



Universidade Federal do
Recôncavo da Bahia

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
CURSO DE TECNOLOGIA DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

ANTONIA NAIARA SILVA DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO COOPERATIVISTA: O
CASO DA COOPERMULTA**

**Cruz das Amas – Bahia
Novembro de 2014**

ANTONIA NAIARA SILVA DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO COOPERATIVISTA: O
CASO DA COOPERMULTA**

Artigo Científico da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Eliene Gomes dos Anjos

**Cruz das Amas – Bahia
Novembro de 2014**

ANTONIA NAIARA SILVA DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO COOPERATIVISTA: O
CASO DA COOPERMULTA**

Artigo Científico da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Cruz das Almas, 12 de novembro de 2014.

Profª Drª Eliene Gomes dos Anjos

Profª Drª Elaine Figueira Norberto Silva

Profª Ms. Daciane de Oliveira Silva

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO COOPERATIVISTA: O CASO DA COOPERMULTA

Antonia Naiara Silva de Almeida¹

Eliene Gomes Anjos²

Resumo

Este estudo analisa o papel da liderança no contexto cooperativista. Busca-se identificar os tipos de lideranças, os impactos causados no processo de gestão e as forças atuantes na gestão de uma cooperativa. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com a Cooperativa Multidisciplinar de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (Coopermulta), criada em 2000, na cidade de Cruz das Almas, na Bahia. Os dados secundários foram coletados no levantamento bibliográfico com autores da administração e do campo da economia solidária, enquanto que os dados primários foram adquiridos com a realização de 10 entrevistas a partir de dois roteiros semiestruturados aplicados à direção da cooperativa e aos sócios. Ao final do estudo, há indícios que caracteriza a liderança da Coopermulta como democrática, ainda que reste um longo caminho para assegurar a participação de todos os associados nas instâncias deliberativas da cooperativa.

Palavras-chave: Liderança. Autogestão. Cooperativa de Trabalho.

1. Introdução

As práticas de cooperação são tão antigas quanto à organização dos indivíduos em grupos para satisfazerem suas necessidades. Entretanto, a cooperação institucionaliza-se na figura jurídica da cooperativa com o advento da revolução industrial e as radicais transformações provocadas no modo de vida dos camponeses no século XIX na Europa. Disseminadas nos demais continentes, as práticas cooperativas aliam interesses econômicos, sociais e políticos dos seus membros, por isso, para alcançar estes objetivos, necessita-se de uma estrutura organizacional que congregue racionalidade administrativa e participação democrática. Neste contexto, o papel das lideranças em cooperativas adquire uma relevância ímpar pelas especificidades que caracterizam esse modelo de sociedade.

As cooperativas vêm sendo objeto de estudo por ser uma sociedade de pessoas com necessidades e objetivos em comuns onde todos colaboram nas ações, organizações e decisões

¹ Graduanda em Gestão de Cooperativas na UFRB. E-mail: nayalmeida@bol.com.br.

² Professora do Curso Gestão de Cooperativas, orientadora, doutora em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: elieneanjos@ufrb.edu.br.

mostrando como é importante o cooperativismo. Numa época acirrada em constantes mudanças, a liderança nas cooperativas torna-se um processo crucial, pois sempre há perspectivas e desafios a serem alcançados e o sistema de renovação promove e organiza vantagens. A liderança tende a ser uma ferramenta fundamental em qualquer empreendimento, principalmente por causa da intensa competitividade no mercado atual. As organizações precisam de pessoas que tenham espírito de liderança para gerar motivação entre equipes independente do tipo de trabalho, onde os objetivos específicos são mensurados.

Neste contexto, este estudo foi desenvolvido a partir da seguinte indagação: Como o processo de liderança na Coopermulta organiza e gerir os interesses de seus associados? Analisa-se o processo de liderança que se desenvolve na gestão de uma cooperativa. Busca-se identificar os tipos de lideranças, os impactos causados no processo de gestão e as forças atuantes na gestão de uma cooperativa.

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida numa perspectiva qualitativa, através de um estudo de caso. Ainda que o estudo de caso sofra questionamento quanto à abrangência dos seus resultados, ele permite um conhecimento aprofundado do objeto investigado (YIN, 2001). Baseado nesta premissa, organizou-se dois roteiros semiestruturados para a realização das entrevistas. O primeiro roteiro destinou-se aos sócios cooperados e outro específico para a diretoria. Ao final do trabalho de campo, foram feitas 10 entrevistas na Coopermulta, objeto empírico da pesquisa. Das 10 entrevistas, 4 entrevistados pertencem à diretoria e 6 são sócios cooperados.

Durante o estudo do caso, identificou-se o tipo de liderança existente no ambiente da cooperativa e a relação entre a direção e os sócios cooperados. Vale ressaltar que os roteiros das entrevistas foram analisados pela orientadora deste trabalho e aplicado pela autora deste artigo com o intuito de coletar dados primários para responder os objetivos e a problemática proposta neste artigo.

Ressalta-se que toda a metodologia utilizada foi de fundamental importância para as etapas de elaboração deste artigo com o tema que foi proposto. No entanto, é preciso destacar que o objeto da pesquisa comportou dificuldades metodológicas. Não foi possível captar as opiniões discordantes do atual grupo gestor. Ainda que a pesquisadora tenha vivência com a cooperativa, o número de entrevistas foi restrito por causa da dispersão dos sócios no estado e o acúmulo de trabalho dos que estão nos cargos diretores. Quanto aos possíveis dissidentes dos atuais líderes, somente um sócio expressou descontentamento com a direção, porém não se sentiu a vontade para fazer sua avaliação. Esta constatação, não invalida a pesquisa

realizada, somente reafirma que os resultados de estudo de casos, como é ponderado por YIN, (2001) não podem ser generalizados.

2. Um Debate Acerca das Noções de Liderança

Nas relações de trabalho em grupo, a presença de um líder parece está se tornando um tópico fundamental porque o papel desempenhado pela liderança tornou-se importante nas estratégias organizacionais. Assim sendo, a literatura no campo da administração destaca que o uso da influência, da compreensão, da motivação em determinadas ações são imprescindíveis para obtenção de soluções que possibilitem o alcance dos objetivos em qualquer empresa, seja ela uma sociedade de pessoas, como as cooperativas, ou uma sociedade de capital, como são denominadas as empresas mercantis (CHIAVENATO, 2007; JAGO, 1982).

Nesta perspectiva, percebe-se que a liderança é um tema recorrente entre os teóricos que analisam os processos de gestão num contexto global, caracterizado pela intensa competitividade e busca de novas práticas para construir equipes mais coesas e alinhadas com as metas propostas em cada organização. Robbins (2002) alinha-se nesta vertente de análise ao conceituar liderança como “um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.” (p. 371).

Sustentando a idéia desse autor, Chiavenato (2007) afirma que liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetos específicos. Jago (1982) colabora com esta noção ao definir liderança como o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.

Com estas perspectivas analíticas, infere-se que a liderança é fundamental para qualquer tipo de organização, pois estimula o trabalho em grupo e exerce o papel motivador para que os objetivos e metas sejam alcançados. Na concepção de Maximiano (2009) a:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou atemporal não é importante nessa definição. Um cientista ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (p. 277).

Percebe-se que a liderança cumpre um papel exemplar, que perpassa tempo e espaço. Os líderes executam e analisam uma tarefa, e os liderados cumprem suas obrigações, imbuídos dos princípios disseminados na empresa. Dessa forma, entende-se liderança como o processo de mudanças no mundo do trabalho no qual é preciso conduzir seus liderados a alcançar seus objetivos, em ter auto-realização, instituir, transformar os valores da organização em prioridade onde todos tenham prazer em trabalhar, em cumprir prazos, projetar realizações para a concretização.

Vale salientar que nesta perspectiva de liderança no contexto de gestão das empresas mercantis, não há uma reflexão sobre as contradições que permeiam a relação capital *versus* trabalho. A análise dessa relação, explicaria as formas de resistência por parte dos liderados em assumir as metas e objetivos da empresa por não terem participação ativa na tomada de decisões. Ainda que a liderança encarne as características apontadas pelos teóricos da administração, os limites na atuação dos liderados na construção das metas e objetivos é um empecilho no papel idealizado para aqueles que desempenham o papel da liderança. Em tese, este limitador não estaria presente nas cooperativas porque o trabalhador tem uma dupla identidade, é, ao mesmo tempo, sócio e trabalhador. Assim, participaria tanto do trabalho intelectual, planejamento das metas e objetivos, quanto do trabalho manual, a execução das atividades propriamente ditas.

Para Maximiano (2009), as características pessoais do líder são dadas através da motivação, competência, estilo, cultura organizacional e social. Para liderar precisa ter postura, técnica, elementos, maneiras e práticas de gestão de pessoas. Nestas características, destaca-se o processo de subjetividade na construção do perfil dos líderes, além disso, a necessidade de formação técnica para desempenhar suas funções. Assim, investigam-se as peculiaridades de um líder em relação à função que irá desempenhar na organização ainda com base no referencial da administração, para posteriormente, analisar estas características relacionadas com os empreendimentos que são geridos pelos próprios trabalhadores.

2.1 Características de um Líder e Estilos de Liderança

O líder tem a função de motivar seus liderados para alcançar os objetivos que se impõem em uma organização e, para se organizar um trabalho em grupo, precisa-se de práticas, estratégias, concretizarem ações e soluções adequadas para todo o grupo.

Para Bavelas (1967) líder é um conceito que não se restringe aos aspectos subjetivos dos indivíduos, ele também se relaciona com as condições objetivas nas quais as ações serão realizadas. Nos termos desse autor: “o grau em que um indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra.” (p.123).

Para além das características dos líderes, Chiavenato (2007) destaca que cada organização necessita identificar o estilo de liderança adequado aos seus objetivos. Neste sentido, identifica três estilos de liderança nas suas pesquisas: a autocrática, a liberal e a democrática.

Na liderança autoritária o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Já na liderança liberal, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Nesta, o líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, ele só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Por fim, na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher surgindo novas perspectivas com o debate.

Na liderança democrática, apontada por Chiavenato, identificamos afinidades com a proposta da liderança em cooperativas porque essas práticas se coadunam, em alguma medida, com a gestão participativa dos sócios no cotidiano dessas organizações. Ainda que haja diferenças notórias no significado da liderança num empreendimento gerido pelos próprios trabalhadores, ou seja, autogestionário, e numa empresa voltada para o lucro do seu quadro de acionistas, é preciso salientar que a participação dos liderados para alcançar as metas sugeridas é uma constante na literatura consultada. Porém, é inegável que a forma de gestão adotada por cada empresa terá uma influência direta no estilo de liderança adotado por isso, far-se-á na seção seguinte uma reflexão sobre as modalidades de gestão das empresas mercantis e das denominadas solidárias (de propriedade coletiva) na seção seguinte.

2.2 Duas Modalidades de Gestão: A Heterogestão e a Autogestão

Compreender o papel da liderança num empreendimento cooperativo requer uma análise da modalidade de gestão que é adotada. Na década de 1990 ressurgiu no cenário

nacional empreendimentos caracterizados por práticas democráticas e gestão coletiva. Estas experiências são denominadas de economia solidária. Este conceito refere-se a uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano e não do capital. Tem base associativista e cooperativista, preconiza o trabalho como meio de libertação humana dentro de um processo de democratização econômica, criando uma alternativa à alienante situação do trabalho assalariado.

A economia solidária engloba um conjunto de atividades econômicas de produção, poupança, consumo e crédito organizado sob a forma de autogestão, isto é, pela propriedade coletiva dos meios de produção de bens, prestação de serviços e participação democrática nas decisões dos membros. Segundo Singer (2002), a principal diferença entre economia capitalista e solidária seja o modo como as empresas são administradas. Em outras palavras, nas empresas de capital a heterogestão é a forma mais típica de gestão, enquanto que nos empreendimentos da economia solidária pratica-se a autogestão.

Na heterogestão, a figura de um diretor, gerente ou presidente é indispensável na administração, ou seja, quem toma todas as decisões são eles. Os funcionários são submetidos a trabalhos em determinados setores, são vigiados e supervisionados. Dessa forma, Singer (2002) conclui que a heterogestão para atingir seus objetivos, tem de suscitar o máximo de cooperação entre os empregados, agrupados em seções, departamentos e sucursais, porém o resultado dessa cooperação não é apropriado pelos seus produtores (ou trabalhadores) porque ela é apropriada individualmente. Nesta modalidade de gestão, a liderança estaria cumprindo o papel determinado pela direção da empresa, colocando-se numa relação hierarquizada em relação aos liderados para demarcar seu poder de mando em relação à submissão contratual dos liderados.

Já a autogestão, modalidade de gestão que caracteriza os empreendimentos coletivos, como as cooperativas, é a forma de gerir e executar um objetivo onde todos os sócios participam das tomadas de decisões, ou seja, não há figura de patrão. A organização é administrada pelos seus próprios componentes. Neste aspecto, a liderança não teria mais poder que os demais sócios dos empreendimentos, portanto, a relação de poder entre líderes e trabalhadores não seria assimétrica porque todos participariam da tomada de decisões.

A autogestão está ganhando espaço principalmente por ser um modelo de gestão que realiza as práticas cooperativistas dos seus primórdios. A força do coletivo em executar uma tarefa cria respeito, criatividade, planejamentos e agregações de valores. Para Singer (2002), a empresa solidária se administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Quando ela é

pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade.

Assim, a autogestão é um regime democrático onde todos os sócios participam nas tomadas de decisões. Na economia solidária, esta forma de gestão, não se limita a gestão coletiva do empreendimento, ela visa à democratização das tarefas, dirimindo a divisão entre trabalho manual e intelectual; motiva os trabalhadores a participarem das instâncias coletivas de decisão e estabelece parcerias com outros empreendimentos. Dessa forma, busca garantir eficiência e sustentabilidade nas suas organizações econômicas. (ANJOS, 2012).

Conforme Veronese (2008), autogestão, no contexto dos empreendimentos econômicos solidários (EES), diferencia-se da heterogestão onde a alta cúpula decide, orienta e define os rumos dos processos *da* e *na* produção. Ou seja, nos EES as decisões são coletivas e a liderança influencia no processo de ação e potencialização entre os trabalhadores, tendo assim os esforços e dificuldades compartilhadas. Para esta autora:

Aqueles que contam com a presença de lideranças, demonstram maior capacidade para enfrentar os desafios do trabalho associativo, o que confirma a relevância de estudar em maior profundidade o fenômeno da liderança nos EES, verificando como pessoas envolvidas em grupos e organizações autogestionárias sustentam uma ação continuada visando um objetivo comum. É também relevante, nesse contexto, contribuir no desenvolvimento e introdução gradativa de novas formas de conceber e gerir os interesses dos trabalhadores associados, visando à diminuição das desigualdades sociais, inclusive no interior dos próprios empreendimentos. (2008, p. 5).

Pode-se pensar que as práticas de lideranças conjuntas tangem a capacidade de gestão coletiva e de competência entre associados para realizar determinadas atividades sociais. Portanto, a liderança é a técnica, a experiência, o aprendizado e a prática onde as inovações fazem-se necessário para exigências e profundas mudanças que cada empreendimento precisa para se desenvolver. A importância da liderança no contexto da economia solidária e, particularmente, das práticas cooperativas, está ligada diretamente as tarefas conjuntas e as habilidades que definem planejamentos e estratégias compartilhados pelos trabalhadores que se envolvem como o todo necessário para a execução de um objetivo. Detectada as singularidades da liderança em empreendimentos baseados na cooperação, far-se-á uma sucinta reflexão do desenvolvimento do cooperativismo no Brasil.

2.3 Breve Análise do Cooperativismo Brasileiro

O cooperativismo é um sistema de cooperação econômico que pode envolver várias formas de produção e de trabalho que surge no século XIX em resposta a intensa exploração da classe operária com a revolução industrial na Europa (VEIGA, 2001).

O século XVIII é caracterizado pelo avanço da Revolução Industrial na Inglaterra e, posteriormente, nos demais países. Esta revolução provoca alterações profundas na organização do trabalho e consequências nefastas para a classe trabalhadora. Os baixos salários, a longa jornada de trabalho, as péssimas condições de vida traziam muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise, surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial. Estas experiências não tiveram resultados duradouros, mas, ainda assim, impulsionaram novas formas de resistência à exploração da força de trabalho nas fábricas e indústrias emergentes, apresentando o cooperativismo operário como uma forma de organização possível para superar as dificuldades enfrentadas (idem, 2002).

Neste contexto, 28 operários em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas idéias de auto-ajuda. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho, acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 1844, em Rochdale – Manchester, na Inglaterra. Nascia a sociedade dos *Prodos de Rochdale*, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico. Em 1848, já eram 140 membros e, doze anos depois, chegou a 3.450 sócios com um capital de 152 mil libras. (OCB, 2008).

No Brasil, movimentos baseados na cooperação são registrados desde o século XIV, durante a colonização, militares, funcionários públicos, operários e profissionais liberais visando suprir suas necessidades, associaram-se em diversos formatos para responder a uma realidade bastante adversa.

O movimento iniciou-se em 1889, na cidade de Ouro Preto (MG), com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. E em seguida, além de se espalhar por Minas Gerais, alcançou outros estados como Pernambuco, Rio de Janeiro, São

Paulo, Rio Grande do Sul. Foi o pontapé inicial para o surgimento de cooperativas de diversos ramos no país (ANJOS, 2012).

A partir de 1902, no Rio Grande do Sul, surgiram as primeiras cooperativas de crédito, e em 1906, as cooperativas agropecuárias, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. “[...] Tais organizações cooperativas passam a difundir - se junto a núcleos de imigrantes das regiões Sul e Sudeste, especialmente junto a imigrantes italianos, alemães, holandeses e japoneses”. (ANJOS, 2012, p.35).

Segundo Anjos (2012), a prática cooperativista expandiu-se nas regiões do Brasil e ampliou-se pelos territórios rurais, principalmente no Sul e Sudeste, nos estados de imigração europeia. Os produtores rurais, sobretudo italianos e alemães, eram economicamente independentes como pequenos proprietários, majoritariamente alfabetizado e com experiência prévia do cooperativismo, começaram a tomar uma série de iniciativas desconhecidas para o contexto nacional no início do século XX, disseminando cooperativas agrícolas e de crédito sob controle dos trabalhadores

Já no Nordeste, concentrava-se uma grande parte da população rural e através do cooperativismo houve aumento da produção agrícola, importação, exportação e aumento do consumo. Entretanto, com as relações de dominação que caracterizam esta região, a criação das cooperativas rurais nordestinas reafirmou o poder dos grandes proprietários de terras e políticos locais. Nestas, era comum a figura do “dono da cooperativa”, ou seja, a pessoa física que é identificada como se fosse proprietária da sociedade cooperativa, a única a definir a política da mesma, manter contatos com os bancos e órgãos de assistência técnica, enfim, a clássica figura insubstituível. (idem, 2012).

Não obstante, os paradoxos do desenvolvimento desigual do cooperativismo brasileiro, a doutrina cooperativista segue o modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos seus membros e assim se livrarem do trabalho subordinado. Ela garante participação de cada cooperado nos objetivos em comum e articula necessidades sociais e econômicas na forma coletiva das forças participantes. Apesar dos percalços, em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), para representar os interesses do cooperativismo nacional. É uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa, segundo a legislação.

A Lei Geral do Cooperativismo, 5.5764/71, disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. A limitação foi superada pela Constituição de

1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo. (OCB, 2008).

Hoje o cooperativismo no Brasil vive enorme desenvolvimento. Existe por um lado, o cooperativismo *oficial*, mais ou menos ligado as agências governamentais e de iniciativas de grande e médio porte, que não respeitam os princípios do cooperativismo, agindo na prática como empresas capitalistas. Por outro lado, existem inúmeras iniciativas voltadas para a construção de cooperativas autogestionárias, que realizam intercâmbios solidários e se esforçam para a construção de redes de economia solidaria. (VEIGA, 2001, p. 30).

A economia solidaria, através das práticas cooperativistas, está resgatando os princípios basilares do cooperativismo. Por isso, a emergência de pesquisas na contemporaneidade que buscam entender estas experiências e sua importância na luta histórica da emancipação da classe trabalhadora. Ainda que este campo seja aberto a controvérsias, um ramo que sobressaiu no cooperativismo nacional é o do trabalho. Este, durante as décadas de 1990 e 2000, suplantou o segmento agropecuário e tornou-se estratégia de geração de trabalho e renda para diversos segmentos da classe trabalhadora que vivenciam o desemprego que assolava o país. Como o objeto empírico desse estudo é uma cooperativa de trabalho, empreende-se, na seção seguinte, uma análise mais aprofundada desse ramo no cooperativismo.

2.4 Ascensão das Cooperativas de Trabalho

As primeiras cooperativas de trabalho surgiram na Europa, mais precisamente na França, como fruto da Revolução Industrial no século XIX, e foi em seu país de origem onde apresentavam maior grau de desenvolvimento. Culti (2002) salienta que:

No Brasil as cooperativas de trabalho começaram a surgir a partir de 1932, e sofreram grande influência das características das cooperativas operárias de produção européias, visto que lá já eram bem desenvolvidas. A partir de 1965 começaram a surgir novos tipos de cooperativas de trabalho, principalmente no sudeste e sul brasileiro. Até então, os cooperados eram freqüentemente de mão-de-obra semi-qualificada, trabalhadores braçais como transportadores de carga, motoristas de caminhão, artesão, pescadores, trabalhadores em edifícios. (p. 7).

O funcionamento das cooperativas de trabalho, que operam dentro dos princípios cooperativistas, conforme a Lei 5.764/71, de ajuda mútua, organizando e minimizando os custos operacionais é que justificam sua criação. As cooperativas de trabalho objetivam melhorar os ganhos dos associados, bem como as suas condições de trabalho. São

considerados associados os trabalhadores da mesma profissão ou não, porém, de uma mesma classe. Assim como ressalta o Artigo 24, Decreto nº 22.764/71.

Cooperativas de trabalho são aquelas que constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício, ou de ofícios variados de uma mesma classe, tem como finalidade primordial melhorar o salário e as condições de trabalho de seus associados, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem a contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupo de alguns. (PERUS, 1947 apud BIZERRA, 2008, p. 196).

As cooperativas de trabalho, como a investigada por esta pesquisa, vêm sendo uma grande alternativa para profissionais liberais e autônomos como uma forma de enfrentar o mercado de trabalho que a cada dia está mais competitivo.

Inicialmente, as cooperativas de trabalho eram formadas por segmentos desqualificados no mercado de trabalho, mas, paulatinamente, este cenário sofreu modificações. Nas pesquisas de Culti (2002) esse tipo de cooperativa torna-se uma realidade acessível a todos os trabalhadores qualificados ou não que, mediante a associação, desejam encontrar uma forma de trabalho para gerar renda e fonte de subsistência ou também se emancipar do sistema de salários.

Analisando a expansão desse fenômeno no final do século XX, percebe-se que as cooperativas de trabalho são alternativas de trabalho para segmentos da classe trabalhadora que estavam desempregadas e muitas vezes este desemprego foi causado pelos avanços tecnológicos e a reestruturação produtiva. Nos termos de Bizerra (2008), elas surgiram, neste cenário, como saída para o desemprego e geração de renda. Ocupando lugar de destaque, as cooperativas de trabalho envolvem um número cada vez maior de trabalhadores.

Por outro lado, a expansão do cooperativismo do trabalho propiciou o surgimento das falsas cooperativas que foram disseminadas como formas de rebaixamento com o custo da força de trabalho. Muito em função desse cenário, em 19 de Julho de 2012 foi regulamentada a Lei nº 12.690 que organiza o funcionamento das cooperativas de trabalho. Uma lei específica para esta modalidade de cooperativa se justifica, segundo o parecer do Ministério do Trabalho e Emprego, para tornar as cooperativas mais acessíveis aos trabalhadores que tenham a intenção de formá-las ou integrá-las, sem que haja a preocupação com os direitos trabalhistas.

É certo que, em algumas matérias, a Lei nº 12.690/2012 estabelece novas obrigações e dispõe de maneira diferente da Lei nº 5.764/1971 (Lei do Cooperativismo). Contudo, havendo conflito entre os diplomas legais ao disciplinar um mesmo instituto, prevalece o disposto na nova legislação (Lei nº 12.690/2012),

tal como garantido em seu art. 1.º e disciplinado no §1.º do art. 2.º da Lei de Introdução ao Código Civil. (OCB, 2012)

Esta lei faz algumas alterações e inovações como:

- Redução do número mínimo de sócios para constituição de uma cooperativa de trabalho, da previsão anterior de vinte para apenas sete sócios.
- Duração do trabalho de oito horas, ressalvadas escalas e plantões, que poderão ser compensadas; repouso semanal e anual remunerados.
- Observância obrigatória das normas de saúde e segurança do trabalho em vigor, dentre outros.
- Eleição de uma coordenação, com mandato de um ano, para as cooperativas de trabalho da modalidade serviços, cujos associados realizem suas atividades fora do estabelecimento da cooperativa.
- Ela será o elo do relacionamento do contratante com a cooperativa.
- Utilização obrigatória da expressão “cooperativa de trabalho” no nome da cooperativa.
- Possibilidade das cooperativas com menos de 19 sócios estabelecerem composição diferenciada dos Conselhos de Administração e Fiscal, respeitando, entretanto, um número mínimo de três conselheiros fiscais.

Esta lei também foi criada para que as empresas privadas que contratam os trabalhos da cooperativa regularizem a nova forma de contratação e que não haja atos fraudulentos à legislação trabalhista.

As cooperativas de assistência à saúde, transportes, dos profissionais liberais, cooperativas de médicos não são beneficiadas por esta lei. Ainda quanto ao funcionamento das cooperativas de trabalho, a lei afirma que não há impedimento para a participação das cooperativas de trabalho em licitações públicas. Esse ponto configura-se como uma conquista importante para o cooperativismo, uma vez que essa participação era vedada por conta do combate às falsas cooperativas (PEREIRA; SILVA, 2012).

No que tange ao direito trabalhista, sempre há preocupações com a prestação de mão-de-obra por causa das contratações irregulares nas cooperativas fraudulentas que procuram a terceirização do trabalhador e a eliminação dos encargos trabalhistas para não assumir o registro em carteira e das verbas salariais, danos morais e corporais, ou seja, para não ser reconhecido qualquer vínculo empregatício.

Nesse sentido, para Pereira e Silva (2012), a lei se apresenta, ao mesmo tempo, como um novo instrumento de combate à precarização dos postos de trabalho e um passo

importante para a construção de um ambiente institucional mais favorável ao exercício do trabalho, segundo bases associativas. Conforme a análise desses autores, a nova lei foi criada para melhorar as condições de serviços dos seus associados, responder as necessidades em relação aos direitos do trabalho. Com esta perspectiva, analisa-se em seguir, a experiência de uma cooperativa de trabalho que presta serviços de assessoria em Cruz das Almas.

2.5 A Coopermulta: O Estudo de Caso

A Cooperativa Multidisciplinar de Prestação de Serviços e Assistência Técnica - Coopermulta foi criada por 27 cooperados, em Cruz das Almas, Bahia, em 2000. Esta cooperativa presta serviços de assessoria agrária em cooperação com o Serviço Nacional de Aprendizado Rural (SENAR) e o Serviço Nacional de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), contando com cooperados em todo território baiano. Atualmente têm 700 cooperados e promovem em média anualmente 800 cursos de capacitação nas zonas rural e urbana. Tais cursos são da área de educação, agropecuária, meio ambiente, relações interpessoais, administrativos, economia, projetos e agroindústria. Na avaliação dos entrevistados, a cooperativa atua dentro dos valores e princípios cooperativistas.

A Coopermulta também é parceira em projetos voluntários desenvolvida pela Fundação Bradesco, onde disponibiliza curso e mini-cursos profissionais. É também parceiro da Sociedade Batista Independente de amparo a menores carentes. E atua em projetos fora da Bahia com o SEBRAE de Rondônia junto às tribos indígenas.

Como a demanda foi crescendo e a Coopermulta adquiriu visibilidade no seu campo de atuação, profissionais de diversas áreas querem se associar, o que levou a uma preocupação com os rumos do empreendimento. Moura (1968) aponta que:

A questão dos objetivos é de importância essencial para a organização de uma cooperativa. Não pode haver maior disparate do que iniciar um trabalho sem conhecer o rumo a seguir. Qualquer viajante, quando inicia excursão, procura munir-se de todos os elementos informativos para chegar, com segurança, a seu destino. Pois assim deve também acontecer na cooperativa. Os fundadores devem saber concretamente o que desejam realizar. (p. 98).

A observação participante durante o estágio obrigatório do Curso em Tecnologia de Gestão de Cooperativas, no período de 04/03/2013 a 06/09/2013 e as entrevistas realizadas com os sócios trabalhadores, infere-se que os cooperados sabem e têm consciência dos reais objetivos da cooperativa.

A atual direção da Coopermulta foi eleita em 24 de Março de 2014, juntamente com o Conselho Fiscal, em Assembléia Geral. A estrutura organizacional dessa cooperativa de trabalho já expõe a qualificação do seu quadro profissional. Ela é composta pela Presidente, com graduação em Serviço Social, a Vice-presidente, graduada em Agronomia, o Secretário, com formação em História e o Vice-Secretário graduado em Medicina Veterinária. Vale ressaltar que a presença de mulheres nos cargos de maior expressão numa hierarquia organizacional destoa se comparado á composição de outras direções de empreendimentos similares.

Os fundadores da Coopermulta foram agrônomos, veterinários e técnicos agrícolas que se uniram para constituírem uma pessoa jurídica para prestarem serviços ao Sistema S, quando este sistema encerrou a contratação de pessoa física. Hoje, a prestação de serviços se diversificou e novos membros com formações distintas passaram a constituir o quadro de associados. Assim, a cooperativa instituiu um processo seletivo para se tornar membro, realizando análise curricular ou através de indicações de um cooperado mais antigo. Havendo demanda que os cooperados atuais não possam assumir, o profissional interessado, que enviou proposta de admissão é convidado a se associar, se estiver instruído e de acordo com os princípios cooperativistas.

Moura (1968) analisa a admissão e a área de atuação de uma cooperativa, ressaltando a necessidade de integração entre os membros, uma vez que esta modalidade de empresa tem como peculiaridade a primazia do ser humano, dos objetivos sociais e não do lucro, como é a empresa de capital. Em suas palavras:

Quer isso dizer que a admissão de associados está, naturalmente, condicionada a área de ação da sociedade, porque ela não poderia ajudar aqueles que estivessem fora da mesma. Quando uma cooperativa circunscreve a superfície do seu campo de atividade social, é porque, presumivelmente, só se preparou para atuar dentro dela, e ainda porque não deseja interferir em outras áreas, já servidas por organizações similares. Por tudo isso, a área de ação não deve ser arbitrariamente fixada, porque há fatores que influem em sua delimitação, tais como as distâncias, os meios de comunicação, a densidade demográfica, a potencialidade econômica, o capital, os investimentos, o pessoal disponível para as tarefas administrativas e outros. Ao lado desses condicionamentos, a cooperativa terá de se subordinar ao preceito regulamentar que manda observar, na fixação da área de ação, as possibilidades de reunião, controle e operações. Se a cooperativa é, como todos sabem, uma sociedade de pessoas e não de capitais, uma empresa que põe a prestação do serviço acima da manipulação do lucro, então é de ver que sua condição essencial é a convivência e o conhecimento entre as pessoas que a integram. (p. 99-100).

Alguns cooperados são mais participativos e outros menos porque uma grande parte reside em outros municípios distantes da sede da cooperativa. Mas isso não faz com que suas

perspectivas e metas não sejam cumpridas, pois há relatórios, prestação de contas, assembleias, além do *site* onde todos têm livre acesso para se manterem informados.

A Coopermulta é uma cooperativa de trabalho constituída por profissionais qualificados como já foi relatado anteriormente. Os 10 cooperados entrevistados expressam esta qualificação. Desses, nove possuem nível superior e um nível técnico; seis são do sexo masculino e quatro do feminino e a faixa etária varia entre 27 a 67 anos. Quanto ao tempo de filiação, 9 têm entre 6 e 14 anos e apenas 1 tem 2 anos. Sabe-se que os resultados do estudo de caso não podem ser generalizados a outros contextos, todavia, os depoimentos possibilitaram, em alguma medida, responder aos objetivos traçados na pesquisa. Nos itens seguintes, analisa-se a avaliação dos cooperados em relação à atuação dos gestores, assim como o papel das lideranças na gestão do empreendimento.

2.5.1 Avaliação dos Cooperados em Relação à Atuação dos Gestores

Ao indagar os associados sobre os efeitos positivos e negativos da Coopermulta, as respostas foram muito similares aos aspectos positivos. A diversidade de formação do quadro de sócios, a prestação de serviços em grande número de municípios baiano, o aprendizado de trabalhar em grupo, o exigente processo de seleção para ministrar os cursos e o reconhecimento dos serviços prestados com qualidade, o que possibilitou a expansão da área de atuação para o âmbito regional, são os fatores positivos mais ressaltados pelos depoentes.

Em relação aos aspectos negativos, detectou-se a pouca participação dos cooperados nas assembleias. Esta baixa participação é atribuída à distância entre a cidade sede da cooperativa e as residências dos cooperados. O longo deslocamento e disponibilidade de tempo em relação às suas funções na jornada de trabalho são os maiores entraves para uma participação mais efetiva como é preconizada nos cânones do cooperativismo.

O exercício da liderança na cooperativa é atribuído pelos cooperados às ações da diretoria. Em outras palavras, os líderes da cooperativa são a presidente, o vice-presidente e o tesoureiro. Não obstante, a entrevista de um cooperado destoou das demais pelo silêncio e respostas curtas que expressavam uma insatisfação com o desempenho da direção, mas não demonstrou estar à vontade para expressar sua opinião.

Na tentativa de entender a relação entre os associados e a direção, alguns limitadores se impuseram. O número de entrevistas realizadas com possíveis insatisfeitos com a gestão não é relevante para dimensionar as críticas. A maioria dos depoentes acredita que não há

dificuldades entre direção e associados, eles avaliam a relação como cordial e profissional. Os depoentes enfatizaram o profissionalismo dos gestores, alegando que a reeleição da presidente demonstra a afinidade dessa relação e a competência nas questões administrativas.

No que diz respeito à avaliação do trabalho da direção atual verificou-se o grau de satisfação dos associados. Acreditam que com o trabalho da nova gestão, a Coopermulta será reconhecida em diversos lugares e que a direção esta fazendo um bom trabalho. Neste novo período, busca-se uma estrutura melhor na organização da cooperativa para compor todos os órgãos, dar um padrão de conduta onde possam gerir melhor a cooperativa.

De acordo com os entrevistados, a atual direção desenvolve um trabalho que se preocupa com a participação do grupo, permitindo esboçar técnicas em prol dos objetivos. Constatou-se também que o trabalho em grupo é de suma importância nas decisões, pois cada associado tem sua participação na equipe. Um dos entrevistados frisou que não tem como avaliar as equipes devido ao pouco tempo de filiação a Coopermulta. Outro depoente salientou que a direção anterior foi melhor porque suas decisões eram sólidas se comparadas à atual. Nesta perspectiva, dá-se a entender que cada um contribui com o crescimento da Coopermulta.

Apurou-se que, na avaliação dos sócios não diretores, os maiores desafios da cooperativa são: a integração entre os cooperados e a cooperativa; ampliar o número de clientes para prestarem serviços; aumentar as parcerias; garantir a qualidade na formação dos instrutores; a qualidade técnica e administrativa na gestão, assim como garantir o princípio que trata da educação cooperativista que não é priorizado no cotidiano da cooperativa.

Outro fator crucial é a competição entre cooperativas, pois têm pessoas que se associam, aprendem todas as técnicas, viram instrutores e depois passam todo o seu aprendizado pra outra cooperativa ou cria uma nova cooperativa que passa a concorrer com a Coopermulta. Averigua-se que manter a organização e inovações, tanto no âmbito estatutário quanto na perspectiva de mercado é de fundamental importância para manutenção e perpetuação da organização. Pôde-se constatar que a cooperativa tem que buscar novos contratos, qualificar mais seus associados dentro dos espaços de sua atuação assim como ter uma equipe especificada para formar turmas e elaborar novos contratos, principalmente nos órgãos públicos.

2.5.2 Avaliação da Direção em Relação à Forma de Gestão Praticada

Vale salientar que todos os diretores são líderes, porém cada um desempenha suas atividades em setores diferentes. Dos depoentes, dois são mulheres e dois homens. Em relação ao tipo de liderança existente dentro da Coopermulta pode-se constatar de forma unânime a liderança democrática, pois é uma cooperativa onde tudo é definido por grupo através das assembleias. Ainda que haja sérios problemas com a participação dos associados nas referidas como já foi destacado. As decisões tomadas são através de debates tranquilos, harmoniosos, responsáveis e profissionais, na avaliação da direção. As opiniões são em conjunto e essa participação permite o crescimento verificado nos últimos anos tanto na qualificação de mão-de-obra, quanto na profissionalização do quadro administrativo e na melhoria financeira.

Segundo os depoimentos da direção, a relação entre o líder e seus associados tende a ser tranqüila, harmoniosa, transparente e participativa. Evidencia-se ressaltar que às vezes deixa algo a desejar, pois há momentos de conflitos dentro da cooperativa. Os diretores estão ali porque é necessário haver uma direção, onde todos têm total autonomia, em função de fazer a Coopermulta funcionar. As diretrizes, orientações e planejamentos são realizadas em reuniões de conselheiros e posteriormente repassadas em assembleia para aprovação, sugestões e implementações. Mas, no geral, encontram-se á disposição para acolher as colocações, contribuições e críticas dos cooperados.

Para os líderes da Coopermulta tomarem decisões sem desapontar e deixar de atender as vontades e necessidades dos seus cooperados,relataram que é difícil, pois têm decisões que não agradam a todos, mas é pra melhoria da cooperativa e quando surge uma idéia nem todos aceitam. Diante de tantas observações, verificou-se que sempre há mudanças, uma postura a ser empregada por indivíduos que se encontram nessa posição, partindo do princípio que a liderança de uma cooperativa deve defender a vontade dos seus associados e não a própria. Um diretor pondera que quando surge alguma decisão que é tomada pela direção que desagrada algum cooperado, eles tentam chegar num ponto de equilíbrio, mas quando é uma decisão acatada em assembleia todos aceitam.

A liderança parece servir para obter maior desempenho dos associados. Vendo por este ângulo, constatou-se que até o momento essa liderança se preocupa com o crescimento tanto do cooperado quanto da instituição e há indícios que levam a crer que o crescimento dessa estrutura parece ser compartilhado. Através desta, busca-se novos trabalhos, parcerias, projetos, capacitações para os associados dentro de suas áreas de trabalho dando incentivo e

dependendo do ponto fraco de cada um fazem um leque entre o associado mais experiente e outro inexperiente, ou seja, troca de informações.

A flexibilidade é o conceito utilizado para as tomadas de decisões futuras, que dar-se baseia - se em conversas e reuniões. Caso apareça algo que venha afetar os associados, serão necessárias assembléias extraordinárias e, de acordo com os depoimentos, a decisão acordada nestes espaços tende a ser soberana.

Em consonância com as falas de alguns depoentes, faz-se necessário mencionar quais as ações tomadas para enfrentar as dificuldades. Diante das respostas, vê-se que com as reuniões de diretorias periódicas, a participação do conselho fiscal e do conselho de ética são estratégias importantes para atingir seus objetivos.

Salientam-se as potencialidades da liderança dentro do empreendimento. As respostas foram relevantes no tocante as possibilidades de propagar o nome da Coopermulta e expandir a prestação de serviços pelos demais municípios do estado e no setor público. Além disso, destacaram o estímulo aos cooperados para participam no dia-a-dia das decisões que serão tomadas.

Do ponto de vista dos depoentes, a Coopermulta caracteriza-se por uma gestão participativa no que tange a reuniões, decisões e problemas compartilhados com todos os cooperados, possibilitando, dessa maneira, oportunidades para que os cooperados tenham acesso às informações, meios de comunicação contínuos como e-mails, mala direta, sites, entre outros.

2.5.3 Os Desafios das Lideranças da Coopermulta

Foi a partir do embasamento das respostas tanto dos líderes como dos associados que se deduziu o principal desafio da Coopermulta. Este se refere à questão financeira. Conseguir contemplar de forma mais regular as necessidades econômicas de todos os cooperados é a questão mais emergente. Contudo, não é a única. A imparcialidade, a igualdade e a coerência para todos os posicionamentos e decisões, a inserção do cooperativismo em determinados órgãos públicos como Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Secretaria da Fazenda (SEFAZ), dentre outros órgãos públicos completam os desafios principais para aqueles que assumem o papel de liderança na cooperativa. Considera-se também como grande desafio o enquadramento da nova Lei 12.609 que rege a organização e a regulamentação do funcionamento das cooperativas de trabalho tornando mais acessíveis aos

trabalhadores que tenham a intenção de formá-las ou intrigá-las sem que haja preocupação com os direitos trabalhistas.

Outra resposta unânime está relacionada com a posição de alguns cooperados, pois alguns têm pouca participação nas assembleias. Tudo leva a crer que é preciso mais ênfase na educação Cooperativista, pois muitos deles não se conscientizaram como sócios. Neste contexto, destaca-se a necessidade da educação para a cooperação como elemento imprescindível para o crescimento organizacional e profissional da Coopermulta. O estímulo à educação e aprimoramento dos cooperados e de seus dependentes é importante e fundamental no cooperativismo. (VIEIRA; RICCI, 2007).

A educação cooperativista é um dos princípios que rege o cooperativismo, é uma ferramenta entre a cooperativa é o cooperado onde ajuda a desenvolver práticas, conhecimentos e aperfeiçoamentos do cooperativismo.

Em síntese, a participação dos cooperados gera e se desenvolve a partir da própria prática, o que quer dizer, pela participação crítica dos mesmos no processo de decisão, planejamento, organização e gestão de sua empresa. Com base nessa concepção, a educação cooperativista deve ser entendida como um processo permanente de desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas. (VIEIRA; RICCI, 2007, p. 6).

Essa prática permite que se adquiram conhecimentos indispensáveis para segmentos, atividades e crescimento nas mudanças no dia-a-dia. Capacitar os cooperados é um benefício para a busca econômica, social e profissional onde é muito importante observar as imposições e ações tecnológicas do mercado atual tão concorrido.

3. Considerações Finais

Nesta pesquisa, buscou-se identificar o tipo de liderança que caracteriza as práticas de gestão na direção da Coopermulta. Depois do levantamento bibliográfico sobre diferentes tipos de liderança existentes e do desenvolvimento do cooperativismo, com ênfase nas cooperativas de trabalho, percebe-se que há indícios que permitem afirmar que a forma de liderança aplicada no cotidiano da Coopermulta é a democrática.

A pesquisa empírica demonstrou que as decisões são tomadas em conjunto, que os líderes/diretores, conselho fiscal e cooperados se unem para garantir melhorias na cooperativa. No entanto, não é possível ignorar o problema da baixa participação dos associados nas assembléias e a falta de investimento na educação cooperativista. Esta constatação é importante para demonstrar que, apesar do alto grau de educação formal dos cooperados, a educação cooperativista e a participação democrática dependem de uma formação permanente que não pode ser ignorada por nenhuma liderança que se pretenda democrática.

Pode-se dizer que as estratégias de lideranças aplicadas são fundamentais no mercado globalizado, onde se verifica que o mercado de trabalho está a cada dia mais exigente e assim, cresce os desafios na sociedade. Dessa forma, para o êxito da organização cooperativa é imprescindível a interação entre os sócios e gestores para a articulação dos serviços e o apoio ao cooperativismo é fundamental para seu crescimento e fortalecimento.

Os líderes da Coopermulta estão conscientes das necessidades e diferenças existentes na cooperativa. Eles parecem ter disposição e uma visão mais ampla para vencer as “barreiras” impostas por uma sociedade altamente competitiva. Desenvolver novas habilidades poderia ser um caminho a seguir. Quanto mais eles estiverem envolvidos com os cooperados melhor será a evolução, os resultados a serem alcançados e a consolidação da autogestão alicerçada numa liderança verdadeiramente democrática.

4. Referências

- ANJOS, Eliene Gomes dos. **Práticas e sentidos das cooperativas de trabalho: um estudo a partir da economia solidária.** 2012. 210 fs. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/ElieneGomesdosAnjos.pdf>
- BAVELAS, Alex. **O Comportamento Humano na Empresa** - Uma Antologia. BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (Coords.), Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- BIZERRA, M. S. S. Cooperativa de trabalho: saída para o desemprego e desenvolvimento econômico. **Revista Multidisciplinar.** UNESP, 2008.
- CULTI, Maria Nezilda. **O cooperativismo popular no Brasil: importância e representatividade.** In: Anais do Terceiro Congresso Europeu de Latinoamericanistas. Amsterdam-Holanda, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- JAGO, Arthur. (1982). **Liderança: perspectivas em teoria e pesquisa.** Management Science, 15 (7), em julho.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução cãõ digital urbana a revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOURA, Valdiki. **Curso médio de Cooperativismo.** 1968.
- OCB. **O que muda com a Lei nº 12.690/2012.** Sistema OCB. 2012.
- OCB. **Movimento livre da influência do Estado.** Brasil Cooperativo. 2008. http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp acesso: 13 de Julho de 2014.
- OCB. **Nascimento de uma grande idéia.** Brasil Cooperativo. 2008. <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp> acesso: 13 de Julho de 2014.
- PEREIRA, C. M.; SILVA, S. P. A nova lei de cooperativas de trabalho no Brasil: novidades controversias e interrogações. **Mercado de Trabalho.** Brasília, IPEA, nº53, Nov. 2012.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administrando: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- VEIGA, Sandra Mayrink. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação.** Rio de Janeiro: DP&A, Fase, 2001.
- VIEIRA, Arlete C. M.; RICCI, Fabio. **Educação cooperativista percebida como capacitação doutrinária e prática da cooperação para a excelência das ações.** Anais do V Encontro de Economia Solidária. Núcleo de Economia Solidária - NESOL, USP, 2007.
- VERONESE, Marília Veríssimo. **Liderança em processos autogestionários de trabalho: identidade, valores e governança das cooperativas.** In: Anais do V encontro de pesquisadores latino-americanos de cooperativismo. Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional. Ribeirão Preto/SP, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo 1 - Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Para os membros da diretória

Identificação:

Nome:

Idade:

Sexo: M () F ()

Estado civil:

Qual seu grau de escolaridade?

Qual a sua cor/raça: Preta () Branca () Parda () Amarelo () Indígena ()

1- Qual o tipo de liderança existente dentro da COOPERMULTA? E quais os impactos

2- Qual é a relação entre o líder e seus associados?

3- Como é para os líderes da COOPERMULTA tomar decisões sem desapontar e deixar de atender as vontades e necessidades dos seus cooperados?

4- Até que ponto a liderança serve para obter maior desempenho dos associados?

5- Qual o caminho de flexibilidade para as tomadas de decisões futuras que envolvem a liderança?

6- Quais as ações tomadas para enfrentar as dificuldades?

7- Quais as possibilidades e desafios do líder dentro da Coopermulta?

8- Como a Coopermulta implementa uma gestão participativa?

Anexo 2 - Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Para os(as) associados(as)

Identificação:

Nome

Idade

Sexo: M () F ()

Estado civil

Qual seu grau de escolaridade?

Qual a sua cor/raça: Preta () Branca () Parda () Amarelo () Indígena ()

- 1- Há quanto tempo você é um(a) cooperado(a)? Avalie a sua vida antes e depois da cooperativa?
- 2- Por que motivo você se associou a Coopermulta? Como você avalia sua participação?
3. Cite algo que você considera como um feito positivo pela cooperativa e algo que você acha que é negativo?
4. Quem são os(as) líderes, em sua opinião, da cooperativa? Eles (ou elas) estão na Direção atual? Se não, por quê?
5. Como você avalia a relação dos associados e a direção?
6. Como você avalia o trabalho da direção atual?
7. Durante os anos que você tem de cooperado, como você avaliaria as diversas equipes que dirigiram à cooperativa?
- 8- Em sua opinião, quais os maiores desafios da cooperativa?