

Cultura da Cooperação: Uma Abordagem Psicossocial em uma Cooperativa de Trabalho.

Cacilda Nacur Lorentz Thesek¹

Resumo

Esta pesquisa avalia a incorporação da cultura da cooperação a partir da análise de fenômenos psicossociais que permeiam as interações entre os membros de um empreendimento cooperativo. A pesquisa configura-se como uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, realizada através de um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho. A metodologia da pesquisa baseou-se no método de observação, associado a entrevistas semi-estruturadas. De posse desses dados, realizou-se a análise documental e a análise de conteúdo das entrevistas. Foram selecionados os seguintes fenômenos psicossociais: a socialização organizacional, a liderança e o poder, a comunicação e os vínculos afetivos, para buscar estabelecer uma relação entre eles e o que é esperado de uma cultura direcionada para a cooperação. Deste modo, foi possível verificar se de fato, no empreendimento estudado, tem havido a incorporação de uma cultura baseada na cooperação. Os resultados mostraram que os cooperados têm empenhado esforços para construir uma cultura da cooperação, que, portanto, se encontra em processo. Observa-se, ainda, uma tentativa de se obter uma forma de organização diferente daquelas nas quais os membros tiveram experiências anteriores.

Palavras Chaves: Cooperativismo; Cooperação; Aspectos psicossociais.

¹ Graduação em Psicologia pela UFMG - MBA em Gestão Estratégica com foco em gestão de Pessoas
Mestre em Administração – FEAD -Professora na pós-graduação da Universidade FUMEC -Consultora do SEBRAE-MG

1. Introdução

Diante do cenário contemporâneo do mundo do trabalho que, segundo Mattoso e Pochmann (2000), é caracterizado, entre outros fatores, pelo aumento do desemprego, ganham força algumas formas de organizar o trabalho que possibilitam sustento e sobrevivência, mas também realização, forma de inserção na sociedade, reconhecimento, dignidade e cidadania. Entre as diversas formas de estruturação do trabalho, esta pesquisa focaliza as cooperativas que, segundo Veiga e Fonseca (2001), vêm se impondo como recurso fundamental para a inclusão de pessoas no mercado de trabalho.

O cooperativismo, objeto deste estudo, não se configura como um movimento novo, pois surgiu a partir dos movimentos emancipatórios da classe trabalhadora em meados do século XIX. Segundo Pinho (1982) e Singer (2002), a Inglaterra e a França foram berço deste movimento, influenciado por idéias de socialistas como Owen, Mudie, Fourier, Saint-Simon, e Gide entre outros.

O interesse específico da pesquisadora deste trabalho por algumas formas de estruturação de empreendimentos coletivos surgiu a partir da experiência profissional vivenciada, demarcada ao ingressar no SEBRAE-MG e em sua atuação na equipe da “Unidade da Cultura da Cooperação”.

A experiência acumulada pela pesquisadora tem evidenciado que a maioria dos grupos que procuravam o apoio do SEBRAE apenas para aprender a se constituírem como uma cooperativa, buscando fundamentos legais, por exemplo, careciam de alguma intervenção que favorecesse a sua atuação coletiva. No caso das cooperativas, são muitos os fatores que dificultam ou mesmo inviabilizam esse percurso e a legalização da pessoa jurídica por si só não garantia a sobrevivência do empreendimento. Esses grupos precisavam “aprender” a trabalhar coletivamente, aprendizagem que só se desenvolve com a convivência. Em geral, após um determinado período de funcionamento, problemas como a evasão de alguns membros e até mesmo a dissolução da entidade jurídica acabavam por emergir; o que servia de fator aglutinador inicial do grupo não persistia frente às dificuldades encontradas, desagregando-o.

Este trabalho se difere da maioria dos estudos realizados sobre o Sistema Cooperativista pelo fato de se preocupar com as relações que acontecem no interior das organizações caracterizadas como cooperativas. Para realizá-lo, parte-se da análise de alguns fenômenos psicossociais que devem estar associados à cultura da cooperação, tendo como pressuposto que os grupos e os fenômenos que lhes são próprios geram impactos sobre o funcionamento dessas organizações e, conseqüentemente, sobre a vida das pessoas envolvidas.

Diante desse quadro, surgem alguns questionamentos e na tentativa de respondê-los foi definido o objetivo geral desta pesquisa, que é analisar os fenômenos psicossociais que permeiam as relações entre os membros de um empreendimento cooperativista, avaliando se nesse processo de interação ocorre ou não a incorporação de uma cultura da cooperação. A partir do objetivo geral, definem-se três objetivos específicos: 1º) identificar os aspectos psicossociais que caracterizam a cultura da cooperação; 2º) analisar as manifestações comportamentais dos aspectos psicossociais observados nas interações sociais entre os cooperados; 3º) estabelecer uma relação entre os fenômenos observados e os esperados numa cultura de cooperação.

São focalizados neste trabalho fenômenos psicossociais que permeiam as interações entre as pessoas, privilegiando-se os seguintes: a socialização organizacional; as relações de poder que

se estabelecem e o exercício da liderança; os processos de comunicação entre as pessoas e os vínculos afetivos formados. Busca-se analisar a relação que esses fenômenos têm com a chamada cultura da cooperação, a fim de que se possa inferir se houve absorção dessa cultura.

Buscando a compreensão conceitual do termo cooperativa, recorreremos a Schmidt e Perius (2003:63), que ressaltam a importância dos valores disseminados:

As cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais. Baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia. Os valores definem as motivações mais profundas do agir cooperativo, sendo a instância inspiradora dos princípios do Movimento Cooperativista Mundial.

O que motiva uma prática cooperativa é o reconhecimento de uma necessidade que, para ser satisfeita, precisa da integração coletiva. De acordo com Jesus e Tiriba (2003:52), “... os motivos que movem à cooperação tanto podem ser de natureza individual como podem ser relacionados com o interesse geral ou coletivo ...” Esses autores afirmam que a integração e a participação em um empreendimento coletivo possibilitam sustento e renda, mas a cooperação, enquanto ação, enquanto processo social, é o que de fato garante o sucesso desses empreendimentos. Torna-se, portanto, necessária a construção de relações sociais de cooperação, compreendida não só como uma prática econômica, mas também como um movimento de prática social humanizadora, na qual se ressaltam princípios de solidariedade e mutualidade.

Neste trabalho Cultura diz respeito a incorporações de valores, normas e crenças e é compreendida como um processo dinâmico, que pode ser aprendido, transmitido e modificado, tal qual é concebido por Schein (2001). Nessa perspectiva, a expressão cultura da cooperação diz respeito a uma maneira de posicionar-se frente ao mundo, refletindo um modo de ver, compreender, sentir, agir e reagir, compartilhado por um grupo de pessoas.

Ao fazer referência à cultura de cooperação, deve-se compreender que a incorporação de valores e princípios do sistema cooperativista não acontece num vazio social. De acordo com Schein (2001:61) “... as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera.” Ao fazer a análise da cultura predominante de uma determinada cooperativa, não se podem ignorar os valores e crenças que imperam enquanto fenômenos globais preponderantes da sociedade na qual esta cooperativa está inserida.

Dessa forma, o fato do Sistema Cooperativista ter como princípios e valores específicos ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia por si só não garante que todas as cooperativas espalhadas pelos diversos países e seus respectivos cooperados os incorporem da mesma maneira, com a mesma intensidade e significado.

Os desafios que se impõem às cooperativas são muitos. Mesmo reconhecendo o cooperativismo como uma forma alternativa de organização do trabalho, em uma perspectiva inclusiva, Lima (2002) ressalta que as cooperativas podem ser tanto um instrumento de emancipação dos trabalhadores, quanto um recurso que pode ser utilizado de forma inadequada e distorcida, para flexibilizar. O termo flexibilizar é aqui empregado no sentido de precarizar o trabalho nos países subdesenvolvidos, ao impor condições mais desvantajosas aos trabalhadores, o que em determinadas circunstâncias distancia as cooperativas dos seus princípios e valores doutrinários.

Autores como Albuquerque e Mascareño (1999), Lima (1996) Lima (2002) e Singer (2002) destacam que o estímulo que origina uma cooperativa é um dos fatores determinantes de seu sucesso ou fracasso. Esses autores refletem sobre o processo de estruturação e nascimento das cooperativas, apontando-o como um possível gerador de impacto sobre sua forma de funcionar; destacam, também, que a ausência de compreensão e consciência dos cooperados quanto ao seu papel e seu poder de intervir nessa estrutura é causadora de expectativas equivocadas e tende a determinar déficits no funcionamento futuro da cooperativa.

Outro ponto crítico que merece análise é o norteador do segundo princípio do Sistema Cooperativista: a gestão democrática dos sócios. Segundo Singer (2002), o maior inimigo da autogestão é o desinteresse e a passividade dos seus membros diante do esforço adicional que a prática democrática demanda. Esse autor ressalta que isto acontece pelo fato dos trabalhadores em geral não estarem acostumados e nem preparados para a gestão do empreendimento. Este fator, aliado à experiência anterior que o excluía das tomadas de decisões e limitava suas ações às operacionalizações que lhe eram próprias, acabaram estimulando uma postura mais passiva e omissa. Outras vezes, o crescimento do empreendimento, com aumento do número de pessoas envolvidas, o aumento de sua complexidade e a exigência de agilidade referente ao processo decisório dificultam o processo de autogestão.

Para Schneider (2003), a educação e a capacitação constante dos associados fundamentam o quinto princípio do cooperativismo. Educação, formação e informação são fundamentais para a sobrevivência das cooperativas. Esses fatores podem transformar os cooperados desinformados, desinteressados, não participativos e individualistas em verdadeiros agentes de cooperação: bem informados, solidários, motivados e participativos. Portanto, e se tratando de cooperativas, é fundamental assegurar um processo de educação continuada aos associados.

Merece destaque também a relação de poder que, diferentemente de uma empresa tradicional, não se restringe ao capital, pois os cooperados têm papéis de sócios, o que implica em um outro tipo de relação. Albuquerque e Mascareño (1999:27 e 28) expressam que :

Embora a doutrina cooperativista dedique um grande valor aos aspectos de relacionamento, sobretudo no que diz respeito à colaboração e solidariedade entre os sócios, estes fatores heurísticos não ocorrem em um vazio social, nem tampouco pelo simples desejo de algumas pessoas. Estes valores são mais fruto do que causa dos processos condicionantes dos comportamentos que sejam de ordem mais ampla, como a cultura ou ideologia, que mais particulares, como motivos que levaram os sócios a participar da cooperativa.

Assim, as particularidades do Sistema Cooperativista expõem seus membros, em virtude da variedade de papéis que precisam assumir, a um estado de conflito presente. É importante ressaltar que conflito, neste estudo, não é entendido como algo prejudicial, mas que necessita ser bem administrado, para trazer à organização melhorias e crescimento.

Vale ressaltar que, apesar das críticas e questionamentos, encontram-se também vantagens e pontos positivos no sistema cooperativista. Lima (1996:263), ao analisar a participação dos cooperados nessa forma organizativa, conclui que é possível, em uma estrutura coletiva, criar "... condições nitidamente mais favoráveis à reflexão e à busca de uma melhor condição da realidade", na medida em que pode gerar sentimento de responsabilidade compartilhado pelo grupo referente ao futuro do empreendimento coletivo, minimizar desigualdades e proporcionar satisfação com o trabalho.

A proposta deste estudo é investigar as relações que acontecem no interior de uma organização cooperativa, a partir da análise de alguns fenômenos psicossociais. Para servir de base para as investigações aqui pretendidas, foi escolhido o ramo de cooperativismo de trabalho.

2. A pesquisa: processo e instrumentos

A pesquisa realizada caracteriza-se como uma abordagem qualitativa; caracteriza-se, também, como um estudo exploratório, uma vez que existem poucos trabalhos científicos sobre esse tema. Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso, que, em ciências sociais, é tipicamente a observação de uma organização ou comunidade e não apenas de um indivíduo. Para a realização deste estudo, utilizou-se o método de observação, associado a entrevistas semi-estruturadas.

Com a finalidade de analisar os fenômenos psicossociais que ocorrem nas cooperativas, identificando aqueles que impulsionam ou reprimem a participação e o sucesso do empreendimento, foram selecionados os fenômenos que maior relação apresentavam com a cultura da cooperação. Entre a variedade de fenômenos existentes nesse campo, a unidade de observação desta pesquisa selecionou a socialização organizacional, a liderança e o poder, a comunicação e os vínculos afetivos. A partir da análise desses fenômenos, buscou-se estabelecer uma relação entre eles e o que é esperado de uma cultura direcionada para a cooperação. Desse modo foi possível verificar se de fato no empreendimento estudado tem havido a incorporação de uma cultura baseada na cooperação.

A interpretação feita se baseou na análise do discurso dos cooperados, apresentado nos momentos de entrevistas, bem como na análise do estatuto e do regimento interno e na observação do cotidiano de trabalho dessas pessoas.

A Cooperativa “X”ⁱ, com 2 anos de existência, pertence ao ramo do trabalho e atua no segmento de reciclagem de lixo. Está localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, tendo sido constituída inicialmente por 27 cooperados; no momento de finalização desta pesquisa possuía no seu quadro funcional 21 cooperados.

Os cooperados, em sua maioria, são do sexo feminino: são dezesseis mulheres e cinco homens; têm baixa escolaridade e nível sócio econômico baixo. A maioria encontra-se em uma faixa etária acima de 35 anos; a idade média do grupo de cooperados entrevistados é de 40 anos. A maior parte dos cooperados ingressou na cooperativa no momento de sua formação e estruturação e todos eles estavam em busca de renda para a sua sobrevivência.

A proposta para a formação dessa cooperativa surgiu de um projeto estruturado pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), visando gerar renda para famílias de quatro bairros que se situam dentro do perímetro de atuação da regional. Para a sua viabilização, foram realizados convênios com entidades públicas e privadas, que atuaram como parceiras do projeto.

A análise comparativa da caracterização dos entrevistados está demonstrada na Figura 1.

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	ATIVIDADE ANTERIOR	SITUAÇÃO ANTERIOR	FUNÇÃO ATUAL
S1	F	40	2º grau	Operadora de produção	Desempregada	Presidente
S2	F	64	1º grau	Auxiliar de cozinha	Aposentada e sem trabalho	Triadora e conselheira fiscal
S3	F	42	1º grau incompleto	Costureira	Desempregada	Triadora e tesoureira
S4	F	34	1º grau incompleto	Faxineira	Desempregada / catadora	Triadora e 1ª vogal
S5	F	45	4º ano primário	Doméstica	Desempregada / catadora	Triadora e conselheira fiscal
S6	F	26	2º grau	Caixa de supermercado	Desempregada	Triadora e conselheira fiscal
S7	F	38	1º grau	Dona de casa	Desempregada	Triadora e conselheira fiscal
S8	M	22	2º grau	Feirante, vendedor, auxiliar de pintor.	Desempregado	Prensador
S9	M	36	1º grau	Vigilante	Desempregado	Prensador
S10	M	38	Não escolarizado	Faxineiro	Desempregado	Prensador
S11	F	45	1º grau incompleto	Balconista, faxineira e vendedora.	Desempregada	Triadora e vice-presidente.
S12	F	54	Cursando 1º ano primário	Catadora	Desempregada	Triadora

Figura 1 – Análise comparativa da caracterização dos entrevistados Fonte: Dados da Pesquisa (2005).

Os estatutos, regimentos e demais documentos disponíveis foram submetidos a análise documental. A observação feita pela pesquisadora foi registrada e os dados obtidos permearam o resultado da análise das entrevistas que foram gravadas, transcritas e submetidas à análise qualitativa de conteúdo.

3. Análise e interpretação dos resultados

Passamos a apresentar os resultados da pesquisa, tomando como categorias de análise os fenômenos psicossociais aos quais aludimos como manifestações que se relacionam à cultura da cooperação.

3.1 Socialização organizacional

Considerada como pré-requisito ou ponto inicial da inserção do indivíduo nos grupos, em um momento histórico específico, Borges e Albuquerque (2004) mencionam que a socialização organizacional “busca compreender a forma ou a maneira como um indivíduo se vincula ao grupo; a assimilação das normas e costumes adotados; e a influência que passa a ser exercida sobre a sua forma de se comportar”. É um processo que não se restringe ao período inicial de ingresso na organização, mas que se estende a todo o período de permanência do sujeito na organização; numa perspectiva interacionista, deve-se ressaltar o papel ativo dos indivíduos, pois se trata de um processo de mútua influência no grupo.

As reflexões pertinentes à socialização organizacional são traduzidas nos relatos dos entrevistados, alguns dos quais destacamos resumidamente a seguir. Para alguns, a maneira de integrá-los no grupo de cooperados se restringiu aos cursos que lhes foram ministrados:

Fizemos curso de cooperativismo, fizemos vários cursos. Bem antes de vir para aqui, a gente, nós, estava fazendo um curso, dois anos atrás [...] Então tivemos uma preparação antes de chegar até aqui.

Para outros, o importante foi à diferenciação que se estabeleceu entre o empreendimento cooperativista e outros tipos de empreendimento, ou seja, uma empresa comum dentro de nosso sistema político-econômico:

Não sabia de cooperativa. Depois que começando aqui aprendi [...] eu gostei, mas eu esperava que fosse igual uma firma, né? Carteira assinada, vale transportes, salário fixo, né?, mas não foi possível, né? A gente tem que conquistar aos poucos aqui.

A adesão aos valores do cooperativismo foi responsável pela inclusão ou exclusão de alguns membros, como expressa este associado.

Sáram 8, ficaram 19, e nós precisamos de mais 1 porque já tínhamos registrado a cooperativa e como é que ia ficar isto, era complicado, chamamos uma pessoa e não ficou, chamamos outra e não ficou [...] e passamos a chamar quem era catador, e começamos a re-avaliar nossos critérios.

Este é, sem dúvida, o principal papel da socialização organizacional: fazer com que as pessoas assumam a cultura organizacional ou, na impossibilidade de que isto aconteça, promover a exclusão das mesmas. Finalmente, o processo de socialização, que inicialmente buscou familiarizar os novos membros com os princípios, normas e valores da organização, continua ao longo de sua convivência no cotidiano.

No dia a dia quem que ensina? Todos nós. A gente coloca a pessoa lá, explica o que uma coisa o que é outra. Aí as dificuldades que eles vão tendo, eles vão perguntando pras pessoas que estão perto e aí a gente vai passando as coisas.

Como se depreende das falas apresentadas, a socialização organizacional tem sido responsável pela conscientização das pessoas sobre a singularidade do empreendimento cooperativista, tem servido para inculcar valores organizacionais, para estabelecer critérios mais claros de seleção dos participantes e tem possibilitado o enfrentamento das dificuldades que surgem no cotidiano.

3.2 Relações de poder e liderança

Enquanto fenômeno psicossocial, o poder é entendido como uma reação e uma atitude humana presente nas constantes interações sociais. As relações de poder permeiam quotidianamente a vida das pessoas, pois elas são seres sociais. O poder está presente, também, nas organizações, podendo ser considerado um fenômeno central dos processos e relacionamentos que acontecem no seu interior.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar as pessoas. Para essas autoras, a liderança, sob a perspectiva situacional, é um fenômeno que depende do líder, dos liderados e das condições e exigências situacionais que se impõem no momento.

Autores como Argyle (1976) Lewin (1989) e Mailhiot (1998) destacam o papel determinante do exercício de uma liderança democrática na resolução de conflitos e favorecimento da cooperação entre os membros de um grupo, gerando, assim, um ambiente de maior satisfação e coesão grupal.

Com relação às relações de poder e liderança de uma determinada cooperativa, deve-se atentar para o fato de que a expectativa é de se encontrar maior participação dos cooperados, pois a auto-gestão é um dos princípios norteadores do sistema cooperativista. A observação das interações dos membros evidenciou que parece existir, na fase de estruturação da cooperativa, pouca familiaridade com essa forma de gestão e mesmo dificuldade para participar, escolher e eleger os primeiros dirigentes.

A análise do conteúdo dos relatos das entrevistas exemplifica a complexidade desta questão. Neste primeiro relato, observa-se uma manifestação claramente individualista:

Trabalho só na prensa mesmo, sou prensista, não tenho um cargo diferenciado porque eu não quis. Esse negócio de mandar, eu não sei fazer isso.

Já as próximas observações demonstram a pouca visibilidade em termos de escolha dos líderes ou dirigentes, havendo mesmo a auto-exclusão neste processo:

Creio que pra presidente até agora ninguém se candidatou não. Continua sendo a mesma [...] Eu não, porque eu acho que eu ainda não tenho condições de candidatar pra diretoria não. Acho que preciso ter uma base de conhecimento melhor mesmo para dirigir uma empresa, para uma cooperativa. É responsabilidade pra poucos...

Eu acho que não dá pra mim, não [...] porque eu brinco demais, às vezes eu penso que eles não vão respeitar não.

Entretanto, de maneira paradoxal, valoriza-se o papel do líder, considerando que o mesmo se expõe, enfrenta dificuldades e tem de ser pró-ativo:

Pelo que a gente vê e a gente presencia, é um cargo que nem qualquer pessoa pode exercer (referindo-se a presidência). Não é qualquer um que vai tomar frente a certos problemas da cooperativa que vai dar a cara a tapa, que vai estar lá, todos os dias, na rua correndo atrás das coisas que vai acontecer aqui dentro.

O papel de intervir nos conflitos e buscar solucioná-los é realçado pelo discurso dos entrevistados, embora não se tenha consciência de que a presidência representa o poder e nem mesmo de se pretender ser detentor deste poder.

Já teve divergência [...] tiveram, e foi resolvido na base da conversa mesmo, juntou a diretoria começou a conversar e eles acalmaram.

Combinando as observações registradas e as falas obtidas nas entrevistas, fica evidente que a presidente em exercício, que teve papel preponderante na criação da cooperativa, continua sendo a pessoa que o grupo considera mais adequada para exercer a liderança, buscar atingir os objetivos propostos e superar as dificuldades que surgem. Não é clara, contudo, a associação da liderança com o exercício do poder e nem se pode detectar entre os entrevistados o desejo de exercer este poder.

3.3 Comunicação

Como seres sociais, as pessoas precisam interagir umas com as outras e essa interação perpassa necessariamente a forma como se dá a comunicação. É um processo essencial na vida em comunidade e que influencia diretamente os resultados a serem alcançados nas organizações de trabalho.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas de alguns cooperados, depreende-se que a liberdade de expressão se configura como sendo uma das vantagens próprias da estrutura da cooperativa pesquisada, mas existem fatores que dificultam o processo de comunicação deste grupo, realçados nos relatos das entrevistas:

Mas lá (referindo-se ao emprego anterior com vínculo empregatício) eu não daria minha opinião. Aqui eu posso dar minha opinião. Lá eu tenho que ouvir calada e aceitar o que o patrão fala. Aqui eu posso expressar, mesmo que minha opinião não vencendo, mas eu posso expressar minha opinião, eles vão respeitar minha opinião. Lá não, eles ordenou, você faz isto, faz isto e pronto!

Realça-se, também, a liberdade de se comunicar, observando-se mesmo que a diretoria facilita os contatos e reforça a liberdade da fala.

As pessoas têm liberdade para conversar, pra trocar idéias. É tranquilo, você pode falar o que você quiser com a diretoria, com os colegas.

Com a diretoria tenho liberdade pra chegar, pra falar e nas reuniões, na assembléia, também tenho. [...]Tem gente que gosta de ficar mais na deles. Tem gente que não gosta de dar opinião. Às vezes têm votação, eles não gosta nem de votar.

As reuniões são apontadas como o espaço da fala e registra-se o incômodo daqueles que não se sentem encorajados a manifestar sua opinião nessas ocasiões:

Eu sou muito difícil de ir (referindo-se as reuniões). Eu também sou muito tímido pra falar, não gosto nem de ir. Ai então quando vou e eu fico calado.

O que deve caracterizar uma cooperativa é a livre comunicação entre os pares e o acesso de todos a quem assume a liderança no empreendimento. Foi possível observar que, atendendo à expectativa em torno de cooperativas, os participantes confirmam a oportunidade de se manifestarem, a liberdade nas suas relações e citam oportunidades em que ocorre a expressão franca do que pensam e sentem.

3.4 Vínculos afetivos

A convivência nos grupos nem sempre acontece de forma a facilitar a realização dos objetivos pretendidos, pois os relacionamentos interpessoais que surgem no seu interior nem sempre seguem uma lógica racional. Além disso, inúmeras dificuldades podem surgir nessa interação. Segundo Argyle (1976), os problemas sociais mais prementes dizem respeito às relações interpessoais, e a maioria dos problemas sociais que permeiam os grupos configuram-se em

decorrência do rompimento de processos de comunicação e da dificuldade de relacionamentos e de cooperação.

Buscando compreender os aspectos referentes aos vínculos afetivos estabelecidos na cooperativa estudada, percebeu-se, sobretudo, que estes se constituem como um fator importante para o grupo, na medida em que favorecem ou não a adaptação ao ambiente de trabalho. Alguns entrevistados ressaltam a dificuldade inicial para estabelecer uma convivência agradável.

No início a dificuldade maior aqui era a distância, e outra dificuldade é conviver com as pessoas, né? Porque assim, cada um tem uma maneira de ser, tem um jeito, né? Às vezes você conviver com um jeito e outro é difícil, você tem que respeitar a pessoas, às vezes a pessoa não quer conversar. [...] aprendemos um pouco a conviver com as pessoas e aceitar pelo menos, né, o espaço uma da outra [...] a gente aprendeu a conviver um com o outro.

No discurso dos entrevistados, parece haver referência a um tempo delimitado para que o conhecimento do outro oportunize relações sociais mais próximas, ou mesmo chegue a fundamentar o vínculo afetivo.

Hoje a gente conhece os companheiros, sabe lidar um com o outro, sabe como é cada um, e antes não era [...] hoje o grupo é mais unido [...], às vezes acontece uma coisa ou outra mais, é mais unido, pelo fato de a gente conhecer mais, de já ter dois anos de convivência né, eu acho que facilita muito.

Procurando identificar, de forma inequívoca, a existência de uma cultura da cooperação na Cooperativa “X”, foram realizados alguns questionamentos diretos aos entrevistados. Pretendia-se, com isto, verificar se eles acreditavam que naquela cooperativa existia efetivamente cooperação. Isto pode ser comprovado nos seguintes relatos:

Aqui um ajuda o outro. Acontece às vezes de não ter nada em casa, eles chegam muito caladinhos, muito fechados, aí tem que tentar conversar e descobre o que está acontecendo, cada uma ajuda com o que pode.

Aponta-se, nos relatos, a identificação com o outro, o colocar-se na pele do companheiro, que só é possível quando se estabelecem vínculos afetivos.

Hoje tem cooperação. Tudo, eu digo hoje, porque a gente tá aprendendo. Hoje a gente coopera uns com os outros em todos os pontos [...] então eu acho que isso é uma cooperação [...] a gente vê que a pessoa precisa, se ponha no lugar da pessoa.

Outra manifestação de vínculo afetivo consiste na identificação gradual de alguns cooperados com a cooperativa, expressa na adoção de seus valores e crenças, no sentimento de satisfação e mesmo no desejo de perpetuação no grupo .

Ah! Porque aqui vou a luta, e a gente apanha amor no lugar entende, e a gente não abandona não. Uma coisa que a gente tem esperança e sonha que isto vai crescer ainda que a gente vai ser ainda um bom empresário.

Eu tenho orgulho de participar disso aqui e saber que desde o início com a turma e se a gente tá igual tá hoje eu sempre falo que foi peneirado, os que estão aqui é que realmente teve fé, perseverança, são teimosos [...] o que eu acho que foi muito bom, foi o fato de que a gente ter conhecido as pessoas daqui, descoberto o dom de cada um.

Os vínculos afetivos com a cooperativa e com os pares são responsáveis pela continuidade do projeto, no qual o relacionamento entre as pessoas pode constituir a mola do sucesso almejado.

4. Conclusão

O trabalho propôs como objetivo geral analisar os fenômenos psicossociais que permeiam as relações entre os membros de um empreendimento cooperativista, avaliando se nesse processo de interação ocorre ou não incorporação de uma cultura da cooperação.

Tendo-se escolhido a cooperativa a ser pesquisada, a Cooperativa “X”, e esclarecido o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, verificou-se a necessidade de delimitar os aspectos psicossociais a serem observados. Selecionados os quatro fenômenos que constituíram as categorias pesquisadas e analisadas neste estudo, verificou-se que estes se apresentaram como processos importantes na estruturação dos grupos, inclusive associados e complementares entre si, para contribuir com o estabelecimento de uma cultura da cooperação.

A análise das manifestações dos aspectos psicossociais presentes nas interações sociais entre os cooperados, o segundo objetivo específico deste estudo, requereu uma observação atenta, já que se pretendia apreender as manifestações dos fenômenos identificados na medida em que ocorrem as interações no cotidiano da cooperativa. Buscou-se identificar, no relato dos entrevistados, como se processa a socialização, a forma pela qual a liderança se estabelece e o poder se instala, o modelo de comunicação que vem ocorrendo e ainda os vínculos afetivos que têm lugar no grupo.

Com referência ao terceiro objetivo específico - estabelecer uma relação entre os fenômenos observados e os esperados numa cultura de cooperação -, buscou-se refletir sobre a realidade encontrada na cooperativa, verificando em que medida as manifestações comportamentais relacionadas a esses aspectos psicossociais correspondem aos fenômenos esperados numa cultura de cooperação.

O segundo e terceiro objetivos específicos propostos, por serem complementares, foram trabalhados simultaneamente, facilitando assim a elaboração das conclusões sobre este estudo.

Iniciando a análise de resultados pela categoria da socialização organizacional, concluiu-se que os esforços de integração dos novatos no quadro da cooperativa são voltados para a cooperação, especialmente alicerçada nos princípios primeiro e quinto do cooperativismo: adesão livre e voluntária; educação, formação e informação dos cooperados.

Foi importante traçar um paralelo entre a socialização organizacional e o quinto princípio do cooperativismo. Pode-se verificar que esse princípio cooperativista já prescreve a necessidade do processo de socialização organizacional, integrando-se como parte deste processo, que deve necessariamente se iniciar no período anterior ao ingresso dos indivíduos nessa forma de organização e prosseguir como uma permanente necessidade, pois objetiva preparar os indivíduos para assumir novos papéis e lidar com as novas demandas e situações que surgem, qualidades fundamentais para a adequação e sobrevivência das cooperativas.

Na análise da Cooperativa “X” constatou-se que as dificuldades relativas ao processo de socialização organizacional começaram no início da sua estruturação, na medida em que tanto a demanda inicial quanto o projeto para a estruturação do empreendimento foram construídos por pessoas externas ao grupo. É importante ressaltar que o que estimulou a elaboração do projeto da Cooperativa “X” foi a necessidade de reduzir os índices de desemprego nas regiões selecionadas. Uniram-se, para isto, a PBH e pessoas desempregadas, que necessitavam de uma fonte de renda para sua sobrevivência.

A pesquisa destaca, ainda, que esse grupo, além da falta de conhecimento sobre o sistema cooperativista, tinha pouco entendimento sobre a gestão do empreendimento. Em consequência, os indivíduos ingressaram na cooperativa percebendo apenas uma oportunidade para fugir da pobreza e buscar sobrevivência; desta forma, aceitaram participar deste tipo de gestão sem consciência real do seu papel e da função da organização.

Decorre dessa visão limitada a ênfase que foi dada à capacitação e preparação do grupo, ou seja, ao processo de socialização por antecipação e ao longo do tempo. Esta socialização organizacional visou favorecer a compreensão do sistema cooperativista, os direitos e deveres que cada cooperado deve usufruir e exercer, conscientizando-os das suas responsabilidades e possibilidades de participação e intervenção no processo de desenvolvimento do empreendimento, assim como das diversas funções e papéis que cada um dos cooperados pode e deve exercer na cooperativa.

O grupo de cooperados, e principalmente a diretoria vigente, reconheceu e apoiou as capacitações, mesmo diante de inúmeras dificuldades encontradas na organização, entre elas a escassez de recursos financeiros. Na análise desta categoria concluiu-se que o processo de socialização da Cooperativa “X” vem se firmando naquele grupo como algo necessário e importante para possibilitar desenvolvimento e crescimento do empreendimento.

Ao analisar a segunda categoria proposta - relações de poder e liderança - encontrou-se um exercício de liderança alicerçado no modelo democrático, o que é condizente com o segundo princípio do cooperativismo que se refere à gestão democrática dos sócios.

É importante evidenciar que foi verificado na líder emergente do grupo demanda similar à proposta inicial da PBH, tomando para si a responsabilidade de dar continuidade ao projeto. Além disto, fica ressaltado seu maior preparo e nível de escolaridade, 2º grau completo, em comparação aos demais membros do grupo. Esta liderança foi legitimada pelo grupo através do processo de eleição e vem desempenhando um papel de destaque no grupo. Imbuída da intenção de prosseguir com o projeto da cooperativa, a líder tem se mostrado como apoio e orientação, agregando o grupo e articulando parcerias externas, para assegurar recebimento de material e acesso para realizarem constantes capacitações/ cursos, viabilizando assim o aprendizado e a manutenção do empreendimento.

Convém ressaltar que a prática da gestão democrática nem sempre se constitui como um caminho espontâneo, sendo preciso aprendizado e aprimoramento advindos da prática, principalmente porque envolve necessariamente participação dos demais envolvidos, ou seja, dos cooperados. Desta forma, pode-se inferir que, mesmo contando com a presença de uma líder que privilegia a democracia, este exercício revela-se um processo árduo e de constante aprendizagem.

Conclui-se, portanto, da análise dessa categoria, que o exercício da liderança no estilo democrático mostra-se fundamental para a incorporação de uma cultura da cooperação, principalmente por favorecer e estimular o processo de aprendizado requerido do grupo para o exercício de uma gestão co-participativa.

Sobre os processos de comunicação estabelecidos entre os cooperados, que constituem a terceira categoria abordada neste estudo, observou-se que na Cooperativa “X” estes acontecem privilegiando a disseminação de informações em todas as direções, portanto, num fluxo condizente com a igualdade de condições dos sócios. Constatou-se que essa categoria privilegia a igualdade de acesso às informações, de forma a possibilitar envolvimento e participação na tomada de decisões. Foi possível verificar também que há estímulo à abertura

para expressão de idéias e opiniões, acesso dos cooperados à diretoria e vice-versa, predominando uma comunicação direta, verbal e informal.

Dessa forma, na análise desta categoria, concluiu-se que a Cooperativa "X", mesmo apresentando dificuldades no processo de comunicação (conseqüência de características pessoais, como a inibição, timidez, etc), adota um modelo horizontal no fluxo de informações, num tratamento igualitário entre seus membros, o que favorece o compartilhamento de responsabilidades e tomada de decisões.

Já na análise da última categoria aqui pesquisada - vínculos afetivos - pôde-se observar que esses foram um dos dificultadores no início do trabalho em grupo. O pouco conhecimento dos pares e a dificuldade para lidar com as diferenças individuais constituíram-se como fatores que acirravam tensões e conflitos internos. Entretanto, diante da necessidade de permanência na cooperativa para garantir o próprio rendimento e sustento, o grupo foi percebendo a necessidade de aprender a conviver. Concluiu-se que a consciência de igualdade entre os membros e o fato de serem co-proprietários do empreendimento favoreceu e estimulou o sentimento de pertencimento, fortalecendo os vínculos afetivos.

Convém destacar que, mesmo tendo procurado analisar cada um dos fenômenos ou aspectos psicossociais aqui delimitados, separados por categorias, verificou-se uma interligação entre eles. Isto dificultou uma análise exclusiva de cada um dos aspectos abordados. Pode ser constatado que a socialização dos membros é influenciada por aqueles que exercem a liderança e que esta é exercida por quem se mostra imbuído de poder, mesmo que para os cooperados isto não esteja claro. Os aspectos psicossociais *comunicação e vínculos afetivos estabelecidos* podem ser considerados fenômenos que se apresentaram de forma complementar, compondo assim a cultura própria da cooperativa objeto de estudo. Quanto mais a comunicação é permitida e se faz presente, mais se ampliam os vínculos afetivos entre as pessoas e entre as pessoas e a cooperativa.

O terceiro objetivo específico foi atingido no momento em foi realizada a avaliação crítica dos fenômenos observados em relação aos esperados nas interações entre os cooperados. Conhecendo o sistema cooperativista, sua importância atual e os valores e princípios doutrinários nos quais se fundamenta, a expectativa inicial era encontrar, neste estudo, manifestações comportamentais apresentadas pelos cooperados que se mostrassem alinhadas e coerentes com a filosofia cooperativista ou, como foi aqui denominado, uma cultura da cooperação. A partir das análises das categorias realizadas, foi possível constatar que, na Cooperativa "X", as manifestações comportamentais mostravam-se alinhadas e coerentes com a filosofia cooperativista.

Na análise dos resultados das entrevistas, e mesmo a partir de observações de posturas e comportamentos dos cooperados nos momentos de visitas ao empreendimento, constatou-se que existe autonomia e consciência da maioria de serem co-proprietários, portanto responsáveis pelo empreendimento. É importante destacar que uma parcela de cooperados recusa-se ao esforço adicional que a autogestão exige e ainda mantém postura acomodada e passiva, limitando-se a exercer as atividades cotidianas, com pouco envolvimento nas questões que permeiam a cooperativa, aguardando resoluções por parte da diretoria. Para minimizar esse problema, observou-se que há um esforço constante para chamar à participação e envolvimento, inclusive presencialmente nas assembléias. Não se pode afirmar, contudo, que a cultura da cooperação esteja definitivamente instalada. Verifica-se, pela observação dos fenômenos psicossociais aqui abordados que em determinados momentos as interações não diferem significativamente daqueles que são observados em empreendimentos não cooperativos.

Mesmo admitindo a existência de dificuldades vivenciadas pelo grupo e ciente de que ainda há um longo caminho a percorrer, o que se reflete, por exemplo, na pequena alternância nas posições de liderança e direção da cooperativa, pode-se, contudo, a partir da análise temporal percorrida, observar que houve uma evolução nos aspectos que dizem respeito à participação, envolvimento e gestão compartilhada.

No que tange ao sentimento de responsabilidade compartilhado pelo grupo, referente ao futuro do empreendimento coletivo, constatou-se que este pode minimizar desigualdades e ter como consequência maior satisfação com o trabalho.

Os resultados mostram que durante os dois anos de existência da Cooperativa “X” houve uma maior aproximação dos indivíduos, pois as pessoas tiveram a oportunidade de melhor se conhecerem e isto refletiu numa convivência mais agradável e no estabelecimento de vínculos afetivos tanto entre os pares como também com a organização.

Ressalta-se que diante das possibilidades de benefícios do sistema cooperativista, vários desafios se impõem, principalmente quando se considera a realidade brasileira. Para a Cooperativa “X” é importante a incorporação de uma cultura de cooperação, com predominância de valores humanísticos, de democracia, igualdade, responsabilidade de todos, solidariedade e ajuda mútua, e pode-se afirmar que eles vêm conseguindo. Não se pode, contudo, deixar de reconhecer a heterogeneidade do grupo e diferenças internas na assimilação desta cultura.

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, analisar os fenômenos psicossociais que permeiam as relações entre os membros de um empreendimento cooperativista, avaliando se neste processo de interação ocorre ou não incorporação de uma cultura da cooperação, conclui-se que a Cooperativa “X” tem empenhado esforços para ter uma forma de organização diferente daquelas nas quais seus membros tiveram experiências anteriores, procurando se estruturar de acordo com os princípios norteadores do sistema cooperativista. Ressalta-se aqui a gestão democrática dos cooperados, a ênfase na educação permanente, a capacitação e informação dos sócios e os valores humanísticos preconizados por este sistema. Portanto, concluiu-se, ainda que parcialmente, que a Cooperativa “X” apresenta uma cultura da cooperação.

As restrições quanto ao escopo e alcance desta pesquisa se encontram no caráter dinâmico do ambiente organizacional, que apresenta limitações cujos esclarecimentos são necessários e também no tipo de pesquisa realizado, pois se trata de estudo exploratório, circunscrito a uma cooperativa de trabalho que possui particularidades e características próprias.

Uma das limitações da pesquisa refere-se ao fato da Cooperativa “X” ser uma organização nova, com dois anos de existência, composta por um grupo pequeno de cooperados, oriundos de uma camada de baixo nível sócio-econômico, com baixa escolarização, a maioria pertencente a uma faixa etária acima de 35 anos, além da predominância do elemento feminino no grupo. Por esses motivos, a possibilidade de generalização é restrita, embora a contribuição desta pesquisa possa ser considerada relevante, especialmente devido às questões que suscita.

Referências

ALBUQUERQUE, F. J. B.; MASCAREÑO, R. P. Considerações não ortodoxas sobre as cooperativas e o cooperativismo. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 23-41; Jul/dez. São Paulo, 1999.

ARGYLE, Michael. **A interação social: relações interpessoais e comportamento social.** (Trad.) Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

BORGES, L.N.O; ALBUQUERQUE, F.J.B. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, Borges-Andrade, Bastos & Cols. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

Formatado: Alemão (Alemanha)

JESUS, Paulo. TIRIBA, Lia. Cooperação. In: CATTANI, Antonio David (org). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo** (Org.) Gertrude Weiss Lewin. Tradução de Miriam Moreira Leite. São Paulo: Cultrix, 1989.

LIMA, Jacob Carlos. **As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção.** São Paulo: Terceira Margem, 2002.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência.** Rio de Janeiro – Petrópolis: Vozes, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M.T. (Org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

MATTOSO, J.; POCHMANN, M. **Capitalismo e inserção da força de trabalho.** São Paulo: UNICAMP. 2000.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos.** 8 ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1998.

PINHO, Diva Benevides. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. **Manual de Cooperativismo**, v.1. São Paulo. CNPq, 1982. – CDD 18 ed. 334.

Formatado: Português (Brasil)

SCHEIN, E.H **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** (Trad.) Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHNEIDER, José Odelso (org). **Educação cooperativa e suas práticas.** Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). Brasília: Unisinos, 2003.

SCHMIDT, D; PERIUS, V. Cooperativismo e cooperativa.. In: CATTANI, Antonio David (Org). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

Formatado: Português (Brasil)

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação.** Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

ⁱ Nome fictício para assegurar o sigilo da cooperativa.