

## **Título do Trabalho: O Processo de Trabalho em Grupo: um Estudo de Caso em uma Organização Cooperativa**

**Área Temática:** Recursos Humanos

### **AUTORAS**

**VALÉRIA DA SILVA FREITAS**

Universidade de São Paulo  
vava\_freitas@yahoo.com.br

**NILDES R. PITOMBO LEITE**

Universidade Federal da Bahia  
nildespitombo@consensopg.com.br

### **Resumo**

Atualmente observa-se uma intensificação de estudos do comportamento humano no sentido de procurar compreender as pessoas dentro do seu contexto de trabalho. Assim, tendo em vista as peculiaridades do funcionamento de uma cooperativa baseada na gestão participativa, e a complexidade do agir conjunto, a presente pesquisa pretendeu estudar o processo de funcionamento do grupo de trabalho por meio do conhecimento de aspectos positivos e negativos do grupo, que facilitam ou prejudicam o desenvolvimento do trabalho conjunto na cooperativa de reciclagem COOPAMARE. Para futuras pesquisas recomenda-se investigar o funcionamento de outras cooperativas para verificação da forma de gestão e contribuir para a robustez na investigação.

### **Palavras-chave:**

Grupo/ Trabalho/ Cooperativa

**The process of work in group: a Study of Case**

### **Abstract**

Currently an intensification of studies of the human behavior in the direction is observed to look for to inside understand the people of its context of work. Thus, in view of the peculiarities of the functioning of a cooperative based on the contributive management, and the complexity of joint acting, the present research intended to study the process of functioning of the work group by means of the knowledge of positive and negative aspects of the group, that facilitates or harms the development of the joint work in the cooperative of recycling COOPAMARE. For future research one sends regards to investigate the functioning of other cooperatives for verification of the management form and to contribute for the robustness in the inquiry.

### **Key-Words:**

Group/ Work/ Cooperative

## **O Processo de Trabalho em Grupo: Um Estudo de Caso em Uma Organização Cooperativa**

### **1. Introdução**

Nos últimos anos, observa-se uma intensificação do movimento cooperativista no Brasil, configurando-se como uma tendência irreversível. Este movimento ganha força devido às transformações ocorridas na estrutura do mercado e nas próprias relações de trabalho, decorrentes principalmente do processo de abertura econômica e de reestruturação produtiva verificado no Brasil a partir dos anos 90.

Mais do que nunca, as organizações sentem a necessidade de encontrar novas formas de funcionamento, visando a melhoria da qualidade, produtividade e satisfação. O desempenho de uma organização está intimamente relacionado às formas de interação daqueles que a compõem, conforme apontam diversos estudos de campo. Se, por um lado, a maioria dos especialistas aponta que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes, por outro, constata-se que é raro encontrar grupos de trabalho funcionando verdadeiramente como uma equipe.

Em face desse cenário os trabalhadores buscam formas alternativas de organização como meio de reinserção no mercado de trabalho, levando à formação de organizações coletivas ou comunitárias – as cooperativas – em defesa dos indivíduos enquanto cidadãos e trabalhadores. O cooperativismo, além de representar um instrumento de reinserção no mercado de trabalho, apresenta-se como uma oportunidade de inclusão social e desenvolvimento humano.

Para se entender a real importância das organizações cooperativas deve-se tomar por base seus princípios doutrinários e associativos, que estimulam a democracia e o comprometimento pessoal uma vez que, ao aderir ao sistema cooperativo os associados tornam-se responsáveis diretos pelos processos decisórios da organização.

Diferencia-se dos demais tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio. Dessa forma, esta propriedade de articular dentro de uma mesma organização essas duas dimensões, confere às cooperativas seu caráter peculiar.

A intensidade da ação social desses grupos, assim como a importância dos papéis que assume na sociedade contemporânea, exige uma reflexão mais profunda sobre suas formas de ação coletiva, em especial dos atores que fazem parte deste movimento. Por isso a importância de um estudo que aborde o aspecto interno de uma sociedade cooperativa tentando compreender como se dá o processo de funcionamento do grupo de trabalho.

O estudo do comportamento dos grupos de trabalho é um tema relevante para todo tipo de empreendimento que envolve pessoas. Na sociedade cooperativa merece especial atenção devido ao contexto em que estão inseridas, aos princípios e doutrinas que constituem sua formação e a especificidade de sua organização.

O cooperativismo, que por um lado, reproduz a lógica da terceirização ou da precarização das relações de trabalho, por outro, passa a ser um importante instrumento de resistência ao atual contexto de exclusão, não só pela possibilidade de geração de trabalho, mas também pela

perspectiva de organização da produção de uma maneira alternativa. O cooperativismo surge como uma alternativa de desenvolvimento humano, sem exploração e exclusão social.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

O sucesso do movimento cooperativista está condicionado às pessoas que o integram e de como são estabelecidas as relações entre elas. Existem vantagens do agir coletivo a partir do cooperativismo, tendo em vista seus princípios norteadores que estimulam a democracia e o comprometimento pessoal.

Porém, vale salientar que o comportamento humano é complexo e multidimensional, resulta da inter-relação de variáveis externas e internas, sendo que nenhuma delas, isoladamente, determina a ação observada.

Sendo assim, considerando as peculiaridades do funcionamento de uma cooperativa, baseada na gestão participativa, e a complexidade do agir conjunto, a questão que se coloca é a seguinte:

Como é o processo de funcionamento do grupo de trabalho numa cooperativa de reciclagem?

Diante deste problema, o presente estudo visa compreender como se dá o processo de funcionamento do grupo de trabalho, por meio do conhecimento de aspectos positivos e negativos do grupo, que facilitam ou prejudicam o desenvolvimento do trabalho conjunto.

## **3. Breve Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica desta pesquisa está assentada em alguns termos considerados relevantes para a mesma, quais sejam: comportamento organizacional, comportamento humano, interação de grupos, cooperativismo e comportamento humano em pequenos grupos.

### **3.1 Comportamento Humano e Comportamento Organizacional**

O comportamento humano é considerado pelos estudiosos como complexo e multidimensional. Essa complexidade reside, principalmente, no grande número de variáveis envolvidas que afetam o comportamento. Essas variáveis estão subdivididas em individual envolvendo: características inatas, as experiências adquiridas ao longo da vida; e ambiental abrangendo todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social e cultura.

Para os behavioristas o estudo do comportamento humano não era tão complexo, pois eles acreditavam que: “dado certo estímulo, necessariamente haveria determinada resposta por parte do indivíduo, conhecendo-se a resposta comportamental, seria possível inferir que estímulo havia sido dado anteriormente” (BERGAMINI, 1982, p.31).

Para MOSCOVICI (1998) o comportamento humano é influenciado por três conjuntos interdependentes de variáveis internas: competência, que compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade; energia, que se manifesta no nível de intensidade e na extensão temporal de atividade física e mental, nas emoções e

sentimentos, nas características de temperamento e humor; e ideologia, que abrange um conjunto de idéias e princípios hierarquizados, com lastro em valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento e as decisões. A autora acrescenta que comportamento, desempenho e posicionamento resultam da interação desses três subsistemas entre si e com os sistemas externos.

Comportamento é a designação genérica da conduta do indivíduo. Desempenho é o comportamento qualificado que atende a certas especificações de uma atividade correspondente ao papel social. O posicionamento concerne mais à visão e às atitudes gerais da pessoa em relação a questões valorativas de interpretação e julgamento ético, moral e ideológico (MOSCOVICI, 1998, p. 26).

Padrões e normas, demandas, expectativas, critérios de avaliação, recompensas e punições figuram entre as variáveis externas de comportamento.

Na atualidade, um dos aspectos do comportamento humano que tem sido incentivado é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem problemas dentro do seu contexto de trabalho. Na administração de empresas nota-se que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento quando se trata de atingir os objetivos organizacionais. Observa-se a intensificação de estudos sobre comprometimento nas organizações.

Taylor, conhecido como o pai da Administração Científica, foi o pioneiro em sistematizar o processo administrativo dentro das organizações. Seu enfoque, no entanto, concebia o comportamento humano como resultante direta daquelas medidas tomadas externamente aos indivíduos. A escola da administração Científica trouxe contribuições significativas no contexto da Revolução Industrial. Todavia, não aprofundou os estudos quanto ao exame dos motivos intrínsecos e de ordem mais íntima daqueles que passam a maior parte de suas vidas no ambiente de trabalho.

Segundo BERGAMINI (1982) muito se tem escrito e lido sobre o comportamento organizacional. Robbins (2002, p.6), por exemplo, define comportamento organizacional como “um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

A definição de Robbins ressalta as dimensões individuais, grupais e das estruturas organizacionais. O estudo das ciências do comportamento humano tem suas bases científicas respaldadas nas ciências comportamentais da psicologia e antropologia, bem como nas ciências sociais como economia e sociologia. Esses respaldos são relevantes para a compreensão das dimensões envolvidas no conceito.

### **3. 2. Interação de Grupos**

Compreender as interações humanas num grupo de trabalho demanda o conhecimento mais aprofundado das questões psicodinâmicas. Para isso, é preciso saber mais sobre a natureza dos grupos humanos e abordar pontos conceituais com base nas escolas clássicas que estudam a interação humana. O estudo dos grupos surgiu na década de 30 quando “administradores e

teóricos da organização” começavam a acentuar a importância dos grupos e das relações humanas na administração. Um dos pioneiros desse campo de estudo foi Kurt Lewin que popularizou a expressão dinâmica de grupo. (CASADO, 2002, p.238)

Nas organizações, a interação humana acontece em dois níveis distintos, porém concomitantes e interdependentes: o da tarefa e o sócio-emocional. Segundo Moscovici (1998, p.29) o nível da tarefa compreende atividades visíveis, observáveis, acordadas, tanto nos grupos formais de trabalho quanto nos grupos informais. Esse nível abrange todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos. A autora enfatiza: “Incontestavelmente, os seres humanos não funcionam à feição de máquinas isoladas dispostas lado a lado. A interação entre eles afeta o funcionamento de cada um e de todos, alterando assim o que poderia constituir o desempenho previsto ou esperado individual ou coletivo”.

O nível sócio-emocional é o responsável por sensações e sentimentos variados já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo. Este último nível é também o responsável pela manutenção do grupo, por seu crescimento e amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante. A interação no nível sócio-emocional pode favorecer ou prejudicar o andamento das tarefas, o resultado do trabalho conjunto e as relações interpessoais que se formam e se desenvolvem.

Os níveis de tarefa e sócio-emocional representam conjuntos de forças presentes e atuantes na situação interpessoal e grupal, e que exercem permanente influência recíproca. É enganoso acreditar que o comportamento humano individual sirva de base para se extrair conhecimentos e conclusões sobre a atuação do grupo, pois as pessoas em grupo agem de forma diferente da que adotam quando estão sós. O grupo não é simplesmente a soma de indivíduos e comportamentos individuais. O grupo assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e ações de cada um e desenvolve o seu próprio processo. Moscovici (*op.cit.*p.30-31) afirma que:

Se esses processos são positivos e construtivos, os sentimentos de colaboração e afeto predominam, e possibilitam a realização de tarefas previstas e a coesão do grupo. Se os processos são de caráter desagregador, o grupo passa por conflitos internos, divisões, e pode mesmo chegar ao ponto de desintegração e extinção.

Segundo a autora, o que se passa no nível sócio-emocional independe da inteligência, competência e qualificação técnica de seus membros. Para se trabalhar bem e produzir em grupo, as pessoas precisam possuir mais do que competências técnicas para suas funções. Acrescenta ainda que

as relações interpessoais no grupo são mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente (MOSCOVICI 1996, p. 47).

A esse respeito Bion *apud* Casado (2002, p. 239) diz que dentro de todo grupo constituído para um fim determinado existem dois outros grupos: o de trabalho e o assumido. Para o autor a diferença entre eles é que o grupo de trabalho produz algo concreto, relacionado à realidade, à maturidade e à cooperação, enquanto o grupo assumido, com origem nas forças emocionais dos

participantes, existe sob a forma de uma fantasia compartilhada por eles. Casado (2002, p. 240), indo além da diferença entre grupo de trabalho e grupo assumido estabelece a diferenciação dos conceitos de grupo, equipe e time:

o grupo enfoca prioritariamente as ligações afetivas entre os componentes, enquanto a equipe volta-se principalmente para o resultado. Já o time reúne os aspectos emocionais presentes no conceito de grupo com a noção de responsabilidade pelo resultado presente no conceito de equipe.

Idéias, conhecimentos, opiniões, ações, expressões comportamentais, crenças e sentimentos, atitudes, valores e filosofia de vida de cada membro do grupo constituem insumos no processo de interação global. A influência recíproca do repertório individual é inescapável, ninguém fica imune ao intercâmbio com as outras pessoas no grupo.

Para FRANÇA (2006, p. 43) “grupo é o conjunto de interações que ocorre entre duas ou mais pessoas, as quais se diferenciam pela força de uso do poder, crenças, valores e tipo de tomada de decisão, com diversos graus de complexidade.”

ROBBINS (2002, p. 250) define grupo como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo. O autor considera que grupos e equipes não são a mesma coisa e, de acordo com a sua definição grupo de trabalho é aquele

que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade. Uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais.

Para MOSCOVICI (1996, p.5) os que grupos existem em todas as organizações e as equipes são raras, embora utilizem essa denominação com freqüência. Conforme a autora pode-se considerar equipe como

um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar os resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Em termos práticos não se pode negar a importância dos grupos para cada indivíduo *de per si*. É através do grupo ao qual cada indivíduo pertence que ele consegue satisfazer suas importantes necessidades sociais. Também é por intermédio do grupo que cada um estabelece seu próprio auto-conceito. O relacionamento com os demais se constitui em importante fonte de informação sobre cada um em si mesmo (BERGAMINI 1982, p. 93).

Os grupos podem ser classificados em formais e informais. O primeiro grupo compreende aqueles definidos pela estrutura da organização, com missões de trabalho designadas, estabelecendo tarefas. O comportamento das pessoas nestes grupos é estipulado e dirigido conforme as metas organizacionais. O grupo informal consiste em alianças que não são formalmente estruturadas nem determinadas pela organização. Esses grupos se formam naturalmente no ambiente de

trabalho, em resposta à necessidade de contato social. Desta forma, prestam um importante serviço social à medida que satisfazem as necessidades sociais de seus membros. Esse tipo de interação entre os indivíduos afeta profundamente o comportamento e o desempenho de cada um (ROBBINS 2002).

Segundo BERGAMINI (1982, p.79) parte significativa da dificuldade que as pessoas no geral experimentam em seu processo de interação humana na situação de trabalho pode ser atribuída ao processo de como as pessoas se percebem e de como percebem a realidade. A autora considera que

Há uma distorção natural do mundo percebido como forma de busca de reafirmação da identidade do próprio percebido. [...] Para cada uma das pessoas, depois de si mesmas, nada mais é tão importante como as outras pessoas, pois sua maneira de agir as atinge em cheio, determinando nela sentimentos agradáveis ou desagradáveis.

O relacionamento entre as pessoas depende de como elas se percebem uma às outras e a forma de comunicar essa percepção torna-se relevante para a manutenção do processo de interação.

### **3. 3. Comportamento Humano em Pequenos Grupos**

Segundo os autores Thibaut e Kelly *apud* BERGAMINI (1982) uma característica relevante é aquela que diz respeito ao tamanho do grupo. Para eles, na prática, um grupo que efetivamente funcione é composto de menos de vinte pessoas e, mesmo desse tamanho pode haver a formação de subgrupos. Outra característica diz respeito ao modo como os membros interagem uns com os outros, tornando-se, de alguma forma, interdependentes. Uma terceira característica está relacionada ao modo como os membros se percebem a si mesmos com sendo um grupo. Para tanto, eles precisam estar psicologicamente atentos uns aos outros, o que não impõe limites ao tamanho possível do grupo.

Segundo Schutz *apud* BERGAMINI (1982) grande estudioso do comportamento humano em pequenos grupos de trabalho, os indivíduos têm três necessidades interpessoais quando se associam em grupos. A primeira delas é a de inclusão, definida pelo autor como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação. A inclusão se dá quando todos os membros sentem que têm sua presença assegurada no grupo e sabem que sua ausência chama a atenção dos demais membros.

A segunda é a de controle, definida como a atitude de estabelecer e manter relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força. Após cada um ter assegurado sua presença no grupo, o indivíduo procura fazer-se conhecer em termos de sua competência pessoal e responsabilidade por determinado papel comportamentalmente assumido, até o ponto em que naturalmente seja estabelecido um clima de respeito mútuo. Para Bergamini (1982, p.87) “em geral, nesta segunda fase podem aparecer tensões e ultrapassá-las significa um passo além da maturidade do relacionamento das pessoas que compõem o grupo”.

A terceira é a de afeição e, conforme o autor a necessidade interpessoal de afeição é a necessidade de estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios com outras pessoas no tocante ao amor e à afeição. A necessidade de afeição, definida ao nível de auto-conceito, é a necessidade

de sentir que se é digno de ser amado. Essas três necessidades exercem influência no comportamento de grupo.

Segundo Lewin *apud* Bergamini (1982, p. 91) para que haja comportamento de grupo é necessário que

vários indivíduos experimentem as mesmas emoções de grupo, que estas emoções sejam suficientemente intensas para integrá-los e deles fazer um grupo, que, finalmente, o grau de coesão atingido por esses indivíduos seja tal que eles se tornem capazes de adotar o mesmo tipo de comportamento. Este comportamento de grupo pode variar em termos de duração conforme sejam desencadeados por um agente exterior, ou por um agente provocador, ou por um líder.

O modo como o grupo se comporta afeta o seu desempenho. Rensis Likert *apud* Margerison (1975, p.37) realizou uma pesquisa sobre os fatores associados com o desempenho dos grupos de trabalho e, a partir do estudo numa fábrica têxtil, pôde constatar a existência de alguns fatores que influenciam a eficiência dos grupos de trabalho como a atmosfera de grupo, o estabelecimento de objetivos, a comunicação interpessoal e as normas tácitas de conduta.

A atmosfera de grupo se caracteriza pelo fato de que os membros têm grande confiança recíproca e que se ajudam mutuamente nas respectivas tarefas. A congregação de esforços, quando necessário, para auxiliar quem quer que se encontre em dificuldades, ao invés de dedicar-se exclusivamente a seu próprio trabalho é uma característica marcante desse fator.

Para o estabelecimento de objetivos Margerison (1975) atesta que um número considerável de pesquisas afirma existir maior possibilidade das pessoas se interessarem em por em prática uma decisão, quando estão envolvidas no estabelecimento de objetivos. Porém salienta que não existe um método universal de se criar grupos eficientes de trabalho. O método empregado deve estar alinhado com as expectativas e desejos dos integrantes do grupo.

O grupo de trabalho eficiente se caracteriza por uma sólida comunicação interpessoal. O que ocorre muitas vezes é a informação ser omitida ou ser transmitida de modo insuficiente, gerando dúvidas e ansiedade no grupo. Isto ocorre porque o detentor da informação associa a informação ao poder e que guardando para si próprio o máximo de conhecimento, aumenta seu poder, porém não percebe que perde o contato afetivo com o grupo, assim como a cooperação.

Os grupos criam normas tácitas de conduta que efetivamente controlam o comportamento de seus membros. As normas e padrões são bases estabelecidas de comum acordo para o funcionamento de um grupo de trabalho. É claro que os problemas dos grupos de trabalho não se resolvem facilmente. Esses quatro pontos apresentados indicam algumas das dimensões consideradas fundamentais na tentativa de aumentar a eficiência dos grupos de trabalho.



### 3. 3. Cooperativismo

O conceito de cooperativa abrange as sociedades de economia social que buscam ser uma resposta ao atual modelo econômico, uma alternativa para as contradições sócio-econômicas. O fenômeno da ampliação do desemprego e a sua relação com a redução de postos de trabalho têm colocado um grande número de pessoas numa condição precária de trabalho, sem acesso a direitos sociais e com baixa perspectiva de retorno à empregabilidade formal (MAURER JR: 1966).

As sociedades cooperativas defrontam-se com uma situação em que têm que conciliar sua atividade econômica empresarial com a concretização de formas mais participativas e controladoras da parte de seus cooperados, respeitando a filosofia cooperativista. Esta é a contradição fundamental e o maior desafio da ação cooperativa numa economia de mercado.

A base de sustentação da filosofia cooperativista pressupõe a utilização de uma gestão participativa, pois o associado assume duplo papel: co-proprietário e usuário (cliente) ao mesmo tempo. Desta forma, as cooperativas, para que possam representar satisfatoriamente os interesses econômicos e sociais dos seus associados, têm de adotar uma estrutura organizacional democrática baseada nos princípios da gestão participativa, em que a premissa "cada homem, um voto", princípio maior do cooperativismo, seja observada.

O processo decisório de uma cooperativa implica muito mais do que atribuir essa tarefa aos dirigentes. Há de se considerar que existe interesse de vários donos em torno de cada decisão tomada. O fato dos cooperados serem donos do empreendimento exige que os mesmos participem do processo decisório (SOUZA, 2005, p.3).

De acordo com a literatura mais do que qualquer outro tipo de sociedade, as cooperativas são centradas nas relações humanas mantidas entre a empresa (cooperativa) e o ser humano (cooperados, funcionários e outros), associado ao caráter específico da forma de gestão.

É preciso que se crie um ambiente que favoreça o desenvolvimento humano, que estimule o aprendizado e favoreça a formação de uma conscientização cooperativista. No entanto esse é o grande desafio dos dirigentes das cooperativas. Suas atribuições vão além dos processos econômicos da organização, é preciso percorrer a seara da satisfação humana, é estar atento aos anseios de um quadro social que necessita mais do que resultados financeiros. Precisam encontrar dignidade no que fazem e mais ainda, compreender que o outro é importante e faz parte de sua realização (SOUZA, 2005, p.3).

Dessa forma, as cooperativas assumem, essencialmente, devido aos seus princípios doutrinários, a dupla função de associação (enquanto reunião de pessoas) e, de empresa (enquanto reunião de capital). Por outro lado, os cooperados também assumem o duplo papel de dono, e ao mesmo tempo, de usuário do empreendimento. Dessa forma, esta propriedade de articular, dentro de uma mesma organização, essas duas dimensões, confere às cooperativas seu caráter peculiar.

A questão de como são estabelecidas as relações entre os membros de uma cooperativa é muito importante para que possam lidar com todas as diversidades inerentes ao negócio e do quadro social. Os princípios cooperativistas norteiam aspectos como: adesão livre e voluntária, gestão

democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, intercooperação e outros.

É através da cooperativa que muitos trabalhadores conseguiram manter ou ter acesso ao trabalho e renda. Por sua característica autogestionária, a cooperativa propicia um amplo processo de educação dos participantes. O exercício da participação e da convivência constrói novas relações entre as pessoas, o que, também, se reproduz para a sociedade. As rupturas nas relações de produção entre os cooperados, decorrentes da organização coletiva, refletem no seu processo de consciência, contribuindo para a formação de lideranças e na promoção da cidadania (PICCININI, GUIMARÃES, OLIVEIRA, KOROSUE: 2003).

#### **4. Metodologia de Pesquisa**

O problema de pesquisa que este estudo enfoca foi motivado pelo interesse de entender como é o processo de funcionamento de um grupo de trabalho numa cooperativa, considerando a complexidade do trabalho coletivo e peculiaridade que envolve uma organização cooperativista.

Vergara (1998, p. 46) definiu pesquisa bibliográfica como sendo “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”. A etapa inicial deste estudo consistiu de pesquisas em livros, artigos em revistas e periódicos, com foco no comportamento humano, no ambiente de trabalho, especialmente. Tal pesquisa deste estudo enfocou temas como o comportamento humano e organizacional, o comportamento e interação de grupos de trabalho e o cooperativismo.

Esta pesquisa foi motivada não somente pela curiosidade intelectual, característica da pesquisa pura, mas fundamentalmente pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, ou seja, a importância da pesquisa com finalidade prática, característica da pesquisa aplicada.

Sendo assim, efetuou-se a pesquisa de campo, que consiste na observação e coleta de dados diretamente no local da ocorrência dos fatos tendo por finalidade: “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (LAKATOS e MARCONI, 1987, p. 64).

Quanto aos objetivos esta pesquisa baseou-se em um estudo de caso devido à impossibilidade de separar o processo, desencadeado na cooperativa, do contexto social econômico em que a cooperativa está inserida. Vergara (1998, p. 47) definiu estudo de caso como “algo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Para coleta de informações sobre os estímulos ou experiências a que os indivíduos estão expostos, e para o conhecimento de seus comportamentos, foram utilizadas entrevistas e questionários.

Quanto a metodologia de análise e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que Vergara (1998, p. 14) definiu como “uma técnica de análise de comunicação, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos comentários quanto às inferências e deduções lógicas”.

Para Lakatos e Marconi (1982, p. 104), o conteúdo da comunicação é analisado por meio de categorias sistemáticas, previamente determinadas que levem a resultados quantitativos. Esta é uma técnica que visa os produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das idéias e não das palavras em si.

Embora a análise de conteúdo pretenda o máximo de objetividade, não é fácil alcançar o padrão desejado, em virtude do empirismo na escolha da amostra e da falta de um contexto rigoroso em seu funcionamento, na prática. Mas nem por isso deixa de ter validade. Todavia, o trabalho prévio de classificação permite a quantificação, que possibilita através dos controles estatísticos, comparar resultados diferentes.

## **5. O Estudo de Caso**

A unidade de análise é a COOPAMARE (Cooperativa de Catadores Autônomos de Papel, Aparas e Materiais Reaproveitáveis), uma Cooperativa de trabalho sem fins lucrativos.

### **5. 1. A Contextualização**

A COOPAMARE, formada em 1989 com vinte catadores, constituiu-se a partir de um projeto de auxílio aos moradores de rua, organizada pela OAF (Organização e Auxílio Fraternal).

A primeira atividade programada pela organização foi uma festa, chamada de Missão, um evento de manifestação e protesto reivindicando os direitos dos sofrendores de rua. Para a realização da festa era necessário que cada integrante – morador de rua – doasse a renda de um dia de seu trabalho. Os catadores de papel foram os que reuniram um valor mais alto. A partir dessa constatação o grupo passou a se reunir no Centro Comunitário dos Sofrendores de Rua, no bairro do Glicério, que se tornou ponto de encontro e local de discussão desses catadores. Com o objetivo de obter melhores preços no mercado, em 1986 criaram a Associação dos Catadores de Papel. A associação possuía uma casa alugada no Glicério e uma balança industrial, o que já dava ao grupo um caráter profissional.

Os catadores receberam cursos de capacitação e foi firmado convênio para remuneração da diretoria pelos serviços prestados à COOPAMARE. Assim estruturados, os catadores ganharam legitimidade junto a fabricantes e intermediários, e maior visibilidade junto a comerciantes, donas de casa, empresas e a população em geral. Dentro da Cooperativa há duas categorias de catadores: o cooperado e o associado.

Segundo o depoimento dos catadores, ser cooperado significa poder reestruturar seu modo de vida e ter uma oportunidade de reintegração à sociedade. Por meio da participação em cursos de capacitação profissional, esportes, lazer, reuniões festivas, atualização escolar, alfabetização, assistência social e psicológica, o cooperado encontra suporte para desenvolver uma atividade

que lhe proporciona lucro e que participa de um processo essencial para a vida urbana: a reciclagem.

Já os catadores associados são aqueles que simplesmente vendem o seu material na COOPAMARE. Esses catadores, na maioria homens, moradores de rua, chegam a coletar aproximadamente 200 quilos de diversos materiais, como papel, plástico, vidros, latinhas, entre outros objetos que acabam sendo reutilizados em seus carrinhos ou casas, quando possuem.

A questão de sobrevivência é um dos fortes motivos que levam muitas pessoas para esta profissão, já que os catadores não são aceitos pelo mercado de trabalho e acabam sendo excluídos pela sociedade. O catador é considerado como um trabalhador autônomo. Por isso, um dos objetivos da COOPAMARE é fazer com que essas pessoas assumam seu ofício tomando consciência da importância desse trabalho, e que a sociedade e o governo valorizem cada vez mais.

Hoje, a Cooperativa conta com 80 catadores, entre cooperados e associados, e com 120 catadores avulsos, que passam por lá todos os dias. Desenvolve projetos, dá cursos aos cooperados e procura sempre mais parceiros orientados pelo principal objetivo: valorizar a profissão de catador. Vale salientar que quanto às responsabilidades dos cooperados, todos assumem mais de uma responsabilidade. Há no grupo de estudo uma integrante da diretoria, uma assistente administrativa, um vigia, um responsável pela pesagem dos materiais e um integrante do Movimento Nacional de Coordenação dos Catadores.

## **5. 2. Análise dos Resultados**

As entrevistas foram realizadas com seis cooperados no próprio ambiente de trabalho, Cooperativa COOPAMARE e os mesmos são integrantes que compõem o grupo de 20 cooperados, sendo dois do gênero feminino (33,3%) e quatro do masculino (66,7%). Quanto ao estado civil, 50% dos cooperados entrevistados são casados. A faixa etária do grupo de estudo permeia dos 20 aos 61 anos, sendo 50% que integram a faixa etária de 21 a 30 e 16,7% para cada faixa de 41 a 50, 51 a 60 e 61 a 70 anos. Estes dados indicam que a Cooperativa conta com uma mão-de-obra diversificada, mas essencialmente jovem.

Constatou-se que 46% dos cooperados possuem o ensino médio completo, 8% possuem o ensino médio incompleto, 2% possuem o ensino fundamental incompleto e 8%, o ensino fundamental completo, 13% possuem o superior incompleto e 12% o superior completo.

Referentes ao grau de escolaridade dos entrevistados, dois possuem o primeiro grau incompleto (33,3%), um possui o primeiro completo (16,7%), dois possuem o segundo incompleto (33,3%) e um possui o segundo grau completo (16,7%). A maioria dos cooperados pesquisados apresenta baixo grau de escolaridade, pois somente um apresentou o segundo grau completo. Este fato é muito comum em cooperativas de trabalho que compreendem populações, em sua maioria, moradores de rua.

Quanto ao tempo de serviço na COOPAMARE, 33,3% encontra-se há mais de 6 anos, 50% está na Cooperativa no período de 2 a 4 anos e 16,7% no período de 1 a 2 anos. Esses números são indicativos de alto *turnover*, pois apenas 33,3% dos cooperados possuem mais de 6 anos de

tempo de serviço. Além disso, pode-se afirmar por este percentual que é baixa a segurança no emprego. Abaixo se encontram as respostas às questões aplicadas na entrevista.

Questão 1 - Quais são os principais problemas ou entraves que dificultam o funcionamento do grupo? Conforme as respostas obtidas entre os seis entrevistados registrou-se que os principais problemas que dificultam o funcionamento do grupo de trabalho pesquisado são:

Pela análise das entrevistas conclui-se que há problemas com a definição clara de tarefas e o cumprimento das mesmas. Os cooperados, em sua maioria, desrespeitam a divisão de tarefas assumindo uma postura individualista, em detrimento do trabalho coletivo.

A citação da presença de conflitos, brigas e discussões entre os cooperados apareceu como o segundo fator-problema do funcionamento do grupo. Muitos desses conflitos são decorrentes do desrespeito ao cumprimento de tarefas e da postura individualista. A falta da união do grupo ou a união apenas em momentos pontuais mostra a fragilidade do grupo para questões do coletivo. Este problema pode ser reflexo da má postura dos cooperados frente à divisão de tarefas, ao posicionamento individualista e às constantes ocorrências de brigas e discussões.

A falta de conhecimento do que é cooperativa, dos princípios que a regem e do que significa o cooperativismo faz com que os integrantes tenham entendimentos e posicionamentos distorcidos e divergentes entre si. Este fato influencia as atitudes e os comportamentos dos cooperados, salientando posturas individualistas, o que gera os conflitos e a desagregação do grupo.

Alguns problemas que afetam o funcionamento do grupo segundo os cooperados é a ocorrência de fofocas e piadinhas em meio à comunicação. O grupo elencou como outros problemas a fuga na hora de assumir responsabilidades, a constatação de que as pessoas não se conhecem direito, o fato do grupo ser considerado muito grande, a complexidade em trabalhar em grupo, a falta de respeito, a falta de lealdade, a falta de honestidade e a falta de organização interna.

Questão 2 - Quais são as facilidades deste grupo para o trabalho conjunto? O resultado referente à segunda questão mostra que 50% dos cooperados não vêem facilidades que o grupo apresenta para o trabalho conjunto, ou seja, metade não consegue perceber, no ambiente da cooperativa que o trabalho coletivo tem aspectos positivos.

Para os demais cooperados entrevistados essas facilidades estão associadas à divisão de tarefas, que torna a realização de trabalhos mais rápida e à aprendizagem. Uma das entrevistadas citou o Projeto CataSampa, um Projeto da Prefeitura de São Paulo que visa auxiliar o trabalho coletivo das Cooperativas, como um exemplo de facilidade.

Questão 3 - Que aspectos favoráveis você aprecia ou admira neste grupo e gostaria que continuassem assim? Os resultados que os integrantes apresentaram mostram aspectos distintos como autonomia, o fato de que não há chefe, união em momentos pontuais, o grupo ter consideração e respeito pelos demais e capacidade de querer aprender. Dois cooperados entrevistados disseram não ter nenhum aspecto que admiram ou apreciam no grupo.

Questão 4 - Que mudanças você sugeriria para ajudar ao grupo e a você a trabalharem melhor? A maioria dos entrevistados respondeu que para ajudar o grupo seria necessário: capacitação,

realização de palestras para entender o que é uma cooperativa e o significado do cooperativismo, formar um grupo, agir com bom senso, mudar a postura, retirar algumas pessoas, conscientizar as pessoas sobre o significado do grupo, o Projeto CataSampa. Dois entrevistados disseram não ter sugestões para ajudar a melhorar.

## **6. Considerações Finais**

As cooperativas de trabalho vêm sendo apresentadas como propostas que sugerem a superação de antigas formas de organização do trabalho, por trazerem em sua base ideológica o consenso, como fundamento na agregação de valor ao trabalho em um contexto produtivo definido pelo mercado e pelas articulações do capitalismo contemporâneo. Na prática da cooperativa em estudo essa base ideológica mostra-se frágil.

Numa cooperativa os resultados estão condicionados à participação, fidelização, responsabilidade e profissionalismo de seus cooperados, pois são eles os seus legítimos donos, enquanto cooperados, elementos mais importantes de todo o processo. Na cooperativa pesquisada responsabilidade e profissionalismo estão sendo questionados.

A eficácia do movimento cooperativista está condicionada às pessoas que o integram e de como são estabelecidas as relações entre elas. Existem vantagens do agir coletivo a partir do cooperativismo, tendo em vista seus princípios norteadores que estimulam a democracia e o comprometimento pessoal uma vez que, ao aderir ao sistema cooperativo os associados tornam-se responsáveis diretos pelos processos decisórios da organização. No caso em estudo a ambivalência embota tal eficácia.

A forma de gestão cooperativista necessita que todos os associados tenham iguais direitos e deveres junto aos processos administrativos adotados, bem como junto aos resultados alcançados. Assim, todos constroem a organização, seus valores e compartilham sua própria gestão. Ainda existem questões prioritárias a serem trabalhadas neste sentido na COOPAMARE.

Para futuras pesquisas recomenda-se investigar o funcionamento de outras cooperativas para verificação da forma de gestão e contribuir para a robustez na investigação.

## **7. Referências**

BERGAMINI, C. W. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional*- 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CASADO, T. **O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento**. In: FLEURY, M.T. L. [et al]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico**. São Paulo: Atlas-1982.

MARGERISON, C. J.- **Gerência de Grupos de Trabalho**. (Tradução de Sônia Schawartz,

Revisão Técnica de Darci Garçon). São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1975.

MAURER JR., Theodoro Henrique. **O Cooperativismo uma Economia Humana**. São Paulo, Fundo de Fomento e Programa do Cooperativismo, 1966.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: a Multiplicidade do Talento Humano**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1998.

PICCININI, Valmiria Carolina, GUIMARÃES Valeska Nahas, OLIVEIRA Sidinei Rocha, KOROSUE, Aline . **Cooperativas de Trabalho: Forma de Autogestão Flexibilização Precarizada?** São Paulo: Anais do XXVII EnANPAD, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, Antonio de Souza. **Participação dos cooperados no processo de gestão das sociedades cooperativas**. Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais. São Paulo, fev. 2005.