

Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte

Elza Maria Santos
elzinhasantos@yahoo.com.br
FPL

Fátima Ferreira Roquete
fatimaroquete@gmail.com
UFMG

Resumo: A evolução dos modelos de gestão organizacional proporciona às organizações, atentas às mudanças do mundo globalizado, a devida adequação para que elas possam alcançar o sucesso e permanecer no mercado cada vez mais competitivo da atualidade. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão adotadas pelas cooperativas de transporte de passageiro em táxi, considerando a importância dos serviços prestados por essas organizações, bem como a alternativa que significam para o trabalhador. Para tal foi realizado um estudo de caso em uma empresa cooperativa de táxi, situada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado, realizada com 11 cooperados dessa organização, e analisados pela técnica de análise de conteúdo, mas especificamente, análise temática. Os resultados foram organizados e discutidos em quatro variáveis: a organização do Quadro Social, a educação cooperativista, o processo decisório e a comunicação na cooperativa estudada. Pode-se concluir que o avanço no desenvolvimento de práticas de gestão que contemplem a participação efetiva dos cooperados na condução dos rumos da cooperativa de táxi estudada pressupõe mudanças nas bases culturais, de valores, princípios e crenças. Apesar das dificuldades mostradas e dos desafios a serem enfrentados, a essa cooperativa de táxi vem se adaptando e sobrevivendo no contexto competitivo de seu segmento, não adotando um modelo específico de gestão, mas práticas que se caracterizam pela adaptação de alguns modelos de gestão.

Palavras Chave: gestão de cooperativ - participação - organização do quadr - modelo de gestão -

1. INTRODUÇÃO

Com as transformações do mundo nas últimas décadas, novas propostas de gestão organizacional surgiram, ampliando conceitos e estimulando práticas. As formas de gestão participativa, do conhecimento, da tecnologia de informação e moderna fazem parte dessa reorganização, passado a ser referência para a adequação do modelo de gestão das cooperativas a essa realidade (IBRAES, 2002).

A sociedade cooperativa é uma organização constituída para prestar serviços a seus associados, apresentando uma dupla natureza, que contempla a dimensão econômica e social dos cooperados. O cooperado é, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa, e os resultados positivos ou negativos são de responsabilidade da cooperativa, conseqüentemente de seus cooperados (BRASIL, 1971).

Por modelo de gestão entende-se “um conjunto de variáveis como: estrutura, padrão de liderança, padrão de comunicação, padrão de comprometimento, concepções de planejamento e de controle, que definem a forma como uma organização é estruturada e gerida” (VERGARA, 2009, p. 28). A evolução dos modelos de gestão propicia que as organizações, atentas às mudanças do contexto, se adequem e busquem alcançar o sucesso (SANTOS; RODRIGUEZ e RODRIGUEZ, 2008).

Os principais e mais comuns métodos de gestão, atualmente, são quatro: o modo de gestão tayloriano e neotayloriano; o modo de gestão tecnoburacrático; o modo de gestão baseado na excelência, associado ao método de gestão japonesa, e o modo de gestão participativa (DAVEL; VASCONCELOS, 1995).

Assim, os novos modos de gestão veem se tornam um impulso para que os conceitos de participação nas tomadas de decisão e na estruturação de estratégias organizacionais que favorecem o diferencial competitivo das cooperativas sejam revistos. Acredita-se que a cooperativa torna-se forte quando os cooperados assumem e usufruem dos seus serviços, pois a cooperativa é uma extensão de sua propriedade. Preconiza-se que o cooperado esteja presente, dê seu voto de confiança e participe com visão e ação, possibilitando o passo fundamental para a solução de problemas e a elaboração de novos projetos em busca de qualidade. Ressalta-se ser importante que a participação aconteça de forma organizada, comprometida e com responsabilidade. Espera-se, assim, que os cooperados assumam o papel de verdadeiros donos e conheçam o objetivo da cooperativa (IBRAES, 2002).

Nesse contexto, acredita Carvalho (2010), que os gestores das cooperativas e os cooperados vêm repensando o conceito de participação nas tomadas de decisão e na reestruturação de sua forma de organização. No entanto, essa consciência individual e coletiva exige uma visão global, pois vive-se um momento de concorrência como nunca visto até então. Para sobreviver nesse cenário, os gestores das cooperativas contam com a opção de adotar novos modelos de gestão com funções descentralizadas e participativas, que favoreçam resultados cada vez mais positivos. Tais medidas são apresentadas como necessárias para a sobrevivência das cooperativas no cenário atual, pois modelos de gestão orientados sob as rígidas hierarquias já não são mais suficientes e exitosos.

No entanto, o que de fato acontece em termos de práticas de gestão de cooperativas, em geral, e do segmento de transporte, em particular, é pouco conhecido. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar as práticas de gestão de uma Cooperativa de Transporte de Passageiros em Táxi de Belo Horizonte.

O estudo das práticas de gestão nas sociedades cooperativas de transporte de táxi, no contexto atual, contribui para ampliar o conhecimento sobre desafios e possibilidades que

estão sendo experimentados por este tipo de organização, bem como para elucidar características do modelo de gestão adotado, sinalizando dificuldades e oportunidades a serem exploradas.

2. COOPERATIVISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo apresenta-se o marco teórico do estudo, contemplando os temas cooperativismo e gestão organizacional, apresentando-se abordagens conceituais utilizadas recorrentemente para o estudo de modelos de gestão.

2.1. COOPERATIVISMO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

O cooperativismo teve sua origem na iniciativa solidária de alguns tecelões ingleses. A primeira cooperativa criada foi a de consumo, fundada por 28 sócios, em 1844, na pequena cidade Rochdale, Manchester, Inglaterra, após um ano de reuniões e debates, bem como com a contribuição financeira mensal de todos os sócios. A finalidade era a compra de produtos de consumo como farinha, açúcar, manteiga e aveia. Passou a chamar-se Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda. (LIMA NETO, 2006).

De acordo com o mesmo autor, no século XIX, foram identificadas cinco modalidades ou classes de cooperativas: a) cooperativas de consumo, cuja origem foi a de Rochdale; b) cooperativas de trabalho, que tiveram seu primeiro impulso na França; c) cooperativas de crédito, com surgimento na Alemanha; d) cooperativas agrícolas, com origem na Dinamarca e na Alemanha; e e) cooperativas de serviço, como as de moradia e saúde, que surgiram em diferentes países da Europa.

Três grandes tendências do cooperativismo foram identificadas por Lima Neto (2006, p. 21). A primeira foi a corrente não exclusivista ou relativista, uma forma de organizar a sociedade e que não exclui outras formas associativas ou organizativas; segundo, a corrente exclusivista ou absoluta, que é um sistema econômico-social integral; e terceira, as correntes intermediárias, dentre elas, a que propõe a criação das cooperativas de produção, nas quais os operários aportariam suas ferramentas e também suas poupanças.

No Brasil, a Lei n. 5.764/71 conceituou as cooperativas como sociedades em forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, mas à liquidação judicial ou extrajudicial, na forma dos Artigos 63 e seguintes da mesma lei (BRASIL, 1971). Entende Lima Neto (2006), que é por meio da cooperativa que se realiza a ideologia cooperativista, que se procura divulgar o valor dessas sociedades, de modo a facilitar suas atividades e propiciar maiores vantagens a seus cooperados. O ideário cooperativista, assim, tem por objetivo disseminar as vantagens e os princípios do cooperativismo, como forma de desenvolvimento econômico e humano da sociedade como um todo, podendo, assim, estimular a prática da solidariedade.

Panzutti (2006), por sua vez, destaca três características principais que definem uma cooperativa: a propriedade cooperativa, significando que os usuários são os proprietários da cooperativa; a gestão cooperativa, implicando na concentração do poder decisório nas mãos dos associados; e a repartição cooperativa, denotando que a distribuição das sobras líquidas é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações com a cooperativa.

A ideia de doutrina cooperativista contempla a substituição da competição e do lucro pela cooperação. Assim sendo, as sociedades cooperativas seriam importantes organizações que executam estruturas produtivas eficientes, capazes de gerar renda e emprego, além de



distribuir igualmente as oportunidades. Podem, ainda, se apresentar como eficientes prestadoras de serviços básicos e essenciais, conforme destaca Stefano (2011).

Considerando-se as particularidades e as possibilidades de contribuição dessa forma de sociedade, torna-se necessário buscar o que a literatura destaca sobre a gestão organizacional. Ressalta-se que organizações públicas e privadas, assim como sociedades cooperativas, adotam práticas de gestão. Estas se configuram como modos ou modelos de gestão, e denotam diferentes concepções da gestão organizacional.

2.2. GESTÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

A cooperativa caracteriza-se como uma “equipe de gestão”, composta por quatro grupos: os associados, os administradores eleitos, os administradores contratados (diretores e gerentes) e os empregados. Quando em cooperativas, economicamente grandes e administrativamente complexas, por razões práticas ou por necessidades de mercado, delegam funções aos administradores contratados, surge um conflito, muitas vezes latente, entre os interesses dos associados e os interesses dos executivos contratados. Estes, por manterem contrato com dedicação exclusiva, apresentarem elevada qualificação profissional e receberem remuneração diferenciada, tendem a considerar a eficiência e a expansão da organização como objetivo principal. Os sócios, por sua vez, enquanto autoridade suprema da cooperativa, buscam preservar o direito de solicitar que os negócios sejam dirigidos de modo a que seus interesses sejam sempre respeitados (SANTOS *et al.*, 2008).

As cooperativas de primeiro grau, ou seja, aquelas que têm como objetivo a prestação direta de serviços aos associados, são constituídas por um mínimo de 20 pessoas físicas. A admissão de pessoas jurídicas é permitida, em caráter de exceção, com as mesmas atividades ou atividades econômicas correlatas das pessoas físicas. Deve prevalecer a norma: “um homem, um voto”. Os associados se unem, enquanto pessoas responsáveis por sua economia doméstica, e decidem coletivamente. Assim, enquanto união de pessoas, não cabe haver o voto proporcional nas cooperativas de base. Valoriza-se a participação pessoal de cada membro individual, com sua contribuição financeira e especialmente com o uso dos serviços que a cooperativa coloca à disposição. Deriva dessa forma, que todos os membros teriam a mesma posição e o mesmo poder de decisão (BENATO, 2002).

Os associados, por si mesmos, devem ter condições de controlar a administração da cooperativa por meio dos dirigentes eleitos. Os dirigentes e administradores devem ter em mente que são os representantes dos associados. Atuando em nome deles, gozarão da sua confiança. Exercer o controle significa o direito e o dever de informar-se sobre todos os negócios relativos à sociedade cooperativa e, a partir destas informações, o direito de criticar e até despedir os mandatários eleitos que abusaram da confiança depositada (BENATO, 2002).

2.2.1. ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

Define-se Quadro Social como sendo os “[...] membros da sociedade, ou seja, os cooperados da cooperativa, incluindo os membros do conselho de administração e conselho fiscal” (BOESCHE, 2005, p. 65). A Organização do Quadro Social é a reunião dos cooperados em grupos para discutir as necessidades da cooperativa e suas próprias necessidades, ocorrendo assim a transmissão de informações; é criar a possibilidade de elaboração e de encaminhamento de propostas de maneira aberta e direta, de forma a possibilitar o intercâmbio entre cooperados e cooperativa, construindo-se uma relação de confiança; é atingir os próprios objetivos na cooperativa; é viabilizar a autogestão, conforme atesta Benato (2002) e Santos *et al.* (2008).

Sendo assim, torna-se essencial conhecer os caminhos que as cooperativas podem adotar para o Quadro Social. No entender de Benato (2002, p. 77), a organização do Quadro Social “é uma entidade jurídica que, por ser uma sociedade de pessoas, se diferencia das demais organizações em alguns aspectos”. Dentre esses, destacam-se: não estar sujeita às leis de falência; o capital é variável à medida que os sócios ingressam na sociedade e movimentam sua atividade ou são eliminados da mesma; não visa lucro e seus resultados são retornados ao sócio; o capital não responde nas decisões, cada sócio decide individualmente; é regida por lei específica, por um Estatuto Social e por uma Assembleia composta por todos os sócios, e tem fundamentos próprios.

O Quadro Social Organizado tem as seguintes funções: auxiliar a administração da cooperativa, levando-lhes os ideais e reivindicações dos associados, quer se trate de diretrizes operacionais, orientações técnicas ou atividade de serviços; buscar soluções conjuntas para evitar problemas já observados, alertando dirigentes, técnicos e funcionários para falhas ou erros que possam vir a prejudicar a cooperativa no seu desempenho ou a outros associados; levar aos associados orientações e diretrizes da administração para execução de programas e projetos de interesse da cooperativa; esclarecer os associados sobre os serviços oferecidos pela cooperativa e que estão à disposição dos cooperados que, na maioria das vezes, não o conhecem e não sabem usá-lo adequadamente – esta falta de conhecimento leva-os a criticar dirigentes e funcionários, depreciando a cooperativa; e orientar e esclarecer os associados sobre os aspectos do cooperativismo e da própria cooperativa (BENATO, 2002).

Segundo o mesmo autor, para a Organização do Quadro Social, alguns critérios necessitam ser considerados: a) a sociedade como um todo, pois o grupo é a formação de uma família que visa desenvolver um conjunto harmônico; b) a unidade social é mantida quando a cooperativa atende às expectativas dos associados; c) o grupo sócio-geográfico é o meio onde reside o cooperado, é o espaço no qual se articula a Doutrina Filosófica do Cooperativismo com a empresa sócio-econômica, ou seja, com a cooperativa; d) o grupo sócio-participativo vai se consolidando na medida em que o cooperado vai sentindo a necessidade de se agrupar e se unir. Isso pode ser estimulado por meio da divulgação contínua do sentido da união; da necessidade de decisão grupal; da participação; do intercâmbio; da liderança; do maior entrosamento; do conhecimento; das reivindicações e da responsabilidade. Para sustentar o processo de Organização do Quadro Social, torna-se essencial o investimento de forma contínua na educação dos cooperados. Isso pode ser realizado por meio de um Programa de Educação Cooperativista.

2.2.2. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

O objetivo de um Programa de Educação Cooperativista é dar condições aos dirigentes, associados e funcionários de conhecer os fundamentos do cooperativismo, a história, as propostas filosóficas, econômicas e sociais, de modo a capacitar cada um para exercer suas funções com eficácia e em benefício da cooperativa. É importante que os dirigentes entendam as peculiaridades da cooperativa. Os funcionários deverão ter consciência de que os associados são os donos da cooperativa. O associado deverá saber que têm direitos e obrigações, sendo que a principal delas é a lealdade para com a cooperativa. Um bom programa de Educação Cooperativista informa e forma pessoas conscientes e comprometidas com o sucesso do empreendimento (BENATO, 2002).

No ABC do Cooperativismo, Benato (2002, p. 93) afirma que “a transparência administrativa dá a confiabilidade à gestão da cooperativa e é construída sobre três pilares: o Conselho Fiscal, as Auditorias Interna e Externa e as Assessorias”.

O Conselho Fiscal precisa ser competente e atuante. Para tal, é necessário que os membros conheçam as funções estatutárias que lhe são delegadas por lei. Eles devem se qualificar continuamente para realizar bem suas tarefas; devem ser atuantes e precisam promover contatos com os associados e funcionários para colher sugestões e reclamações, acompanhando-as até que essas sejam solucionadas. Segundo Benato (2002), na Constituição de 1988, o Estado se afastou da fiscalização das cooperativas, restando esta atividade a elas próprias, o que dá maior importância e responsabilidade ao Conselho Fiscal e, por isto, a necessidade de competência e atuação permanente.

As Auditorias Interna e Externa devem ser vistas e entendidas como instrumentos de administração que visam alcançar a eficiência e a eficácia da cooperativa. Esses mecanismos colocam à disposição dos associados as informações necessárias para que eles possam assumir suas responsabilidades. Com isso, a confiabilidade dos próprios dirigentes, associados e funcionários se projetam nos produtos e serviços que a cooperativa oferece ao mercado, tornando-os confiáveis também para o público consumidor. Esta confiabilidade ocorre internamente (dirigentes, associados, funcionários, tornando a cooperativa transparente para todos) e externamente (que torna confiáveis produtos/serviços para o mercado consumidor) (BENATO, 2002).

As Assessorias são formadas por profissionais com conhecimento e experiência em várias áreas da administração, tais como: planejamento, controle, organização e métodos, comunicação, relações humanas, finanças, entre outras. Eles assessoram a Diretoria e/ou o Conselho de Administração no estudo, planejamento, execução e solução de problemas. “Um bom assessor prepara todas as alternativas passíveis de solução, facilitando aos dirigentes a tomada de decisão” (BENATO, 2002, p. 95).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O cenário de estudo foi uma Cooperativa de Transporte de Passageiros em Táxi de Belo Horizonte, à qual se deu o nome fictício de Cooperativa de Táxi Alfa, como forma de garantir a confidencialidade dos dados obtidos e dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Essa cooperativa está inserida no segmento de transporte de passageiro por táxi.

Para este estudo, escolheu-se a metodologia qualitativa, de caráter descritivo-analítico. Definidos tais parâmetros, em função da questão da pesquisa e do tema escolhido, o estudo de caso (YIN, 2005) foi o método identificado como o mais apropriado. Os sujeitos da pesquisa foram 11 cooperados da Cooperativa de Táxi Alfa escolhidos por acessibilidade. Um formulário foi utilizado para elucidar o perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa. Os dados sobre as práticas de gestão foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista - encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional - é considerado um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária, mais precisa e de comprovação imediata. Por isso, para se obter melhores resultados de uma entrevista, esta pode ser aplicada aos grupos tático e gerencial da empresa (chefes, gerentes, coordenadores), e ao grupo estratégico (alta administração). (MICHEL, 2010).

A análise aconteceu pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2008), considerada a ideal para descrever a visão dos entrevistados sobre as práticas de gestão da Cooperativa Alfa, relatadas pela voz aos cooperados, com base em suas ideias sobre as características de gestão da Cooperativa de Táxi Alfa.



Os resultados da pesquisa foram possíveis por meio da realização de entrevistas individuais com cooperados, na pesquisa bibliográfica sobre a temática e na pesquisa documental, baseada em materiais fornecidos pela Cooperativa de Táxi Alfa. Foram utilizados também fontes secundárias de dados como quadros informativos, manuais diversos, relatórios e o estatuto social da Cooperativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO DA PESQUISA

A Cooperativa de Táxi Alfa foi constituída em 1º de setembro de 2001, resultado da aquisição de duas centrais de Rádio Táxi atuantes no mercado de Minas Gerais há mais de quinze anos. A opção pelo cooperativismo visava o crescimento pessoal dos taxistas, com foco na excelência do atendimento dos clientes, na segurança e na confiança, oferecendo atendimento 24 horas (ESTATUTO SOCIAL, 2001).

A Cooperativa rege-se pelos valores e princípios do cooperativismo, pelas disposições legais, pelas diretrizes da autogestão e por seu estatuto social. Dentre os princípios, destacam-se a atuação sem discriminação política, racial, religiosa ou social; e não visar lucro. O prazo de duração da cooperativa é indeterminado e o ano social é compreendido pelo período de 1º de janeiro a 31 de dezembro. Tem como área de atuação, para fins de admissão dos cooperantes, além do município de Belo Horizonte/MG, todos os municípios que tenham contrato de reciprocidade junto ao órgão gerenciador, no caso a BHTRANS.

Conforme a estrutura, a cooperativa é de responsabilidade da Assembleia Geral, dos Conselhos de Ética e Fiscal e do Conselho de Administração. A administração é realizada por um Diretor Presidente, um Diretor Vice Presidente, um Diretor Administrativo, um Diretor Comercial e um Diretor Financeiro, todos eles cooperados. A Cooperativa visa o crescimento pessoal dos taxistas, focados em atingir a excelência no atendimento aos convênios e aos seus clientes, com segurança, confiança e 24 horas de atendimento, razão pela qual, relataram ter buscado a opção do cooperativismo.

A Cooperativa de Táxi Alfa conta atualmente com 146 motoristas entre cooperados e auxiliares, sendo 3 do sexo feminino (2,15%) e 137 do sexo masculino (97,85%). A idade varia entre 20 e 65 anos, sendo a idade média 40 anos. Contrata 26 funcionários, 23 do sexo feminino (88,47%) e 3 do sexo masculino (11,53%), com idade entre 20 e 40 anos, e idade média de 28 anos. Eles estão distribuídos da seguinte forma na Cooperativa: setor contábil (4 funcionários; setor de atendimento, via rádio/telefonistas e via cabine telefônica/operadores (22 funcionários).

A cooperativa fica aberta para atendimento aos seus cooperados das 08h00min às 12h00min e das 13h00min às 16h00min. Os setores administrativos funcionam até às 18h00min. Após esse horário, apenas os operadores de rádio permanecem trabalhando na Cooperativa.

A frota da Táxi Alfa estava constituída por 140 veículos, em dezembro de 2011, com vida útil variando de 2007 a 2011. a orientação é que os carros sejam mantidos em perfeitas condições de uso e estejam devidamente cadastrados junto à BHTRANS. Os motoristas apresentam bom grau de qualificação para prestar atendimento aos clientes, de acordo com os entrevistados.

A Cooperativa de Táxi Alfa foi a primeira cooperativa de táxi a implantar o táxi acessível, adaptado com elevador, proporcionando aos cadeirantes de Belo Horizonte mais essa acessibilidade. A tarifa era a mesma do táxi convencional e a BHTRANS se comprometeu

a emitir uma autorização especial para que táxis adaptados possam estacionar em vagas de deficiente e garagens.

Os clientes da Cooperativa podem ser classificados em dois grupos: a) cliente pessoa física, que pode escolher a opção de pagamento à vista, cheque e/ou cartões de débito e crédito; e b) cliente pessoa jurídica, cujo serviço é realizado à pessoa jurídica por meio de contrato formal de prestação de serviço. Além das empresas conveniadas, perfaz um total de 180 convênios.

Em 2011, a Táxi Alfa cresceu 40,23% em termos de número de corridas particulares, em relação a 2010; em corridas por convênio, o aumento foi de 6,97%, totalizando crescimento de 24,94%.

Além de várias empresas conveniadas, a Cooperativa de Táxi Alfa tem buscado constantemente firmar parcerias com instituições públicas e/ou privadas com o intuito de alavancar o crescimento da organização e, conseqüentemente, dos cooperados. Visando o bom atendimento aos cooperados, a cooperativa recolhe pontualmente o tributo ao Instituto de Seguridade Social (INSS), mantém convênios para assistência médica e assessoria jurídica, assim como informa rotineiramente os cooperados e funcionários sobre cursos oferecidos pela Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG).

4.2 A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DA COOPERATIVA DE TÁXI ALFA

4.2.1 A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL NA COOPERATIVA DE TÁXI ALFA

Para conhecer a Organização do Quadro Social Cooperativa de Táxi Alfa, partiu-se do levantamento de dados sobre a participação dos cooperados nas Assembleias Gerais. A participação nas assembleias gerais não tem sido expressiva na Cooperativa de Táxi Alfa. Em 2005, o número de participantes era de 97; em 2007, 34; em 2009, 60; e em 2011, somente 106 cooperados compareceram na assembleia geral. Essa participação pouco expressiva implica na debilidade de variáveis como: a comunicação, o conhecimento, o relacionamento pessoal e profissional e, principalmente, a participação nas tomadas de decisão, pois ela é essencial para a qualidade da prestação de serviços e os resultados da cooperativa (CARVALHO, 2010).

Para a Táxi Alfa a participação dos cooperados torna-se mais clara quando estabelecidos os direitos e deveres do Quadro Social. Este precisa ser organizado, a forma ou modelo escolhido vai depender do número de cooperados, da sua área de atuação e do ramo de atividade de cada cooperativa, mas a vontade dos cooperados e a decisão dos dirigentes também são necessárias, conforme pode ser inferido do depoimento do entrevistado.

“Pontos aqui hoje que devem ser melhorados, eu acho que é o cooperado chegar mais com a diretoria para andar e falar a mesma língua, porque eu acho que está faltando ainda o cooperado chegar um pouco mais, e procurar mais, e interessar um pouco mais pela cooperativa. Mas a diretoria tem que estar aberta, então está faltando um pouco mais de entrosamento, de diálogo, de procura do próprio cooperado para saber como é que está o andamento da cooperativa” (ENTREVISTADO 9).

Sobre ações que a cooperativa desenvolve para organização do Quadro Social, cinco entrevistados não souberam responder, cinco disseram que no momento a cooperativa não está desenvolvendo nenhuma ação e apenas um entrevistado disse que a Cooperativa funciona mais como uma empresa familiar, ou seja, mais informalmente.

“Olha na verdade a cooperativa ela não tem uma ação direta em termos didáticos, porque as vezes coloca a coisa didática, faz um organograma e isso não funciona, a

gente funciona aqui, mas como empresa familiar mesmo, dentro da necessidade que você vai encontrar, do limite você vai se adequando à necessidade, não tem essa formalidade” (ENTREVISTADO 4).

Entendendo-se por organização do Quadro Social ou organização dos cooperados, as relações existentes na associação de pessoas, que é administrada por uma norma com objetivo de igualdade entre seus membros, relacionada ao processo decisório da cooperativa (BOESCHE, 2005), nessa Cooperativa, o Quadro Social ainda não é organizado como preconizado pelo cooperativismo.

Pode-se observar que a organização do Quadro Social, bem como a educação cooperativista são desafios a serem enfrentados pelas cooperativas, em geral. Estudos realizados em cooperativas de outros ramos mostraram que essas são fragilidades desse tipo de organização (ROQUETE, 2002, 2012).

4.2.2 A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NA COOPERATIVA DE TÁXI ALFA

A educação cooperativista visa dar condições aos dirigentes, associados e funcionários de conhecer os fundamentos do cooperativismo, a história, as propostas filosóficas, econômicas e sociais, de modo a capacitar cada um para exercer suas funções com eficácia e em benefício da cooperativa. É importante que os dirigentes entendam as particularidades da cooperativa onde atuam e os funcionários tenham consciência de que os cooperados são os donos da cooperativa. Por sua vez, esses deverão conhecer seus direitos e obrigações, sendo que a principal delas é a lealdade para com a cooperativa (BENATO, 2002).

Segundo o Estatuto Social (2001) da Cooperativa de Táxi Alfa, em seu capítulo X, Art. 65, Parágrafo 2º, os resultados positivos, apurados por setor de atividade, são distribuídos da seguinte forma, no mínimo:

- a) 10% ao Fundo de Reserva;
- b) 5% ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES);
- c) As sobras líquidas apuradas no exercício, depois de deduzidas as taxas nas letras “a” e “b” deste artigo, serão devolvidos aos cooperados, proporcionalmente às operações realizadas com a cooperativa, salvo deliberação contrária em Assembleia Geral.

O FATES destina-se à prestação de serviços aos cooperados e seus familiares, assim como aos empregados da própria cooperativa, podendo ser prestados mediante convênio com entidades especializadas. As rendas eventuais de qualquer natureza, resultantes de operações ou atividades nas quais os cooperantes não tenham tido intervenção, reverterem em favor do FATES.

Constatou-se que a Cooperativa de Táxi Alfa não estava utilizando esse fundo com os cooperados, em atividades como a promoção de cursos, seminários, congressos, dentre outros. A justificativa para tal foi o fato de a administração ter assumido a gestão em abril/2011 e, portanto, estar organizando administrativamente a Cooperativa.

“Assumimos a gestão em abril/2011 e estamos em fase de organização administrativa da cooperativa. Busca-se ajustar a cooperativa à realidade do contexto. Os conselheiros perceberam que existem prioridades e estas estão sendo enumeradas, buscando-se soluções por meio de discussões entre os conselhos. Após consenso, planeja-se que os resultados sejam compartilhados com os cooperados em Assembléia” (ENTREVISTADO 2).

No Estatuto Social (2001), além do Fundo de reserva e do FATES, a Assembleia poderia criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação aplicação e liquidação. Os dados coletados mostram que a cooperativa não criou nenhum outro fundo, revelando uma fragilidade no modo de gestão

dessa cooperativa, no que tange aos investimentos em educação cooperativista, bem como em treinamentos específicos do negócio. Tal situação é confirmada pela fala dos entrevistados.

“Treinamento básico do que seria cooperativismo, como atuar dentro do cooperativismo, dar treinamento para os conselhos fiscal e ético e para o operacional também, como lidar com clientes. Coisas desse tipo” (ENTREVISTADO 2).

“Acho que a cooperativa dá treinamento quando o motorista passa a ser cooperado. Mas eu acho que só uma reciclagem para eles reverem um pouco o conceito de atendimento ao cliente” (ENTREVISTADO 11).

“Primeiro eu acho que a cooperativa tem que colocar para seus cooperados a forma melhor em termos de tratamento, de assédio aos nossos clientes; deveria ter um plano de cooperativismo alguma, como é que fala, reuniões, noções básicas de cooperativismo para os cooperados. Porque muita gente não sabe o que é o cooperativismo. Nem o que é cooperado e nem sabe que ele é cooperado. Ele sabe que ele está ali dentro. Mas ele não sabe o que é cooperativismo não” (ENTREVISTADO 10).

Almeida (2007) atesta que a educação se insere como um dos princípios fundamentais do cooperativismo, conforme modelo Rochdaliano, e tem por tarefa principal promover a integração social (cooperativa/entidades de apoio), a participação ativa (intervenção crítica dos cooperados na gestão do empreendimento) e passiva (utilização dos produtos e serviços econômicos e assistenciais).

De acordo com a análise dos dados, em que pese os entrevistados afirmarem que a Cooperativa funciona bem e está se mantendo no mercado, falta a participação dos cooperados no processo decisório, isto é, participação nas Assembleias e, portanto, uma gestão participativa.

4.2.3 PROCESSO DECISÓRIO NA COOPERATIVA DE TÁXI ALFA

No que se refere ao processo decisório, fala-se em liderança, comunicação, organização formal e motivação, esta como possibilidade de levar o homem a trabalhar para a organização. Assim, é essencial que o homem tenha ciência do objetivo da organização para a qual presta seus serviços e que participe do processo decisório. Citando a liderança no processo de participação, torna-se necessário que o homem também conheça as particularidades da organização onde atua, pois o processo decisório é tão presente no cotidiano, que pode confundir-se administrar com decidir.

Para o processo decisório cooperativo são considerados a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, o Conselho de Ética, isto é, toda a estrutura da cooperativa ou todos os cooperados. Na Assembleia Geral discute-se e delibera-se sobre os principais problemas e objetivos da cooperativa. Os sócios têm igualdade na votação (um sócio, um voto), isto é, se exerce o poder democrático.

A Cooperativa de Táxi Alfa, o Conselho de Administração é o órgão responsável por definir as metas, planos, os resultados a serem alcançados, entre outras atribuições. É composto por uma diretoria executiva e membros vogais e tem a função de gerenciar toda a rotina da cooperativa; ao Conselho Fiscal é atribuída a função de fiscalizar as ações e serviços da cooperativa, por meio das reclamações dos cooperados, e comunicar à Diretoria Executiva e ao Conselho de Ética, que tem a tarefa de separar os problemas administrativos dos problemas éticos (ESTATUTO SOCIAL, 2001).

As formas de tomada de decisão na Cooperativa de Taxi Alfa são diversas, existindo aquelas do momento, do dia a dia, da rotina da cooperativa, e aquelas que podem ser

estudadas, avaliadas. Estas últimas são menos comuns e, na maioria das vezes, têm parcela importante no sucesso da cooperativa. Entretanto, ambas devem ser pensadas e planejadas, mesmo sabendo-se que não há previsões de acontecimentos, para que a cooperativa não seja surpreendida, por exemplo, pelos seus concorrentes.

Como ocorre nas organizações, em geral, na sociedade cooperativa não é diferente, existindo diferentes estilos de gerenciar. Assim, os estilos de gerência existentes nessa Cooperativa, segundo entrevistado, são:

“...autoritário, quando a tomada de decisão é feita pelo gerente, apenas com as informações que possui no momento; democrático, quando o gerente divide as informações e a tomada de decisão é feita em conjunto; e liberal, quando o gerente não participa das decisões” (DIRETOR PRESIDENTE).

Para esse cooperado gestor, cada gerente de cooperativa tem um perfil, que deve ser adequado aos objetivos da Cooperativa e dos cooperados e não ao individual.

No que tange ao processo decisório na Cooperativa estudada, a administração diz que busca ser democrática e transparente, e que as decisões são tomadas por consenso com os conselheiros. Para a direção, essa prática está sendo adquirida a partir da experiência vivenciada em cada uma das situações. Entretanto, segundo Gawlak (2001) a participação do cooperado na vida da cooperativa deve ser de forma organizada e responsável, pois, faz parte do objetivo cultural da cooperativa a busca de conhecimentos, qualificação e profissionalismo. É direito e dever do cooperado participar e votar em todas as assembleias, conhecer as normas e regras estabelecidas e saber que todos devem assumir o papel de verdadeiros donos e que a cooperativa é uma prestadora de serviços aos seus associados, com objetivos econômicos, sociais e culturais.

Apesar de não ter o seu Quadro Social organizado nos padrões preconizados, isto é, participativo, a Cooperativa de Taxi Alfa tem conseguido garantir sua adaptação e sobrevivência como prestadora de serviços. A direção demonstra ter conhecimento de que, para que a Cooperativa sobreviva, será necessário estimular a motivação dos cooperados oferecendo treinamentos, benefícios sociais e a prestação de seus serviços com a qualificação de todos.

4.2.4. A COMUNICAÇÃO NA COOPERATIVA DE TÁXI ALFA

A comunicação é um instrumento básico para todas as atividades do gestor e, sendo assim, pode-se dizer que sem uma boa comunicação torna-se difícil desenvolver uma administração efetiva. Apesar de haver informação e conhecimentos nas organizações, isso não quer dizer que as pessoas estão se comunicando, pois há diferença entre informação e comunicação.

Cada profissão utiliza seu modo de expressar, seus jargões e, no cooperativismo, não é diferente, razão pela qual, tanto gestores, quanto cooperados precisam conhecê-los para que as informações sejam compartilhadas de forma eficiente. Quanto mais os cooperados são informados mais envolvidos com a cooperativa tendem a estar. Entretanto, na visão dos entrevistados, a questão da comunicação na Cooperativa de Táxi Alfa é um assunto controverso e abordado sob diferentes perspectivas, conforme mostram os relatos.

“Comunicação. Olha, aí já não estou por dentro. Você fala comunicação do (...) com o operador. Com a cooperativa, podemos dizer razoável para boa, setenta, sessenta por cento. Igual falei com você, tem uns mais arrogantes, (...) muda a diretoria. Então, as vezes a gente está mais afinado” (ENTREVISTADO 3).

“Olha, dentro das nossas limitações, eu conheço várias alternativas e a gente é uma cooperativa, que tem limitação também como outras têm, mas a gente hoje tem essa



dificuldade principalmente com corpo nosso. Precisamos melhorar nosso equipamento, comprar equipamento com mais qualidade, mais atualizados e temos dificuldades de conseguir isso hoje” (ENTREVISTADO 7).

“Eu digo que ela [comunicação] é boa porque os diretores fazem um bom trabalho e vem fazendo um bom trabalho apesar da dificuldade que a cooperativa se encontra hoje, mas eles vem fazendo um bom trabalho, divulgando, tem muito trabalho, você vê que hoje a cooperativa rejeita convênios porque nós estamos com uma deficiência de cooperados para atender a demanda. Mas é muito boa. A comunicação aqui é muito boa” (ENTREVISTADO 9).

Na Cooperativa de Táxi Alfa notou-se, também, que existe uma necessidade de qualificação na área comercial, operacional, contábil, desde o atendimento ao público, noções de cooperativismo, até cursos específicos, perpassando da Diretoria aos operadores de rádio. Sendo assim, um cooperado informou que a Diretoria busca desenvolver práticas para alcançar uma comunicação mais efetiva na Cooperativa de Táxi Alfa, particularmente, por considerar que a qualidade da comunicação, nesse tipo de negócio, seja primordial.

“A comunicação eficaz é importante em uma cooperativa porque os cooperados tomam ciência de todas as decisões tomadas nas Assembléias, mesmo que não tenham participado desta. No entanto, facilidades apontadas como a comunicação direta com os cooperados permitem afirmar que todos têm ciência das decisões e das mudanças na cooperativa imediatamente” (DIRETOR PRESIDENTE).

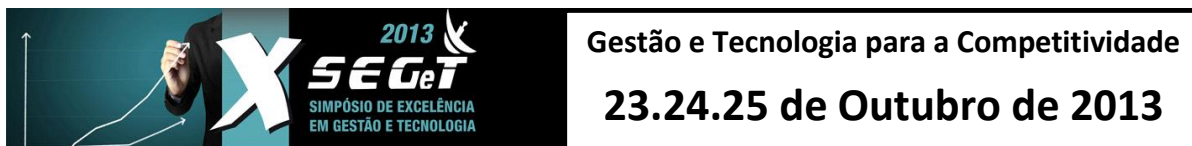
Entende-se que se não houver comunicação efetiva entre a direção da Cooperativa e os cooperados, um bom relacionamento torna-se pouco provável, na medida em que hoje a comunicação desempenha papel fundamental nas relações em qualquer organização. Para que a comunicação seja efetiva, há necessidade de que gestores e cooperados tenham conhecimentos além daqueles próprios de sua área de atuação. Segundo Lacombe (2006) a comunicação é a troca de informações e a transmissão de significados. Sendo assim, é importante, por exemplo, uma visão do mercado onde a cooperativa se insere e do segmento do cooperativismo no qual a cooperativa atua. Esse fator é importante para que a cooperativa desenvolva um diferencial competitivo, bem como alcance bons resultados, tanto para negócio, quanto para os cooperados. Uma comunicação efetiva pode contribuir com a melhoria do relacionamento entre a direção da Cooperativa de Taxi Alfa e os cooperados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar as práticas de gestão de uma Cooperativa de Transporte de Passageiros em Táxi de Belo Horizonte. No que tange à participação dos cooperados no processo decisório da gestão da Cooperativa, os resultados mostraram ser praticamente nula. Sua preocupação principal dos cooperados é o valor em dinheiro a ser recebido no final de cada dia pelas corridas, isto é, pelo trabalho realizado.

Para que os gestores possam adotar práticas de gestão com a participação dos cooperados será necessário promover mudanças nas bases culturais, em valores, princípios e crenças. Percebeu-se que não há troca de informações entre os cooperados e que a comunicação é falha, tanto por parte da cooperativa com os cooperados, quanto vice-versa, e isto é devido à cultura da organização.

A carência de educação cooperativista também é um dos fatores que dificulta a administração da cooperativa. Quando os gestores assumem alguma função, sem nenhuma formação administrativa, tendo que aprender a administrar na prática da função, ou seja, no dia a dia, por meio de experiência, de busca de soluções, o desafio é ainda mais expressivo, particularmente, considerando-se o nível cultural desses profissionais. A administração não tem



oferecido nenhum tipo de treinamento para os cooperados, e isso contribui para que o primeiro ano de mandato seja utilizado praticamente com o aprendizado da equipe gestora.

Entende-se que as dificuldades enfrentadas pela Cooperativa de Taxi Alfa para atingir todo o Quadro Social, pode se justificar pela centralização do poder por parte de seus dirigentes, o que tem como consequência a baixa participação dos associados nas principais decisões, a falta de cooperação e de solidariedade.

Apesar das dificuldades mostradas e dos desafios a serem enfrentados na função de gestores, os cooperados expressaram sua vontade de permanecer no cargo, apresentando como razão para tal o crescimento da cooperativa e a sua realização pessoal no que tange ao dever cumprido.

Em face dos resultados encontrados no estudo, sugere-se que outros estudos sejam realizados em cooperativas de táxi, tendo em vista a importância de se conhecer melhor as dificuldades e os desafios enfrentados por esses profissionais, bem como oferecer alternativas de gestão que possam contribuir com a viabilidade desse tipo de negócio, importante para o trabalhador e para a sociedade. Para o enriquecimento do conhecimento sobre as práticas de gestão em cooperativas de táxi, sugere-se que outros estudos sejam realizados, contemplando a visão dos funcionários e dos usuários dos serviços.

A proposição é que a Cooperativa de Táxi Alfa invista, realmente, em um programa de educação cooperativista, capacitando os cooperados para gerir a cooperativa, bem como adote práticas de gestão, de fato, participativas. Como isso, buscar-se-ia uma aproximação maior dos cooperados, levando-os a se aproximar da cooperativa, não somente visando o resultado de seu serviço individual, mas também o resultado coletivo, contemplando a participação nas decisões. O investimento em uma educação cooperativista de qualidade, que tenha como resultado o comprometimento de todos, visando um objetivo comum, poderia ser um diferencial para essa Cooperativa em relação às concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. N. et al. Educação Cooperativista, controle social e cooperativismo de crédito rural: uma avaliação da experiência da cooperativa de crédito rural de feira de Santana - Bahia. I Encontro da Rede Rural, GT: saber e poder no campo. 2007, Bahia. Disponível em: <http://www.nead.gov.br/tmp/encontro/cdrom/gt/6/Jecine_do_Nascimento_Almeida.pdf>. Acesso em: 03 out. 2011.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70, 2008.

BENATO, J. V. A. O ABC do cooperativismo. São Paulo: Ocesp-Sescoop-SP, 2002.

BOESCHE, L. Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática. Curitiba, Oceptar, SESCOOP-PR, 2005.

BRASIL. Lei nº. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 19 jul. 2011.

CARVALHO, W. Gestão participativa na Semco Equipamentos: implantação e consolidação. 2010. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2010.

COOPERATIVA DE TÁXI ALFA. Cooperativa de Transporte de Passageiros em Táxi de Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.disktaxi.telelistas.net>>. Acesso em: 03 out. 2011.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (Orgs.). Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

GAWLAK, A.; TURRA, F.R. Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor. 3ed. Curitiba, 2001.



IBRAES. Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Tecnológico, Educacional e Associativo. Organização e gestão cooperativa. Brasília: Ad Hoc Comunicação, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA NETO, A. Cooperativas de trabalho. Arnor Lima Neto. 1ª ed. (ano 2004), 3 tir. Curitiba: Juruá, 2006.

MICHEL, M. H. Apostila para a disciplina Metodologia de Pesquisa II. Curso MBA em Gestão de Cooperativas. Centro de Pós-Graduação. Núcleo de Estudos de Cooperativismo e Associativismo. Pedro Leopoldo, 2010.

PANZUTTI, R. et al. (Org.). Cooperativismo ao alcance de todos. 3ed. São Paulo. Ocesp-Sescoop-SP, 2006.

PIRES, M. L. L.S. et al. (Org.). **Cenário e tendências do cooperativismo brasileiro.** Recife: Bagaço, 2004, 100 p.

ROQUETE, F. R. Impactos da regulamentação estatal na gestão organizacional: o caso de uma cooperativa médica Unimed no Estado de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. 2002. 226p.

ROQUETE, F. R. Identidade e competências profissionais: um estudo com diretores executivos de uma cooperativa de trabalho médico de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. 2012. 230p.

SANTOS, E.M.; COSTA, R.P; MONTEIRO, M.I; SILVA, L. F.. A organização do Quadro Social: um estudo de caso na Cooperativa de Táxi em Minas Gerais. Projeto Interdisciplinar apresentado à Faculdade Novos Horizontes, 3º Período do Curso de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas, Belo Horizonte, 2008, 37p.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ; RODRIGUEZ, M.V. Evolução do modelo de gestão. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Responsabilidade socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, RJ, 2008, p.1-17.

STEFANO, S.R; ZAMPIER, M.A; GRZESZCZESZYN, G. Cooperativas: características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil. Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/.../107.pdf>. Acesso em 05 ago. 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.