EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ENGAJAMENTO E LIDERANÇA EM PRÁTICAS COOPERATIVISTAS

Douglas Moraes Bezerra¹
Antonella Sousa¹
Edson Kubo¹

¹ Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ENGAJAMENTO E LIDERANÇA EM PRÁTICAS COOPERATIVISTAS

Resumo: Em uma sociedade considerada global, ações sustentáveis no mundo do trabalho são decorrentes de uma diversidade de fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e ambientais. Contudo, as reflexões sobre o significado do trabalho, o engajamento e o comportamento de liderança em experiências relacionadas ao Empreendedorismo Social assumem certo protagonismo no pensar e fazer cotidiano dos pesquisadores organizacionais na busca de uma ação sustentável. Desse modo, este ensaio teórico se propõe a refletir sobre a prática do empreendedorismo social, tentando compreender os elementos esquecidos no significado do trabalho cooperativista e como a liderança focada na espiritualidade poderia reconquistar o engajamento dos cooperados. Embora reconhecendo no material pesquisado as diferentes visões, assinala-se que parece ser de grande importância a presença nas experiências cooperativistas de um comportamento de liderança focado na espiritualidade, buscando promover a essência do cooperativismo, a identificação dos indivíduos com o trabalho e uma liderança pautada na autonomia e no voluntarismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social, Cooperativismo, Liderança, Engajamento.

1 Introdução

A profunda crise das economias mundiais iniciada em 2008 tem pressionado o mundo a buscar soluções para problemas sociais complexos como a fome e o desemprego. Neste contexto, o empreendedorismo social tem se apresentado como uma alternativa singular para a atenuação dessas inquietações sociais. A atuação das organizações cooperativistas nas últimas décadas tem sido um forte exemplo.

Alinhadas com esse propósito, as cooperativas surgiram na primeira metade do século XIX, em um contexto muito semelhante ao atual, marcado pelo desemprego, pela fome e por convenções sociais (LIMA, 2009; NAMORADO, 2009). As ideias centrais do cooperativismo foram consolidadas a partir das experiências de Robert Owen e Charles Fourier e legitimadas através da experiência pioneira dos operários de Rochedale, na Inglaterra (LIMA, 2009).

Apesar de ter seu surgimento estritamente ligado ao movimento operário da primeira metade do século XIX e a uma lógica contrária à ideia de lucro (NAMORADO, 2009), a filosofia tradicional vem se transformando e enquadrando-se cada vez mais nos limites do mercado. A partir dos anos 2000 é considerada por alguns autores apenas como uma resposta ao desemprego, perdendo desse modo toda a criticidade e sua fidelidade com a classe operária (LIMA, 2009; LIMA, 2010).

Durante cerca de dois séculos de experiências o cooperativismo tem se deparado com vários desafios como aponta Oliveira (2009), sendo um deles o baixo envolvimento dos cooperados nos espaços de deliberação das cooperativas, o que afeta o fortalecimento desse tipo de organização.

Desse modo, busca-se com esta pesquisa compreender o que se perdeu no significado do trabalho cooperativista e como uma liderança focada na espiritualidade poderia reconquistar o engajamento dos cooperados. Essas preocupações se alinham com a importância que assumem atualmente as cooperativas, definidas pela ONU (Organização das Nações Unidas) como uma das ferramentas de implementação dos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável).

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

Para tanto, será apresentada a seguir uma discussão sobre a história e desenvolvimento do cooperativismo como iniciativa integrante do empreendedorismo social, em seguida faz-se uma discussão sobre significado do trabalho, engajamento e liderança. No terceiro tópico destaca-se como preocupações com uma liderança focada no sentido do trabalho e na espiritualidade podem contribuir para o fortalecimento e práticas cooperativistas. E ao fim são apresentadas algumas conclusões.

2 *Empreendedorismo social e cooperativismo: uma alternativa para o desenvolvimento sustentável*

Recentemente as preocupações relacionadas à sustentabilidade têm ocupado grande espaço no imaginário social em todo o mundo. Em maio de 2019, por exemplo, a Revista Veja noticiou que a eleição para primeiro-ministro da Austrália teve como um dos seus postos-chave a sustentabilidade, com os candidatos *Scott Morrison* e *Bill Shorten* se esforçando para apresentarem propostas sobre imigração, mudança climática e estagnação salarial (VEJA, 2019).

As queimadas na Amazônia brasileira também ganharam destaque no noticiário mundial nos últimos dias do mês de agosto de 2019 (UOL, 2019; EXAME, 2019; FOLHA DE SÃO PAULO, 2019). A reunião do G7 (grupo que reúne alguns dos países mais industrializados do mundo: Alemanha, Canadá, França, Estados Unidos, Itália, Japão e Reunido Unido) teve como um dos pontos centrais de discussão a “crise internacional” das queimadas na Amazônia, como classificou o presidente da França (G1, 2019; FOLHA DE SÃO PAULO, 2019; EXAME, 2019; UOL, 2019).

Como se pode perceber, o tema sustentabilidade é uma prioridade na agenda mundial. Porém, como aponta Nossa, Rodrigues e Nossa (2017), esse é um conceito dinâmico que sofreu diversas transformações com o passar do tempo, agregando valores como direitos humanos, democracia e liberdade.

Tais transformações foram estimuladas pelas sucessivas Conferências, Comissões e Acordos Globais em prol do Desenvolvimento Sustentável, desde a Conferência da ONU para o Meio Ambiente Humano em Estocolmo no ano de 1972, até a Conferência da ONU Rio +20 (NOSSA; RODRIGUES; NOSSA, 2017).

Destaca-se que em setembro de 2015, líderes mundiais reuniram-se na sede da ONU, em Nova York, na Assembleia Geral das Nações Unidas, para decidir sobre os novos Objetivos globais de Desenvolvimento Sustentável. Como produto dessa reunião foi a elaboração da Resolução Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para Desenvolvimento Sustentável, onde são sistematizados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem atingidas até o ano de 2030 (ONU, 2015). Os objetivos estratégicos extraídos dessa nova Agenda são:

[...] acabar com a pobreza e a fome em todos os lugares; combater as desigualdades dentro e entre os países; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger os direitos humanos e promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas; e assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais (ONU, 2015, p.03).

A resolução da ONU reconhece ainda a amplitude e complexidade apresentada pela nova agenda, apontando a necessidade de uma parceria global para garantir sua implementação e assim afirmando: “Reconhecemos o papel do setor privado diverso, desde as microempresas

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

e cooperativas até as multinacionais, bem como o papel das organizações da sociedade civil e as organizações filantrópicas na implementação da nova Agenda” (ONU, 2015, p.12.).

Como se pode perceber, as cooperativas são um dos meios centrais de promoção do desenvolvimento sustentável como apontada a Agenda 2030 definida pela Cúpula das Nações Unidas em 2015. Isso significa que os empreendimentos cooperativistas rompem com a lógica exploratória e predatória das organizações empresariais tradicionais pautadas no lucro; e fundamentam-se na apropriação coletiva e equitativa dos resultados financeiros por meio de decisões democráticas e transparentes implementadas em Assembleia Geral (SCHNEIDER, 2015; MELO, 2014; CANÇADO, 2004).

Portanto, apesar de suas limitações as cooperativas ainda são um elemento-chave na promoção da sustentabilidade. O fato das cooperativas se aproximarem conceitualmente do que se define como uma racionalidade substantiva, priorizando os aspectos essenciais e humanos das organizações, em contraponto à lógica predominante, permite a médio e longo prazo boas condições para o desenvolvimento da vida e a existência dos recursos naturais necessários para as próximas gerações (SCHNEIDER, 2015).

Segundo Lima (2004), o cooperativismo tem suas raízes no movimento operário e sindical no século XIX. O surgimento do sistema fabril de produção no embalo da revolução industrial trouxe consigo uma forma de organizar o trabalho distinta de como ocorria nos sistemas anteriores (MOTTA; VASCONCELOS, 2009). O empregador passou a assumir a propriedade dos meios de produção e os trabalhadores passaram a ser assalariados e despossuidores das ferramentas de trabalho, de modo que os artesãos gradativamente foram se tornando empregados dos proprietários dos meios de produção, recebendo somente uma retribuição por sua força de trabalho, não se apropriando mais da totalidade do que era produzido (MOTTA; VASCONCELOS, 2009; RAMOS, 2008). Essas transformações trouxeram consigo novos fenômenos sociais.

O aumento da demanda por matéria-prima e a desvalorização da renda da terra frente ao lucro da indústria fez explodir um crescimento urbano populacional desordenado na Europa entre os anos de 1800 e 1900 diante dos cercamentos (MOTTA; VASCONCELOS, 2009; RAMOS, 2009). Nas cidades predominava uma situação de marginalização e pobreza generalizada, uma situação de caos social, com epidemias, lixo, jornadas excessivas de trabalho e revoltas sociais (MOTTA; VASCONCELOS, 2009; RAMOS, 2009).

É neste cenário que surgem as primeiras experiências cooperativistas. Apesar de alguns autores apontarem experiências cooperativistas anteriores à cooperativa de consumo dos operários de Rochdale, a iniciativa dos Pioneiros de Rochdale é majoritariamente reconhecida como a experiência seminal do cooperativismo. O fato é que independente de terem existido experiências anteriores esta foi a primeira a inserir no modelo de organização cooperativa formas distintas de gestão coletiva sistematizadas em sete princípios cooperativistas: 1-adesão livre, 2-controle democrático pelos sócios, 3-participação econômica dos sócios, 4- Autonomia e independência, 5- Educação, formação e informação, 6- Cooperação entre cooperativas, e 7-preocupação com a comunidade (BAIOTO, 2018; SCHNEIDER, 2015; MARCONI; SANTOS, 2016; CANÇADO, 2004).

Neste mesmo período, as mazelas sociais decorrentes do sistema de produção fabril com o advento da revolução industrial, as experiências associativistas e as lutas e convulsões sociais características do século XIX, instigaram intelectuais como Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837) e Robert Owen (1771-1858) a desenvolverem alternativas de organização do trabalho que rompessem com a lógica predatória destrutiva da grande indústria. Esse

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

movimento ficou conhecido como socialismo utópico e constituiu uma das mais importantes fundamentações teóricas do cooperativismo moderno (BAIOTO, 2018; MARCONI; SANTOS, 2016; MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

O cooperativismo, portanto, surge da crítica à perspectiva capitalista de organização do processo da produção e distribuição da riqueza. Representa a busca por uma alternativa sustentável de organização do trabalho, priorizando os aspectos humanos e sociais da organização em detrimento da busca pelo lucro.

Segundo Melo (2014) as cooperativas surgem como um contraponto à heterogeneização e à fragmentação do mundo do trabalho característica dos empreendimentos gerenciais tradicionais. Somente por meio da busca pela superação da lógica econômica e política de apropriação capitalista é possível avançar para um modelo autogestionário de organização, característico da ideia cooperativista (MELO, 2014).

Entretanto, mesmo tendo seu conceito originário claramente delimitado como uma perspectiva pautada na autogestão, na gestão democrática das organizações, na propriedade coletiva dos meios de produção, na solidariedade e igualdade entre os trabalhadores, a experiência cooperativista possui uma significativa variedade conceitual.

Além das transformações pelas quais passaram o conceito no tempo, existe uma significativa variedade tipológica das experiências. A difícil definição conceitual do tema é tamanha que Baioto (2018) sente a necessidade de destinar algumas páginas da sua tese doutoral para definir e diferenciar cooperação, cooperativismo e cooperativas. Existe também uma diferença teórica e conceitual na definição da ideia de cooperativismo no seu surgimento, como uma prática subversiva, e no momento atual, mas relacionado a um mecanismo de legitimação. (LIMA, 2004; LIMA 2010).

Segundo Medeiros et al (2017), o cooperativismo encontra-se conceitualmente entre a economia solidária (mais próxima da busca de novas relações de produção) e o empreendedorismo social (apresentando predominantemente preocupações relacionadas à distribuição mais equitativa dos resultados e na auto-organização dos mais pobres, mas pautado na dinâmica atual de mercado). Seus estudos apontam que as contradições inerentes à perspectiva da economia solidária constituíram limite-se para seu desenvolvimento, pois práticas típicas da economia capitalista estão inseridas em suas bases.

Assim, no campo da análise organizacional tem predominado a lógica do Empreendedorismo Social ao se investigar as cooperativas, incluindo-se aqui as organizações que almejam ao mesmo tempo o lucro e o impacto social. Inicialmente compostas apenas pelas organizações da sociedade civil e governamentais, atualmente estas iniciativas são classificadas do seguinte modo: organizações sem fins lucrativos alavancadas; híbrido sem fins lucrativos, filantrópico, mas com o apoio do governo; e negócio social, que obtém renda a partir de mercados mal explorados (ROMANI-DIAS et al, 2017).

Segundo Rios (1989), para além da grande variação do conceito, muitas organizações registradas formalmente como cooperativas não se apresentam substancialmente como tal, e muitas organizações que de fato funcionam em conformidade com a teoria e os princípios do cooperativismo não estão registradas como tal. É possível encontrar casos no nordeste brasileiro onde grandes produtores rurais faliram e retomaram a produção formalmente como uma cooperativa fruto de empreendimentos recuperados, mas que na prática seguiram funcionando como um empreendimento privado (RIOS, 1989). O autor aponta uma diversidade de tipos de cooperativas: de consumo, agropecuária, de produção, de crédito, dentre outras. Sem falar nas diferenças regionais entre as experiências cooperativistas.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

Diante da grande tarefa que está posta para as cooperativas, como um dos principais meios de implementação dos 17 ODS que definem a Agenda 2030, essa variedade conceitual e empírica característica do cooperativismo impõe sobre elas grandes desafios, pois se apresentam como uma das principais ferramentas de promoção e fortalecimento da sustentabilidade para o atingimento das 169 metas até o ano de 2030.

Diante deste quadro, Baioto (2018) aponta como um dos principais desafios do cooperativismo desenvolver estratégias da gestão do conhecimento cooperativista com base na educação cooperativista e o fortalecimento de circunstâncias que levem ao desenvolvimento da identidade cooperativista. Na mesma linha de discussão, Oliveira (2009) aponta que um dos maiores obstáculos para o cooperativismo é o envolvimento das pessoas nos espaços de deliberação.

Nesta perspectiva, Baioto (2018, p. 66) destaca que “Para os pioneiros, sem uma devida compreensão por parte do cooperado das regras que norteiam o sentido de ser da cooperativa, este não tem condições de voluntariamente aderir à proposta”. A educação cooperativa se apresenta como uma regra de ouro, um diferencial, uma cláusula pétrea da proposta cooperativista (BAIOTO, 2018). Esta preocupação está expressa no 5º princípio do cooperativismo aprovado pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI), em 1995, expressando uma ponte entre a proposta cooperativa, princípios e valores e a formação da identidade cooperativa (BAIOTO, 2018; FERREIRA; SOUSA, 2018).

Ferreira e Sousa (2018) consideram a formação cooperativista um pilar fundamental do desenvolvimento do cooperativismo. Os autores destacam que os pioneiros de Rochdale percebiam a educação cooperativista como uma ferramenta privilegiada para atingir a melhor compreensão de uma organização cooperativa diante de seus princípios e valores pautados em uma lógica diferente das organizações capitalistas tradicionais. O autor lembra ainda que a secundarização das atividades de cunho educacional pode colocá-las diante do risco de não viverem, de serem absorvidas pelo sistema socioeconômico vigente. Melo (2014), resgatando Proudhon, destaca que a educação possui um papel fundamental na implementação da autogestão.

A educação cooperativa, portanto, se apresenta como um elemento central no fortalecimento das organizações cooperativistas por potencializar dois fatores: 1- Por permitir a diferenciação entre um empreendimento cooperativo e outro que expressa a continuidade de uma racionalidade meramente instrumental; e 2- Possibilita a identificação do cooperado com os princípios e valores cooperativos (BAIOTO, 2018).

Portanto, a garantia da implementação da Agenda 2030 perpassa pelas preocupações com o engajamento dos trabalhadores nas cooperativas e pelo fortalecimento destas organizações. De modo que, somente por meio de uma dinâmica organizacional focada na formação técnica-administrativa-política dos cooperados é possível fortalecer as cooperativas em direção à implementação dos 17 ODS.

3 *Significado do trabalho, engajamento e liderança*

A natureza e as formas de organização das atividades laborais passam por radicais mudanças exigindo, sobremaneira, uma nova dinâmica no contexto do trabalho. Como consequência, uma diversidade de ocupações deixa de ter importância e outras surgem como resultado de inovações no âmbito do conhecimento e das tecnologias. Entretanto, o trabalho continua a ser uma fonte fundamental de sustentáculo da sociedade mostrando que, - mesmo tendo o lado tradicional das concepções negativas como fonte de sofrimento e alienação; cobranças, pressões e singulares ambientais desconfortáveis -, todo ser humano ativo para dar

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

sentido à sua vida, quer exercer uma atividade produtiva que lhe traga emancipação e satisfação (MORIN, 2001; BACKES, 2012; NEVES et al, 2018).

Uma vez considerado o trabalho um fator imprescindível para dar significado a vida das pessoas, necessário se faz o entendimento das características do trabalho que motivam e dão satisfação. Na tentativa de criar um modelo pioneiro que contemplasse as características do emprego, os autores Hackman e Oldhan (1976) sintetizaram as suas ideias em três estados psicológicos descrevendo as razões, segundo eles, que impactam na motivação e na satisfação dos empregados, a saber: 1. A importância do trabalho (o significado que uma pessoa encontra na atividade que desempenha); 2. A utilidade do trabalho (o sentimento de responsabilidade relativo aos resultados que alcança) e 3. A legitimidade do trabalho (o conhecimento que o empregado tem do seu desempenho). Desse modo, características como a variedade de tarefas, a identidade do empregado com o trabalho que ele desenvolve e o significado do trabalho para o empregado definem a abordagem desses autores.

Outra interpretação importante é dos Sistemas Sociotécnicos proposto por Ktchum e Trist (1992), os quais defendem que as motivações intrínsecas e extrínsecas dos empregados têm uma relação direta a forma com que o trabalho é organizado. Com base nesse modelo, entende-se que as condições ambientais e estruturais influenciam o desempenho dos empregados. Corroborando com essa linha de raciocínio, apontam Merighi et al (2013) que a figura do líder ocupa um lugar importante para realizar com eficácia a harmonia entre os interesses organizacionais e as necessidades individuais e coletivas das pessoas. Compreende-se, assim, que a natureza cooperativa inerente a qualquer negócio cria o senso de comunidade e une os indivíduos para desempenharem atividades produtivas. Infere-se, portanto, que a liderança nos Sistemas Sociotécnicos assume uma responsabilidade de manter nas pessoas o sentido coletivo e cooperativo, além de torná-las motivadas e estimuladas no ambiente de trabalho.

Os argumentos de Emery (1976) e Trist (1978) deram sustentação ao que foi proposto por Ktchum e Trist (1992), estes por sua vez, afirmam que o empregado desperta o interesse efetivo em comprometer-se com as tarefas exercidas no ambiente de trabalho a partir do atendimento de seis condições consideradas imprescindíveis, quais sejam: 1. A variedade e o desafio das tarefas; 2. Possibilidades de aprendizagem contínua; 3. Margem de manobra e autonomia; 4. O reconhecimento e apoio; 5. Contribuição social e construção da identidade social; 6. Aperfeiçoamento e orientação profissionais para um futuro desejável.

Entende-se, pois, que para o empregado o formato como as organizações configuram o trabalho é muito importante e quando ele corresponde a algo que tenha sentido, desenvolva competências, possa ser executado com liberdade e o faz evoluir diz muito quanto o grau do seu comprometimento com o trabalho. Constitui, por assim dizer, forte elemento para influenciar o engajamento do empregado no trabalho, porque eles provavelmente concentram seus esforços naquilo que os estimulam e proporcionem satisfação.

Nas premissas subjacentes a essa perspectiva de análise do significado do trabalho, engajamento e liderança, os estudos de Gupta e Shukla (2018) e Gupta (2018) são úteis para demonstrar que o envolvimento pessoal e engajamento no trabalho vem sendo discutidos por cientistas sociais a partir do entendimento de Kahn (1990), o qual por meio de investigações etnográficas apreendeu evidências de que os ambientes de trabalho são locais de incentivos para que as pessoas desenvolvam seu eu individual (envolvimento) e o eu social (engajamento).

Para Kahn (1990), o engajamento no trabalho contém em seu bojo três dimensões: a cognitiva, emocional e física. Essas dimensões fazem parte da natureza das pessoas e estas ao

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

serem contratadas pelas organizações esperam encontrar no ambiente as condições adequadas para torná-las comprometidas com o trabalho que irão executar, além disso, atingirem o seu bem-estar psicológico.

Assim, desde Kahn (1990), a importância do bem-estar psicológico já se destaca como uma dimensão influente no desempenho dos indivíduos. A expansão de investigações a respeito desse estado de bem-estar tem avançado nas últimas décadas e no levantamento feito por Saks (2011) alguns conteúdos são recorrentes na dedução de como o envolvimento dos empregados é considerado a chave para o sucesso e a competitividade das organizações; bem como, para a produtividade, retenção, desempenho financeiro da organização e retorno dos acionistas Macey et al (2009); Harter et al (2002); Bates (2004); Baumruk (2004); Richman (2006).

Na análise desse termo engajamento do empregado uma característica importante é que foi ampliado por outros pesquisadores posteriores a Kahn (1990), que de acordo com Kim; Park; Kwon (2017), criaram outras perspectivas de estudos como de Acoplamento de trabalho (Schaufeli, et al, 2002), engajamento organizacional (Guest, 2015; Saks, 2006), engajamento trabalho (Rico, Lepine e Crawford, 2010). Em conformidade com esses autores, as premissas de Schaufeli et al (2002) sobre acoplamento é a mais utilizada para reconhecer e medir o engajamento no trabalho.

Para Schaufeli et al (2002), acoplamento no trabalho é um estado de espírito positivo do empregado caracterizado pelo Vigor (VI), Dedicção (DE) e Absorção (AB) com que ele entrega no desempenho da tarefa. De modo prático, o VI (Vigor) pode ser observado pela manifestação da energia mental e forte vontade de exercer e completar o trabalho, sobretudo, quando confrontados com desafios e obstáculos. A DE (Dedicção) é percebida pelo cuidado e significância que as tarefas têm para o empregado. A AB (Absorção) é reconhecida pela atenção e comprometimento com o trabalho, demonstrada no tempo que permanece na tarefa.

São destacados em levantamento realizado por Kim; Park; Kwon (2017) que nos estudos de Guest (2015) o engajamento de trabalho apresenta uma relação de influência com atitudes positivas, de satisfação e comprometimento organizacional dos empregados; que segundo Christian et al (2011), o engajamento contribui para a cidadania organizacional e a proatividade do empregado; que para Halbesleben (2010), o engajamento tem uma relação positiva com a manutenção da saúde do empregado e uma face negativa relacionada com as demandas de rotatividade.

A base das premissas de Bakker e Leiter (2010) acerca da análise de comportamentos e o estado de espírito que definem o engajamento no trabalho, colaboraram para a criação e utilização das várias ferramentas para medição do nível de engajamento. Entretanto, a mais praticada nas pesquisas empíricas é a Escala de Envolvimento Trabalho Utrecht (UWES) desenvolvida por Schaufeli et al (2003) a partir da padronização de situações de trabalho categorizadas em três dimensões que singularmente definem o que é o engajamento no trabalho, sendo elas: o Vigor (VI), a Dedicção (DE) e a Absorção (AB).

Observa-se na literatura que a partir dessa escala de medição avançou nas últimas décadas investigações teóricas e empíricas a respeito de comportamento engajado no local de trabalho (MACEY et al, 2009; HARTER et al, 2002; BATES, 2004; BAUMRUK; 2004; RICHMAN, 2006). Acerca dessa expansão de interesse pelo reconhecimento do engajamento do empregado, cabe destacar a importância da criação de uma ambiência propícia para relacionamentos impregnados de empatia, ajuda mútua, solidariedade, coletivismo. E sob essa ótica, explorar o entendimento de como uma liderança (livre e voluntária) pode influenciar na geração de valores cooperativistas que resultem no bem-estar individual e coletivo no ambiente

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

de trabalho; considerando, ainda, ser necessário nos agrupamentos humanos e sociais, independente da personalidade dos indivíduos, um mediador entre as diferenças. Sendo a liderança mediadora entre os membros cooperados para o engajamento no trabalho uma dimensão pode explorada quando se trata de organizações cooperativistas.

Por outro lado, com o propósito de ampliar a evidente constatação de que o comportamento engajado está relacionado ao modo de organização do trabalho, ao bem-estar psicológico e ao senso coletivo, Saks (2011) e Pfeffer (2010) identificaram organizações que já despertaram para o interesse de estimular o engajamento e o bem-estar psicológico organizando momentos espirituais que integrem os corações e as mentes dos empregados. A partir dessas evidências, pode-se considerar que as dimensões subjetivas (dimensão psicológica; bem-estar) e objetivas (desempenho financeiro; produtivo) são inerentes a natureza comportamental do ser humano, portanto, determinam o seu processo de engajamento no trabalho.

Sob essa perspectiva de desenvolver nos empregados as dimensões subjetivas (bem-estar psicológico) com o propósito de assegurar que as dimensões objetivas (trabalho) sejam maximizadas, é levantada a discussão sobre a espiritualidade no local de trabalho, reconhecida e realçada por Saks (2011), quando o autor confere a espiritualidade o poder mobilizador e de bem-estar psicológico, capaz de suscitar e produzir altos níveis de engajamento dos empregados. Esse autor argumenta que empregados engajados apresentam características de entusiasmo e disposição para trabalhar de modo equilibrado e habilidades para lidar com as complexidades do trabalho.

Saks (2011) menciona outros estudiosos que elastecem as dimensões do entendimento acerca da espiritualidade, tais como: Senso de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000); Experiência da transcendência, vida interior, sentimentos de plenitude e alegria (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004; DUCHON; PLWMAN; 2005); Experiência de funcionários apaixonados e energizados pelo seu trabalho, colocando significado e propósito (KINJERSKI; SKRYPNER, 2004); sensação de completude e alegria ligada a uma energia não-física (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2010).

Além das dimensões acima, observa-se que não se esgotam as discussões relacionadas aos temas significado do trabalho, engajamento e liderança. Acredita-se que o significado do trabalho, as atitudes positivas e a maneira proativa e resiliente de como se lida com fatores estressantes traduzem uma experiência de engajamento positivo (FREITAS e CHARÃO-BRITO, 2016).

4 Liderança e espiritualidade em cooperativas

Os estudos em Administração, desde Taylor e Fayol, têm se dedicado a desenvolver uma teoria que busca compreender os diversos aspectos relacionados à gestão das organizações. Apesar de inicialmente voltados para aspectos da produção e produtividade nas empresas privadas, atualmente este campo ampliou-se significativamente, passando a se dedicar aos aspectos gerenciais das organizações governamentais e as não governamentais, que não têm finalidades lucrativas (GIL, 2016).

Apesar das restrições apontadas por Gil (2016) ao caráter científico dos princípios e práticas de Administração amplamente difundidos na academia, existe uma diversidade de pesquisas, estudos e teorias que se propõem a compreender o funcionamento das organizações e as práticas administrativas.

Em 1979, Burrell e Morgan sistematizaram as diversas teorias dos estudos organizacionais em sua obra “Sociological paradigms and organizational analysis” (CALDAS,

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

2007; MORGAN, 2007; BURRELL, 1998). Classificaram os estudos existentes a partir de quatro paradigmas que variam da objetividade à subjetividade, e da perspectiva de mudança à regulação (MORGAN, 2007). Em seus estudos perceberam que um grupo de estudos compartilha da ideia de que a realidade é socialmente construída e que, portanto, em grande parte o funcionamento das organizações depende do comportamento e da interpretação das pessoas que a integram.

É a partir deste ponto de vista que as teorias que se dedicam a temas relacionados à motivação, à liderança, ao engajamento e ao sentido do trabalho ganham importância para explicar a dinâmica das organizações. Para Saks (2011), engajamento, portanto, como já demonstrado neste estudo, é um aspecto chave para o sucesso organizacional. A relação de liderança entre líderes e liderados ocupa uma importância substancial na busca pela harmonia entre os interesses organizacionais e as necessidades individuais e coletivas das pessoas.

Ao se tratar de organizações cooperativas, as teorias a este respeito demonstram que as preocupações relacionadas ao desenvolvimento de uma relação de liderança que promova o engajamento são de grande relevância devido a suas peculiaridades. Em primeiro lugar, a liderança deve ser percebida como uma relação entre líderes e liderados, e não somente como uma ação unilateral do superior. Em segundo lugar, há conceitualmente nessas organizações a necessidade da busca constante por legitimação e aceitação dos líderes o que permite que os liderados tenham grande influência sobre o comportamento dos líderes. E por último, as características ideológicas e contraditórias à lógica econômica vigente exigem dos seus componentes um ao grau de engajamento e identificação com os elementos constituintes deste tipo organizacional, uma vez que por se pautarem na auto-organização e voluntarismo cooperativista, a não identificação com seus princípios constituintes pode desvirtuar a experiência.

Diferentemente das organizações gerenciais tradicionais, as atividades cooperativas não exigem dos seus integrantes apenas a mera repetição de movimentos, mas sim a compreensão da tarefa na sua totalidade e sua atuação política dentro da organização, como aponta Baioto (2018). A diferença entre as organizações tradicionais e as organizações cooperativistas se expressa na forma de funcionar e de tomada de decisão cotidiana, mas além disso ela se apresenta por meio de um conjunto de princípios e valores intrínsecos ao comportamento das pessoas que compõem as organizações e se diferenciam em cada caso.

Portanto, as preocupações de Kahn (1990) são fundamentais para a sobrevivência das cooperativas, entendidas aqui não como uma organização, mas sim como um conjunto de princípios e valores que, caso não sejam internalizados, acabará por se transformar em uma mera organização tradicional, pois por mais que seu estatuto diga que é uma cooperativa, na prática não passará de uma organização pautada na lógica instrumental (FERREIRA; SOUSA, 2018). Segundo Rios (1989) é comum encontrarmos casos como esses no Brasil.

É preciso que o trabalho cooperado faça sentido para as pessoas para que elas se engajem em sua realização (MORIN, 2001). Como apontam Hackman e Oldhan (1976), sem os cooperados compreenderem a importância (o significado que uma pessoa encontra na atividade que desempenha); a utilidade (o sentimento de responsabilidade relativo aos resultados que alcança); e a legitimidade do trabalho (o conhecimento que o empregado tem do seu desempenho) jamais conseguirão se envolver e assumir para eles próprios os princípios que caracterizam o cooperativismo. Sem os cooperados compreenderem o sentido de ser da cooperativa não é possível aderirem voluntariamente à proposta (BAIOTO, 2018).

Nesta perspectiva, autores como Ferreira e Sousa (2018) consideram a educação como um pilar fundamental no desenvolvimento do cooperativismo, pois, como destaca Baioto (2018), além de permitir a diferenciação entre uma organização cooperativa de uma tradicional, possibilita também que o cooperado se identifique com os valores do cooperativismo.

Entretanto, as teorias do engajamento apontam que o ambiente também é um fator de extrema importância para o envolvimento do trabalho. Emery (1976) e Trist (1978) nos permitem concluir que o formato pelo qual o trabalho é configurado influencia significativamente no comportamento. Apontam também que as pessoas se engajam quando executam algo que faz sentido, que as permita evoluir e que possa ser executado com liberdade. Portanto, a existência de práticas autogestionárias nas cooperativas, onde os cooperados tenham a liberdade e a legitimidade para decidir nas assembleias e no seu local de trabalho, como aponta Melo (2014), além de ser um elemento delimitador do cooperativismo é também um catalizador de engajamento dos cooperados.

Uma das dificuldades existentes até pouco tempo era a mensuração do engajamento para nortear as pesquisas e as práticas. Contudo, ao discutir engajamento a partir do conceito de acoplamento de trabalho, Schaufeli et al (2002) contribui com a identificação de indicadores que permitem verificar o grau de engajamento existente nas organizações. Definem acoplamento de trabalho utilizando os constructos vigor (VI), dedicação (DE) e absorção (AB), a partir dos quais desenvolveu uma escala que permite identificar o grau de engajamento. A contribuição de Schaufeli et al (2002) é fundamental para identificar cooperativas com tendência a sucumbirem à lógica de mercado como apontam Ferreira e Sousa (2018).

Para finalizar, Saks (2011) e Pfeffer (2010), trabalhando o conceito de espiritualidade desenvolvem uma teoria que relaciona o comportamento engajado com a organização do trabalho, o bem-estar psicológico e o senso coletivo. Essas ideias são fundamentais na busca pelo fortalecimento do cooperativismo, pois sintetiza dimensões essenciais do cooperativismo: organização do trabalho; os valores cooperativistas e o projeto político.

Portanto, a associação entre as dimensões subjetivas (dimensão psicológica; bem-estar) e objetivas (desempenho financeiro; produtivo) deve ser uma preocupação central para o fortalecimento e sobrevivência das cooperativas.

5 Conclusão

Portanto, endereçando e respondendo à pergunta que norteou esse ensaio, a liderança em uma organização cooperativista pressupõe o reconhecimento de que sentido de trabalho e engajamento são inerentes ao voluntarismo dos associados. Contudo, é possível perceber que há organizações cooperativas desprovidas de valores e dimensões espirituais aderentes aos princípios cooperativistas.

Ao reconhecer esta especificidade, a liderança passa a focar não apenas na tradicional vertente unilateral de cobranças, atribuições de metas e condução dos associados, mas de negociação e participação de todos nas decisões e gestão do negócio.

Observa-se, portanto, que as abordagens teóricas que analisam o engajamento no trabalho sistematizam um conjunto de conceitos e constructos que ajudam a compreender e fortalecer o envolvimento dos membros associados em cooperativas.

Desse modo, por ser um tipo de organização distinto dos demais, em razão de suas características diretamente relacionadas a valores e princípios cooperativistas, a sobrevivência dessas organizações e manutenção de suas práticas singulares passa necessariamente pela introspecção por parte dos cooperados do significado do trabalho das cooperativas.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

Assim, as organizações cooperativistas demandam de antemão um corpo de membros dotados de sentidos do trabalho, que resulta em um engajamento prévio à liderança. Podendo a liderança nesse contexto assumir um caráter mais relacional entre líder e liderados, com trocas de sentidos, confiança e simbolismos.

Os liderados (cooperados) não são passíveis e inertes no processo de liderança, mas exercem também influência concomitantemente ao líder. Isso devido às cooperativas não se constituírem como hierarquias tradicionais que legitimam o líder, mas sim como um ambiente em que a legitimidade dos gestores demanda negociação e participação em discussões, votações e deliberações.

Apesar dos seus quase 200 anos de experiências, as cooperativas ainda são uma ferramenta fundamental na promoção da sustentabilidade, como aponta a Agenda 2030. Nesse sentido, as preocupações com a organização do trabalho, o bem-estar psicológico e o senso coletivo nas cooperativas são centrais para que estas possam cumprir seu papel como meios de implementação dos ODS.

Se faz necessário, portanto, um maior esforço de pesquisa em relacionar teoricamente os aspectos do cooperativismo com o constructo referente ao engajamento, liderança e espiritualidade no trabalho. Também se fazem necessárias pesquisas empíricas que visem verificar a relação entre o engajamento e o fortalecimento das cooperativas, a influência da liderança nesse processo, as características da liderança nessas situações e os elementos que levam ao engajamento em cooperativas.

6 Referências

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D.. **Spirituality at work**: a conceptualization and measure. *Journal of mangement inquiry*, v.9, n.2, p. 134-145, 2000.

BACKES, A. L. **Trabalho e subjetividade**: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 14, p. 117-138, 2012.

BAIOTO, C. D. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista**: Um estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Pioneira. Tese (doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, p. 234, 2018.

BAKKER, A. B.; LEITTER, M. P. **Work engagement**: a handbook of essential theory and researc. Psychology Press, 2010.

BURREL, G. **Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, p. 439-462, 1998.

CALDAS, M. P. **Paradigmas em estudos organizacionais**: uma introdução à série. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, p.3-11, 2007.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares**: os desafios da prática. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federa da Bahia. Salvador, p. 134, 2004.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

EXAME. **O que diz a imprensa internacional sobre as queimadas na Amazônia.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/o-que-diz-a-imprensa-internacional-sobre-as-queimadas-na-amazonia/>. Acesso em: 11 set. 2019.

EXAME. **Queimadas na Amazônia são “crise internacional”, diz Emmanuel Macron.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mundo/queimadas-na-amazonia-sao-crise-internacional-diz-emmanuel-macron/>. Acesso em: 11 set. 2019.

EMERY, F. **Future we are**, 1976.

FREITAS, L. A. V. de; CHARÃO-BRITO, L. **Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da Região Sul.** Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, n.21, p. 407- 419, jul./dez.,2016.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. de. **O campo da educação coopera vista e sua relação com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo** (Sescoop). Revista INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 19, n. 4, p. 773-787, out./dez. 2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Macron diz que queimadas na Amazônia geraram crise internacional e França oferece ajuda.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2019/08/macron-diz-que-queimadas-na-amazonia-geraram-crise-internacional-e-franca-oferece-ajuda.shtml>. Acesso em: 11 set. 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. **'Brasil arde', diz El País; veja a repercussão das queimadas na mídia internacional.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2019/08/brasil-arde-diz-el-pais-veja-a-repercussao-das-queimadas-na-midia-internacional.shtml>. Acesso em: 11 set. 2019.

GIL, A. C. **Teoria Geral da Administração: Dos Clássicos à pós-modernidade.** São Paulo: Atlas. 2016.

GUPTA, M.; SHUKLA, K.. **An Empirical Clarification on the Assessment of Engagement at Work.** *Advances in Developing Human Resources*, v. 20, p. 3-10, fev.,2018.

GRUPTA, M.. **Engaging Employees at Work: Insights From India.** *Advances in Developing Human Resources*, v. 20, n. 1, p. 3 -10, 2018.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory.** *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250 - 279, 1976.

KAHN, W. A. **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.** *The Academy of Management Journal*, V. 33, n. 4, p. 692 -724, 1990.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. **All teams are not created equal: how employee empowerment really works.** Newbury Park: Sage, 1992.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108

KIM, W. H.; PARK, J. G.; KWON. **Work Engagement in South Korea: Validation of the Korean Version 9-Item Utrecht Work Engagement Scale**. Psychological Reports, 2017.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.41, n.3, p.8-19, jul./set.,2001.

LIMA, J. C. **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: paradigma revisitado**. Revista Brasileira Ciências Sociais, v. 19, n. 56, out., 2004.

LIMA, J. C. **Cooperativas de trabalho**. In: CATTANI, Antonio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luis Inácio; HESPANHA, Pedro (Orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina, 2009.

LIMA, J. C. **Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?** Revista Sociologias. v. 12, n. 25, p. 158-198, set./dez., 2010.

MARCONI, I. C.; SANTOS, L. M. L. dos. **Cooperativismo no MST: o caso da COPRAN**. Revista Interações, Campo Grande (MS), v. 17, n. 2, p. 173-183, abr./jun., 2016.

MEDEIROS, C. B.; MACHADO, L. C. R.; PEREIRA, L. C. A.; COSTA, I. C. A.; GOMEZ, C. P. **Inovação Social e Empreendedorismo Social: Uma Análise Sob a Perspectiva da Economia Solidária**. Revista Gestão.Org, v. 15, n. 1, p. 61-72, 2017.

MEIGHI, C. de C.; LIMA, T. B. de; ALBUQUERQUE, Fabrício Bazé de. **Estudo comparativo da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local**. Revista Interações, Campo Grande (MS), v.14, n.2, p.165-176, jul./dez.,2013.

MELO, A. S. D. de. **A autogestão fomentada por políticas públicas: transcendência e/ou reprodução da autoalienação?** Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, p. 196, 2014.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças nas teorias das organizações**. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, p. 12-33, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**, 3 ed. rev. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NAMORADO, R.. **Cooperativismo**. In: CATTANI, Antonio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luis Inácio; HESPANHA, Pedro (orgs.), *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina, 345 p. 2009.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX JR., M. S.; SILVA, F. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Sentido e significado do trabalho**: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. Cadernos EBAPE.BR, v.16, n.2, Rio de Janeiro, abr./jun.,2018.

NOSSA, V.; RODRIGUES, V.; NOSSA, S.. **O Que se Tem Pesquisado Sobre Sustentabilidade Empresarial e Sua Evidenciação?** Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC), 11. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1719>. 2017.

OLIVEIRA, D. P.R. **Manual de gestão das cooperativas**: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 4º ed., 2009.

ONU. **Transformando Nosso Mundo**: a agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E. Acesso em: 11 set. 2019.

ROMANI-DIAS, Marcello; IIZUKA, Edson Sadao; WALCHHUTTER, Seimor; BARBOSA, Aline Dos Santos. Agenda de Pesquisa em Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 8, n. 3, p. 1-15, 2017.

RAMOS, G.. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Conselho Federal de Administração. Brasília (DF), p. 132, 2008.

RIOS, G. S. L. **O que é o cooperativismo**. 2 ed. brasiliense, 1989.

SAKS, A. M. **Workplace spirituality and employee engagement**. Journal of Management, Espiritualidade & Religião, v. 8, n 4, 317-340, 2011.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A. B. **The measurement of engagement and burnout**: A two sample confirmatory factor analytic approach. The Journal of Happiness Studies, v. 3, p.71 - 92, 2002.

SCHNEIDER, J. O. **Cooperativismo e desenvolvimento sustentável**. Otra Economía. 9(16):94-104, jan./jun. 2015.

TRIST, E. **Adapting to a changing world**. Labour Gazette, v. 78, p. 14 - 20, 1978.

UOL. **De#BoycottBrazil a Amazônia no G-7**: reação internacional à política ambiental de Bolsonaro. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2019/08/23/boycottbrazil-a-amazonia-no-g-7-reacao-internacional-a-politica-ambiental-de-bolsonaro.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 11 set. 2019.

UOL. **Queimadas na Amazônia**: Macron diz que floresta está queimando e cobra ação urgente do G7. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas->

noticias/redacao/2019/08/22/macron-diz-que-amazonia-esta-queimando-e-cobra-acao-urgente-do-g7.htm. Acesso em: 11 set. 2019.

VEJA. Australianos vão às urnas com trabalhistas favoritos para retomar poder. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/mundo/australianos-vao-as-urnas-com-trabalhistas-favoritos-para-retomar-poder/>. Acesso em: 11 set. 2019.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118108