



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

**PATRICIA MOREIRA DOS SANTOS**

**A COMPETÊNCIA ARGUMENTATIVA DO GESTOR DE COOPERATIVAS**

**CRUZ DAS ALMAS-BA  
2018**

**PATRICIA MOREIRA DOS SANTOS**

**A COMPETÊNCIA ARGUMENTATIVA DO GESTOR DE COOPERATIVAS**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Colegiado de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Gestor de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Juliano Duarte Matias


**CRUZ DAS ALMAS-BA  
2018**

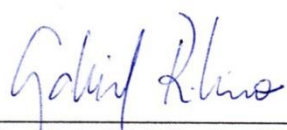
**PATRICIA MOREIRA DOS SANTOS**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Colegiado de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Gestor de Cooperativas.

Aprovada em 29/08/2018

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Hugo Juliano Duarte Matias (CCAAB – UFRB)  
**Orientador**

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Fabihane Souza Mendes Miranda (CCAAB – UFRB)  
**Examinadora**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Gabriel Ribeiro (CCAAB – UFRB)  
**Examinador**

## RESUMO

Este trabalho busca observar a competência argumentativa do gestor em cooperativas. Trata-se de uma pesquisa exploratória. A falta de participação dos associados tem deixado muitos empreendimentos em situações de risco. É necessário estudar o papel do gestor em fomentar a participação dos cooperados e sua eficácia ao desenvolver o papel de mediador em situação de reunião de trabalho, ao fazer uso da argumentação. Para esse estudo, fez-se uso de instrumentos que nos permitiram avaliar a competência argumentativa do gestor ao presidir uma reunião: uma ficha observacional sistemática. A partir dos resultados pude concluir que é importante o gestor saber argumentar e incentivar a participação, que deve estar preparado para presidir um processo de tomada de decisão. E quanto maior for a competência argumentativa do gestor ao ocupar o papel de mediador, maior será o impacto na participação dos sócios ao participar do processo de tomada de decisão do empreendimento autogerido.

Palavras-Chaves: Competência argumentativa; cooperativa de crédito; gestão participação.

## ABSTRACT

This paper seeks to observe the argumentative competence of the manager in cooperatives. This is an exploratory research. The lack of participation of the associates has left many cooperative enterprises at risk. It is necessary to study the role of the manager when he is instigating member's participation in the cooperative, and investigate his effectiveness to develop the role of mediator in a work-meeting situation, by making use of the argumentation. For this research, we used instruments that allowed us to evaluate the manager's argumentative competence, when he was chairing a meeting: a systematic observation form. From the data, we could conclude that it is fundamentally important for the manager to be able to argue and, thereby, encourage participation, and that he be prepared to preside over a decision-making process. And the greater the manager's argumentative competence as a mediator, the greater the impact on the participation of the members in participating in the decision-making process of the self-managed enterprise.

Keywords: Argumentative competence; Credit Cooperative; participative management.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento desse trabalho ocorreu devido à percepção de dificuldades encontradas nas cooperativas do Recôncavo Baiano, durante uma pesquisa de que participei. Percebi isso ao aplicar questionários, no contexto de um projeto de extensão chamado “Mais Mercado”. Esses questionários foram aplicados a gestores e associados em cooperativas e associações. Identifiquei na maioria das organizações que os seus cooperados estão abandonando o empreendimento. Em alguns deles, as cooperativas já não são mais viáveis por causa da falta de sócios. Muitas vezes, os sócios não compreendem a importância de sua participação nas decisões, fato esse que faz toda diferença para os resultados positivos do empreendimento. Surge então a ideia de analisar a competência argumentativa do gestor e sua importância para o fortalecimento dos empreendimentos coletivos.

O objetivo deste trabalho é o estudo da competência argumentativa de um gestor de cooperativa. A competência argumentativa faz parte do papel do profissional especificamente ao conduzir reuniões de trabalho. Essa competência argumentativa deve ser desenvolvida com eficácia. Segundo Paulinelli (2014), a eficácia da argumentação depende do uso de técnicas utilizadas de forma correta pelo locutor, técnicas de raciocínio indutivo e dedutivo, para que um auditório específico tenha uma boa aceitação do objetivo preestabelecido. O gestor deve estar preparado para as possíveis abordagens acerca do discurso apresentado. Segundo Perelman (2005), o locutor pode assumir a figura do homem prático em resolver as dificuldades e problemas ao surgirem, mas também pode ser um homem lógico, pensar dedutivamente em soluções para problemas antes mesmo de surgirem, ou ser diplomata e achar, no discurso, caminhos pelos quais possa evitar certos tipos de problema.

A competência argumentativa é adquirida com o tempo, por práticas e realizações de tarefas, através de capacitação e o uso de todos os outros recursos disponíveis na busca por essa competência argumentativa. Ao se tratar dessa prática espera-se do gestor a habilidade necessária para desenvolvê-la com eficácia no processo de tomada de decisão. Para Plantin (2008), argumentação é um conjunto de ideias que se combinam, para esclarecer, tirar dúvida ou resolver alguma coisa. Estudamos isso numa cooperativa porque se trata de um

empreendimento em que todos os membros são donos. Nesse tipo de empreendimento, cada membro tem voz ativa, com o que contribui para tomada de decisão. A tomada de decisão ocorre, principalmente, em assembleias, situações nas quais o gestor precisará lançar mão de sua competência argumentativa.

A competência argumentativa de um gestor em uma assembleia e, de maneira geral, em reuniões de trabalho, é de suma importância, uma vez que ele precisa intermediar uma fala e outra, simplificar, decodificar a fala de uns para outros, para que o coletivo entenda melhor o que está sendo debatido. Sendo assim, é válido conhecer qual a importância dessa competência. O gestor de uma cooperativa também poderia utilizar sua competência argumentativa para incentivar a participação dos sócios no processo de tomada de decisão. Ele deve levar em conta o dinamismo em prol da integração do grupo, uso de ferramentas diversificadas de modo a incentivar a capacidade argumentativa dos sócios, ser um gestor legítimo e demonstrando resultados positivos.

Gerar conhecimento é importante, para que haja falas adequadas, tanto pelo gestor quanto para os sócios. Por isso é necessário não só ter desenvoltura na fala, mas ter conhecimento na prática que envolve “o saber argumentar”. Plantin (2008, p.36) nos diz “são necessárias outras habilidades para um locutor ser considerado competente em argumentação e, para isso ocorrer, é preciso ter conhecimento específico e não apenas saber falar”. Portanto, é necessário gerar conhecimento sobre a forma eficaz de argumentar.

Pelos motivos já citados acima, o gestor precisa conhecer a forma eficaz de argumentar. Ele deve estar preparado para apresentar critérios, em prol de alcançar os resultados almejados, ter um discurso que siga uma lógica e os dados da realidade, ser consistente em um debate e capaz de esclarecer o grupo sobre pontos de vistas acerca de algum ponto de pauta, principalmente quando há discordância entre os membros e opiniões contrárias. Isso só será possível se o gestor conhecer a forma eficaz de argumentar. Conforme Paulinelli (2014), quando há uma diversidade de opiniões e pontos de vistas distintos, um locutor deve sempre estar atento e renovar seu discurso de acordo com o tipo de interlocutor, aproximar os argumentos utilizados o máximo possível da verdade e da lógica. Trazer a forma de argumentação correta a ser utilizada por ele, desenvolvendo a argumentação dialética na tomada de decisão, trazendo o conhecimento sobre a ligação argumentação-conclusão. Ele também afirma que na argumentação estão

envolvidas duas figuras importantes nomeadas de orador e auditório. A figura do orador é sempre a responsável por utilizar corretamente a linguagem adequada à realidade dos ouvintes e o discurso interessante ao tipo de público com que venha a interagir.

A capacitação de um gestor para argumentação é fundamental para que ele tenha o apoio ou até mesmo a vontade própria de buscar o conhecimento necessário, ao desenvolver seu papel de locutor. Tudo se torna mais viável quando existe um reconhecimento de que é preciso fazer algo com intuito de melhorar suas habilidades. Nesse caso, cabe a um gestor ter a consciência da importância do seu papel. Buscar leituras sobre o assunto, cursos que lhe capacitem para sua prática. Seus resultados têm que sempre incentivar a participação contínua da discussão em uma argumentação. No caso de uma cooperativa, a capacitação do gestor em ter competência argumentativa é bastante relevante, em todos os sentidos, pois tem muita importância, na organização, seu papel na mediação para tomada de decisão. Ele deve ser capaz de traduzir e repassar de forma clara, para que todos entendam o que está sendo debatido. É preciso contar com o conhecimento de como se comportar diante das situações de discussão, pois a qualquer momento os participantes podem questionar, surgir dúvidas, e muitas vezes isso impede o progresso da discussão. Enfim, é de suma importância fomentar a capacitação do gestor para argumentar.

Sendo assim, o objetivo é estudar, de maneira exploratória, a importância da competência argumentativa de um gestor enquanto dirige reuniões de trabalho. Isso significa (a) observar o gestor como mediador de uma reunião, (b) observar se e como ele contribui para a eficácia no processo de tomada de decisão e (c) observar o posicionamento dos cooperados em tomadas de decisão em uma reunião.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A argumentação é o processo discursivo em que as pessoas debatem sobre algo. Nesse processo, as pessoas expõem as suas ideias de forma a defendê-las com o objetivo de convencer ou persuadir outras pessoas. A argumentação é baseada em proposições que podem ser verdadeiras ou falsas. Para um locutor



convencer um interlocutor precisa argumentar de forma coerente, usar todo tipo de estratégia que pode ser eficaz com seus interlocutores.

No geral, a argumentação tem um papel fundamental em qualquer processo discursivo, seja ele do mais simples ao mais complexo. Saber argumentar nasce da necessidade de justificar algo ou alguma ideia, ou da necessidade de esclarecer algo. Saber também discernir um ponto de vista do outro no caso de uma dialética é muito importante na argumentação. No diálogo, a troca de discurso passa por distintos caminhos até chegar a uma conclusão. Para mediar um debate com excelência é necessário interpretar, perceber, entender e esclarecer pontos de vista a serem expostos e discutidos. Tudo isso faz diferença em um discurso argumentativo.

A argumentação vem sendo estudada por diversos autores, com base em métodos como: observação, questionários, entrevistas, revisão de estudos e estudo de caso, o que nos mostra a revisão dos estudos da argumentação de procedência retórica feita por Paulinelli (2014). A maior parte dos estudos em argumentação realizados no Brasil é feita no campo da educação.

Para a expressão “competência” existem diversas definições, depende da abordagem de cada autor. A definição que será usada será apenas uma ao decorrer desse estudo. A competência é a capacidade de demonstrar e passar seu conhecimento, na função específica a ser desenvolvida, fazer uso de habilidades e recursos disponíveis em gerir grupo, ao trabalhar o crescimento da empresa e sua valorização pessoal (CUNHA & XIMENES NETO, 2015).

Na prática, o indivíduo tem a oportunidade de demonstrar suas competências, de forma a se destacar profissionalmente. O indivíduo precisa desenvolvê-las com as teorias e técnicas absorvidas com seu percurso profissional. Deve notar que as competências são vistas já há algum tempo como critérios para ocupação de cargos de confiança no mundo dos negócios ou que a falta dela é eliminatório em uma seleção. Uma empresa precisa de funcionários aptos no que se comprometem e no que a eles é confiado. Hoje, no mundo laboral, as competências são de fato o diferencial que supre as necessidades das empresas, de ter pessoas que detenham um conhecimento vasto e pronto a aplicá-los. Em alguns casos, essas competências são adquiridas na própria organização que busca formar seus colaboradores, adquirir novas competências; em outros casos; procura-se contratar pessoas com competência já desenvolvidas de seu interesse.

Para Ribeiro (1999), a competência argumentativa é vista no currículo profissional como uma sustentação e garantia de emancipação, ao dar ao indivíduo liberdade argumentativa. Na sua opinião, a construção de um currículo profissional está relacionada às práticas para a formação de competência argumentativa. Uma das competências que faz a diferença em uma cooperativa é a argumentação eficaz do gestor no processo de tomada de decisão. O tema da argumentação é bastante debatido por vários ângulos e diversos autores como Plantin (2008), Paulinelli (2014), Ribeiro (1999), entre outros. Entretanto, esses autores estudam argumentação em outras de suas particularidades, porém nenhum deles estuda com foco em cooperativismo. Por essa razão, um estudo exploratório do tema pode ser de grande utilidade.

São diversas as competências de um indivíduo. Mesmo as competências de um gestor são demasiado variadas para serem todas apreendidas de uma só vez. É estratégico escolhermos algumas delas quando precisamos avaliar competências. Há competências de um gestor que estão ligadas à argumentação. Saber argumentar ou saber conduzir um processo de discussão em que as pessoas argumentam é algo de grande utilidade para ele e para a organização de que faz parte. O gestor não nasce com competência argumentativa, elas são adquiridas ao longo da vida e de acordo com as necessidades profissionais. O gestor, ao longo de sua caminhada profissional, melhora sua capacidade de convencer e persuadir em situações em que precisa conduzir as pessoas. A argumentação é vista na literatura como a capacidade de persuadir e convencer o outro, mudar pensamentos e ganhar espíritos, afirma Plantin (2008).

Em uma cooperativa, deve-se adotar postura semelhante de um gestor em um processo de tomada de decisão relatada acima, ele deve ser neutro de forma a conseguir evitar tomar partido de algo ou alguém dentro de um campo de divergência de opiniões sobre uma pauta, pois a decisão é coletiva. O gestor tem um papel importante no empreendimento, pois foi escolhido como um membro a ocupar o lugar de liderança. De acordo com Newstrom (2008), a fonte de poder do líder de um grupo informal é concedida pelos membros. O mesmo acontece em uma organização autogerida. Para Sennett (2015), a situação muda de acordo com a necessidade de pessoas com maior grau de capacitação para os mesmos cargos. Aos poucos, a ocupação desses cargos começa a ocorrer independentemente da herança. O ocupante do cargo teria que mostrar capacidade de assumir tal posição.

Do mesmo modo, o ocupante do cargo de gestor em variados momentos assumirá papéis para desenvolver na prática de sua função. Ele deve passar confiança na fala, ser seguro ao desenvolver o seu papel, motivar os sócios a buscar participar assiduamente, socializar seu ponto de vista, acolher opiniões coerentes. Ao adotar esses papéis, que fazem toda diferença no andamento das decisões a ser bem tomadas, o gestor deve usar a linguagem da argumentação. Como descrito por Plantin (2008), existe uma linguagem própria da argumentação, predicados como: provar, argumentar e demonstrar. Na argumentação não é eficaz apenas saber falar, mostrar os fatos, e eles se validarem apenas por sua apresentação. Para Moura (1998), há muitas coisas no discurso de uma afirmação antes mesmo da conclusão de algo. É preciso discutir os fatos e justificá-los.

As ideias de um gestor, apresentadas em uma argumentação podem ser discutidas através de exemplos, fatos, comparações etc. Ele pode oferecer uma percepção da realidade da cooperativa e tornar as pautas interessantes para os associados, como forma de incentivo à participação. Logo, se as ideias a serem discutidas como pautas forem de interesse dos membros, isso motivará a participação, ao conduzir o rumo das discussões. É através de uma boa argumentação que se consegue chegar aos objetivos almejados. Logo, um sujeito que pensa no bem do coletivo fará um bom uso dessa competência. Conseqüentemente, terá uma maior quantidade de adesão. Contudo, cabe ao gestor de cooperativas a prática de argumentar bem. Usar técnicas argumentativas para desenvolver um bom argumento é pôr em ação sua competência argumentativa.

Existem dois tipos de reuniões de trabalho, aberta e a formal. Na formal, é necessária uma estrutura para as trocas de falas, de modo a evitar uma interrupção por parte dos demais membros de forma aleatória. Segundo Sennett (2015), no período pré-moderno, as reuniões não tinham essas características e não serviam aos negócios como hoje servem, eram violentas e ao invés de troca e discussão, as disputas se resolviam com agressões físicas. Outra característica do período pré-moderno era o sistema das guildas (organizações de trabalho da Idade Média), em que o direito de fala era hierárquico e dependia da idade. O foco desse estudo será nas reuniões abertas também conhecidas como reuniões informais.

De acordo com Sennett (2015), no século XVI os europeus mudaram sua cultura comercial de acordo com as necessidades que, naquele momento, começam a surgir. Naquele século, com o avanço tecnológico das impressões gráficas de

materiais como livros de contabilidade, contratos e documentos públicos, começou uma demanda de interpretação dos dados ali expressos. Isso dá início, portanto, ao discurso verbal e a busca por pessoas mais novas com habilidades de interpretação. Passou a haver espaço para a discussão, que explicaria os números e as palavras impressas, em forma de documentos e de livros. Esse é o espaço da argumentação, sem tirar a autoridade de conduzir uma reunião. Conforme Sennett (2015), em uma reunião o silêncio é bom, porém não basta esta em uma reunião apenas como membro não participativo. Segundo ele, em boa parte das reuniões com muitos membros ativos, em que cada um tem direito da fala, para a pauta, é de certo modo um desconforto e “exaustivo”. Só existe um alívio após alguém com uma capacidade maior, sistematizar um resultado já esperado por ele concluindo a reunião. Nessas reuniões, os resultados finais vêm por esgotamento de argumentos e não pelo consenso. A reunião tem que ter uma estrutura, existir um ordenamento nas falas, poupa o tempo e com resultados satisfatórios. Contar com uma figura que ordene é fundamental no andamento da resolução de situações que envolvam um empreendimento coletivo.

Segundo Quinn (2003), as competências de um bom mediador quando ele coordena uma discussão é manter sempre o equilíbrio do curso da reunião, evitar conflitos entre os sócios, estimulando as divergências de opiniões, sem tomar partido de nenhum lado. Essas são claramente competências argumentativas, pois evitará especulações ao seu posicionamento, deve deixar clara a importância da contribuição de ideias para o resultado final da pauta. Sennett (2005) ressalta a importância de um condutor de reunião usar de suas habilidades para expor seu discurso, o qual defende sem acuar os demais membros. Entra então o papel de conciliador em que busca evitar conflitos ou até evitar que eles venham surgir, sem um ponto final. Do ponto de vista de Sennett (2005), o presidente de uma reunião deve ter cuidados no rumo que tanto uma reunião formal ou uma reunião aberta pode tomar. A formalidade não impede de ter transparência em uma reunião. É função do presidente fazer colocações claras e compreensíveis. Deve ter cuidado com a forma de apresentar seus objetivos, ao tomar diferentes percursos, ter cuidados para não inibir a participação dos colaboradores.

Em uma cooperativa, por ser um empreendimento autogerido, espera-se cada vez mais por participação dos sócios nos processos decisórios da organização. E o papel do gestor é fundamental, para o andamento dos processos de tomada de

decisão e o estímulo aos sócios. É preciso saber dialogar bem. A participação do gestor como presidente de reuniões deve ser indistinta, de modo que tire a sensação de ser melhor ou mais sábio do que qualquer um, em uma sala de reunião. Paulinelli (2014), lembra o fato de que é necessário ao gestor acolher as demandas da organização sempre deixar claras as intenções coletivas e seus interesses, e contribuir para beneficiar o grupo. Não é confortável para uma pessoa ao se pronunciar, ao tentar participar, sentir por parte do mediador gestos ou ações, demonstrações de insatisfação da fala, isso pode desmotivar a participação. Por exemplo: alguém resolve falar, disse algo irrelevante para a pauta e o mediador sabe que não dá para acolher o que ali foi exposto como ideia, o tal não consegue desenvolver as suas habilidades em argumentar para demonstrar que não corresponde ao tema em discussão, acaba por gesticular ou agir de forma a constranger ao invés de se manter neutro nas colocações.

Logo, a consequência será certamente a inibição das próximas manifestações do sócio. Portanto, não condiz com o papel de um mediador, que tem a obrigação de ter em sua competência argumentativa a função de incentivar a participação. Deve tentar entender e explicar o porquê da incoerência das ideias do participante, ao trazer as vantagens e desvantagens da situação para aquele determinado tipo de medida. Todas as opiniões em uma reunião devem ser cuidadosamente avaliadas e decididas o seu grau de relevância coletivamente.

Mais uma vez, numa cooperativa, que tem na figura do gestor a pessoa que geralmente faz as mediações das reuniões, ele precisa saber utilizar as técnicas argumentativas para dar clareza às suas ideias, saber passar a realidade do empreendimento coletivo de forma envolvente para os demais sócios. Buscar o maior número de adesão ao seu discurso argumentativo, estar preparado para dialogar com os ouvintes que não concordarem com sua fala, saber acolher as novas proposições, ser persuasivo e convincente. É válido a ele também conhecer e saber lidar com a diversidade de opiniões e pontos de vista, existentes dentro de um empreendimento autogerido.

De acordo com Newstrom (2008), uma reunião deve ser estruturada de forma simples. A organização de pautas, ordem de fala, em uma reunião, deve fazer uso eficiente e eficaz de recursos como o tempo. Isso interfere na atitude dos participantes de uma reunião para com ela, produz, por exemplo, satisfação. É uma forma de incentivar os colaboradores a participar espontaneamente, ser dinâmico,

interagir, principalmente se conhecer e agregar valores coletivos. Os grupos informais têm como característica seu foco nas pessoas, são regidos por normas tácitas e para um dos membros ser líder a posição é concedida pelo grupo. Quanto à escolha de um líder informal, o autor destaca habilidades e competências observadas pelos outros membros de acordo aos destaques e vivência no grupo.

Em um grupo informal o líder só é identificado pelo seu distinto comportamento diante do grupo, por tomar frente em resolver algo e por ser sempre solicitado. As recompensas de um líder informal são as consequências positivas do exercício dessa função, consequências sociais, facilitação de contatos ou até mesmo em exercer suas habilidades e competências, e, por esses motivos, ter reconhecimento diante do grupo. Existem alguns benefícios para um grupo com organização informal: execução da tarefa total com mais agilidade, elevação da cooperação e produção, superação das falhas gerenciais, compensar os eventuais erros do gerente, o sentimento de pertencimento e segurança, o aumento de satisfação.

Contudo, o autor ainda adiciona a comunicação como um dos benefícios importante para um grupo informal, para conhecer o meio em que trabalha. Essa abertura permite aos membros de um grupo informal procurar o líder para aconselhamento e ajuda de diversas naturezas. Logo, todas essas características aproximam os grupos informais de que a literatura fala aos grupos de trabalho em cooperativas de pequeno porte. Para Cia e Cartegoso (2005), a correção de uma comunicação insuficiente no grupo é função do mediador, ao evitar a incompreensão no processo de decisão. O processo de decodificação em uma comunicação confusa em administração autogerida tem que ocorrer sempre que necessário. Segundo Pedrini (2000), a comunicação é a ligação das relações sociais de um grupo autogestionário e considerada como uma aptidão a ser desenvolvida. Ele ainda opina nas distintas linguagens dos associados. Por isso, faz-se necessário avaliar as inferências nos projetos coletivos. A comunicação é vista na literatura como algo que possibilita a participação. Se ela for clara, produz no processo de tomada de decisão resultados positivos. Ela depende da necessidade de falar e manifestar o próprio ponto de vista e exercitar o falar e o ouvir. Deve ser realizada de modo eficaz para cooperados e clientes. Dentro de uma autogestão, a comunicação é uma característica indispensável para os elos formados em prol de um mesmo objetivo. Na autogestão, a comunicação promove a rotatividade

funcional, porque envolve a partilha de conhecimento por todos os setores quanto às mais diversas situações da organização, o que é fundamental em uma gestão coletiva (PEDRINI, 2000).

## **MÉTODO**

Esta pesquisa foi realizada com uma cooperativa de crédito, e é preciso situá-la em seu contexto. Existem 13 (treze) ramos de cooperativismo, um deles é a cooperativa no ramo de crédito. Seu objetivo é o desenvolvimento local sustentável e solidário. As sociedades de cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras, controladas pelo Banco Central do Brasil (BCB), disciplinadas pela Lei Complementar n.º. 130, de 2009, e, subsidiariamente, pela Lei n.º. 5.764, de 1971, e pelo Código Civil artigos 1.093 a 1.096 (ARACELES & ANCELES, 2016). Como descrito por Young (2008), a cooperativa é estruturada por três níveis: a singular, central e a confederação. A Singular é constituída por associados com Declaração de Aptidão ao Pronaf Física (DAPF), a Central tem que ter no mínimo três cooperativas e a Confederações de cooperativas na regra de três centrais no mínimo.

Em uma cooperativa, os direitos e deveres são de todos os membros e devem ser cumpridos em prol do mesmo objetivo. Segundo Castro (2016), as cooperativas têm um sistema sólido, que promove a diminuição de gastos e aumenta a chance de investimentos tecnológico sem produtos e serviços, para colocar ao dispor dos cooperados. A organização tem por obrigação seguir as normas do Banco Central do Brasil (BCB), que fiscaliza todos os processos burocráticos, com o intuito de prevenir infrações ou até mesmo corrigir algo que acarrete graves delitos e deixe de ser um sistema sólido cooperativo (CASTRO, 2016). A cooperativa tem como princípio a valorização do capital humano, portanto, se torna um meio de investimento unificado, realizado através de pequenos investimentos por parte de cada associado, conseguir eliminar os intermediários e diminuição de custo de tarifas caras, que lhes tragam benefícios, através da ajuda mútua. Tem como um de seus princípios a “Livre adesão de seus associados”, valorizando sempre o capital humano em prol de um único objetivo em comum.

A organização a ser observada foi a Cooperativa de Crédito Rural do Vale do Paraguassu – CRED PARAGUASSU (ASCOOB). É uma cooperativa singular que faz parte da central, a qual tem como sede o Sisal que integra o território do Portal do Sertão, que, por sua vez, também faz parte da Cresol Confederação. As centrais são constituídas de no mínimo três cooperativas singulares, com uma maior organização para comercializar os produtos e serviços, em maior escala. O empreendimento foi inaugurado em 2001, na cidade de Itatim/BA. Somente em 2002 foi articulada sua adesão, então realizada em 2006 na cidade de Governador/BA, e conta com aproximadamente 3.300 associados.

Atualmente, a cooperativa passou por um processo de transição no seu quadro administrativo. A eleição de uma nova chapa, no dia 14 de março de 2018, ainda não homologada junto ao BCB, até o presente momento. As metas da cooperativa são o fortalecimento da economia solidária, fomentar o desenvolvimento local, sustentável, e a contribuição com o crédito rural. Visa uma sociedade justa e autossustentável por meio das práticas do cooperativismo. O empreendimento se encontra em dificuldades decorrentes dos diversos assaltos no ano anterior. Dispõe dos seguintes produtos e serviços: Poupascoobinho, Microcrédito, Consignado, Desconto de Cheque, Pagamentos de Boletos, Poupança, Seguros e Cartão de crédito. Realiza também mapeamentos da região para melhor atendimento aos cooperados.

A ASCOOB<sup>1</sup> faz parte atualmente da Confederação Cresol<sup>2</sup>, antes nomeada Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (Confesol), criada no ano de 2008. Hoje tem reconhecimento no cooperativismo de crédito no Brasil por seu sistema organizado. Um movimento que teve início na década de 80, a partir da dificuldade da população rural de acessar o crédito rural para se autocustear, classes essas como: os pequenos agricultores e assentados da reforma agrária nas regiões Sudeste e Centro-Oeste do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Contudo, surgiu a necessidade de criar cooperativas singulares, para o fortalecimento do crédito rural no ano de 1995. Tem como sede a cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Sua maior ação é a gestão do software Colmeia. Expandiu-se e se fortaleceu em conjunto com outras cooperativas, ao constituir a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Familiar e Solidária (Ancosol). Dentre as cinco filiais, entre centrais e cooperativas singulares está a ASCOOB, com central na Bahia, da qual a ASCOOB Paraguaçu faz parte.



Para a autorização da pesquisa observacional com a ASCOOB, foi necessário estabelecer termo de livre consentimento e esclarecido. Por se tratar de uma cooperativa, os documentos foram dirigidos para a instituição, solicitando permissão para fazer observações, o uso de gravação em vídeo e áudio, e entrevistas não gravadas e com roteiro estruturado. Essas entrevistas foram feitas com 2 (dois) sócios, para se autoavaliarem e avaliarem a discurso argumentativo do gestor. Algumas perguntas realizadas diretamente ao gestor, a fim de que ele pudesse avaliar a si mesmo e avaliar a participação dos sócios. Os termos esclarecem os objetivos, justificativa e procedimentos, eventuais desconfortos, riscos e benefícios, também a forma de minimização dos desconfortos e riscos, e garantia de sigilo, garantia de esclarecimento e liberdade de recusa, custo da participação, ressarcimento e indenização por danos eventuais e por fim declaração de consentimento. Foi garantido a cada um dos participantes o sigilo absoluto do conteúdo da pauta.

Antes da aplicação do instrumento, foi feito um teste piloto (com pessoas simulando uma situação de reunião), que constatou a sua função em perfeitas condições para uso. A observação foi feita durante reuniões regulares, ocorridas na sede da cooperativa ASCOOB em Governador Mangabeira-BA. A observação teve como foco os comportamentos das pessoas durante três reuniões, com membros/sócios do corpo diretório. Trata-se de uma observação naturalista, ou seja, observação em uma reunião em condições comuns e corriqueiras. Durante essas observações, as anotações foram feitas em um instrumento estruturado, com o objetivo de observar os meios utilizados pelo gestor para incentivar a participação dos sócios no processo de tomada de decisão. A observação foi do tipo participante, isto é, o observador parcialmente engajado ao grupo observado, e tentamos reduzir o efeito da observação ao mínimo possível.

Observei o comportamento e fala do mediador e de todos os associados presentes (corpo administrativo da cooperativa), em quatro dimensões: o que fazem as pessoas, como elas fazem, como são influenciadas por algo ou alguém e se têm alguma influência sobre algo ou alguém. Como alvo tivemos os comportamentos linguístico, extralinguístico, verbais, não verbais.

Para a coleta dos dados foi utilizada uma câmera sobre um tripé, com a qual gravaria cada reunião, para evitar perder detalhes e facilitar a codificação de sequência de comportamento (somente a última de três reuniões observadas foi

efetivamente possível gravar), dois celulares para a gravação de áudio e um questionário contendo cinco perguntas. Também utilizei uma ficha de observação sistemática: para observar a competência argumentativa do gestor no processo de tomada de decisão e as manifestações dos sócios. As anotações na ficha incluí a fala, troca de turno, palavra de ordem, solicitação de fala, gestos, tom da fala, postura, ações, questionamentos, atitudes e rumo da reunião, quanto tempo o gestor fica com a fala, a forma com que ele argumenta, se sua pronúncia é clara, a forma de tradução dos pronunciamentos, como é feita a simplificação das falas, entre outros. As manifestações dos associados teve quantidade de sócios presentes, quanto tempo cada um fica com a fala, se domina a pauta ao pedir a palavra, se entende a simplificação do gestor para argumentar, entre outros.

Após a reunião houve um momento de entrevista para avaliação do mediador e de 2 (dois) dos participantes (como já mencionado). Para a escolha desses participantes foi usado como critério de seleção à proporção de sua participação. Pelo fato de que é impossível o observador não gerar impacto algum, e que muitas vezes ele pode ser objeto de desconfiança dos participantes da pesquisa, é de grande importância o cuidado com a integração parcialmente aos sócios, garantir o anonimato do grupo ao partilhar de informações privadas, isso se trata de uma troca de confiabilidade.

Para realizar as observações algumas dificuldades foram enfrentadas. A primeira reunião a ser observada estava prevista para o dia 31 de julho de 2018. Ela foi adiada para o dia 03 de agosto de 2018. Nesse espaço de tempo, ocorreram duas reuniões que puderam ser observadas, mas não se obteve permissão para a gravação. Tivemos a oportunidade de observar outra reunião, que foi marcada para o dia 07 de agosto de 2018, com permissão concedida de observar e gravar. Tive acesso a uma riqueza em detalhes de três momentos distintos relacionados às três reuniões informais com dois mediadores diferentes. Mesmo com o tempo de gravação sendo curto, ainda nos permitiu um conteúdo observacional com detalhes importantes e de grande valia para o nosso trabalho. Houve um atraso antes do início da reunião observada e, como foi determinado um horário para o término da reunião, ela acabou durando menos que o previsto. Supus, inicialmente, que seria fácil obter consentimento para observar uma reunião. Na verdade, o consentimento foi dado, mas por razões não de todo compreendidas aconteceu o cancelamento da primeira reunião anteriormente confirmada e posteriormente desmarcada, aguardei

por uma nova data que foi estipulada um dia após o cancelamento da primeira. Notei que foi uma das dificuldades que acabei enfrentando para a coleta de dados.

Na análise da ficha observacional sistemática pude observar os ricos detalhes da gravação do terceiro momento. As falas foram espontâneas, na presença de 6 (seis) pessoas apenas 3 (três) se destacaram com uma maior contribuição. Destaquei na mediação do gestor seus comportamentos e técnicas argumentativas utilizadas; também que ele demonstrou um pouco de insegurança no papel assumido de emergência. Destacou em sua fala inicial seu pedido de desculpas por antecipação, a sua falta de preparo para conduzir a reunião. Logo deu abertura para que os participantes expusessem seus pontos de vista. Fez uma boa utilização do tempo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A Observação foi realizada em três momentos, todas as reuniões aconteceram de maneira informal e corriqueira, sem a necessidade de documentá-las. Para Pedrini (2000), as instâncias organizativas para planejamento e avaliação, seja mensal ou anual, são: reuniões ordinárias e assembleia geral como momentos decisivos de todo os assuntos que envolvam uma administração autogestionária. As convocações foram feitas para traçar estratégias de ações e divisão de grupos para a execução das ações. A participação democrática em grupo é de fundamental importância para o processo de tomada de decisão coletiva e sem grandes conflitos. Esse processo de mediação está sob a responsabilidade do mediador em uma reunião de trabalho (CIA & CARTEGOSO, 2008).

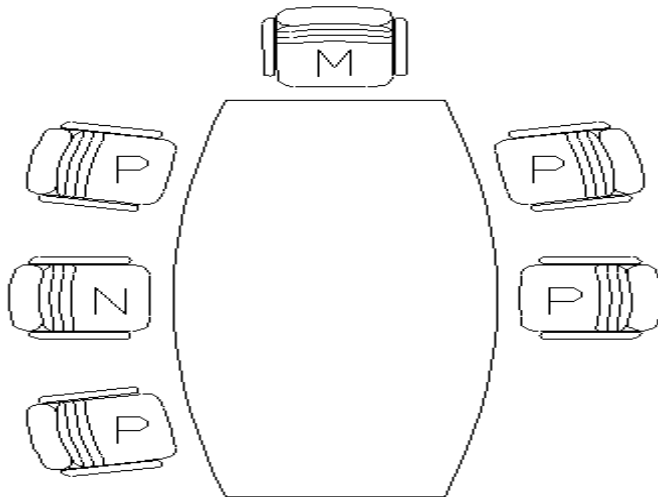


Figura 1. Ilustração da disposição espacial dos participantes da reunião observada.

A figura 1 (acima) representa a disposição espacial dos participantes nas reuniões 1 e 2, as quais ocorreram em condições semelhantes (quantidade de membros e posições dos participantes). Na parte superior da mesa está o mediador (um diretor), ao seu lado direito estão sentadas 3 (três) pessoas o gestor e membros administrativos e do lado esquerdo estão sentadas mais 2 (dois) membros administrativos. A figura 1 indica a posição do mediador (M), os membros que participaram (P), e os que não participaram (N).

A primeira observação feita foi de uma reunião que, ao que tudo indica, era uma preparação para a reunião propriamente dita – todos os presentes entenderam que haveria uma “pré-reunião” e, em seguida, a reunião propriamente dita. Houve uma antecipação de pautas pré-estabelecidas, portanto sem uma discussão ordenada. A reunião contou com a presença do gestor e de mais 5 (cinco) pessoas do corpo administrativo da organização, totalizado 6 (seis pessoas). Já destaquei que dirigir reuniões de trabalho, em que se realizam discussões, é competência do gestor, que ele desempenha papel importante nesta função. Para Crúzio (2005), a autogestão não significa que os associados tem que exercer todas as operações e funções operacionais técnicas ou administrativa que exigem um especialização, ao tempo em que devem se dedicar a outras funções na cooperativa. Cia & Cartegoso (2008) identificam em sua observação que é fundamental discernir comportamentos e propriedades de comportamentos de pessoas do grupo, para ocupar o papel de mediadores. O fato de que o gestor delegou esta atribuição talvez signifique que ele não percebe em si mesmo as habilidades necessárias para essa atribuição, ou

talvez que as perceba em maior proporção na pessoa a quem delegou isso ou ainda seja um outro motivo desconhecido aos olhos do observador. O gestor, no entanto, delegou a tarefa de dirigir a reunião a um dos diretores que estava presente. Esteves (2008) aponta em seu estudo que em uma negociação cotidiana de entendimento como contribuição na construção da “Identidade Psicossocial do sócio-trabalhador”, deve ser levado em conta o protótipo do sócio-trabalhador, nos processos de negociações, discussões e elaborações do que envolve a cooperativa. Deve ser então levado em conta em momentos importantes para a organização o protótipo de quem vai presidir momentos de discussão por mais informal que seja.

Para Crúzio (2005), o conselho de administração deve fazer uso de linguagens claras e de fácil entendimento ao apresentar relatórios de contas, dos registros e contratos ponto por ponto. Como comportamento do gestor, pude observar que o diretor a quem foi delegada a tarefa de dirigir a reunião realizou a mediação de forma ordenada, repassou as pautas com linguagem clara, com termos de fácil compreensão, aparentemente familiares a todos os presentes, de maneira pausada, em tom de voz audível e não agressivo, fez uso de diversos comportamentos adequada à posição ocupada. Esteves (2008) destaca em sua abordagem o protótipo do cooperado com as seguintes características: o saber coordenar sem impor e o agregar sem comandar; demonstração da capacidade de negociar com seus pares; o indispensável uso das habilidades discursivas. Além disso, é importante a capacidade de alternância da identidade que o indivíduo de um empreendimento coletivo deve ter como pessoa, sócio e trabalhador. Ao se portar de tal maneira, o mediador da reunião fez uso com eficácia dessas habilidades. Logo, isso se reflete como forma de incentivo à participação dos sócios espontaneamente. Ele demonstra suas habilidades no uso das técnicas utilizadas ao desempenhar sua competência argumentativa, em mediar todo o processo de tomada de decisão. Tem como consequências a compreensão, apoio, convergências e poucos momentos de divergências. Que foram resolvidas com as habilidades de lançar mão da sua posição e se manter neutro.

As trocas de turno foram ordenadas por meio de inscrições, as quais o que dirigiu a reunião controlava, mas sempre com cortesia, fez com que o tempo preordenado para cada fala fosse respeitado, ou sendo flexível com esse tempo sempre que supunha ser oportuno, e com a concordância dos presentes, manteve o equilíbrio entre suas ideias apresentadas e a discussão entre os membros. Segundo

Crúzio (2005), devem ser expostas as discordâncias nas reuniões, inclusive quando os direitos por igualdades de decisão forem lesados. Ocorreu ao longo da reunião em vários momentos uma quantidade de convergências expressiva, isto é, foram mais frequentes os momentos em que as partes apoiaram uma mesma orientação quanto a um assunto, dando continuidade às falas. O mediador demonstrou conhecimento das pautas e um grau de compreensão relevante de cada discurso realizado.

Com andamento da reunião, pude observar vários comportamentos. Houve um momento em que um dos membros expressou desconforto relativo à postura do dirigente da reunião. Ele expressou esse desconforto com o seu comportamento (franzir a testa) e com uma fala em que pedia esclarecimentos.

Esteves (2008) defende que na autogestão as regras tácitas (regras que não são ditas mas são subentendidas) precisam ser compreendidas pelo coletivo, de que “todos são iguais”, “estão no mesmo barco” e que “todos são responsáveis”. Sendo assim, possibilita na prática a colaboração de todos os sócios no processo de tomada de decisão. Ele ainda afirma que a junção das regras tácitas de uma cooperativa, possibilita ao cooperado, cobrar dos outros o respeito à participação em todos os assuntos que envolvem o empreendimento coletivo, em exercer os direitos e deveres junto ao grupo. Equilibra assim a participação na autogestão. O dirigente da reunião se surpreendeu com o comportamento inesperado. Sua reação foi de arregalar os olhos e tentar explicar a situação. Usou de argumentos que não foram eficazes para desfazer o desconforto da pessoa envolvida. Os argumentos utilizados não foram eficazes ao tentar corrigir o desconforto. Ele colocou, então, um ponto final no seu discurso explicativo e continuou com outro ponto da pauta. Para um membro de uma cooperativa, o sentimento de pertencimento é essencial. Seja para seu envolvimento nos processos de tomada de decisão ou até mesmo em sua dedicação em reuniões e/ou assembleia.

De acordo com Esteves (2008), as características apontadas são de condições simbólicas dos cooperados (é como chama o autor os cooperados do empreendimento ao qual resolvem fazer parte). Essas características, segundo o autor, são: se preocupar com a cooperativa, ter sentimento de pertença ao ponto de controlar e cobrar dos outros sócios no dia-a-dia de trabalho. O papel do gestor é fomentar a participação de forma a inserir os sócios em tudo que envolva o empreendimento coletivo, isso é indispensável. O sócio que foi interrompido

declarou um sentimento de desestímulo relacionado a essa interrupção abrupta, durante a sua entrevista.

A segunda reunião ocorreu nas mesmas condições iniciais da primeira como já explicado, como que uma continuação da primeira reunião. A diferença entre as duas foi que na primeira, como foi apenas uma antecipação do que se trataria na segunda, não houve discussão propriamente dita. Com a mesma quantidade de participantes já citada na primeira reunião e com o mesmo mediador, em que se dá continuidade nesse segundo momento as discussões das pautas com maior intensidade. Entretanto, nesse segundo momento, houve por parte do mediador um cuidado maior com o rumo que as discussões tomariam. Ele teve a cautela de lembrar que a discussão ao longo da reunião seria feita de maneira informal, sem registro de ata ou qualquer outro documento.

Essa segunda reunião teve a mesma pessoa como mediador que a primeira. Ele conduziu a segunda reunião de modo muito semelhante ao da primeira. Na segunda reunião, discutiram a melhor forma de concluir algumas ações e dividiram-se em grupos para um melhor acompanhamento. De acordo com Crúzio (2005), a votação deve ser realizada de modo consciente e não apenas por que foi apresentada pela administração. É preciso medir as consequências da missão e objetivo da associação. Com as ações definidas, separam grupos para cada diretor fazer o monitoramento e tomar juntos as medidas cabíveis para a aplicação dessas ações. Durante a reunião, o gestor frequentemente se dirigia aos presentes solicitando as suas impressões (solicitação de apoio), de modo a incentivar a participação de cada sócio presente. A cada momento, ele apresentava a sua própria impressão sobre o que era discutido e, então, solicitava as impressões de todos. Aos poucos, a participação dos outros sócios foi se tornando espontânea. Essa maneira de conduzir a reunião produziu como efeito o enriquecimento da compreensão do que estava em discussão. Segundo Esteves (2008), o entendimento cognitivo e o entendimento sociais estão vinculados a cada situação social em acontecimento, em que um dependerá do outro para um acordo e compreensão coletiva. Se destaca a importância de ordenamento das falas para que as ideias debatidas sejam expostas e ouvidas por todos os participantes, de forma equilibrada entre eles. Para Crúzio (2005), é um problema o sócio confiar apenas na direção e deixar por sua responsabilidade todas as decisões administrativas. O autor ainda traz como necessário o conhecimento de antemão dos direitos e deveres na cooperativa e

suas normas, para um possível debate do assunto, assim como o saber identificar quando ocorrer algo do tipo. Por ser um dos donos da organização, o cooperado deve ser participativo no processo de tomada de decisão da cooperativa e lembrar dos deveres e direitos participativos.

Nesse terceiro momento, também temos uma reunião informal realizada por um dos grupos que foram divididos na segunda reunião. Para a realização e monitoramento das ações, em que os participantes são 3 (três) integrantes do corpo administrativo da organização e 2 (dois) estagiários e 1 (um) contratado, totalizando 6 (seis) participantes. O segundo diretor, que antes seria mais um membro a contribuir com sua opinião e acompanhamento da discussão de duas pautas, acabou por assumir a responsabilidade de conduzir esta reunião. Na opinião de Pedrini (2000), o conhecimento de causa para argumentar como é um fator relevante para o processo de decisão coletiva. A literatura reconhece a importância de uma mediação realizada no contexto de uma reunião (CIA & COTEGOSO, 2005). É preciso destacar o fato de que em todas as situações observadas, aqueles que ocupam qualquer cargo de gestão frequentemente são surpreendidos em situações em que são chamados a presidir reuniões para as quais eles não estavam inicialmente designados a presidir. Na visão de Cia & Cotegoso (2005), o mediador deve assumir funções de assessor e consultor, deixar em alguns momentos seu papel de facilitador, permitir que membros do grupo assumam esse papel e se tornar mais preparado. Isso significa que é bom que estejam preparados para o papel de mediador. Surpreendido pela situação, o diretor que acabou presidindo esta última reunião mostrou-se um pouco desorientado na forma como conduziu a reunião. Ele disse: "Eu não vim preparado para conduzir a reunião [...]". Ele demonstrou certa insegurança em suas falas, além de ser surpreendido em ter de conduzir a reunião, o seu nervosismo possivelmente se deveu à preocupação com o limite de tempo que teria para discussão. Pode perceber em seus pedidos de desculpas após o término da reunião, a sua autojustificação insistente.

Do mesmo modo, o fato de não conhecer as pessoas que participariam da reunião o incomodou a ponto de fazer com que parecesse nervoso. Dava pra perceber a flexibilidade em seus comportamentos. Para Pedrini (2000), é fundamental em uma negociação levar em consideração a fala e a escuta, seguir as normas e limites e ser flexível em rever acordos anteriores. Tentava de várias formas



buscar auxílio dos membros para o desenvolvimento da reunião. Com demonstrações das tentativas de adaptação, ao papel designado de forma surpresa.

É preciso notar que, apesar da situação de improviso, como mediador, a pessoa que assumiu a coordenação da reunião conseguiu dar oportunidade de fala a todos os participantes presentes espontaneamente. Conforme Sennett (2015), em uma reunião o silêncio ajuda, porém a presença precisa ser de participação para o andamento da reunião. Já para Esteves (2008), a alternância dos papéis de sócios, trabalhador e pessoa é importante para as condições simbólicas de cada cooperado, ao mesmo tempo em que o autor avalia isso como fundamental para a participação na autogestão da organização e para que qualquer gestor tenha legitimidade nos distintos papéis que desempenha. Alguns comportamentos fizeram crer que o mediador respeitou as falas, os argumentos de cada um ao tentar justificar seu ponto de vista. Portanto, a impressão é que ele deixou os membros à vontade para expressar suas ideias e relatar suas experiências. Mesmo com esse comportamento, não conseguiu atingir 50% da participação. Pode inferir que a forma com que utilizavam os argumentos não fora eficaz ao ponto de conseguir 100% de adesão. A partir da análise de dados, convém relatar que o mediador, proporcionalmente, entrevistou bem mais que os outros participantes. Os turnos em que ele falou correspondem a vinte e três vezes, isto é, momentos em que ele ocupou o lugar de locutor. Entre os cinco sócios que estavam como interlocutores, dois tiveram uma frequência de participação de quatorze vezes cada, e um terceiro integrante do grupo com sete vezes, enquanto os outros dois tiveram duas e três colocações quando questionados.

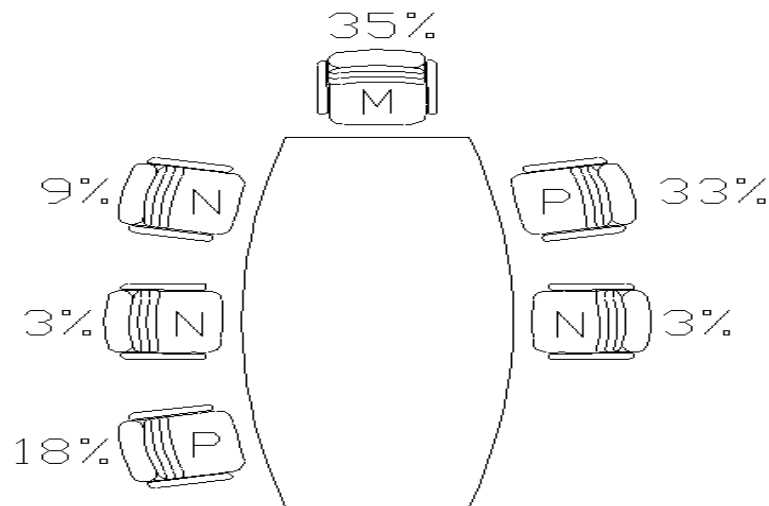


Figura 2. Representação das posições e da proporção de participação da reunião 3.

A figura 2 (acima) representa a reunião 3 e indica a quantidade de membros e as posições dos participantes. Na parte superior da mesa está o mediador, ao seu lado direito estão sentadas 3 (três) pessoas (os estagiários) e do lado esquerdo estão sentadas mais 2 (dois) (um estagiário e um contratado). A figura indica a posição do mediador (M), os membros que participaram (P), e os que não participaram (N).

A reunião teve um tempo curto de 27min27s. Esse tempo foi dividido assim, o gestor totaliza seu tempo em aproximadamente 9min56s (35%). Utilizou esse tempo de forma equilibrada entre suas falas em uma boa parte de seu discurso. Pude distribuir essa divisão dessa forma: para turnos com pedidos de esclarecimentos, ao ter usado 1min61s em busca a entender os exemplos utilizados nos outros discurso e ideias apresentadas, em turno de interrupções da pauta fez 1min57s utilizado para pedir desculpas no início e próximo ao fim da reunião. Fez uso também de 2min31s ao esclarecer pontos de vistas seus e dos contribuintes e em distintos momentos fez pedido de apoio, até mesmo como forma de incentivo a participação, totalizar nesse comportamento o uso de 2min42s, 1min65s utilizado em distrações como risos e brincadeiras. O restante do tempo foi utilizado em sua maior parte por três membros e os demais em suas poucas colocações.

Ao analisar as falas dos demais participantes, o tempo se dividiu do seguinte modo. O sócio E.L. se posicionou por diversos momentos em apoio e convergência à fala de outrem e contribui com expressivas intenções de esclarecimento, ao exemplificar e relatar sua experiência. Também solicitou esclarecimento em

pouquíssimos momentos., Seu tempo somou 5min13s (18%). O associado E.I. fez falas de convergências em distintas situações, contribuiu bastante com suas ideias e intimidade com a pauta, fez pedido apoio em alguns momentos aos participantes., O tempo de suas participações soma 9min1s (33%). O cooperado E.A. usou seu tempo ao informar e corrigir o outro acerca do que foi comunicado antes da reunião de que se tratariam as pautas e esclareceu pontos de vista em situação de apoio e convergência. O tempo de sua participação somou 2min49s (9%). Os sócio E.E. e E.H. fizeram uso de pouco tempo, apenas responderam a questionamentos e fazendo apoio a falas, sem muitas colocações., O tempo dos dois juntos foi de 1min8s (6%).

Pela observação, notou-se que, na maioria das vezes, ocorreram comportamentos com a intenção de esclarecimento, que tiveram como consequência aparentemente a compreensão. Na observação realizada, esse comportamento de oferecer esclarecimentos adicionais é comum, nos momentos em que uma ideia é exposta por um locutor e para os interlocutores, principalmente quando percebe que o que disse inicialmente não ficou claro. Desse modo, o locutor faz uso da mesma ideia com palavras mais simples de entendimento do coletivo, fazendo-se esclarecer em seu discurso e alcançando a compreensão. Em momentos distintos, entre uma fala e outra, ocorreram interrupções observadas em situações de apoio e convergência.

É possível inferir também que a interação entre o assunto debatido e as pessoas ali presentes deu-se também pela forma com que o mediador conduziu cada troca de turno e cada ideia apresentada. Na opinião de Crúzio & Cartegoso (2005), é um problema desconhecer os assuntos que envolvem uma cooperativa, como: cargos, números de funções e órgão representativos a classe. Pude notar na análise da gravação e do áudio, que as ideias sobre a pauta foram bem colocadas nos momentos em que cada sócio fez uso da palavra. A linguagem simplificada dos argumentos utilizada se observa nas convergências ocorridas, e demonstram a importância do uso de argumentos coesos e claros, como uma forte característica da competência argumentativa de quem faz uso dela.

Mesmo fazendo intervenções por mais vezes do que os outros participantes, o gestor fez uso de falas curtas, como as de convergência, e quando achou necessário dar exemplos de acontecimentos ou relatar sua experiência de cinco anos atrás na gestão passada: “[...] apesar de ter passado dez meses aqui, mas já sair daqui a cinco anos então não sei da realidade de fato [...]”. Ele disse que foi uma

passagem rápida pela ASCOOB e sem muito tempo de experiência. A soma de todas as suas participações foi de aproximadamente 9min56s em uma reunião de tempo curto. São expressivas suas tentativas de fomentar a participação. Como exemplo, temos o modo pelo qual ele informa a pauta, apresenta seu ponto de vista, e depois oferece oportunidade de fala aos participantes. Observei isso quando ele disse “[...] O que, que vocês acham?” Ou quando disse: “[...] Queria saber de vocês”. Nos diversos momentos em que os outros sócios conseguiram contribuir com suas falas, para as quais tiveram apoio do gestor. O comportamento e as expressões faciais sugeriam satisfação com esse apoio. Além disso, passavam a contribuir mais. Os sócios que menos participaram (foram 3) o fizeram com somas médias de fala de 1min06seg.

No período da reunião, foi discutido apenas um ponto de pauta, nada que fosse motivo de divergências. O que contribuiu para que a maioria dos comportamentos fosse de apoio às falas, quando assim não eram convergências. Ao se aproximar do tempo previsto para o término da reunião, o mediador comunicou a sua saída e deu por encerrada a reunião, sem grandes avanços.

1º mediador (reunião 1 e 2)	2º mediador (reunião 3)
Familiaridade com a pauta e com participantes	Menos familiaridade com a pauta e com os participantes
Envolvimento integral	Envolvimento parcial
Concentração nas pautas	Desconcentração
Havia se preparado para presidir	Não havia se preparado para presidir
Ordem de fala	Interrupções nas falas
Concentração nas pautas	Desconcentração

Quadro 1. Comparação entre as mediações nas reuniões observadas.

No quadro1 (acima), compara-se a mediação das duas distintas pessoas nos três momentos observado na reunião. O primeiro mediador teve uma maior familiaridade com as pautas e participantes, aparente em expor seus pontos de vista se referindo a cada pauta e ao se referir aos participantes. Já o segundo mediador

demonstra menos familiaridade com a pauta e participantes, o que se vê pela frequência com que solicitava esclarecimentos sobre a pauta debatida e por ter interrompido a reunião, após ter começado a discussão da pauta em questão, para anotações de nomes e cargos dos participantes. Quanto ao primeiro mediador, o envolvimento é integral, pois tem maior familiaridade com os assuntos da organização e consegue estar mais presente. Para o segundo mediador, o envolvimento é parcial, desde que tem uma outra função fora da cooperativa e não consegue se fazer presente em todos os assuntos referentes ao empreendimento. Quanto à duração da reunião, há uma menor pressão sobre o primeiro mediador, pois ele tem um tempo estipulado para o início da reunião e não tem uma pressão para terminar. Já o segundo mediador, por conta do atraso para início da reunião tem um tempo-limite bem curto para duração da reunião (maior pressão). O primeiro mediador havia se preparado para presidir, e isso contribuiu para que os discursos da reunião acontecessem de modo tranquilo. O segundo mediador foi surpreendido com a necessidade de presidir a reunião, porque o gestor que faria isso não compareceu. Por essa razão, ele não estava preparado para o desempenho desse papel, e isso dificultou o andamento do processo discursivo da reunião, que ocorreu de um jeito mais tenso por todas as limitações.

O quadro ainda traz uma comparação entre as duas mediações quanto ao aspecto da ordem de fala. Na primeira mediação, a ordem das falas era controlada por inscrições. Na segunda mediação, as interrupções nas falas foi frequente, e ocorreram mesmo quando esses comportamentos tinham como objetivo apoiar ou fazer convergência. A concentração nas pautas, durante a primeira mediação, se deveu aos diversos fatores relevantes já citados anteriormente, que refletem em todo o processo argumentativo. Já a segunda mediação não foi assim. Ela pode ter sido influenciada por todas as limitações ocorridas até a realização da reunião, o que possivelmente comprometeu a competência argumentativa do mediador, o que, conseqüentemente, se reflete na participação dos membros.

Na primeira e na segunda situação, o mediador foi à mesma pessoa, e demonstrou competência argumentativa, de forma a incentivar a participação, Teve um poder de persuasão e convencimento valioso, para o papel de mediador. Não foi possível analisar com mais precisão esse primeiro momento por causa das limitações metodológicas (não foi feita a gravação)

Na primeira e na segunda situação a participação foi de 90%, pode contar com a colaboração da grande maioria. Atribuir esse comportamento à clareza das falas. Em alguns momentos, houve algumas divergências que foram discutidas e por fim concluídas. O mérito foi do comportamento do mediador, a forma de conduzir um discurso argumentativo e o uso do conhecimento. O seu desempenho pessoal do papel atribuído pelo grupo a um dos integrantes, se dar também pelo desempenho que é avaliado pelo grupo (ESTEVEZ,2008).

Na terceira situação, não houve muita oportunidade para a demonstração de competência argumentativa. Devo levar em conta a influência da gravação como um dos fatores responsáveis pelo nervosismo do dirigente. Contudo, pode inferir que o dirigente fez o que no momento estava ao seu alcance para a realização da reunião.

## **CONCLUSÃO**

Pode concluir com a observação, que o método teria produzido resultados mais ricos, se tivéssemos gravado todas as reuniões. Ter feito uso de todos os instrumentos pensado desde o início. Tive como fazer maiores comparações nos distintos momentos. Obtive elementos faltantes, para o presente trabalho. Deveria ter mim antecipado às dificuldades que acabei enfrentando, principalmente a cautela dos gestores por parte do meu trabalho. A buscar elementos que os assegurassem de total sigilo em se tratar de um empreendimento coletivo e uma instituição financeira.

Como esperado, a competência argumentativa faz grande diferença para os sócios nas reuniões. O gestor ao presidir uma reunião consegue com sua competência argumentativa e a forma de conduzir os momentos do processo de tomada de decisão, uma maior participação dos associados. De forma que um gestor deve estar sempre preparado para assumir eventuais situações de mediação. Pode inferir esse resultado em nossa observação com os distintos modos de presidir uma reunião. O trabalho teve três situações que trazem fatos de como é importante o preparo desse profissional. E a utilização do tempo em argumentação construtiva para a conclusão da pauta, de forma equilibrada.

Não tive oportunidades de observar com maior frequência nas reuniões o gestor em situação de divergência. De forma a mostrar sua competência

argumentativa com mais especificidade em mediar uma situação como de frequentes divergência. Suponho que os futuros estudos tentem de alguma forma observar essa competência de um gestor de cooperativas em situação de divergência e se antecipem as eventuais limitações, ao que se refere um empreendimento em que todos são donos. O foco da nossa observação não foi no perfil do profissional – ou de personalidade – daquele que deve realizar o papel de mediador. Porém é uma variável que deve ser levado em consideração nos futuros estudos, principalmente para os profissionais da área de cooperativismo. Observei que independentemente do preparo e dos treinamentos realizados na busca de formar pessoas competentes em argumentação, o perfil desse profissional deve ser levado em conta na posição a ocupar.

Conseguir alcançar os resultados esperados em meio a tantas dificuldades. Trouxe dados importantes em adquirir e fazer uso da competência argumentativa de forma a fomentar a participação dos cooperados. Focalizei na figura do gestor, com posição representativa em um empreendimento que valoriza o capital humano. Logo, quanto maior a competência argumentativa do gestor conseqüentemente tende a aumentar a participação dos associados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARACELES, Eliana Karsten ; ARACELIS, Elizângela Karsten. O tratamento tributário do pagamento dos juros sobre o capital social nas sociedades cooperativas de crédito: reflexões sobre a solução de consulta COSIT nº. 349, de 2014. In: TEIXEIRA, Marianna Ferraz; TEIXEIRA, Marília Ferraz. (org.). **O Pensamento Feminino na Construção do Direito Cooperativo**. Brasília-Df.: Vincere, 2016. 101-118.

CASTRO, Andressa. A insegurança jurídica de implantação do regime de cogestão nas cooperativas de crédito por ausência de regulamentação In: TEIXEIRA, Marianna Ferraz; TEIXEIRA, Marília Ferraz. (org.). **O Pensamento Feminino na Construção do Direito Cooperativo**. Brasília-Df.: Vincere, 2016. p.17.-24.

CIA, Fabiana; CORTEGOSO, Ana Lúcia. Comportamentos de mediadores em processos de tomada de decisão em empreendimento solidários In: CORTEGOSO, Ana Lucia; LUCAS, Miguel Gambelli (org.). **Psicologia e economia solidária: interfaces e perspectivas**. Casa do Psicólogo. São Paulo, 2008. p. 183-194.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. FGV. Rio de Janeiro, 2005. p. 57-74.

CUNHA Isabel Cristina Kowal Olm; XIMENES NETO Francisco Rosemiro Guimarães. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006; vol. 15, n. 3, p. 479-82.

ESTEVES, Egel Gómez. Sócio-Trabalhador: uma identidade de psicossocial em construção? In: CORTEGOSO, Ana Lucia; LUCAS, Miguel Gambelli (org.). **Psicologia e economia solidária: interfaces e perspectivas**. Casa do Psicólogo. São Paulo, 2008. p. 91-114.

MOURA, Heronides Maurílio de Melo. Semântica e argumentação: diálogo com Oswald Ducrot. **DELTA** [online] vol.14, n.1, p.169-183, 1998.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho-Grupos Formais e Informais**. McGraw-Hill. São Paulo, 2008. p 274-296.

PAULINELLI, Maysa de Pádua Teixeira. Retórica, argumentação e discurso em retrospectiva. **Linguagem em (Dis)curso**. Tubarão/SC, vol. 14, n. 2, p. 391-409, maio/ago. 2014.

PEDRINI, Dalila Maria. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. Contexto. São Paulo, 2000. p. 31-49

PERELMAN, Chaïm; TYTEC-OLBRECHTS, Lucie. **Tratado da Argumentação: a nova retórica**. São Paulo. Martins Fontes. 2005. .p. 211-250.

PLANTIN, Christian. **A Argumentação: histórias, teorias, perspectivas**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008. 149 p.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 63-144.

RIBEIRO, Victoria Maria. Uma pequena conversa sobre currículo, prática docente e teoria da ação comunitária. **Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, vol. 19, n. 2, p. 99-116. 1999.

SENEETT, Richard. **Juntos os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. ed. Record. Rio de Janeiro. p. 281-293. 2015.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades Cooperativas: resumo prático**. 8ª ed.. Curitiba: Juruá, 2008. p. 25.



## Apêndices

Entrevista com os participantes após a reunião

Organização \_\_\_\_\_

Função \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1-Como você avalia sua participação na reunião?

2-De que forma, você avalia a postura do gestor em argumentar, ao longo da reunião?

3-O que você acha que falta na reunião para uma maior participação dos sócios, na discussão das pautas?

4-No seu ponto de vista, a participação poderia ser maior?

5-O que poderia ser feito para aumentar essa participação?

Observação:-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Entrevista com os participantes após a reunião

Organização \_\_\_\_\_

Função \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Feedback da reunião para o gestor

1-Como você avalia sua participação na reunião?

2-O que você acha que falta na reunião para uma maior participação dos sócios, na discussão das pautas?

3-No seu ponto de vista, a participação poderia ser maior?

4-O que poderia ser feito para aumentar essa participação?

5-Quais são as estratégias utilizadas para estimular a participação dos sócios?

6-Você se considera eficaz em seu discurso argumentativo? De que forma?

Observação:-----  
-----  
-----  
-----  
-----



## Referências para anotação na Ficha de Observação

Afeto	Comportamento	Intenção	Consequência																				
Valência Intensidade positiva alta negativa média baixa	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="546 384 891 424">Gesto</td> <td data-bbox="925 384 1048 424">Reação</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 440 891 480">aponta</td> <td data-bbox="925 440 958 480">ri</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 496 891 536">balança a cabeça (neg)</td> <td data-bbox="925 496 1025 536">chora</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 552 891 592">balança a cabeça (afr)</td> <td data-bbox="925 552 1144 592">bate na mesa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 608 891 647">balança o dedo (neg)</td> <td data-bbox="925 608 1160 647">arregala olhos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 663 891 703">sinal de positivo</td> <td data-bbox="925 663 1122 703">franze testa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 719 891 759">encolhe ombros (dúv)</td> <td data-bbox="925 719 1294 759">arqueia sombrancelhas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 775 891 815">espalma mãos (dúv)</td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 831 891 871">[pare!] (mãos)</td> <td></td> </tr> </table>	Gesto	Reação	aponta	ri	balança a cabeça (neg)	chora	balança a cabeça (afr)	bate na mesa	balança o dedo (neg)	arregala olhos	sinal de positivo	franze testa	encolhe ombros (dúv)	arqueia sombrancelhas	espalma mãos (dúv)		[pare!] (mãos)		<table border="0"> <tr> <td data-bbox="1317 384 1384 424">Fala</td> <td data-bbox="1429 384 1727 1096"> <p data-bbox="1429 440 1603 472">apresenta</p> <p data-bbox="1429 488 1525 520">apoia</p> <p data-bbox="1429 536 1570 568">opõe-se</p> <p data-bbox="1429 584 1585 616">esclarece</p> <p data-bbox="1429 632 1563 663">informa</p> <p data-bbox="1429 679 1615 711">pede apoio</p> <p data-bbox="1429 727 1659 759">pede esclarec</p> <p data-bbox="1429 775 1559 807">desafia</p> <p data-bbox="1429 823 1648 855">corrige outro</p> <p data-bbox="1429 871 1581 903">corrige-se</p> <p data-bbox="1429 919 1570 951">apazigua</p> <p data-bbox="1429 967 1720 999">expressa [emoção]</p> <p data-bbox="1429 1015 1720 1046">palavra de ordem</p> </td> </tr> </table>	Fala	<p data-bbox="1429 440 1603 472">apresenta</p> <p data-bbox="1429 488 1525 520">apoia</p> <p data-bbox="1429 536 1570 568">opõe-se</p> <p data-bbox="1429 584 1585 616">esclarece</p> <p data-bbox="1429 632 1563 663">informa</p> <p data-bbox="1429 679 1615 711">pede apoio</p> <p data-bbox="1429 727 1659 759">pede esclarec</p> <p data-bbox="1429 775 1559 807">desafia</p> <p data-bbox="1429 823 1648 855">corrige outro</p> <p data-bbox="1429 871 1581 903">corrige-se</p> <p data-bbox="1429 919 1570 951">apazigua</p> <p data-bbox="1429 967 1720 999">expressa [emoção]</p> <p data-bbox="1429 1015 1720 1046">palavra de ordem</p>	<p data-bbox="1783 440 2033 472">entendimento</p> <p data-bbox="1783 488 1899 520">dúvida</p> <p data-bbox="1783 536 1921 568">oposição</p> <p data-bbox="1783 584 1877 616">apoio</p> <p data-bbox="1783 632 1989 663">convergência</p> <p data-bbox="1783 679 1973 711">divergência</p> <p data-bbox="1783 727 1944 759">[emoção]</p> <p data-bbox="1783 775 2085 839">interrupção de fala</p>
Gesto	Reação																						
aponta	ri																						
balança a cabeça (neg)	chora																						
balança a cabeça (afr)	bate na mesa																						
balança o dedo (neg)	arregala olhos																						
sinal de positivo	franze testa																						
encolhe ombros (dúv)	arqueia sombrancelhas																						
espalma mãos (dúv)																							
[pare!] (mãos)																							
Fala	<p data-bbox="1429 440 1603 472">apresenta</p> <p data-bbox="1429 488 1525 520">apoia</p> <p data-bbox="1429 536 1570 568">opõe-se</p> <p data-bbox="1429 584 1585 616">esclarece</p> <p data-bbox="1429 632 1563 663">informa</p> <p data-bbox="1429 679 1615 711">pede apoio</p> <p data-bbox="1429 727 1659 759">pede esclarec</p> <p data-bbox="1429 775 1559 807">desafia</p> <p data-bbox="1429 823 1648 855">corrige outro</p> <p data-bbox="1429 871 1581 903">corrige-se</p> <p data-bbox="1429 919 1570 951">apazigua</p> <p data-bbox="1429 967 1720 999">expressa [emoção]</p> <p data-bbox="1429 1015 1720 1046">palavra de ordem</p>																						