

ENTRAR OU NÃO ENTRAR? EIS A QUESTÃO! Como o estilo de liderança e a cultura organizacional impactam na tomada de decisão.

ANTÔNIO ADOLFO JULIANO OLIVEIRA MENDES
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

TATIANA DE SOUZA LIMA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ENTRAR OU NÃO ENTRAR? EIS A QUESTÃO!

Como o estilo de liderança e a cultura organizacional impactam na tomada de decisão.

Em uma capital nordestina marcada por desafios urbanos e sociais, a COOPTELEVA, uma cooperativa de transporte urbano formada por motoristas autônomos, se vê diante de uma encruzilhada. Após anos operando de forma independente, surge a proposta de integração ao sistema público municipal de transporte. A adesão promete maior regulação, acesso a subsídios e inclusão no planejamento oficial da mobilidade urbana, mas também impõe exigências rigorosas e ameaça a autonomia construída com esforço ao longo do tempo.

À frente da cooperativa está Manoel, seu presidente e fundador, conhecido entre os cooperados por sua liderança democrática, empática e voltada ao diálogo. No entanto, o cenário atual apresenta múltiplos desafios: incertezas sobre o futuro, divergências internas, riscos financeiros e pressões políticas. Diante desse contexto, Manoel precisa conduzir um processo decisório complexo, no qual não estão em jogo apenas números e contratos, mas também valores, identidades e o próprio sentido da cooperação.

Este caso propõe uma reflexão sobre como a cultura organizacional, o estilo de liderança e os princípios do cooperativismo moldam decisões estratégicas em momentos de crise e transformação institucional.

Raios e trovões

Era uma manhã de chuva com trânsito caótico naquela normalmente ensolarada capital nordestina, com muitos raios e trovões, o que prenunciava o que viria pela frente na sede da cooperativa de transportes COOPTELEVA onde o Sr. Manoel, presidente da cooperativa desde sua criação, se preparava para a reunião na qual seriam discutidos os novos rumos da organização.

Manoel desde muito jovem precisou fazer uso do transporte público e, portanto, conhecia de perto os problemas enfrentados diariamente por todos aqueles que os utilizam, por isso mesmo, sempre trabalhou para que a COOPTELEVA oferecesse um bom serviço, e tratando os cooperados com respeito e transparência exercendo uma boa governança, aprendida de forma empírica, porém neste período, o setor de transporte de forma geral e em todo país, passava por uma crise diante do aumento dos custos com insumos como diesel e peças de reposição e serviços de manutenção, despesas com causas trabalhistas e fenômenos indiretos como a uberização.

Fiquei de fora...

Há cerca de dois meses Manoel soube que a prefeitura municipal iria fazer mudanças no modelo de transporte público. Ele tinha alguns amigos que trabalhavam na secretaria de transportes e, informalmente, teve acesso a essas informações. As grandes empresas de ônibus estavam se articulando com a prefeitura e demais agentes públicos para a efetiva integração do transporte público, que basicamente seria uma unificação de sistemas, o que possibilitaria o cliente usar um mesmo cartão no ônibus e no metrô, além de pagar uma só passagem no período de deslocamento inferior a duas horas.

Manoel trouxe as informações para a garagem da empresa e logo se espalharam como rastro de pólvora. Todos se perguntavam por que o sistema complementar não tinha sido convidado para estas discussões? Será que estão querendo extinguir o sistema complementar? Ficaremos de fora desta integração?

Correndo atrás

Manoel e demais diretores decidiram buscar na fonte estas informações e eram realmente verdade. À princípio o sistema complementar foi desconsiderado, mas após várias visitas à prefeitura e acionamento do ministério público a COOPTELEVA foi inserida nas negociações e, naquele momento, foi oferecida a possibilidade de escolha de entrar ou não entrar na integração.

Após algumas semanas de intensas discussões internas, reuniões de diretoria, reuniões com membros da prefeitura, comunicados e até mesmo conversas de corredor, Manoel aguardava para dirigir-se à sala de reunião, com um quorum que surpreendeu a todos, bem diferente das outras reuniões ocorridas naquele mesmo ano de 2019, afinal seria realizada uma consulta sobre a adesão ou não da COOPTELEVA ao novo modelo de transporte público da cidade.

Na noite anterior à reunião, de tanta ansiedade, Manoel mal conseguia pegar no sono e enquanto isso lembrava de quando teve a ideia de criar a cooperativa de transporte para alcançar legitimidade para poder gerir uma frota de veículos vinculados ao sistema de transporte da cidade, assim como, representar os permissionários¹ perante aos órgãos públicos e lembrou também de tantos outros que infelizmente ainda atuavam de forma clandestina.

A tão aguardada reunião

Ao chegar pela manhã na cooperativa, para a tão aguardada reunião, ouviu duas cooperadas comentarem entre si: —Nossa! É tão bom lembrar que a nossa cooperativa é gerida por um líder tão empático! Sim! Nos cooperados temos muito respeito por sr. Manoel, já que foi ele foi o líder fundador desta cooperativa que presta o serviço de transportes de passageiros! Respondeu a outra. Isto o fez reforçar o seu sentimento de responsabilidade diante da decisão a ser tomada, dada a sua importância para o futuro da cooperativa. Comentários sobre a boa gestão e a empatia de Manoel eram comuns entre os cooperados, que viam na sua figura um líder que sempre ouvia a opinião dos demais.

No período do evento Manoel adotou, como sempre, uma postura democrática, incentivando a participação nas negociações e consultando com frequência os associados mais representativos da cooperativa. Com antecedência ele pediu a esses membros, que tinham também um perfil de liderança, pudessem sondar o que os cooperados achavam da integração.

A reunião começa pontualmente às 9h e compondo a mesa estão o presidente Manoel, a vice-presidente Ana e o secretário João, o tesoureiro Fernando e os membros do conselho fiscal Célia, Mauro, Tadeu. Estavam presentes 98 dos 115 permissionários, a advogada Bianca e o contador Carlos como convidados.

¹ Em 1997 a Prefeitura criou o Sistema de Transporte Especial Complementar e abriu licitação pública, na forma de tomada de preço. Participaram da seleção 1,2 mil pessoas, apenas 300 cumpriram as exigências da Prefeitura que foram contempladas com a permissão para explorar o serviço, destes 115 formaram a COOPTELEVA.

Bom dia a todos! Vamos dar início à reunião para a consulta sobre a nossa participação ou não neste modelo de integração proposta pela prefeitura. Inicia Manoel, mas antes que pudesse continuar um membro antigo da cooperativa Sr. Joaquim mostrando ansiedade interrompe:

— Mas o que é essa integração?

Ana tomou a palavra e respondeu:

— A integração é um novo modelo de transporte público na cidade que...

A vice-presidenta mal iniciou a fala e foi interrompida por outro permissionário que quis tomar a palavra. A reunião começou então a ficar sem controle, pois todos queriam falar ao mesmo tempo.

O presidente pede ordem, garante que tudo será esclarecido e que todas as dúvidas serão tiradas, mas que respeitassem as falas. Pede então para Ana prosseguir. Ana então explica que este modelo de integração de transportes públicos, promovida pela prefeitura, permitirá aos passageiros usar diferentes modos de transporte e a cobrança será através de um bilhete único integrado. Basicamente os micro-ônibus da nossa cooperativa juntamente com os ônibus e o metrô irão operar com um sistema único de catraca eletrônica, que funcionará com cartão, e os passageiros com uma mesma passagem, no caso o bilhete único, poderão pegar ônibus-metrô-ônibus ou ônibus-ônibus ou metrô-ônibus.

Sr. Joaquim então retruca: — Mas esse modelo que começou a ser pensado desde o ano passado pela prefeitura está deixando de fora o nosso sistema complementar! O que será de nós? Ana calmamente então responde: — Inicialmente sim, por isso mesmo chamamos essa reunião, para avaliarmos se passamos a fazer parte deste modelo ou não. Gostaria inclusive que a dra. Bianca, nossa advogada, falasse um pouco do que foi necessário, para que pudessemos ser contemplados neste modelo.

A Dra. Bianca então toma a palavra e explica: — Bom dia a todos. Ao recebermos a informação de que as grandes empresas de ônibus e a prefeitura estavam assinando um acordo de integração dos modelos de transporte e que o sistema complementar não estava incluído, fui prontamente acionada pela diretoria para entrar com um termo de ajustamento de conduta no ministério público para que também tivéssemos a oportunidade de participar. Hoje vocês têm a possibilidade de discutir, ponderar e decidir se interessa à COOPTELEVA participar porque existem consequências que vamos ter que levar em conta. Até o momento não é obrigatório, inclusive não estávamos sendo considerados pela prefeitura e demais agentes envolvidos.

Um permissionário diz: — Eu pensei que isso fosse obrigatório, que não teríamos a alternativa de poder escolher! Mauro membro do Conselho Fiscal, então pergunta: — Quais seriam as vantagens de aderirmos a este modelo? Ana responde que ao aderir ao modelo há uma expectativa no aumento de passageiros, porém haveria uma redução no preço da passagem, pois seria adotado um bilhete único. O tesoureiro Fernando, preocupado com uma queda no faturamento pergunta: — Já que o bilhete será único, qual seria o valor deste bilhete? Ana então explica: — A tarifa seria repartida de forma proporcional entre modalidades participantes. Mas então poderemos ter uma redução no nosso faturamento, replica Fernando. Sim, responde Manoel, mas por outro lado diminuiremos os furtos de funcionários devido ao aumento do número de passageiros que passariam a usar o cartão de passagem, além da diminuição dos assaltos pela diminuição do uso de dinheiro! Fernando então diz: — Pelo que estou percebendo então a quantidade de passageiros aumentaria e ainda

por cima reduziríamos a folha de pagamento, pois não precisaríamos mais do cobrador? Correto, mas mesmo assim poderemos ter uma redução no faturamento. Responde Ana.

Um permissionário então diz: —Pelo que estou vendo ‘se correr o bicho pega, se ficar o bicho come’. Todos então riem, desta vez então o secretário João pede então mais uma vez ordem. Um outro permissionário presente pede a fala e diz: Mas não devemos esquecer que nem todos os passageiros farão uso do sistema integrado, já que pegam apenas um transporte! Mais uma vez, o Sr. Joaquim pede a fala e manifesta preocupação com a possibilidade de perda do controle administrativo da cooperativa e a sua incorporação por empresas ou grupos maiores. Manoel concorda com o Sr. Joaquim, mas o lembra de que como cooperativa deveríamos sempre trabalhar para manter os nossos interesses.

O também conselheiro fiscal, Mário, se manifesta ressaltando que a cooperativa não possui um *lobby* político forte e que poderia haver uma mudança da política pública com uma mudança de governo, já que no ano seguinte haveria eleição municipal, portanto não haveria garantia deste modelo ter continuidade.

Diante do o que já foi falado o tesoureiro Fernando alerta que com a integração o faturamento inevitavelmente vai cair pois o valor médio da passagem vai cair pois teremos que “dividir o bolo” e esta divisão será gerida por um sistema externo à cooperativa. Não teremos mais o controle sobre estes dados . Lembro também que vamos ter que continuar administrando o dinheiro físico que vai entrar, ou seja, teremos ainda mais trabalho... Completa Fernando.

Ana reforça que é possível que possamos diminuir custos com a retirada gradual dos cobradores já que o cartão será a principal forma de pagamento e mais uma vez sinaliza que isso implica em menos dinheiro no veículo e como consequência diminuição de perdas com assaltos e desvios de funcionários, mais para isso será necessário um investimento em colocação de catracas eletrônicas.

O secretário lembra que, apesar da cooperativa possuir experiência com mudanças, não possui expertise nesse novo modelo e que os valores do cooperativismo deveriam ser assegurados. Ana completa a fala lembrando que são as cooperativas de transporte que conseguem dar capilaridade ao transporte público e desta forma cobrir toda a cidade.

Após inúmeras falas e questionamentos a reunião se encaminha para o seu final, mas ainda era importante ouvir a advogada Bianca que traz algumas considerações legais:— Eu gostaria de salientar que em relação às questões legais a COOPTELEVA possui todos os pré-requisitos para participar da integração, bastando apenas serem feitos os ajustes técnicos para viabilizar, como por exemplo, a já falada necessidade da instalação do sistema de catracas.

O presidente então faz as considerações finais resumindo o que foi tratado e abre uma consulta sobre a entrada ou não na integração. Na contagem das mãos levantadas percebe-se que há uma empate e que houveram muitas abstenções.

Um pouco do histórico

Em 1997 a Prefeitura criou o Sistema de Transporte Especial Complementar e abriu licitação pública, na forma de tomada de preço. Participaram da seleção 1,2 mil pessoas,

apenas 300 cumpriram as exigências da Prefeitura que foram contempladas com a permissão para explorar o serviço.

Logo depois, os permissionários contemplados decidiram fundar uma associação com o intuito representar os interesses dos seus associados frente ao Município e garantir credibilidade e segurança para a comunidade.

Em 2007, após o crescimento da demanda do serviço e crescimento da associação, em uma Assembleia Geral ficou decidida a criação de uma Cooperativa COOPTELEVA que apenas refletiu os valores já compartilhados pelos membros que eram: decisões coletivas, divisão de igualitária de algumas despesas, preocupação com a remuneração justa e proporcional. Parte dos cooperados resolveram formar uma segunda cooperativa ficando na COOPTELEVA 115 permissionários,

Em 2018, ano passado, o poder público iniciou a implementação de um novo modelo de transporte público na cidade integrando todas as modalidades de transporte de passageiros, deixando de fora o nosso sistema complementar, o que gerou uma situação de incerteza para todos os cooperados.

Nesse novo modelo haveria mudança na cobrança através de bilhete único integrado e a tarifa seria repartida de forma proporcional entre modalidades participantes. Diante desse novo cenário e de estudos realizados, surgiram as incertezas quanto à viabilidade do sistema complementar caso ficasse de fora da integração. Outro grande medo era da absorção da cooperativa por outros sistemas e empresas

O presidente e demais membros da diretoria precisavam se munir de dados para a tomada de decisão então foi usado o TAC do Ministério Público, um estudo técnico fornecido pela prefeitura, informações do Órgão público regulador e pesquisas à entidades de outros Estados com experiência parecidas;

O dilema! o que faço?

O grande dilema enfrentado pelo Sr Manoel era: continuar no modelo anterior e atender a demanda fora da integração com possibilidade de redução significativa da demanda de passageiros, impactando na produção e reduzindo o faturamento. Ou participar da integração e operar sob seu critério, aumentando a demanda de passageiros e repartindo a tarifa reduzindo o valor médio por passageiro, possivelmente impactando no faturamento?

NOTAS DE ENSINO

ENTRAR OU NÃO ENTRAR? EIS A QUESTÃO!

Como o estilo de liderança e a cultura organizacional impactam na tomada de decisão.

Resumo do caso de ensino

A COOPTELEVA é uma cooperativa de transporte de passageiros de uma capital nordestina que enfrenta o desafio de adotar ou não adotar um novo modelo de funcionamento que integra todos os tipos de transporte urbano. O presidente da cooperativa, Sr. Manoel, tem em suas mãos a decisão que trará impactos para todos os permissionários e pode significar sua sobrevivência no mercado. O caso aborda temas relacionados à liderança, cultura organizacional, resistência à mudança e tomada de decisão em contextos cooperativistas.

Este caso de ensino apresenta o contexto da COOPTELEVA, cooperativa de transporte urbano criada por permissionários para representar e organizar sua atuação no sistema complementar de transporte de uma cidade brasileira. Com o anúncio da prefeitura sobre a implementação de um novo modelo de transporte público integrado — que inicialmente excluía o sistema complementar — os cooperados se viram diante de uma difícil decisão: aderir ou não à proposta de integração. O presidente da cooperativa, Manoel, buscou manter sua postura democrática e participativa ao conduzir discussões com os membros, reunir dados, dialogar com a prefeitura e recorrer a instituições legais. A história culmina em uma reunião decisiva, marcada por tensões, questionamentos e dúvidas sobre o futuro da cooperativa, revelando como o estilo de liderança e a cultura organizacional influenciam fortemente a capacidade da instituição de responder coletivamente a pressões externas.

Objetivos educacionais

Os alunos devem debater a princípio qual a decisão que o líder deve tomar e subjacente trabalhar com conteúdos e teorias da administração o papel do líder e as políticas e práticas gerenciais adequadas ao processo de mudança organizacional em suas diferentes fases, aspectos como as barreiras e impulsionadores da mudança e o papel da cultura organizacional nesse processo. Os objetivos educacionais específicos do caso são:

- (a) Descrever a situação real enfrentada pela COOPTELEVA;
- (b) Discutir os desafios representados por um cenário de adesão ou não ao novo sistema de transportes da cidade e consequente gestão deste desafios;
- (c) Compreender o papel e a relevância da relação líder-colaboradores no processo de mudança e no engajamento da equipe;
- (d) Identificar as fraquezas, ameaças, forças e oportunidades da COOPTELEVA no contexto da mudança;
- (e) Discutir como a cultura organizacional influencia o processo de decisão.

Os conteúdos deste caso de ensino poderá ser abordado em disciplinas dos primeiros períodos do curso de graduação em Administração como: Teoria Geral da Administração (TGA). O caso explora aspectos de liderança, cultura organizacional, estrutura organizacional (cooperativa), processo decisório e relações com o ambiente externo, que são temas centrais em TGA.

Trazemos também as possibilidades de uso deste caso em outras disciplinas da graduação ou pós-graduação caso o professor modifique as notas de ensino. São elas:

- Comportamento Organizacional pois mostra como a cultura da cooperativa, a liderança empática e democrática do presidente, o clima organizacional, e as relações interpessoais influenciam diretamente nas decisões e na condução das reuniões.
- Liderança e Gestão de Pessoas pois explora estilos de liderança (liderança democrática e participativa), empatia, mobilização de equipes e gestão de conflitos, especialmente em momentos de decisão crítica.
- Tomada de Decisão pois o dilema enfrentado pelo presidente da cooperativa e pelos cooperados envolve análise de cenário, levantamento de informações, pesquisa externa e consulta interna, com riscos e incertezas, sendo ideal para estudar modelos de decisão.
- Gestão Estratégica pois o caso envolve um cenário de mudança no ambiente externo (integração do transporte público), pressões competitivas e a necessidade de planejamento estratégico, sendo um excelente estudo de caso para análise SWOT e cenários.
- Empreendedorismo e Gestão de Cooperativas pois o histórico de criação da COOPTELEVA, sua base em valores cooperativistas, e o dilema da manutenção da identidade frente à integração são muito relevantes para estudar modelos associativos e empreendimentos coletivos.

Fontes de dados

Fonte primária:

Entrevista com a diretora financeira (tesoureira) da cooperativa na época. A entrevista semi-estruturada foi realizada de forma online através de google meeting e dividida em dois momentos. O segundo para esclarecer informações que não ficaram claras na primeira entrevista.

Fontes secundárias:

Site da prefeitura que apresenta o histórico do sistema complementar.
TAC (termo de ajustamento de conduta) do ministério público.

Questões para análise do caso

Questão 1- Como você descreveria o papel da liderança de Sr. Manoel e de sua relação com o grupo no processo de mudança na COOPTELEVA?

Questão 2 - Como a cultura organizacional é revelada no caso e se reflete nas ações de Sr. Manoel e de demais colaboradores da organização?

Questão 3- Elabore uma matriz SWOT para o caso da COOPTELEVA.

Questão 4- Na posição do Sr Manoel qual decisão você tomaria? Justifique

Proposta de plano de aula

Na aplicação da metodologia caso de ensino pressupõe leitura prévia do caso e responder às questões individualmente. Os alunos devem também terem lido as referências propostas.

Tempo estimado: 1h 40 min

Metodologia sugerida: Discussão em grupo e debate orientado pelo professor.

1. Abertura (tempo estimado: 10 minutos) – O professor pode iniciar a sessão explicando como será a atividade e retomando os conceitos principais que serão utilizados. Também faz um resumo do caso.
2. Discussão em pequenos grupos (tempo estimado: 40 minutos) – O professor deverá incentivar os alunos a se organizarem em pequenos grupos de dois a quatro integrantes para debaterem as questões apresentadas no caso e já respondidas individualmente, analisando a situação e propondo soluções de forma colaborativa. Recomenda-se a formação de grupos aleatórios, com o objetivo de promover a troca de perspectivas, estimular o debate e desenvolver, simultaneamente, competências técnicas, sociais e emocionais.
3. Discussão no grande grupo (tempo estimado: 40 minutos) – Após discussão, abre-se a plenária indica-se que cada grupo apresente oralmente a sua análise e a solução do dilema enfrentado pela cooperativa, sempre guiada pelo professor. O professor deve ficar atento aos possíveis pontos conflitantes, para que possa fomentar a discussão construtiva trazendo toda a teoria subjacente ao caso.
4. Fechamento da discussão (tempo estimado: 10 minutos) – O professor deve realizar o fechamento da discussão, propondo direcionamentos para análise a partir das opiniões manifestadas pelos alunos e discutindo as alternativas propostas, e caso deseje apresente o desfecho do caso aos estudantes.

Sugestões para discussão do caso

Questão 1- Como você descreveria o papel da liderança de Sr. Manoel e de sua relação com o grupo no processo de mudança na COOPTELEVA?

Resposta:

O Sr. Manoel exerce uma liderança democrática, participativa e empática, o que se reflete na sua postura durante o processo de mudança. Ele valoriza o diálogo, a escuta ativa e a construção coletiva de decisões, aspectos fundamentais em contextos de incerteza e transformação.

Mesmo diante de um cenário desafiador, Manoel manteve-se aberto à escuta dos cooperados, consultou lideranças internas, e buscou o envolvimento de todos nas discussões. Além disso, sua história de vida e o vínculo afetivo com o transporte público o tornaram uma figura respeitada e legitimada dentro da COOPTELEVA. Sua liderança é baseada na confiança, legitimidade e transparência, promovendo coesão mesmo diante do conflito de interesses e medos do grupo.

A liderança exercida pelo Sr. Manoel pode ser classificada como uma liderança transformacional, conceito desenvolvido por James MacGregor Burns (1978) e aprofundado

por Bernard Bass (1985). Líderes transformacionais inspiram seus seguidores, promovem a motivação intrínseca e encorajam a inovação, mesmo em tempos de incerteza.

Manoel demonstra empatia, visão estratégica e forte orientação ética, características típicas dessa abordagem. Ele conduz o processo de mudança com escuta ativa e incentivo à participação democrática, aspectos reforçados também na liderança servidora (Greenleaf, 1970), que se baseia na ideia de que o líder existe para servir sua equipe.

Questão 2 - Como a cultura organizacional é revelada no caso e se reflete nas ações de Sr. Manoel e de demais colaboradores da organização?

Resposta:

A cultura organizacional da COOPTELEVA é marcada por valores cooperativistas, como solidariedade, participação democrática, transparência, e senso de coletividade. Isso é evidenciado em várias ações:

- A forma como a cooperativa foi fundada, a partir da união dos permissionários em torno de objetivos comuns;
- A prática de decisões compartilhadas e reuniões participativas;
- A preocupação com o bem-estar dos cooperados e o respeito mútuo;
- A busca constante por representação e defesa de seus interesses junto ao poder público.

Essa cultura está presente também na liderança de Manoel, que atua como guardião desses valores, e nos demais membros da diretoria, como Ana e Fernando, que mesmo com opiniões distintas, prezam pelo debate e pela construção coletiva da decisão. A resistência de alguns membros, como o Sr. Joaquim, também reflete o zelo pelos princípios cooperativistas e o receio de perder a autonomia conquistada.

A cultura organizacional, segundo Edgar Schein (2010), é composta por três níveis: artefatos (práticas visíveis), valores compartilhados e pressupostos subjacentes. No caso da COOPTELEVA, a cultura organizacional é claramente revelada nos valores cooperativistas praticados: democracia, participação, solidariedade e autogestão.

Esses valores estão evidentes nas práticas como as reuniões participativas, a divisão igualitária de despesas e a valorização do diálogo. A conduta do Sr. Manoel reflete a cultura organizacional como um espelho dos valores aprendidos e difundidos ao longo da história da cooperativa. Sua forma de liderar está em consonância com os valores culturais dominantes, o que, segundo Deal e Kennedy (1982), reforça a consistência interna da organização.

Questão 3 - Elabore uma matriz SWOT para o caso da COOPTELEVA.

Resposta:

A análise SWOT (ou FOFA) é uma ferramenta clássica de planejamento estratégico introduzida por Albert Humphrey na década de 1960. Ela permite avaliar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam a organização, servindo de base para decisões estratégicas.

Matriz SWOT - Caso COOPTELEVA

FORÇAS (Strengths)	OPORTUNIDADES (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ● experiência com mudanças ● liderança forte e respeitada ● valores do cooperativismo ● necessidade do público que abrange as regiões periféricas da cidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● aumento do número de passageiros ● diminuição dos furtos de funcionários como cobradores e motoristas devido ao aumento do número de passageiros que usam o cartão de passagem ● diminuição dos assaltos pela diminuição do uso de dinheiro ● diminuição da folha de pagamento de cada permissionário com a extinção da função de cobrador
FRAQUEZAS (Weaknesses)	AMEAÇAS (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ● falta de conhecimento técnico ● falta de representação e força política ● o tamanho do negócio frente às empresas de transportes concorrentes ● resistência à mudanças de parte dos cooperados 	<ul style="list-style-type: none"> ● queda do faturamento pela redução proporcional da passagem ● perda do controle administrativo da cooperativa ● incorporação da cooperativa por empresas ou grupos maiores ● mudança da política pública com a mudança de governo

Questão 4- Na posição do Sr. Manoel qual decisão você tomaria? Justifique.

Resposta:

Resposta pessoal e não há resposta certa ou errada. Espera-se que o estudante justifique com base nas leituras e conceitos previamente estudados.

Caminho esperado:

Na posição de presidente da COOPTELEVA, decido negociar a adesão ao sistema público de transporte, desde que sejam garantidas condições que preservem a autonomia da cooperativa e a sustentabilidade dos cooperados. A integração representa uma oportunidade estratégica de garantir estabilidade e acesso a políticas públicas, mas exige cuidados para não comprometer os valores do cooperativismo. Com diálogo interno, análise técnica e articulação política, é possível transformar a mudança em um avanço coletivo, sem perder a identidade da COOPTELEVA.

Desfecho do caso

Decisão: Optou-se pela integração ao sistema de transportes.

Situação em 2025: Redução do número de permissionários de 115 para 38 principalmente pela inviabilidade financeira do negócio após a integração.

Expectativa futura: Para sobrevivência da cooperativa no mercado, todo sistema de transporte da cidade deve ser subsidiado pelo poder público.

Material sugerido

Liderança Transformacional

BASS, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

Liderança Situacional

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

Modelos de Mudança Organizacional – Três Etapas

LEWIN, Kurt. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row, 1951.

Modelos de Mudança Organizacional – 8 Etapas para a Mudança

KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

Cultura Organizacional – Três Níveis

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

Cultura Organizacional – Tipos de Cultura

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley, 1982.

Análise SWOT

HUMPHREY, Albert S. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI International*, 1960s. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20120527174700/http://www.businessballs.com/swotanalysisfree-template.htm>. Acesso em: 16 maio 2025.

Tomada de decisão racional (Teoria da Decisão)

SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4. ed. New York: Free Press, 1997.

Referências

HUMPHREY, Albert S. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI International*, 1960s. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20120527174700/http://www.businessballs.com/swotanalysisfree-template.htm>. Acesso em: 16 maio 2025.

OLIVEIRA, João C.; SOUZA, Marta L. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://www.exemplo.com/Administracao-Teoria-e-Pratica.pdf>. Acesso em: 16 maio 2025.