável, pela ampla utilização da tecnologia, dentre outras características, vem alterando as condições econômicas e sociais em todo o mundo.

A lei trabalhista brasileira, segundo Pinto (1999), reclama urgente uma profunda reformulação, dela se eliminando todos os fatores inibitórios de geração de empregos, resguardando-se, contudo, as garantias fundamentais aos empregados. Uma das medidas neste sentido consistiria no estímulo à criação de cooperativas de trabalho, desde que os seus integrantes tenham consciência de que são autônomos e que estão à margem do regime jurídico trabalhista.

É comum entre os autores estudados, Pinto (1999), Pereira (1999), Silva Filho (2002), Queiroz (1997), Crúzio (2000), a preocupação de que as cooperativas sejam formadas dentro dos preceitos do ideal cooperativista, observando a Lei nº 5.764/71 quanto a sua

legalidade de funcionamento. Há, na economia, espaço para as cooperativas de trabalho que são organizadas dentro desses princípios e que podem exercer relevantes finalidades. O que não pode ser proliferado são as falsas cooperativas, montadas com finalidades lucrativas e locadoras de mão-de-obra, prestando serviços em regime de dependência e que acabam sendo clientes constantes da justiça do trabalho, gerando assim descrédito para o segmento cooperativista.

Algumas situações apresentam-se inibidoras para a proliferação de cooperativas de trabalho, como, por exemplo, as mostradas por Pereira (1999), de que as cooperativas não podem arregimentar mão-de-obra para atender ao progressivo aumento de novos contratos, o que pode delimitar seu crescimento no mercado; ex-empregados e demissionários recentes de empresas não podem ser contratados por meio de cooperativas, fechando assim as poucas portas de viabilização de rendimento para esses “desempregados”; a prestação de serviços ininterruptos pelo mesmo associado à determinada tomadora, simulando-se a eventualidade por meio da pactuação sucessiva com distintas sociedades cooperativas; a celebração de contratos com cooperativas, seguidos invariavelmente da contratação, como empregados, de associados que tiveram desempenho diferenciado.

Observa-se que o sucesso que cooperativas de trabalho estudadas tem obtido como organização, está na sua forma de criação, ou seja, do objetivos para que foram instituídas, pela homogeneidade do grupo e suas aspirações. Sua expansão Regional ou Estadual se torna difícil devido a fraca estrutura administrativa e operacional que apresentam, observa-se pouco profissionalismo dos dirigentes, pouca visão de mercado e seus segmentos, interesses de subgrupos internos, falta treinamento em cultura dos ideais cooperativista e principalmente falta de planejamento estratégico de modo formal.

Para finalizar, sugere-se que novas pesquisas sobre o assunto venham a abordar outros tipos de cooperativas de trabalho existentes e que não foi possível abranger neste



trabalho, principalmente porque, de um modo geral, essas organizações têm pouco tempo de atuação no mercado e que em nosso Estado elas estão muito concentradas na capital e deveriam ser disseminadas, principalmente em pequenos municípios, onde segundo Büttenbender (1995), o cooperativismo pode ser usado como estratégia de integração regional e medida de nivelamento dos desequilíbrios regionais, embora neste estudo não tenha sido possível chegar a esta conclusão, pois, por exemplo, em pesquisa feita em 83 municípios do norte do Paraná com menos de 50.000 habitantes, não se encontrou nenhuma cooperativa de trabalho devidamente formalizada e em pleno funcionamento.

Acredita-se que a disseminação de cooperativas de trabalho em pequenos municípios possa se tornar uma alavancagem para combater o desemprego e gerar renda para as pessoas alijadas do mercado formal de trabalho, porém existem poucas alternativas de órgãos de apoio para sua disseminação, para informações e auxílio à estruturação, como por exemplo, da incubadora da UFPR, da OCEPAR e da ANTEAG.

## 6. REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Creating the Corporate Future**. Nova York: John Wiley & Sons, 1981.

ANTONIALLI, Luiz M.. **Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária**. Revista de Administração Contemporânea, V. 4 , n. 1. Curitiba, PR : CEPPAD/UFPR, Jan./abr. 2000.

ARANZADI, Dionisio. **Orígenes del cooperativismo y doctrina cooperativa**. In. Terceras Jornadas Cooperativas de Euskadi , Universidad de Deusto: Bilbao, 1984.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTO-GESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA (ANTEAG). **Jornal Autogestão**. nº 1. São Paulo: Vox , março 2000.

BÜTTENBENDER, Pedro L.. **O Cooperativismo e o desenvolvimento regional**. Revista Perspectiva Econômica. V.29 n.36. São Leopoldo, RS: UNISINOS, jul./set. 1995.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. 465p.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

CANÇADO, Vera L. et al. **Práticas e Desafios da Gestão Frente à Nova Arquitetura Organizacional: Reflexões Teóricas**. In. 26º Encontro da ANPAD, Recife, 2002.

CLARKE, Thomas et al. **Repensando a Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995. 170p.

COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1981. 160p.

CORDEIRO, Sueli M.. **As cooperativas de trabalho no contexto das transformações da sociedade brasileira**. In. 25º Encontro da ANPAD, Campinas, 2001.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 160p.

\_\_\_\_\_. **Organização e administração de cooperativas : problemas e alternativas**. In.19º Encontro da ANPAD. Angra dos Reis, RJ, 1998.

\_\_\_\_\_. **Organização e administração de cooperativas**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro : FGV/EBAP, 33(2), mar./abr. 1999 a.

DRIMER, Keplan de; DRIMER, B.. **Las Cooperativas: Fundamentos, História e Doctrina**. Buenos Aires. Argentina: Cooperativa, 1973.

- GONÇALVES, Hugo F.. **O que entendemos sobre as cooperativas de trabalho**. Revista Perspectiva Econômica v.33, n. 104. São Leopoldo. RS: UNISINOS, 1998.
- HOBBSAWN, Eric. **A Era das Revoluções**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo : Atlas, 1998. 725p.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro.: LTC, 2000. 369p.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. et al. **Mudança e Estratégia nas Organizações**. In. 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. DELLAGNELO, Eloise L. **Novas Formas Organizacionais**. Revista O & S – Organizações e Sociedade nº 19 . v.7 – set/dez. 2000.
- MARTINS, Sergio P.. **Cooperativa de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003. 143p.
- MAUAD, Marcelo J. L.. **Cooperativas de trabalho : sua relação com o Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 1999.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, RS : Bookman, 2000. 299p.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James B.. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. 404p.
- NAVES, Flávia L.. **Prática de gestão em organizações capitalistas e cooperativas**. Revista Perspectiva Econômica V.34, n. 105, São Leopoldo, RS : UNISINOS, 1999.
- NICKELS, William G. e WOOD, Mirian B.. **Marketing : Relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro- RJ : LTC, 1999. 468p.
- OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001. 360p.
- OLIVEIRA, Marco Antônio de. **Economia e Trabalho : textos básicos**. Campinas, SP : UNICAMP, 1998. 270p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – (OCEPAR). **III concurso paranaense de cooperativismo**. Curitiba: OCB/OCEPAR, 1990.
- PEREIRA, Maria I.. **Cooperativas de Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1999. 77p.
- PÉRIUS, Vergílio F.. **Autogestão cooperativa**. Revista Perspectiva Econômica. V.27, n.79. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 1992.
- PINHO, Diva B.. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977. 230p.
- PINTO, Almir P.. **Cooperaivas de Trabalho**. Curitiba: Genesis, 1999. 116p.

- PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1986. 362p.
- QUEIROZ, Carlos Alberto R. S.. **Manual da cooperativa de serviços e trabalho**. São Paulo: STS, 1997. 319p.
- RICHARDSON, Roberto J.. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.
- RIQUE, Mônica. **Os Pioneiros de Rochdale e os princípios do cooperativismo**. IN: Integrar Cooperativas: São Paulo, 1999.
- ROSA, José Antônio. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Síntese, 1988. 180p.
- SANTO, Alexandre do E.. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992. 170p.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. 3v.
- SILVA FILHO, Cícero V.. **Cooperativas de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2002. 228p.
- TESCH, Walter. **O espaço das cooperativas de trabalho no futuro do mercado global**. Revista Coleção Pesquisas. N. 10. São Paulo: Centro de Estudos Konrad Adenauer Stiftung, 1998.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 203p.
- VARGAS, Eduardo R.. **Empresa Autogestionária: uma inovação organizacional competitiva**. In. 26º Encontro da ANPAD, Recife, 2002.
- VASCONCELOS, Flávio C.. **Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-moderno**. In. 26º Encontro da ANPAD, Recife, 2002.
- VASCONCELOS, Isabella F. G.; PINOCHET, Luiz H. C.. **Poder, Tecnologia e Controle Burocrático**. In. 26º Encontro da ANPAD, Recife, 2002.
- VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M.B.. **Administração Contemporânea : Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.
- VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90p.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963. 739p.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.