

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Engenheiro Ostoja
Roguski, 631, Ap. 21, Bl. 3,
Condomínio Barão do
Capanema, Bairro Jardim
Botânico, Curitiba - PR,
CEP. 80.210-390, Fone:
(41) 3362-0435
E-mail:
hocayen@yahoo.com.br

Artigo recebido: 11/05/2006
Aprovado: 11/12/2006

GESTÃO ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE TRABALHO: PROCESSOS DE PARTICIPAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO

GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS DE TRABAJO: PROCESOS DE PARTICIPACIÓN, COMUNICACIÓN Y PLANEAMIENTO

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN LABOR COOPERATIVES: PROCESSES OF PARTICIPATION, COMMUNICATION AND PLANNING

Antônio João Hocayen-da-Silva
CEPPAD/UFPR-PR
hocayen@yahoo.com.br

Marcelo José Braga, Dr.
UFV-MG
mjbraga@ufv.br

Henrique Lopes Dornelas, MSc.
UniverCidade-RJ
hldornelas@yahoo.com.br

Adilson Ferreira Faria
UFV-MG
adilsonufv@hotmail.com

Palavras-chave
Trabalho;
Cooperativas;
Gestão Organizacional.

Palabras-clave:
Trabajo;
Cooperativas;
Gestión Organizacional.

Key-words:
Labor;
Cooperatives;
Organizational
Management.

RESUMO: Objetivou-se analisar as práticas de gestão nas cooperativas de trabalho de Minas Gerais no que tange a participação, comunicação e planejamento. Foram enviados questionários para 200 cooperativas, tendo retornado 46. A amostra envolveu 40 cooperativas urbanas e 6 rurais. A participação dos associados é promovida por meio de: cursos/treinamentos - 17%; contatos pessoais, cartas e telefonemas - 15%; e reuniões - 24%. Na comunicação os instrumentos são: telefone - 18%; visita do associado - 15%; informativos - 16%; e cartas - 16%. O planejamento envolve: conhecimento dos recursos - 22%; planejamento em médio prazo - 12%; sistema de avaliação - 12%; e análise ambiental - 13%. Uso de diferentes instrumentos de gestão pode indicar que gestores estão buscando tornar as organizações analisadas eficientes em relação ao atendimento dos interesses dos associados.

RESUMEN: Se objetivó analizar las prácticas de gestión en la cooperativas de trabajo de Minas Gerais en lo que se refiere a la participación, comunicación y planeamiento. Fueron enviados cuestionarios para 200 cooperativas, habiendo retornado 46. La muestra incluyó 40 cooperativas urbanas y 6 rurales. La participación de los asociados es promovida por medio de: cursos/entrenamientos - 17%; contactos personales, cartas y llamadas telefónicas - 18%; visita del asociado - 15%; informativos - 16%; y cartas - 16%. El planeamiento incluye: conocimiento de los recursos - 22%; planeamiento a medio plazo - 12%; sistemas de evaluación - 12%; y análisis ambiental - 13%. El uso de diferentes instrumentos de gestión busca tornar las organizaciones analizadas eficientes en relación al atendimento de los intereses de los asociados.

ABSTRACT: This work analyzes management practices in labor cooperatives, in the State of Minas Gerais, in relation to participation, communication and planning. Questionnaires were sent out to 200 cooperatives, of which 46 were returned. The sample involved 40 urban and 6 rural cooperatives. It was found that member

participation is promoted through: courses/training - 17%; personal contacts, letters and phone calls - 15%; and meetings - 24%. In the area of communication, the tools used are: telephone - 18%; visit by the member - 15%; information bulletins - 16%; and letters - 16%. The planning involves: knowledge of resources - 22%; medium term planning - 12%; evaluation system - 12%; and environmental analysis - 13%. The use of different management tools may be an indication that managers are attempting to make their organizations more efficient, in terms of meeting the interests of their members.

1 INTRODUÇÃO

O sistema cooperativista é um movimento social que busca constituir uma sociedade mais justa, em bases democráticas, por meio de empreendimentos que atendam às necessidades dos associados e remunerem adequadamente a cada um deles.

A cooperação como forma de ajuda mútua esteve presente ao longo de toda a história da humanidade. 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, ou seja, na fase mais "voraz" e "selvagem" do início 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. As péssimas condições de vida, unidas a escandalosos contrastes com a burguesia, originaram o proletariado industrial e o movimento operário (PINHO, 1977).

Após haver buscado em vão um "remédio" para sua situação em várias direções, os trabalhadores compreenderam que era necessária uma profunda mudança da ordem social e que sua única arma era a associação, graças a qual, seu número podia transformar a debilidade em força.

As cooperativas de trabalho são um meio pelo qual os trabalhadores se organizam e gerenciam suas forças para um maior poder de barganha no mercado, alcançando melhores condições de trabalho, particularmente, em situações em que se encontram desprovidos, total ou parcialmente, de direitos trabalhistas, uma vez que o intermediário absorve a maior parcela do "fruto" de seu trabalho (HOCAYEN-DASILVA; BRAGA; FARIA, 2006).

Enquanto trabalhadores autônomos, por meio da assistência social da cooperativa, os associados podem melhor adequar os benefícios advindos da remuneração e satisfazer as necessidades prioritárias. As cooperativas de trabalho devem procurar atender aos interesses dos associados com a prestação de serviços adequados às necessidades deles, sendo que, para efetuar as escolhas mais adequadas devem ser desenvolvidas estratégias de ação de acordo com as especificidades da organização, buscando desenvolver uma gestão organizacional eficiente.

Nos últimos anos, o cooperativismo de trabalho foi o ramo que mais cresceu no sistema cooperativista. Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, em dezembro de 2005 existiam no Brasil 7.518 cooperativas, que juntas possuíam 6.791.054 associados e 199.680 funcionários. Desse total, 1.994 eram cooperativas de trabalho, com cerca de 425.181 associados e 6.506 funcionários (OCB, 2006).

Sendo assim, objetivou-se com este estudo identificar e analisar as práticas de gestão aplicadas pelas cooperativas de trabalho do Estado de Minas Gerais em relação aos instrumentos utilizados no processo de participação, de comunicação e as ações ligadas ao planejamento organizacional.

Diante do exposto, o trabalho está estruturado em quatro seções, a saber: posteriormente a esta introdução, apresenta-se uma contextualização teórica do tema, conceituando o cooperativismo de trabalho e descrevendo aspectos inerentes à gestão organizacional em cooperativas. Os procedimentos metodológicos são discutidos na seqüência, acompanhados dos resultados e discussões. Por fim, são apresentadas as considerações finais com as devidas propostas para pesquisas futuras.

2 MOVIMENTO COOPERATIVISTA

O cooperativismo é um movimento de origem européia que veio solucionar, na época de sua criação, os problemas gerados pela Revolução Industrial, e que, hoje, tem tido uma grande importância devido à descentralização do aparelho estatal e da reestruturação das relações de trabalho.

Segundo Pinho (1977, p. 23-24), pode-se conceituar cooperativismo como:

Que significa cooperativismo? Movimento que tem por objetivo a promoção de um sistema de produção, repartição e consumo, fundado na dupla qualidade de associado-usuário-empresário? Doutrina que busca a correção das distorções da economia de mercado e de planificação centralizada, bem como a própria reforma moral do homem, através de normas inspiradas nos princípios filosóficos de liberdade, igualdade, democracia, justiça social, solidariedade e outros, consolidados nas normas rochdaleanas? Ou o cooperativismo se confunde com a própria técnica utilizada pela atividade cooperativista, que consiste na autogestão consciente e voluntária dos cooperados, em ambiente democrático, com o objetivo de obter, pelo esforço comum, a promoção econômica, social e humana de todos?

A constituição de uma cooperativa tem como propósito a organização econômica e social dos cooperados. O quadro de associados, que normalmente é composto por indivíduos que compartilham a mesma atividade econômica, tem como princípio, por meio do trabalho coletivo, conquistar benefícios e resultados que individualmente os membros não conseguem. O Congresso Brasileiro de Cooperativismo em sua décima edição, postula que uma cooperativa é uma organização de pessoas unidas

pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática com objetivos econômicos e sociais comuns cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades (SILVA; LOURENÇO; SALANEK FILHO, 2006).

Para Rech (2000, p. 22) a cooperativa é:

Uma iniciativa autônoma de pessoas, caracterizada por possuir dupla natureza, partindo do fato de ser simultaneamente uma entidade social (um grupo organizado de pessoas) e uma unidade econômica (uma empresa financiada, administrada e controlada comunitariamente), tendo como objetivo principal o de ser utilizada diretamente pelos associados como meio de prover bens e serviços necessários que não conseguem obter individualmente em condições semelhantes.

Contudo, observa-se que o equilíbrio entre as vertentes social e econômica, que conduzem a efetivação dos princípios cooperativistas, é o grande desafio das cooperativas na economia atual. A organização cooperativa já não existe somente para proporcionar trabalho em condições justas aos associados. Para que seja possível a oferta de trabalho e remuneração justa, é preciso que a organização evolua e acompanhe as transformações do ambiente competitivo visando garantir sua sustentabilidade (PASCUCCI; ROCHA; CASTRO, 2005).

No Brasil, as primeiras sociedades cooperativas surgiram no final do século XIX com alguns empreendimentos: 1891 - criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira; 1894 - fundação da Cooperativa Militar de Consumo do então Distrito Federal; 1895 - constituição da Cooperativa de Consumo de Camarajibe; e, 1897 - criação da Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista em Campinas. No século seguinte, com a chegada de grandes grupos de imigrantes, diversas outras experiências de cooperação foram sendo desenvolvidas no país (MORELLI; PISCOPO, 2004).

Pinho (1966) estabeleceu que no advento das primeiras cooperativas no Brasil, o país apresentava condições adversas das que propiciaram a natural e espontânea difusão do cooperativismo na Europa. Os impactos da Revolução Industrial tiveram menor proporção nas indústrias brasileiras. Havia o predomínio de latifundiários entre as propriedades rurais brasileiras e a inexistência de infra-estrutura de transporte dificultava a comunicação entre as diferentes regiões do país. A sociedade brasileira caracterizava-se pelo individualismo em decorrência do longo período de escravidão vivido pelo país. Por fim, destaca-se a inexistência de lideranças cooperativistas na época. Por sua vez, o processo histórico da Europa facilitou a difusão da filosofia cooperativista na época.

Morelli e Piscoto (2004) salientam que na legislação de 1932, as cooperativas foram consideradas sociedades de pessoas e não de capitais. Entre 1938 e 1988 iniciou-se um processo de intervenção do Estado sobre o sistema cooperativista, afastando-o dos sindicatos. Como interventores destacaram-se alguns Ministérios e departamentos do Estado: Instituto

Nacional de Desenvolvimento Agrário - INDA, Lei 4.504, de 30 de dezembro de 1964; Instituto Brasileiro de Reforma Agrária - IBRA; e, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA. Com a promulgação da Lei 5.764 de 1971 o regime jurídico das sociedades cooperativas foi adequadamente tratado pelo Código Civil Brasileiro.

3 COOPERATIVAS DE TRABALHO

De acordo com Semisa (1980, p. 84), as cooperativas de trabalho podem ser definidas como:

- i) Uma associação de pessoas que se reúnem para trabalhar em comum, com o esforço conjugado de todos, com o fim de melhorar a sua situação social e econômica, deixando de ser assalariados para transformar-se em donos de seu próprio destino, pondo o capital e o trabalho ao serviço do homem; ii) Uma fonte de produção ou de prestação de serviços, governada, administrada e desenvolvida unicamente por seus associados trabalhadores, operários técnicos, administrativos ou profissionais, todos com os mesmos direitos e obrigações; e, iii) Uma união de vontades postas ao serviço de uma causa comum que respira a liberdade humana e objetiva conseguir condições adequadas de trabalho, participação e responsabilidade integral na marcha da organização e dos resultados econômicos e sociais, dentro da prática da mais pura democracia, que assegura o respeito individual, a ação conjunta, a justiça e a liberdade.

As cooperativas de trabalho representam importante forma de geração de emprego produtivo, treinamento e proteção ao trabalhador, sem qualquer caráter paternalista ou assistencialista. Seu papel torna-se particularmente importante na época atual devido ao crescimento da taxa de desemprego. Este problema que atinge todas as nações, em nossos dias, torna-se particularmente grave nos países emergentes onde é elevada a taxa de natalidade (PICCININI et al, 2003).

Segundo Pinho (1982, p. 146), o surgimento das cooperativas de trabalho no Brasil se deu:

a partir de 1932 sob grande influência das cooperativas operárias de produção européias. A partir de meados da década de 60 o perfil destas organizações muda quando profissionais liberais organizam suas próprias cooperativas, tirando da figura dos cooperados o estigma de mão-de-obra semi-qualificada. Administradores, contadores, advogados, entre outras categorias profissionais começaram a se reunir em cooperativas, a fim de solucionar os principais problemas do mercado de trabalho.

O nascimento de uma cooperativa de trabalho se dá pela necessidade da coletividade que têm o interesse comum de buscar alternativas de se manter na atividade laborativa com o conseguinte aumento de renda. Os membros do grupo procuram sair do intermediário trabalhista que, via de regra, fica com a maior parte do fruto de seu trabalho (BRAGA;

DORNELAS; HOCAYEN-DA-SILVA, 2002; SILVA; VIEIRA; BERNARDO-ROCHA, 2006).

Irion (1997) atenta para o fato de que este modelo organizacional representa um novo marco para os atores que permeiam o tecido do meio empresarial e a exata visão e dimensão do que representa uma cooperativa de trabalho, construída nos moldes preconizados pelos precursores do cooperativismo no mundo, ainda está um pouco longe de ser alcançado, uma vez que algumas empresas vestem o manto de cooperativas para tentar reduzir custos e explorar ainda mais o trabalhador.

As cooperativas de trabalho, assim como os demais tipos de cooperativas, devem possuir uma organização embasada na participação efetiva dos cooperados, visando o desenvolvimento e autogestão democrática.

A base para uma evolução de cooperativas bem sucedidas e estáveis é uma organização que se assenta sobre a seguinte tríade: (i) auto-ajuda; (ii) autogestão; e (iii) responsabilidade participativa. São estes os elementos que forjam a união e fundamentam a necessária identificação dos membros com a organização. Se todos estiverem dispostos a produzir, cada um colherá vantagens. Evidentemente, haverá necessidade de um gerenciamento competente, a fim de que todas as atividades individuais possam subordinar-se ao objetivo comum para o bem de todos. Mas este gerenciamento deverá ser legitimado exclusivamente por meio dos membros e de suas expectativas em obter vantagens (JAGER, 1991).

As cooperativas de trabalho permitem a organização dos indivíduos na sociedade para o enfrentamento de diversos problemas, como o desemprego, que tem crescido muito nos últimos anos, devido à automação, exigências de qualificação técnica e nível de escolaridade maior para a ocupação dos cargos e a falta de uma política pública no combate ao desemprego, já que o Estado tem se desincumbido deste papel, advogando a livre atuação dos agentes nas estratégias do mercado.

Na realidade, conforme observa Dalfior (2003), o atual panorama brasileiro das relações de trabalho decorre da inércia e do conformismo generalizado que têm demonstrado, em relação a essas, sucessivos governos, líderes empresariais e sindicais, legisladores e público em geral. Destas posturas resultam medidas improvisadas e limitadas, quando não prejudiciais, com efeitos inevitáveis sobre as condições de trabalho e o nível de emprego.

A previsão é de que os índices de natalidade das cooperativas de trabalho aumentem significativamente nos próximos anos, tendo em vista sua importância na criação de emprego produtivo e no treinamento do trabalhador. Dentro deste novo cenário colocado pela globalização, as relações de trabalho estão mudando e as cooperativas entram no contexto da segunda onda de crescimento do desemprego como alternativa para geração de trabalho e renda.

4 GESTÃO EM COOPERATIVAS DE TRABALHO

Carvalho (2004) salienta que o modelo de gestão adotado pelas sociedades cooperativas está condicionado à fase do ciclo de vida em que tais organizações se encontram, pois, de acordo com a evolução das atividades organizacionais, os procedimentos de gestão devem ser alterados para satisfazer as necessidades e peculiaridades da administração.

Internamente as sociedades cooperativas funcionam como qualquer empresa convencional e, portanto, utilizam os mesmos aspectos de gestão que as sociedades comerciais. Conseqüentemente, a experiência das próprias cooperativas conduz a um consenso de que, atualmente, a gerência da organização deve ser contratada, uma vez que contribui para a determinação das finalidades prioritárias e para a fixação dos objetivos organizacionais (PEREIRA, 1999).

Contudo, é necessário que os gestores conduzam as ações com base nos princípios e valores da organização, bem como promovam a conexão do processo decisório com os associados, para garantir que não ocorra um distanciamento entre gerência e cooperados, haja vista que, nas sociedades cooperativas, a administração adequada deve enfatizar a gestão democrática dos associados, o modo como os resultados das atividades realizadas retornam aos associados, a valorização do associado e suas condições de trabalho e vida, os valores de solidariedade, preocupação com a comunidade, autonomia e independência (ARAÚJO; MOREIRA, 2001).

Desse modo, Masy (1979) chama a atenção para o fato de que se deve observar que entre os objetivos do gerente e os objetivos dos associados deve existir certa neutralidade, haja vista que conflitos entre gerência e associados podem ocasionar a ineficiência administrativa da organização e a conquista das necessidades e dos interesses coletivos dos membros do grupo.

Conforme salientam Bunchaft e Godim (2004), as cooperativas de trabalho enfrentam desafios visto que lidam com pessoas pouco qualificadas tecnicamente, sem experiência administrativa e com baixa capacidade gerencial. Sendo assim, garantir a sobrevivência desta modalidade de empreendimento no mercado torna-se tarefa complexa para os gestores.

O desempenho eficiente, pela qualidade e confiabilidade dos serviços que presta aos cooperados, é o produto final do sistema cooperativista. Este processo depende fundamentalmente de informações preexistentes e atualizadas e ações estratégicas adequadas, que servem de ponto de partida para a análise de desempenho e para o planejamento de ações futuras (OLIVEIRA, 1997).

Telma (1997) enfatiza que os conceitos teóricos da administração estratégica constituem-se na metodologia apropriada para investigar o ambiente externo (fatores econômicos, financeiros, sociais, políticos, culturais, legais e ambientais), compatibilizando as oportunidades e

ameaças - contidas nas "mudanças" - com as capacitações da organização - forças e fraquezas. Balanceando recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, e planejando as mudanças estruturais necessárias, é que será possível a uma cooperativa determinar o seu futuro, ao invés de ser impelida pelos acontecimentos.

Em decorrência disso, os maiores desafios são os de identificar os momentos em que as oportunidades se compatibilizam com os pontos fortes, tendo em vista que aproveitar estas raras ocasiões pode constituir-se em prioridades estratégicas. No entanto, para seu real aproveitamento, importantes desafios deverão ser superados, sob pena de se inviabilizar não apenas o aproveitamento das oportunidades, mas a própria sobrevivência das cooperativas (TELMA, 1997).

Nessa visão, Jerônimo, Machado e Maraschin (2004) afirmam que a vantagem mais importante é fomentar a inovação e o aperfeiçoamento contínuo por meio de relações estreitas e contínuas de trabalho. Embora não se possam esperar mudanças radicais, a dinâmica do ambiente competitivo tende a pressionar as cooperativas a se adequarem, tanto em relação à sua estrutura organizacional, quanto em relação à formulação de estratégias.

Conforme salienta Antonialli, Fischmann e Souki (2003), o grande desafio das sociedades cooperativas é encontrar o equilíbrio entre os três diferentes níveis de interesses coletivos dos associados: (i) interesses econômicos; (ii) interesses sociais e (iii) interesses políticos.

No nível econômico, os interesses residem no crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa. No nível social, os interesses estão ligados ao leque de prestação de serviços no qual os associados e familiares possam ser beneficiados. Finalmente, no nível político, os interesses estão ligados tanto às disputas internas pelo poder, como também pela representatividade da cooperativa e dos associados perante a sociedade, visando garantir os interesses coletivos do grupo (ANTONIALLI; FISCHMANN; SOUKI, 2003).

Antonialli, Fischmann e Souki (2003) atentam para o fato de que administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas está perdendo espaço para os concorrentes, pois não estão conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos.

5 ENFOQUE METODOLÓGICO

Haja vista que as cooperativas de trabalho são uma realidade nos dias atuais e os resultados da pesquisa servirão para fins práticos, fornecendo aos interessados orientações diversas, a metodologia do presente estudo foi

desenvolvida em três etapas, as quais são: (i) revisão bibliográfica; (ii) levantamento dos dados com aplicação de questionários e (iii) análise dos dados de acordo com o objetivo proposto.

Em virtude do tema delimitado na pesquisa ser ainda pouco estudado no Estado de Minas Gerais, justificou-se classificar a pesquisa como um estudo de caráter exploratório, no qual foi efetuada uma extensa pesquisa bibliográfica de modo a caracterizar as diferentes abordagens teóricas adotadas, além de conversas com agentes de órgãos representantes do setor e com pesquisadores especialistas na área do estudo.

Saunders, Lewis e Thornhill (2000) enfatizam que os estudos exploratórios são desenvolvidos, primordialmente, por pesquisas bibliográficas, com denso diagnóstico na literatura, pelas conversas com outros pesquisadores especialistas na área, buscando informações sobre as especificidades do fenômeno pesquisado. Para Neuman (1997), este nível de pesquisa é, na maioria das vezes, aplicado a estudos cujo fenômeno é pouco conhecido, sendo necessário criar uma visão geral em relação a ele para, posteriormente, focar aspectos específicos de sua realidade.

Observa-se que estudos de natureza exploratória apresentam como principais vantagens, em relação aos demais métodos de pesquisa, a criatividade e a flexibilidade no seu processo de execução (NEUMAN, 1997).

Complementarmente, em virtude de buscar descrever as características específicas da realidade que envolve o fenômeno estudado, com base nas diferentes categorias analíticas estabelecidas como dimensões que melhor contextualizam o tema proposto, a presente pesquisa pode ser ainda definida como de caráter descritivo. Neste sentido, Neuman (1997) salienta que a pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações.

Por fim, o estudo pode ser classificado como um survey - levantamento - uma vez que estes são utilizados basicamente para determinar a distribuição de determinados traços e aspectos, relacionados a uma população (BABBIE, 2001).

Gil (1999) salienta que as principais vantagens dos levantamentos são: (i) conhecimento direto da realidade do fenômeno estudado; (ii) economia e rapidez no processo de execução e (iii) quantificação dos dados obtidos. E suas desvantagens são: (i) ênfase nos aspectos perspectivos (aparência sob a qual um fenômeno se apresenta), possibilitando distorções dos dados; (ii) pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e (iii) limitada apreensão do processo de mudança.

De acordo com a classificação dessa pesquisa, define-se como nível de análise o organizacional, representado pelas cooperativas de trabalho, e como unidade de análise o indivíduo, representado pelos gestores que responderam aos questionários.

A pesquisa compreendeu o envio de questionários pelo correio para 200 cooperativas, de maio a junho de 2001, tendo sido aguardado o retorno deles até agosto de 2001, dos quais retornaram 46. As 200 organizações, para as quais foram enviados os questionários, representavam, na época, a totalidade do universo pesquisado.

Lakatos e Marconi (1991) destacam que a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta ou uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A amostra, por adesão, envolveu 40 cooperativas urbanas e 6 cooperativas rurais, englobando diversas regiões do Estado de Minas Gerais, totalizando 25 cidades, só não sendo possível a análise da região Norte do Estado, uma vez que não retornou nenhum dos questionários enviados às cooperativas dessa.

Oracy (1977) salienta que os questionários enviados por correio, normalmente, alcançam mais de 20% de devoluções, no entanto, depende da natureza da pesquisa, do grupo de informantes selecionados e da habilidade com que se organizou a série de questões com as correspondentes instruções. Concluído o levantamento dos dados, procedeu-se à análise deles com o intuito de se responder ao objetivo do trabalho.

O trabalho restringiu-se a identificação e análise dos instrumentos de gestão utilizados pelas cooperativas de trabalho do Estado de Minas Gerais a partir de quarenta e seis organizações de um total de duzentas registradas na OCEMG na época da coleta dos dados. Este reduzido número gera a impossibilidade de se inferir generalizações por parte dos pesquisadores, uma vez que não se pode garantir que o grupo de cooperativas da amostra representa, caracteristicamente, o universo do objeto de estudo.

Uma segunda limitação da pesquisa seria não ter envolvido a percepção dos associados das cooperativas em relação à eficiência dos instrumentos utilizados pelos gestores para promover a participação e a comunicação, pois, os cooperados apresentam-se como os agentes mais interessados na eficiência da organização.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da tabulação e análise dos questionários aplicados nas cooperativas de trabalho, situadas no Estado de Minas Gerais, com base nos critérios Participação, Comunicação e Planejamento, definidos para esta análise, foram obtidos os resultados que são apresentados e discutidos a seguir.

6.1 PARTICIPAÇÃO

A participação dos cooperados é um fator importante para o desenvolvimento eficiente da cooperativa, pois esta é uma organização que se apóia no princípio da gestão democrática pelos membros, ou seja, a cooperativa é gerida por todos os cooperados sem o favorecimento de alguns em detrimento dos interesses coletivos. Participando, os cooperados estarão cumprindo com os seus deveres e poderão exigir o cumprimento de seus direitos (interesses coletivos).

A adoção de estratégias que promovam a realização dos objetivos organizacionais será mais eficiente com a participação dos associados em reuniões ou assembléias, pois as diferentes visões em relação aos problemas discutidos possivelmente permitirão que seja obtida uma proposta de ação mais consistente com os interesses coletivos do grupo.

De acordo com a Tabela 01, observou-se que em 24% dos casos o instrumento utilizado para promover uma maior participação dos associados foi a realização de reuniões periódicas. Com esses encontros freqüentes, busca-se obter maior envolvimento dos associados nas atividades da organização, uma vez que a participação ativa auxilia na criação de vínculos de identidade entre o quadro de associados, a direção e entre os próprios cooperados. Permitindo, ainda, um contato direto entre as partes, maior adesão no processo de tomada de decisão e nas atividades da organização.

Tabela 01: Métodos utilizados na promoção da participação.

Instrumentos	Percentual
Reuniões	24%
Palestras e Treinamentos	9%
Ajuda de custo e benefícios	20%
Cursos e Treinamentos	17%
Conscientização da participação dos mesmos	9%
Contatos pessoais, cartas, telefonemas e informativos	15%
Convênios, contratos e parcerias com outras organizações	6%

Fonte: questionários aplicados pelos pesquisadores.

No entanto, conquistar a adesão dos associados não é uma tarefa simples para os dirigentes da organização. Normalmente, as cooperativas de trabalho, para contar com o apoio do grupo, oferecem diferentes benefícios no intuito de motivar e conscientizar aos associados da importância de agirem em favor dos interesses do grupo.

Porém, mesmo com o oferecimento de benefícios, a participação de associados no processo de tomada de decisões era reduzida, muitas vezes,

em função do não comprometimento deles com as ações da organização, estando estes interessados somente nos resultados finais.

Dentre os benefícios oferecidos pelas cooperativas de trabalho, observou-se que, em 20% dos casos (Tabela 01), disponibiliza-se transporte gratuito até o local das assembléias, ajuda de custo e alimentação, benefícios que visam à motivação do quadro de associados, para elevar o nível de participação nas decisões e atividades da organização.

Uma prática eficiente que conduz a um aumento da participação dos associados é o desenvolvimento de práticas de educação cooperativista, pois, dessa forma, obtêm-se a conscientização dos cooperados desde o momento de constituição da cooperativa. Conseqüentemente, haverá um maior esforço dos cooperados em participar ativamente das atividades internas, sob a perspectiva de fortalecer o posicionamento da organização no mercado.

Desse modo, observou-se, em 17% dos casos (Tabela 01), a prática da educação cooperativista nas cooperativas analisadas, a qual manifesta-se, principalmente, pelo desenvolvimento de cursos e treinamentos, sobre cooperativismo ou técnico profissionalizante, como forma de conscientização dos associados.

Os demais instrumentos (Tabela 01) dividiram-se em palestras, especificamente 9% dos casos; contatos pessoais, cartas, telefonemas e informativos, 15% dos casos, e em 6% dos casos são utilizados convênios, contratos e parcerias com outras organizações. Esses métodos contribuíam para o fortalecimento do relacionamento entre cooperados e cooperativa, tornando o processo de gestão eficiente e dinâmico.

6.2 COMUNICAÇÃO

A utilização de meios de comunicação, fornecendo informações claras para o quadro social, é importante para o desempenho da organização, uma vez que favorece a autonomia dos cooperados, possibilitando-lhes conhecer melhor a organização na qual estão inseridos, já que muitas pessoas antes da adesão à cooperativa não tinham conhecimento acerca do trabalho cooperativo.

Os agentes de fiscalização devem observar se os trabalhadores são convocados para as assembléias e reuniões da cooperativa, se delas participam ou se têm conhecimento das decisões nelas tomadas. Caso o fiscal não encontre características de uma verdadeira cooperativa de trabalho, democraticamente constituída e administrada, e que os diretores busquem a participação dos cooperados nas atividades, deve ser autuada a sociedade cooperativa (MPT, 1997).

As cooperativas de trabalho utilizam diversos métodos para buscar maior adesão dos cooperados aos acontecimentos internos da organização, sendo que, a busca de participação ativa de todos nos processos de organização e gestão é o objetivo único dos responsáveis pelo processo de comunicação.

Tabela 02: Instrumentos utilizados no processo de comunicação

Instrumentos	Percentual
Rádio	3%
Televisão	1%
Jornais	7%
Cartas	16%
Informativos	16%
Murais	12%
Visita do associado à cooperativa	15%
Internet	9%
Telefone	18%
Folder	3%

Fonte: questionários aplicados pelos pesquisadores

Os responsáveis pelo processo de comunicação da organização têm como objetivo principal criar nos associados uma consciência crítica em relação às especificidades que envolvem o sistema cooperativista de organização do trabalho. Desse modo, observou-se que, de acordo com a Tabela 02, as cooperativas de trabalho analisadas utilizam diversos instrumentos para promover a comunicação, entre a organização e os associados e entre a organização e o mercado no qual estão inseridas.

Neste sentido, conforme a Tabela 02, observou-se que o rádio é um instrumento utilizado em 3% dos casos, a televisão em 1%, jornais locais e nacionais em 7%, folder em 3% e Internet em 9%. A reduzida utilização desses meios de comunicação pode ser explicada pelo fato de serem mecanismos pertencentes a empresas particulares, cujo uso implicaria elevado custo para a organização, sem a garantia de resultados eficazes, uma vez que não há garantia de que todos os associados teriam acesso a eles. Dentre os mecanismos mais aplicados encontram-se cartazes informativos em 16%, informativos impressos em 16%, murais em 12%, visitas dos associados à cooperativa, com um contato direto entre os envolvidos, correspondem a 15% e telefone a 18%. Pode-se considerar que o uso desses meios de comunicação é mais intenso em virtude de apresentarem um custo mais reduzido para a organização e por apresentarem resultados mais imediatos e eficientes.

A partir das informações acima, constatou-se que as organizações estão priorizando comunicar-se com os associados por sistemas que promovem o contato direto com os associados. Sejam eles por meio eletrônico ou, principalmente, em função da visita dos associados à cooperativa, mecanismos que tendem a promover uma maior participação dos cooperados nas atividades desenvolvidas pela organização.

No entanto, faz-se necessário salientar que o instrumento utilizado pela organização para transmitir informações aos associados depende exclusivamente de suas condições internas e da capacidade dos associados em receber e processar tais informações. Sistemas de informações incompatíveis podem ocasionar a ineficiência do processo de comunicação e, conseqüentemente, a participação dos associados.

Dessa forma, por meio da análise dos dados, foi possível identificar que, segundo a visão dos gestores, em 2% das cooperativas analisadas julga-se que os cooperados apresentam elevado conhecimento sobre os acontecimentos internos, devido ao fato de serem cooperados que participam de forma ativa, discutindo e opinando sobre os diversos assuntos de seus interesses; em 61% das cooperativas o conhecimento dos associados em relação aos acontecimentos internos foi classificado como satisfatório; em 37% das cooperativas reconheceu-se que os cooperados possuem baixo nível de conhecimento, devido ao desinteresse dos cooperados em participar ativamente das atividades desenvolvidas, facilitando, assim, o desvirtuamento da organização e prevalecendo os interesses individuais em detrimento dos coletivos.

O baixo nível de informações dos cooperados acerca dos acontecimentos internos da organização pode estar relacionado ao fato de existirem dirigentes que procuram se promover em função dos esforços do grupo, não informando aos cooperados sobre as atividades desenvolvidas, para que, assim, eles possam ser manipulados, uma vez que cooperados desinformados não têm consciência de seus direitos e deveres.

Pode-se deduzir, ainda, que o nível de entendimento dos cooperados acerca das informações que a cooperativa lhes fornece está relacionado ao interesse e envolvimento dos associados e ao modo como as informações lhes são transmitidas pela organização, sendo necessário que tais informações sejam objetivas, claras e coerentes, para que os resultados sejam positivos. Contudo, deve-se considerar que existem aspectos alheios aos atores sociais envolvidos no processo de comunicação que podem ocasionar no desvirtuamento das informações trocadas.

6.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Devido à grande concorrência que as cooperativas de trabalho enfrentam no mercado e à existência de consumidores cada vez mais exigentes, é necessário, para a manutenção da posição no mercado em relação aos concorrentes e para o fornecimento de produtos ou serviços de qualidade, que satisfaçam as necessidades e os desejos dos clientes e atendam aos interesses dos associados. Estrategicamente é interessante que seja desenvolvido um planejamento estratégico dotado de ferramentas para auxiliar o processo de tomada de decisões, possibilitando que tais organizações antecipem-se aos concorrentes e às mudanças que porventura ocorram no mercado.

Como muitas vezes nas cooperativas os associados não possuem domínio dos processos de gestão organizacional, buscando torná-los eficientes, delegam tais atividades a pessoas capacitadas para a gestão dos recursos, sendo as decisões tomadas em assembléias, de forma que os administradores estejam subordinados a elas.

Nas sociedades cooperativas vislumbra-se a gestão democrática, com a participação de todos os cooperados na tomada de decisões e com a efetivação dos objetivos em comum, sem a existência de interesses individuais, sobrepondo-se aos coletivos. Sendo assim, com a elaboração de um adequado planejamento os administradores da cooperativa possivelmente terão condições mais claras de se aproximar da efetivação dos objetivos dos cooperados. De certo modo, agir sem planejamento pode significar o enfrentamento de maiores dificuldades para efetivar os interesses dos associados.

Tabela 03: Ações aplicadas no processo administrativo da organização

Ações	Percentual
Desenvolve planejamento	15%
Desenvolve a análise do ambiente interno e externo	13%
A administração conhece os recursos disponíveis	22%
A administração tem esquema político para suas operações	5%
As operações são planejadas em curto prazo	8%
As operações são planejadas em médio prazo	12%
As operações são planejadas em longo prazo	4%
O planejamento prevê um sistema de avaliação periódica	12%
Operações definidas sobre uma base de oportunidade e urgência	9%

Fonte: questionários aplicados pelos pesquisadores

De acordo com a Tabela 03, em 15% dos casos, nas cooperativas analisadas, para realização do processo de gestão foi desenvolvido formalmente planejamento estratégico, no qual foram estabelecidas às metas a serem atingidas pela organização em determinado período, bem como os mecanismos a serem utilizados para atingi-las. Ações planejadas podem tornar a organização mais eficiente, haja vista que estarão claramente definidos aspectos como missão, visão, princípios, filosofia e valores, atributos estes que facilitam a atuação da organização no mercado.

Uma ferramenta importante para auxiliar o desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações é a realização de uma análise no ambiente competitivo, buscando-se determinar os pontos fortes e fracos (fatores internos), bem como as oportunidades e ameaças (fatores externos),

pois essas informações auxiliam na definição de quais serão as estratégias mais adequadas a serem adotadas pela organização, levando-se em consideração os objetivos organizacionais.

Desse modo, observou-se, conforme a Tabela 03, que em 13% dos casos utilizou-se para o desenvolvimento do planejamento resultados advindos da análise do ambiente externo e do ambiente interno da cooperativa, identificando-se forças e fraquezas inerentes à organização e oportunidades e ameaças advindas do mercado. Essas ações possibilitam que a organização se antecipe às movimentações dos concorrentes, aproveitando as oportunidades ambientais e neutralizando as ameaças, bem como aplicando seus pontos fortes, ou seja, suas vantagens competitivas ao processo de gestão e sanando os pontos fracos, possíveis desvantagens organizacionais.

Identificar e aplicar os recursos internos de forma eficiente conduz a organização à obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, possibilitando, assim, dar sustentabilidade a uma posição superior no mercado. No entanto, em virtude da elevada competitividade no ambiente e da imobilidade das organizações, que não desenvolvem mecanismos estratégicos para proteger os recursos internos que são raros e valiosos, os concorrentes acabam por imitar as vantagens competitivas, tornando novamente homogêneas as organizações do mercado (BARNEY, 1996).

Sendo assim, conforme Tabela 03, em 22% dos casos observou-se que as organizações preocupam-se em conhecer os recursos disponíveis - humanos, financeiros, físicos e tecnológicos - para que assim possam ser estabelecidas as políticas de ação de acordo com as disponibilidades e necessidades organizacionais.

Dessa forma, observou-se que a vantagem competitiva pode ser obtida a partir da exploração de diferentes setores internos, de modo que os gestores da organização promovam constante vigilância do ambiente interno para que as fontes sustentáveis de vantagens competitivas possam ser identificadas e adequadamente utilizadas no processo de formulação e implementação das estratégias organizacionais.

Em 5% das cooperativas analisadas foram definidos esquemas políticos para o desenvolvimento das operações. Cuidados podem ser tomados em relação a situação em que aspectos políticos estão envolvidos com o processo de planejamento da organização, pois pode indicar o favorecimento de interesses individuais em detrimento dos interesses coletivos, desvirtuando a função primária da cooperativa que é atender às necessidades dos associados.

Em relação à questão temporal para a execução do planejamento, observou-se que: (i) em 8% das cooperativas analisadas os gestores procuram planejar as operações em curto prazo - períodos inferiores a 1 ano; (ii) em 12% das cooperativas os gestores planejam as operações em médio prazo - períodos entre 1 ano e 2,5 anos e (iii) em 4% das cooperativas os gestores planejam as operações em longo prazo - períodos superiores a 2,5 anos.

Após a formulação e implementação do planejamento estratégico na organização, possivelmente será desenvolvida a avaliação dos resultados obtidos, com o propósito de adequar as ações às especificidades da organização. Dessa forma, observou-se que em 12% dos casos foi estabelecido um sistema de avaliação periódica, permitindo a revisão das políticas de ação para tornar mais eficientes os resultados com a implantação do processo de planejamento. Pelo processo de reavaliação, os gestores conseguem identificar os setores que devem ter prioridade no processo de planejamento estratégico para fortalecer as ações organizacionais.

Contrariamente às demais organizações, 9% das cooperativas analisadas não desenvolveram planejamento estratégico para sua gestão, sendo as operações definidas sobre uma base de oportunidade e urgência. Essa situação pode indicar a incapacidade gerencial nessas cooperativas de trabalho, o que possivelmente compromete a eficiência da organização em relação à realização dos interesses dos associados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de trabalho se apresentam como um instrumento que permite aos trabalhadores a organização e o gerenciamento de suas forças de trabalho, obtendo, assim, maior poder de barganha no mercado, proporcionando-lhes melhores condições econômicas e sociais, particularmente em situações em que os trabalhadores se encontram parcial ou totalmente alijados do mercado de trabalho.

Enquanto trabalhadores autônomos, que administram e organizam as suas atividades, por meio da busca pela assistência social e econômica da cooperativa (prestação de serviços aos cooperados, oferecendo-lhes cursos, benefícios além de uma estrutura administrativa e social para que desenvolvam as suas atividades) os associados podem melhor adequar as suas necessidades prioritárias os benefícios trabalhistas alcançados. Essas organizações possibilitam aos trabalhadores a geração de trabalho e renda sem qualquer caráter paternalista ou assistencialista, em que os associados estão alheios ao processo, não são conscientizados de seu papel no grupo e não têm autonomia para tomar decisões.

No entanto, juntamente com as cooperativas de trabalho constituídas para servir de apoio aos trabalhadores, estão surgindo cooperativas nas quais a situação dos cooperados fica ainda pior, pois os agenciadores responsáveis por essas organizações passam a explorar os trabalhadores sem lhes oferecer quaisquer benefícios ou apoio.

A aplicação de estratégias de ação em uma cooperativa deve apresentar como resultado os novos rumos do desenvolvimento organizacional no futuro. O eficiente desempenho de tais estratégias dependerá da relação existente entre a cooperativa e os associados e da própria cooperativa no que diz respeito

ao cumprimento dos interesses organizacionais e dos interesses dos cooperados, que necessariamente devem ser complementares.

A partir da análise das informações, conclui-se que, no caso das cooperativas analisadas, os instrumentos de administração, utilizados pelos gestores, indicam que eles estão preocupados em tornar as organizações analisadas, de certo modo, mais eficientes, uma vez que há a preocupação em adotar ações visando aumentar a participação dos associados e, concomitantemente, torná-los mais conscientizados em relação às atividades desenvolvidas.

No entanto, os gestores devem atentar para o fato de que é necessário que os instrumentos de gestão utilizados no processo de participação e comunicação estejam adequados às especificidades da organização e às necessidades dos associados, para que esse relacionamento apresente resultados positivos para ambos.

Há ainda a necessidade de que sejam aprimoradas as práticas de educação cooperativista, para que os associados sejam conscientizados e não persigam ações imediatistas, priorizando, assim, o planejamento organizacional de longo prazo que promove a permanência da sociedade cooperativa no mercado. A atenção dos gestores em relação ao uso de diferentes instrumentos de gestão pode indicar que eles estão buscando tornar as organizações analisadas mais eficientes em relação ao atendimento dos interesses dos associados.

Sugere-se para futuras pesquisas a ampliação do número de organizações para compor a amostra da pesquisa, sendo elas do ramo de cooperativismo de trabalho ou dos demais ramos do sistema cooperativista (agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer), de forma que os resultados possam apresentar maior consistência, possibilitando diagnosticar a situação do universo pesquisado.

Por fim, sugere-se em futuros trabalhos a utilização de instrumentos de pesquisa como entrevistas não-estruturadas-focalizadas com grupos de associados de cada cooperativa, para que possam ser incluídas na análise as percepções destes em relação aos procedimentos adotados pelos gestores.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M.; FISCHMANN, A. A.; SOUKI, G. Continuidade ou descontinuidade das estratégias: um estudo sobre a influência da eleição dos dirigentes em cooperativas agropecuárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

ARAÚJO, M. A. D.; MOREIRA, C. A. L. Gerenciamento das pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação?. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 8, n. 22, p. 75-90, Set./Dez. 2001.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading-Ma: Adisson Wesley, 1996.

BRAGA, M. J.; DORNELAS, H. L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. A tributação incidente sobre as cooperativas de trabalho. **Revista Universidade Rural**: série Ciências Humanas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1-2, p. 1-10, Jan./Jun. 2002.

BUNCHAFT, A. F.; GONDIM, S. M. G. A cooperativa popular de trabalho: uma contribuição à compreensão do significado de cooperativa para as costureiras do Parque São Bartolomeu em Salvador, Bahia. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 30, p. 117-127, Mai./Ago. 2004.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo - USP.

DALFIOR, S. D. R. Novas relações de trabalho: cooperativas de especialidade médica versus hospital público. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; BRAGA, M. J.; FARIA, A. F. Trabalhador rural e cooperativismo de trabalho: análise da organização e atuação das cooperativas de trabalhadores rurais do Estado de Minas Gerais. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v. 2, n. 4, p. 85-98, Jan./Fev. 2006.

IRION, J. E. O. **Cooperativismo e economia social: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem**. São Paulo: STS, 1997.

JAGER, W. **As cooperativas brasileiras à Luz da moderna teoria da cooperação**. Munster: Universidade de Munster, 1992.

JERÔNIMO, F. B.; MACHADO, M. Y. O. T.; MARASCHIN, Â. F. A gestão estratégica das sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MASY, R. C. **Moderna administração de empresas cooperativas agrárias**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO - MPT. Manual de cooperativas. Brasília: MTE, 1997.

MORELLI, E. Z.; PISCOPO, M. R. O setor agropecuário e o sistema cooperativista: os casos brasileiro e italiano. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVEIRA, L. H. S.I.G. para a gestão de custos por qualidade: estudo de caso em uma cooperativa de café. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

ORACY, N. **Pesquisa social: introdução as suas técnicas**. São Paulo: Nacional, 1977.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Números do cooperativismo por ramo de atividade. Brasília, 31 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - OCEMG. Números do cooperativismo mineiro. Belo Horizonte, 10 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

PASCUCCI, L. M.; BERNARDO-ROCHA, E. E. R.; CASTRO, S. C. As organizações cooperativas e o mercado - o caso de uma cooperativa de trabalho médico, a UNIMED. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PEREIRA, M. I. **Cooperativas de trabalho: o impacto no setor de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PICCININI, V. C.; GUIMARÃES, V. N.; OLIVEIRA, S. R.; KOROSUE, A. Cooperativas de trabalho: forma de autogestão flexibilização precarizada? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário**. Curitiba: ASSOCEP, 1977.

PINHO, D. **Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. São Paulo: Coopercultura, 1982.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SEMISA, D. **Manual de cooperativas de trabalho**. Buenos Aires: Intercoop, 1980.

SILVA, C. L.; LOURENÇO, M. S.; SALANEK FILHO, P. Capital social e cooperativismo no processo de desenvolvimento sustentável local: teorias e aplicações ao caso da cooperativa Bom Jesus - Lapa/PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, W. R.; VIEIRA, F. G. D.; BERNARDO-ROCHA, E. E. R. Organizações cooperativas e contexto cultural do espaço público brasileira: um ensaio teórico sobre processos sociais, universo simbólico e prática social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

TELMA, R. R. A administração estratégica e a evolução planejada das organizações - o caso das cooperativas agropecuárias paranaenses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.