

## Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Coesperança

Gustavo Fontinelli Rossés

Professor da Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM.

[gfrosses@hotmail.com](mailto:gfrosses@hotmail.com)

Cristiane Braidá Gelatti

Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.

Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM.

[crisgelatti@gmail.com](mailto:crisgelatti@gmail.com)

Andriele da Silva

Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.

Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM.

[andrielisevero@yahoo.com.br](mailto:andrielisevero@yahoo.com.br)

Letícia Jaques dos Passos

Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.

Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM.

[leticiajp\\_ti16@yahoo.com.br](mailto:leticiajp_ti16@yahoo.com.br)

Luriane Santos do Amaral

Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.

Universidade Federal de Santa Maria/ Colégio Politécnico da UFSM.

[luri\\_sm@yahoo.com.br](mailto:luri_sm@yahoo.com.br)

### RESUMO

*A Teoria das Relações Humanas é uma corrente administrativa que enfatiza as pessoas, a organização informal e os agentes existentes na organização, opondo-se às Teorias Clássica e Burocrática que focavam com grande propriedade as funções e a estrutura organizacional. Surgiu com a Experiência de Hawthorne, realizada em uma fábrica que possibilitou à organização industrial deixar de lado a antiga preocupação com as estruturas e processos, para dar espaço às questões com as pessoas e suas relações. O foco principal das sociedades cooperativas é ver a organização como um grupo de pessoas, considerando a dinâmica grupal e interpessoal para o desempenho de trabalho em equipe, com o intuito de alcançar os resultados pretendidos. Diante do exposto, o presente trabalho analisa as características da Teoria das Relações Humanas e suas correlações com a Economia Solidária, abordadas na Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao Projeto Esperança - COOESPERANÇA. Este estudo trata de uma pesquisa qualitativa, com características descritivas e exploratórias, cuja finalidade está em apresentar a importância da utilização da abordagem humanista no processo de gestão de cooperativas, com ênfase na ótica do estudo de caso. Para obtenção dos resultados foi submetido um questionário aos coordenadores de comissões e segmentos da cooperativa. Na sequência as respostas foram analisadas e suas particularidades avaliadas. Emerge que os resultados obtidos permitiram concluir que as características da Teoria das*

*Relações Humanas têm especial aplicabilidade na gestão do Projeto Esperança/Coesperança, devido principalmente ao caráter tipicamente solidário apresentado pela cooperativa. Fica claro, que a adoção das contribuições essenciais dessa teoria constitui de valiosa relevância para que as cooperativas possam promover a socialização dos cooperados e assim possam evidenciar ações estratégicas com estruturas diferenciadas frente ao mercado e seus agentes.*

Palavras-Chave: Teoria das Relações Humanas; Gestão de cooperativas; Projeto Esperança/Coesperança.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Os seres humanos desenvolveram a habilidade de se relacionar com quase todas as espécies existentes, da mesma forma, acabaram se relacionando na maioria dos ambientes os quais têm contato. Com o desenvolvimento tecnológico acabou interagindo e usufruindo de locais que nunca imaginou ter acesso. As relações humanas ocorrem em decorrência do processo de interação.

Salientam Stoner e Freeman (1999) que a Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos Estados Unidos, como resultado das experiências de Elton Mayo, denominada Experiência de Hawthorne. Foi a partir desse trabalho que Mayo percebeu a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática. Ainda mais quando as ciências humanas influenciaram as organizações, ao libertar dos conceitos rígidos e mecanicistas das Teorias Clássica e Burocrática. Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social.

Para Del Fiacco (2006), uma nova linguagem passa a dominar o cenário administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, enfim, assim os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da administração passam a ser contestados.

Da mesma forma, o foco do Projeto Esperança/Coesperança é a abordagem humanista da administração considerando a organização como um grupo de pessoas, baseando suas atividades na dinâmica grupal e interpessoal para o desempenho de trabalho em equipe, as relações informais e a motivação são aspectos determinantes para o alcance dos resultados da cooperativa.

Chiavenato (2004) destaca que a abordagem humanista da administração considera que o comportamento no trabalho é consequência de fatores motivacionais, as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam sua satisfação por meio dos grupos sociais com quem interagem. Embora a motivação seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano a ela é dada tanta importância porque atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Neste contexto, é possível observar a importância dos aspectos humanistas nas organizações cooperativas, em particular nos empreendimentos ligados à Economia Solidária. As deficiências quanto à aplicação da abordagem humanista da administração tem gerado inúmeros conflitos nas cooperativas, muitos dos quais ocasionam desestruturação da dinâmica grupal da organização.

Para Machado (2006), é sabido que as cooperativas, de maneira geral, sofrem com a deficiência dos conhecimentos administrativos. Sendo esse um dos motivos, esse trabalho apresenta como problema de pesquisa a identificação das características da Teoria das Relações Humanas que podem ser observadas na Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao Projeto Esperança/Coesperança.

Por essas razões, entende-se relevante averiguar de maneira detalhada o seguinte problema de pesquisa: “*quais características da Teoria das Relações Humanas são identificadas no processo de gestão da Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao Projeto Esperança - ESPERANÇA/COOESPERANÇA?*”

Diante do exposto, o presente trabalho procura identificar as características da Teoria das Relações Humanas utilizadas pela cooperativa, definindo suas políticas e estratégias nas relações humanas, e também compreender como a cooperativa desenvolve tal teoria. Além disso, mostrar pontos estratégicos nos quais a teoria seja diretamente aplicada.

Para oferecer o entendimento apropriado, este estudo propõe-se a identificar a influência de técnicas administrativas relacionadas aos recursos humanos na gestão de cooperativas, o qual pode ser contextualizado como um estudo de caso. Na seção 2 são fundamentados os elementos intervenientes da Teoria das Relações Humanas. Nas seções 3 e 4 são apresentados os requisitos metodológicos, bem como o diagnóstico da cooperativa, detalhando as particularidades da mesma com relação ao tema proposto. Finalmente, a seção 5 relata as considerações gerais do estudo.

## **2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E AS COOPERATIVAS**

A Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas, segundo Stoner e Freeman (1999), surgiu da necessidade de corrigir a desumanização do trabalho. É uma corrente administrativa que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal, os grupos espontâneos existentes na organização, opondo-se à Teoria Clássica que focava apenas a estrutura organizacional. Essa escola teve como principal estudioso Elton Mayo.

Maximiano (2002) disserta que Mayo considera o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71).

Assim, Del Fiaco (2006) disserta que a Escola das Relações Humanas surgiu efetivamente com a Experiência de Hawthorne, realizada na fábrica Western Electric Company, no bairro Hawthorne que dá nome a pesquisa, em Chicago, EUA. Com o desenvolvimento de tal experiência a organização industrial passou a considerar duas funções básicas: função econômica e função social.

Essa dupla funcionalidade é uma característica facilmente observada em organizações cooperativas, principalmente quando vinculadas à Economia Solidária. Considerando a inserção destas organizações em comunidades e as relações entre seus membros, como sendo a essência da existência da cooperativa.

A experiência de Hawthorne, na ótica de Silva (1997), realizou-se em 1927, numa fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago e seu principal objetivo foi detectar a relação entre a intensidade da iluminação e a competência dos operários, medida por meio do ritmo de produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, médico especialista em psicopatologia, pertencente a uma equipe de Harvard. Elton Mayo analisou os níveis de

fadiga, acidentes laborais, mudança de turno e as consequências das condições de trabalho na vida e produtividade do profissional.

Conforme Silva (1997), Mayo conduziu experimentos relativos à produtividade e condições físicas no meio de produção, segundo a sua tese, quanto maior fosse a iluminação maior seria a produtividade do trabalhador. A fábrica em questão produzia equipamento e componentes telefônicos, onde havia altos níveis de ocorrência de fadiga, acidentes de trabalho, excesso de trabalho e más condições de trabalho.

Dantas (2010) assevera que a experiência foi subdividida em quatro fases, sendo que na primeira fase, foram observados dois grupos de trabalhadores que executavam a mesma tarefa. Um grupo trabalhava sob uma iluminação ambiente constante e o outro sob uma iluminação instável. Avaliando o efeito psicológico do teste, quando a iluminação era mais intensa, os trabalhadores produziam mais, no contrário, produziam menos. Na segunda fase da pesquisa, o local de trabalho, a forma de pagamento e os intervalos foram modificados com a distribuição de lanches. Com esses benefícios, os trabalhadores passaram a produzir mais e com maior satisfação. Atentos à relação entre os funcionários, na terceira fase, a equipe realizou uma série de entrevistas para colher as opiniões, expectativas e sentimentos perante às punições recebidas. Na quarta etapa, foi realizada uma análise sobre as organizações informais mantidas pelos funcionários dentro da empresa, e passaram a remunerar coletivamente pelo êxito de produção, gerando maior solidariedade entre os funcionários.

Lacerda (2009) aponta que da experiência de Hawthorne pode-se concluir que o nível de produção é influenciado por diversos fatores, entre eles a integração social do grupo de trabalho, sendo que o comportamento dos empregados apoia-se totalmente no grupo. As recompensas e sanções sociais são simbólicas e não somente materiais, e influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador, considerando aqui o reconhecimento, aprovação social e participação; os grupos informais são relevantes para melhorar o desempenho profissional; as relações humanas são estabelecidas entre as pessoas e o grupo, onde cada pessoa procura se ajustar as demais, a fim de atender seus interesses e aspirações; a importância do conteúdo do cargo influencia diretamente a moral do trabalhador. Por último, concluiu-se que é de grande importância enfatizar aspectos emocionais do comportamento humano dentro das organizações.

Da mesma forma, as cooperativas ligadas ou não à economia solidária possuem este foco no relacionamento humano e na cooperação entre as pessoas. As organizações cooperativas congregam grupos de pessoas que desempenham atividades em equipe, operando de forma conjunta e mútua na busca de um mesmo objetivo. Sendo assim, o elevado nível de relações sociais dentro das cooperativas influenciam diretamente o dia-a-dia das organizações. Todeschini e Magalhães (1999) afirmam que a economia solidária propicia uma maior democratização da gestão do trabalho, uma valorização das relações humanas, além de um caminho viável para uma maior distribuição de renda.

Chiavenato (2004) evidencia que os métodos de trabalho visavam a eficiência e não a cooperação. A Teoria das Relações Humanas mostra o esmagamento do homem trabalhador devido ao crescimento da civilização industrializada, que dava maior importância aos aspectos materiais e tecnológicos do progresso. Esse crescimento acabou causando um desgaste no sentimento de cooperação espontânea na época uma vez que os métodos de trabalho visavam a eficiência.

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação com

os trabalhadores, aquelas “máquinas vitais”, produzia dividendos. (STONER E FREEMAN, 1999, p.31).

Dessa forma, fica evidente a importância de conciliar e harmonizar a função econômica da organização com sua função social, garantindo o equilíbrio interno da mesma. Do mesmo modo que o principal desafio das cooperativas apresenta-se em manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico da organização.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Lakatos & Marconi (2001) consideram pesquisa um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e constitui o caminho de conhecimento da realidade ou de descoberta de caminhos parciais. Constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, em qualquer campo de conhecimento.

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a Teoria das Relações Humanas, em seguida foram analisadas as principais características quanto à gestão do Projeto Esperança - Cooesperança e, para concluir, procedeu-se à análise dos dados coletados por meio dos questionários aplicados aos associados do projeto.

Buscou-se, através de uma pesquisa qualitativa, a obtenção de informações e ampliação do conhecimento acerca da aplicação da Teoria das Relações Humanas como ferramenta administrativa no processo de gestão do Projeto Esperança/Cooesperança. Assim, Godoy (1995) relata que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Para atender aos objetivos e finalidades da pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica abrangendo o tema proposto, que permitiu o desenvolvimento da coleta de dados através de modelo questionário. Luna (1999) define pesquisa bibliográfica como um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer dados atuais e relevantes

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa que utiliza uma metodologia do tipo descritiva e exploratória. Cervo & Bervian (2006) consideram que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem a interferência do pesquisador, desenvolvendo-se, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta documentado.

Beuren (2003) acrescenta que pesquisa descritiva é constituída pela pesquisa bibliográfica, uma vez que, essa objetiva recolher informações e conhecimento prévio sobre um problema o qual se procuram respostas.

Para Gil (2002) a característica mais importante desse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Além de ser uma pesquisa descritiva, é também exploratória. Piovesan e Temporini (1995) definem pesquisa exploratória, na qualidade de parte complementar da pesquisa central, como o estudo preliminar realizado com o escopo de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se almeja conhecer. Completam ainda dizendo que a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela está inserida.

A pesquisa exploratória leva o pesquisador, freqüentemente, à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, contribuindo para que, paulatinamente, seu próprio modo de pensar seja modificado (Piovesan e Temporini, 1995).

Tendo em vista os procedimentos técnicos, o presente trabalho foi conduzido na forma de estudo de caso. Nesse sentido, Godoy (1995) assevera que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa que tem como objeto uma unidade, que se analisa profundamente. Tendo como principal objetivo analisar intensivamente uma dada unidade social, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O estudo de caso foi realizado no Projeto Esperança/Cooesperança da cidade de Santa Maria/RS.

No que se refere à coleta de dados, foram utilizados questionários aplicados aos coordenadores de cada segmento de venda e coordenadores de atividades do Projeto Esperança/Cooesperança. Richardson et al., (1985 apud COSTA, 2000, p. 45) salienta que os questionários exercem duas funções, as quais apresentam as características e permitem avaliar determinadas variáveis de um grupo social.

Em conformidade com Cervo e Brevian (2006) a coleta de dados envolve diferentes fases como a delimitação da população, a elaboração da ferramenta de coleta e a programação da coleta dos dados.

Foi utilizado como instrumento para levantamento de dados um questionário composto por 11 questões e respondido por 10 coordenadores de comissões e segmentos. Finalmente, espera-se que os resultados obtidos tenham sido claramente apropriados para que se pudesse obter evidências concretas da identificação das características da Teoria das Relações Humanas aplicadas na cooperativa.

Os dados colhidos, por meio dos questionários aplicados, foram analisados e correlacionados entre si. Como último passo, realizou-se a interpretação dos dados onde serão agregadas às informações alcançadas com os conhecimentos teóricos, com a finalidade de alcançar resultados finais.

Assim, espera-se que esses fundamentos tenham possibilitado o levantamento de resultados apropriados, de maneira que se possa promover inferências concretas da utilização das características da Teoria das Relações Humanas na gestão do Projeto Esperança/Cooesperança.

#### **4. O PROJETO ESPERANÇA/COOESPERANÇA E A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

O cooperativismo tem origem, segundo Costa (2007), na oposição operária às opressões sociais resultantes do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. O autor acrescenta que a cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale” foi a primeira cooperativa de sucesso, sua fundação em 21 de dezembro de 1844, por 28 tecelões, é considerada um marco na história do cooperativismo.

Costa (2007) destaca ainda que os valores e princípios elaborados pelos “Probos Pioneiros” norteiam o cooperativismo até os dias atuais, merecendo destaque a autogestão, a independência, a educação e a preocupação com a comunidade.

Bialoskorski Neto (1998) descreve cooperativa como sendo uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas utópicos associacionistas. Seus ideais são a igualdade, a solidariedade, a fraternidade e a liberdade, de forma a buscar condições para que os associados possam se estabelecer eficientemente no mercado, além de proporcionar bem estar social.

Para Costa (2007) cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem para, voluntariamente, melhorar a situação econômica do grupo e atender as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, que excedem a capacidades de cada um em realizá-las separadamente. Essa associação de pessoas é regida por normas que regulamentam seu funcionamento e cuja origem retrocede a 1844, em Rochdale na Inglaterra.

A Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao Projeto Esperança, ESPERANÇA/COOESPERANÇA, foi fundada em 29 de setembro de 1989. É uma central, que juntamente com o Projeto Esperança, reúne e articula os grupos organizados e viabiliza a comercialização direta dos produtos produzidos pelos empreendimentos solidários no campo e na cidade e que fortalecem juntos, na proposta alternativa, solidária, transformadora e autogestionária e do desenvolvimento sustentável (COOESPERANÇA, 2010).

O Projeto Esperança/Cooesperança, conforme Lamge (2009), é uma experiência consolidada e faz parte do trabalho do Banco da Esperança da Diocese de Santa Maria e da Cáritas - RS. É uma forma eficaz e muito eficiente de fortalecer os grupos, consolidar a articulação e construir Políticas Públicas articuladas em Rede Solidária.

A Economia Solidária, na ótica de Lamge (2009) caracteriza-se como forma de cooperativismo e denota autonomia. Tem como principal propósito a melhora da qualidade de vida dos cooperados, enfatiza as competências dos mesmos, contribui para que o cooperado possa manter-se no mercado e através da venda de seus produtos remete a renda para o sustento familiar.

Icaza e Freitas (2006) denotam que os empreendimentos solidários associados ao Projeto Esperança/Cooesperança formam a rede da Teia Esperança, que foi criada no dia 14 de janeiro de 2003. Seu objetivo principal é articular os Empreendimentos Solidários para uma maior união dos produtores e consumidores motivando o comércio justo, o consumo ético e solidário, através dos pontos de Comercialização Direta dos Municípios da região Centro e a articulação dos Empreendimentos entre si.

Os autores destacam ainda que, são mais de 40 espaços fixos de comercialização direta dos diversos grupos nos Municípios da Região Central - RS. A Teia Esperança tem como ponto de articulação e integração o terminal de comercialização direta, com troca de experiências e de produtos, todos os sábados no Feirão Colonial Semanal.

Nestes pontos, comercializam-se produtos coloniais, hortigranjeiros ecológicos, caseiros, artesanais, panificação, confecção, serigrafia, artesanato em material reciclado, produtos da agroindústria familiar, carne e prestação de serviços. Com a proposta do cooperativismo, na perspectiva de gerar trabalho e renda, dignidade pelo trabalho organizado, com a valorização do trabalho acima do capital, na construção da cidadania e inclusão social.

Lamge (2009) destaca que a experiência dos 20 anos do Projeto Esperança/Cooesperança já motivou a organização de muitos grupos, e centenas de Feiras inspiradas na Feira de Santa Maria em outros Estados e Países, sendo uma experiência ensinante e aprendente.

O Projeto Esperança/Cooesperança realiza diversas reuniões, encontros e cursos de formação, debates, assembleias, articulações com os trabalhadores do campo e da cidade em parceria com organizações governamentais e não governamentais do Brasil e de outros Países da América Latina. São atividades que cada vez mais fortalecem a dinâmica social da cooperativa, uma vez que sua administração é feita de forma colegiada pelos próprios e associados.

Organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, uma vez que buscam garantir eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Para Boesche e Mafioletti (2005), manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo. Gimenes e Gimenes (2007) dissertam ainda, que a deficiência na administração desses interesses pode ocasionar às cooperativas a perda de espaço para as demais empresas.

Tratando-se de administração, Drucker (1984) salienta que em uma sociedade composta de organizações, o conhecimento da administração e a competência no seu exercício são fundamentais, uma vez que proporcionam a compreensão e o controle.

Conforme Machado (2006) na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembleia-Geral. Porém, para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa façam uso de determinadas ferramentas administrativas.

Neste sentido, Machado (2006) comenta que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando técnicas administrativas para aumentar a eficiência e buscar o alcance de resultados satisfatórios. Assim, destaca-se a administração dos recursos humanos, que atenta para a satisfação dos trabalhadores e a sistematização dos fatores sociais e psicológicos que norteiam as relações humanas.

A abordagem humanista da administração permite ver a organização como um grupo de pessoas, e define habilidade como a capacidade de trabalhar com essas a fim de promover o êxito empresarial. Este é o principal foco das sociedades cooperativas, que abordam ainda, a dinâmica grupal e interpessoal para o desempenho de trabalho em equipe, com o intuito de alcançar os resultados.

Considerando que a abordagem humanista da administração defende que as associações, amizades e grupos informais, com os companheiros de trabalho dão algum significado às vidas profissionais dos trabalhadores, todos os coordenadores de segmentos afirmam que sempre ocorrem relações sociais fora do ambiente de trabalho da cooperativa, motivadas, principalmente, pela afinidade entre as pessoas do grupo e, que a cooperativa incentiva essas relações promovendo intercâmbios e atividades conjuntas entre os cooperados.

Conforme Andrade e Sicsú (2003), um dos mais importantes princípios do cooperativismo é a gestão democrática dos membros. Da mesma forma, a Teoria das Relações Humanas aborda a necessidade dos trabalhadores participarem do processo de decisão, em que todas as respostas obtidas no questionário, apontam que as decisões são tomadas de maneira democrática na cooperativa, sendo esse um dos motivos para a realização de várias reuniões entre os cooperados.

A pesquisa permitiu confirmar a principal relação entre a abordagem humanista e as cooperativas, ao perceber que o trabalho é realizado de maneira grupal e com espírito de equipe, pois os coordenadores foram unânimes ao afirmar que as atividades sempre são realizadas dessa forma e, salientaram que esta é a maneira mais eficaz para atingirem seus objetivos com mais rapidez.

Conforme Lacerda (2009), a Teoria das Relações Humanas evidencia que a organização passa a considerar que o homem não se comporta como um ser isolado, sendo motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. Alguns dos coordenadores de segmento da cooperativa concordam com essa afirmação, pois esta característica se torna evidente quando a cooperativa proporciona formações e viagens ou eventos que destaquem a importância do cooperado para a família cooperativista. Porém, 70% deles apontam que

apenas às vezes os cooperados são motivados por recompensas sociais e não materiais. A cooperativa aponta a existência de cooperados materialistas, o que é comum no mundo atual, mas destaca que trabalha para que eles entendam e aprendam a valorizar o ser humano acima do capital.

As cooperativas, de maneira geral, têm uma preocupação muito grande em apresentar contribuições não-financeiras aos seus associados. Entre os 10 entrevistados, sete identificam que a Cooesperança sempre proporciona vantagens não-financeiras aos seus cooperados e citaram como exemplos os espaços para formação, participação em eventos, seminários, congressos, viagens, além da construção de autoestima, opinião política e conhecimento cultural.

Outra característica da Teoria das Relações Humanas, segundo Stoner e Freeman (1999), é a preocupação com a satisfação no trabalho. A partir disso, os coordenadores entendem que, de maneira geral, os cooperados estão satisfeitos com os resultados financeiros obtidos com a cooperação e têm conhecimento de que havendo cooperação os resultados são maiores. Contudo, três das respostas obtidas identificam que os cooperados anseiam por um melhor retorno financeiro dentro da cooperativa.

Ao questionar-se a influência da relação, positiva ou negativa, entre os cooperados no desempenho das atividades, verificou-se que há consciência por parte dos coordenadores de que todas as relações entre as pessoas de um grupo têm influência nas atividades do mesmo, pois 50% das respostas indicam que isso sempre ocorre e a outra metade afirma que às vezes isso influencia as atividades.

Lacerda (2009) afirma que abordagem humanista identifica que os empregados trabalham mais se acreditarem que a administração está preocupada com seu bem estar. Observando isto, apenas um coordenador respondeu que as vezes este fato é verídico, enquanto 90% dos entrevistados destacam que a coordenação da cooperativa sempre demonstra preocupação com o bem estar dos cooperados. Um deles destaca ainda, que o Projeto Esperança/Coesperança trabalha com base na solidariedade, de modo que a realidade não poderia ser diferente.

A tabela 1 elucida com maior clareza a abordagem das características da Teoria das Relações Humanas e suas identificações do desempenho na prática administrativa da cooperativa.

**Tabela 1:** Relação das características da Teoria das Relações Humanas e as práticas do Projeto Esperança/Coesperança.

<b>TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS</b>	<b>ESPERANÇA/COESPERANÇA</b>
Considera a interação do homem no ambiente de trabalho, organização como grupo de pessoas.	Dinâmica grupal e interpessoal, trabalho em equipe, com o intuito de alcançar os resultados. As atividades são desenvolvidas em grupo.
Ocorrência de grupos no trabalho, amigos e grupos informais com os companheiros de trabalho dão significado às vidas profissionais dos trabalhadores.	Sempre ocorrem relações sociais fora do ambiente de trabalho da cooperativa, motivadas principalmente, pela afinidade entre as pessoas do grupo, como reuniões e jantares de confraternização.
Participação na decisão, necessidade dos trabalhadores participarem do processo de decisão.	As decisões são tomadas de maneira democrática, sendo esse um dos motivos para a realização de várias reuniões entre cooperados, todos têm liberdade de expressar suas opiniões.

O trabalho deve ser realizado de maneira grupal e com espírito de equipe.	As atividades sempre são realizadas em equipes, forma mais eficaz para atingir os objetivos. Compartilham conhecimento buscando a eficácia.
O homem não se comporta como ser isolado, sendo motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.	Apenas às vezes os cooperados são motivados por recompensas sociais e não materiais. É observada a influência do mundo capitalista.
A administração deve proporcionar contribuições não-financeiras aos trabalhadores.	Na maioria das vezes a cooperativa proporciona contribuições não-financeiras aos associados, como viagens, cursos, esclarecimento político e conhecimento cultural.
Há a necessidade de manter a satisfação no trabalho.	Os cooperados anseiam por um melhor retorno financeiro dentro da cooperativa.
A relação, positiva ou negativa, entre os cooperados influencia no desempenho das atividades.	Todas as relações entre pessoas de um grupo têm influencia no desempenho das atividades. Se a relações entre os cooperados é estável as tarefas são desenvolvidas mais facilmente.
Empregados trabalham mais se acreditarem que a administração está preocupada com seu bem estar.	A coordenação da cooperativa sempre se demonstra preocupada com o bem estar dos cooperados. Buscando e proporcionando auxílio financeiro e psicológico à que necessitar.

Buscou-se na tabela 1, comparar as inferências da Teoria das Relações Humanas com as práticas desenvolvidas pela coordenação do Projeto Esperança/Cooesperança e, assim, perceber de forma mais clara, que a aplicação das características da teoria é realizada constantemente na gestão da cooperativa estudada.

Pode-se observar na tabela 1 as principais características da Teoria das Relações Humanas identificadas no Projeto Esperança/Cooesperança. Da mesma forma, nota-se a deficiência no desenvolvimento de práticas relacionadas às formas não-financeiras de motivar os associados, bem como a satisfação do associado no trabalho.

Considerando as principais contribuições da Teoria das Relações Humanas, todos os coordenadores de segmento do Projeto Esperança/Cooesperança identificam a presença de todas ou da maioria das contribuições dentro da cooperativa. Os coordenadores consideram essencial a presença destas características a partir do momento em que trabalham diretamente com a autogestão e autonomia.

Os Coordenadores evidenciam que o trabalho cooperativado é um desafio a humanizar, já que envolve a participação de várias pessoas e a divergência de ideias, mas que trabalham muito nessa questão e as mudanças e resultados sempre aparecem. Destacam ainda, que o tema das relações humanas é fundamental para o sucesso do trabalho cooperativo.

A partir dos dados analisados e descritos, é possível identificar diversas características da Teoria das Relações Humanas que são utilizadas na gestão do Projeto Esperança/Cooesperança. Isso ocorre pelo fato da teoria estudada e as cooperativas ligadas à economia solidária apresentarem significativa preocupação com o desenvolvimento de aspectos do relacionamento social do homem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria das Relações humanas é uma ferramenta administrativa fundamental para o bom desempenho das atividades das organizações cooperativas devido à característica social das mesmas.

Considerando os dados apresentados na pesquisa, pode-se constatar que as características da Teoria das Relações Humanas podem ser facilmente observadas na gestão do Projeto Esperança/Coesperança, devido principalmente pelo caráter tipicamente solidário apresentado pela cooperativa. Contudo, a cooperativa deve desempenhar práticas na busca da motivação dos cooperados através de incentivos não-materiais.

A adoção da Teoria das Relações Humanas é de grande importância para as cooperativas socializarem seus associados, possui finalidades centradas em oferecer métodos gerenciais para congregar sinergia e aperfeiçoamento das práticas administrativas. Assim recomenda-se que os demais empreendimentos cooperativistas também adotem suas práticas de humanização e assim possam se estruturar de forma diferenciada no mercado.

Constata-se que as principais características da Teoria das Relações Humanas identificadas no Projeto Esperança/Coesperança são a dinâmica grupal, a participação dos associados no processo decisório, a oferta de recompensas não-materiais, a influência nas atividades das relações entre os cooperados e a preocupação da administração com o bem estar dos mesmo. Porém, é possível constatar a necessidade de desenvolver a motivação dos associados através de meios simbólicos e sociais, bem como promover práticas que aumente o nível de satisfação do associado no trabalho.

A presente pesquisa abordou um tema ainda pouco difundido em estudos cooperativistas, mas de extrema importância para as empresas cooperativas. Considera-se assim, que este assunto não deve ser ignorado nas discussões das classes acadêmicas e profissionais relacionadas ao meio cooperativo.

Finalizando, cabe enfatizar que essa pesquisa não teve o propósito de exaurir os estudos ou tirar conclusões ousadas de um tema tão importante como a implantação das teorias administrativas em cooperativas. Sendo assim, outras pesquisas poderão completar algumas lacunas desse estudo com o objetivo de expandir o nível de conhecimento desse assunto, tanto no nível teórico quanto prático.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, I. D. de.; SICSÚ, A. B.** Cooperativismo: um modelo associativista inovador. Anais XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. Ouro Preto, MG, 2003.
- BEUREN, I. M. (org.) et al.** Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIALOSKORSKI NETO, S.** Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35, 1998.
- BOESCHE, L. ; MAFIOLETTI, R. L.** Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense. Curitiba: Sistema OCEPAR. 2005.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à teoria geral da administração. 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.** Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- COOESPERANÇA,** Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos Vinculados ao PROJETO ESPERANÇA. Disponível em: <http://www.esperancacoesperanca.org.br/>. Acesso em jun/2010.
- COSTA, L. de S.** O cooperativismo: uma breve reflexão teórica. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – RS. 2007. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html>. Acesso em: 11 de maio de 2010.

- COSTA, V. M. F.** As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. 2000. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DANTAS, G. C. Da S.** Teoria das Relações Humanas. Disponível em: <http://www.meuartigo.brasilecola.com/administracao/teoria-das-relacoes-humanas.htm>. Acesso em jun/2010.
- DEL FIACO, J. L. M.** Das Relações Humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior. Agosto/ 2006.
- DRUCKER, P.F.** Introdução à Administração. Trad. Carlos A. Malferrari, São Paulo: Pioneira, 1984.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In; Revista de Administração de Empresas – RAE, v35, n.2, mar./abr., 1995.
- LACERDA, A. R. F.** Teoria Geral da Administração. Abril/2009.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.** Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAMGE, C. M.** A Construção de conhecimentos em espaços de economia popular solidária (o sentido pedagógico do Projeto Esperança/Coesperança). Ijuí, RS. Pallotti, 2009.
- LUNA, S. V. de.** Planejamento de pesquisa: uma introdução. 2ª edição. São Paulo: EDUC, 1999.
- MACHADO, S. M. C. F.** Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em: <http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf>. Acesso em: 24 de março de 2010.
- MAXIMIANO, A. A. C.** Administração de projetos: como trabalhar idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R.** Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Rev. Saúde Pública. Vol.29 n. 4. São Paulo, agosto 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101995000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010)> Acesso em 21 de junho de 2008.
- ROVER, S.** Evidenciação ambiental das empresas que atuam no Brasil consideradas potencialmente poluidoras. In: Anais eletrônicos XIV JORNADAS DE JOVENS PESQUISADORES DA AUGM, Unicamp, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UFSC/CA7006%20-%20XIV\\_jornada\\_suliani.doc](http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UFSC/CA7006%20-%20XIV_jornada_suliani.doc)> Acesso em 16 de maio de 2008.
- ICAZA, A. M. S.; FREITA, M. R. de. (org.).** O Projeto Esperança/Coesperança e a construção da economia solidária no Brasil. Relato de uma experiência. Cáritas Brasileira, Porto Alegre: 2006.
- SILVA, M. T. Da.** Correntes do Pensamento Administrativo. 1997.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.** Administração. 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.
- TODESCHINI, R.; MAGALHÃES, R.** A CUT e a Economia Solidária. In: Sindicalismo e economia solidária. Central Única dos trabalhadores – CUT, 1999. pp. 5-22.