9.ª edição

paraná cooperativo

ano 10
número 114
2014

edição especial técnico e científico

OCEPAR
SESCOOP/PR

Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

A POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM RH ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
Ana Cláudia B. Ribeiro; Antonio Cesar Luppi; José Perassoli Sobrinho; Milene Villa Real Andrade; Roberval Simões Rodrigues; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

A IMPORTÂNCIA DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING PARA UMA COOPERATIVA
Alex Castanho; Claudemir Barbosa da Silva; Eliezer Shigueo; Takahashi Luciano; Eudes Herno Bernardes; Miqueias Tagliari; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

BANCO DE TALENTOS
Célio Dallabrida; Domingos Jorge Quevedo; Isabel Ferrazzo; Justino Schmoeller; Luiz Milton Weizenmann; Sadi Zamin; Prof. Me. Amir El-Kouba

AMPLIAÇÃO DE PROGRAMA PARA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR
Ademir Pereira da Silva; Adilson Antonio Brambatti; Carmem Teresa Zagheti Reis; Dirceu Zotti; Mairon Celso Grando; Marino Niehues; Milton José Iochann Bortolini; Simone Sagrillo Biscaia; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

INFLUÊNCIA DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO MODELO DE GOVERNANÇA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
Leonardo Boesche; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

Crédito

A REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Almir Schotten; Fernando Moreira da Silva; João Antonio Celestino; Jorge Bezerra Guedes; Marlon Patric Frigo; Paulo José de Angelo Vitor; Profª. Marcia Cassitas Hino

parcerias

SESCOOP/PR Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

ISAE

FGV

IDE
• cursos corporativos
• management
• online

ano 10
número 114
2014

paraná cooperativo

edição especial 9

técnico e científico

OCEPAR
SESCOOP/PR

Parcerias

SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

ISAE

FGV

IDE
• cursos corporativos
• management
• online

paraná cooperativo
edição especial 9 técnico e científico

OCEPAR

Presidente
João Paulo Koslovski

Diretores
José Aroldo Gallassini
Jorge Karl
Manfred Alfonso Dasenbrock
Orestes Barrozo Medeiros Pullin
Paulino Capelin Fachin
Renato José Beleze
Valter Vanzella
Alfredo Lang
Carlos Yoshio Murate
José Fernandes Jardim Júnior
Luiz Roberto Baggio
Marino Delgado
Renato João de Castro Greidanus
Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal
Titulares
Paulo Roberto Fernandes Faria
José Rubens Rodrigues dos Santos
Lauro Osmar Schneider
Suplentes
Paulo Henrique Cariani
Tácito Octaviano Barduzzi Junior
Urbano Inácio Frey

Superintendente
José Roberto Ricken
Superintendente Adjunto
Nelson Costa

SESCOOP/PR

Presidente
João Paulo Koslovski

Conselho Administrativo
Titulares
Jorge Karl
Jaime Basso
Soraya Galvão
Wilson Thiesen
Suplentes
Alvaro Jabur
Valter Vanzella
Prentice Balthazar Júnior
Renato Nóbile

Conselho Fiscal
Titulares
Luiz Humberto de Souza Daniel
Edvino Schadeck
Amilton Pires Ribas
Suplentes
Luiz Roberto Baggio
Sebaldo Waclawovsky
Marcos Antonio Primão

Superintendente
José Roberto Ricken

ISAE/FGV

Presidente
Norman de Paula Arruda Filho

Diretor de Negócios
Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação
Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa
Tania Mara Lopes

Mestrado
Kellen Smak

Centro de Pesquisa ISAE
Carlos Alberto Ercolin
Maíra Ruggi

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Lauermann, Flavio Enir Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).
ISAE/FGV: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Maíra Ruggi.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos. CTP e impressão: Impressoart Editora Gráfica. Licitação – pregão: 01/2014.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100. Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v.1, n. 2 (2004) - . Curitiba,Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

1. Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Paraná. III. Instituto Superior de Administração e Economia.

CDD – 334

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

O Sistema Ocepar contribui com as cooperativas para a adequação dinâmica de sua gestão às mudanças que acontecem na sociedade e atualizá-las nos conceitos de economias sustentáveis de sociedades inseridas no mercado cada vez mais globalizado.

A Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico tem por objetivo difundir artigos e experiências que contribuam para a melhoria tecnológica e inovadora das cooperativas, permitindo que um maior número de leitores conheçam, difundam e apliquem as experiências relatadas nos artigos.

A promoção do desenvolvimento contínuo das sociedades cooperativas é exercida através da educação, formação e informação dos dirigentes, funcionários e cooperados e é um dos princípios básicos do Cooperativismo.

O Sescoop/PR é uma das sociedades que integram o Sistema Ocepar e busca a melhoria e modernização das sociedades cooperativas paranaenses sendo sua responsabilidade a de operacionalizar, organizar e administrar a formação, treinamento e o monitoramento das cooperativas, além de atuar na promoção social dos funcionários, cooperados, dirigentes de cooperativas e de seus familiares.

Outra importante ação do Sistema Ocepar instrumentaliza-se através do incentivo à pesquisa e produção bibliográfica, elaboração e publicação de estudos técnicos, monografias, relatórios, anais de eventos, mantendo inclusive uma biblioteca especializada em cooperativismo.

Nossos agradecimentos cooperativos a todos os que tornaram realidade a publicação desta Edição Especial 09 da Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico.

João Paulo Koslovski
Presidente do Sistema Ocepar

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO ISAE/FGV

A 9ª edição da revista "Paraná Cooperativo – Técnico e Científico" traz artigos que abordam assuntos prioritários da realidade cooperativa, como governança, marketing, gestão de pessoas, além de representatividade e participação dos associados.

São seis relatos de inovações estratégicas e tecnológicas para o cooperativismo que trazem sua contribuição no desenvolvimento e crescimento do setor no Brasil. Esse material é resultado dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos dos programas In Company do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE para o Sistema Ocepar/Sescoop - Cooperativa Agroindustrial Lar, Sicredi Rio Paraná e Cocari (Cooperativa Agropecuária e Industrial). Esta edição ainda traz uma contribuição especial, com um artigo fruto da pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE.

Esta revista vem acompanhada de uma novidade: todos os artigos publicados passaram pelo processo seletivo do recém-criado Centro de Pesquisa ISAE – um espaço que visa prover soluções por meio de pesquisas e tem como objetivo a promoção da produção de conhecimento aplicável. Sendo assim, esta iniciativa fortalece o compromisso do ISAE, em disseminar o conhecimento gerado em sala de aula para inspirar avanços na gestão do sistema cooperativista paranaense.

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE/FGV

SUMÁRIO

Agropecuário

1 A POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM RH ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
Ana Cláudia B. Ribeiro; Antonio Cesar Luppi; José Perassoli Sobrinho; Milene Villa Real Andrade; Roberval Simões Rodrigues; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos 06

2 A IMPORTÂNCIA DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING PARA UMA COOPERATIVA
Alex Castanho; Claudemir Barbosa da Silva; Eliezer Shigueo; Takahashi Luciano; Eudes Herno Bernardes; Miqueias Tagliari; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos 17

3 BANCO DE TALENTOS
Célio Dallabrida; Domingos Jorge Quevedo; Isabel Ferrazzo; Justino Schmoeller; Luiz Milton Weizenmann; Sadi Zamin; Prof. Me. Amir El-Kouba 33

4 AMPLIAÇÃO DE PROGRAMA PARA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR
Ademir Pereira da Silva; Adilson Antonio Brambatti; Carmem Teresa Zagheti Reis; Dirceu Zotti; Mairon Celso Grando; Marino Niehues; Milton José Iochann Bortolini; Simone Sagrillo Biscaia; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos 47

5 INFLUÊNCIA DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO MODELO DE GOVERNANÇA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
Leonardo Boesche; Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos 56

Crédito

5 A REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Almir Schotten; Fernando Moreira da Silva; João Antonio Celestino; Jorge Bezerra Guedes; Marlon Patric Frigo; Paulo José de Angelo Vitor; Profª. Marcia Cassitas Hino 69

A possibilidade de implantação de um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial

- Ana Cláudia B. Ribeiro
- Antonio Cesar Luppi
- José Perassoli Sobrinho
- Milene Villa Real Andrade
- Roberval Simões Rodrigues
- Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

Resumo

Ao longo dos anos, o RH das organizações era visto como uma área de suporte. Com a evolução na gestão, essa área tornou-se importante parceira no planejamento estratégico organizacional, assumindo um novo conceito: Recursos Humanos Estratégico, responsável pela elaboração de novas práticas de formação, capacitação e retenção de capital humano, ampliando as potencialidades das organizações e o cumprimento de suas estratégias. O objetivo deste trabalho é analisar a possibilidade de implantar um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial. Para tanto, buscamos identificar as principais diferenças entre RH Operacional e RH Estratégico, descrever o processo de implantação de um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial e, por fim, propor um alinhamento entre RH Estratégico e Planejamento Estratégico de uma cooperativa agroindustrial. As informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho foram coletadas por meio de levantamento bibliográfico, no qual se obteve suporte teórico para as considerações finais, que poderão instigar novos estudos sobre o tema.

Cooperativa
Cocari – Cooperativa Agropecuária e Industrial

Curso
Pós-graduação em Gestão de Cooperativas
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: *planejamento estratégico; recursos humanos; cooperativa.*

1. Introdução

Heráclito (540-475 a.C.) já dizia que “a única coisa permanente que existe é o estado de mudança”. E essa afirmação, muito embora citada há vários séculos, torna-se cada dia mais atual, à medida que se aprofunda no estudo de estratégias que produzam vantagem competitiva para uma organização.

Nesse mercado sempre mutável, em crescente globalização e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de capital humano são “armas” no campo de batalha competitivo. A gradativa concorrência mundial fez com que as pessoas deixassem de ser parte da organização para se tornarem parte das soluções dos problemas da organização e um diferencial para se conseguir produtividade, qualidade e satisfação dos seus *stakeholders*.

As sociedades cooperativas, apesar de terem em diferentes aspectos uma legislação própria, são organizações que compõem esse mercado e enfrentam ameaças e oportunidades para o setor, tanto quanto as demais corporações.Em 25/09/1990 foi aprovado o Programa de Autogestão das Cooperativas do Paraná pelas cooperativas paranaenses, reunidas em Assembléia Geral Extraordinária da Ocepar. Em 03/09/1998 foi dada a autorização pelo então presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso para a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescoop que refletia o desejo das cooperativas brasileiras, como a melhor forma de realizar o Programa de Autogestão manifesto por ocasião da realização do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. O Sescoop viabiliza a operacionalização do monitoramento, supervisão, auditoria e controle das cooperativas, bem como da formação e desenvolvimento profissional e da promoção social dos trabalhadores em cooperativas, dos cooperados e de seus familiares, que são os instrumentos preconizados no Programa de Autogestão. Desta forma, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, através de decisão em Assembléia Geral, delega ao Sescoop, a operacionalização técnica do Programa de Autogestão.

A partir desse cenário, com a apresentação deste tema, pretende-se nortear ações que tornarão possível a mudança do modelo de RH Tático-operacional (utilizado atualmente nas cooperativas agroindustriais, em que prevalece a prestação de serviços e, portanto, geração de despesas) para RH Estratégico, com o objetivo de participar e assessorar na formação das diretrizes da gestão estratégica da cooperativa, agregando valor pelo capital humano e auxiliando na busca da excelência organizacional e na geração de resultados.

Para tanto, serão abordadas três questões específicas: identificar as principais diferenças entre RH Tático-Operacional x RH Estratégico, descrever o processo de implantação de um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial e propor um alinhamento entre o RH Estratégico e o planejamento estratégico de uma cooperativa agroindustrial.

2. Desenvolvimento

2.1 As principais diferenças entre RH Tático-operacional x RH Estratégico

As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando nas organizações. À medida que essas organizações crescem, aumenta-se a necessidade de um maior número de pessoas, pois não há desenvolvimento das atividades e operações sem as pessoas, assim como não há sem os recursos financeiros, tecnológicos ou mecânicos. Portanto, pode-se afirmar que pessoas que trabalham nas organizações compõem os Recursos Humanos dessas organizações.

O conceito de Administração de Recursos Humanos (A.RH), segundo Chiavenato (2009, p. 2), começou a surgir no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais, tendo como objetivo principal abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, considerados até então incompatíveis.

Na década de 1950, entretanto, esse conceito mudou radicalmente. Já não se tratava de apenas intermediar as desavenças, mas, sobretudo, de administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista que começou a vigorar, passando o conceito a ser denominado Administração de Pessoal. Pouco tempo depois, na década de 1960, ele teve uma nova ampliação e, mesmo a legislação trabalhista permanecendo inalterada, os desafios das organizações cresceram e as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional.

A partir da década de 1970, mesmo com a velha miopia de enxergar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos, com as atividades controladas e planejadas a partir das necessidades da organização, surge o conceito de Administração de Recursos Humanos.

No Brasil, essa evolução teve início em 1.º de maio de 1943, com a assinatura do Decreto-lei n.º 5.452, que resultou na Consolidação das Leis de Trabalho, constituída de normas que regulavam e regulam até o momento as relações individuais e coletivas de trabalho. Convencionaram-se, assim, as rotinas trabalhistas e o Departamento Pessoal da organização tornou-se responsável pela obediência à legislação trabalhista, além de as tarefas de recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento passarem a ser executadas com acompanhamento mais adequado, cuidando-se do cumprimento legal dessas tarefas.

Eram departamentos que funcionavam bem e atendiam às exigências de funcionamento da organização, entretanto, no final da década de 1970, com o surgimento do conceito de Administração de Recursos Humanos, a área de Recursos Humanos começou a desenvolver um novo perfil, focado principalmente no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

As rotinas trabalhistas não deixaram de ter sua importância, mas devido à mudança de cenário mundial – com a evolução das técnicas de informação, a internet, a abertura do mercado global e a busca de uma excelência organizacional –, exigiu-se uma nova postura de RH, com habilidades adicionais e um novo foco em liderança, pessoas e organização, com uma visão estratégica e ampla não só da cultura da organização, mas de finanças, marketing, logística e todos os segmentos.

Quando um profissional financeiro examina o processo financeiro de uma empresa, está realizando uma auditoria financeira. Da mesma forma, quando um profissional contábil examina as contas contábeis de uma empresa, está realizando uma auditoria fiscal. O profissional de RH não se diferencia dos demais, o que diverge é o foco e o nome dado a essa forma de auditoria, chamada por Dave Ulrich (1998) de Diagnóstico Organizacional, em que o profissional de RH é capaz de identificar as forças e fraquezas de sua organização, fazendo com que ações primordiais de seu departamento estejam diretamente relacionadas com as estratégicas empresariais, no sentido de melhorar as áreas detectadas como fracas.

Desse conceito, surge a necessidade de o RH se fazer reconhecido e assumir novas práticas administrativas, sem deixar de se fundamentar nos sucessos do passado, que garantiram a sobrevivência atual. É preciso equilibrar eficiência e inovação, compromisso com o resultado da organização e com a qualidade de vida de seus funcionários, transformando os planos estratégicos em ações concretas de RH.

2.2 O processo de implantação de um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial

No encerramento do Seminário Internacional de Mercado Cooperativo, ocorrido em Curitiba (PR), dentro da programação da Expocoop 2014, o consultor em gestão comercial e agronegócio e também diretor do grupo O Estado de São Paulo, José Luiz Tejon Megido, chamou a atenção dos líderes cooperativistas quanto ao grande potencial competitivo das cooperativas, salientando que elas têm “confiabilidade, competência e acessibilidade” e que, em sua opinião, é esse movimento que vai garantir a qualidade de vida e a igualdade social ao país.

Em qualquer programa de planejamento estratégico, a pergunta-chave é: o que poderá diferenciar uma empresa da sua concorrente? A cooperativa possui o maior diferencial que uma organização pode ter, pois nela existem duas entidades: a “associação de pessoas” e a “empresa comum”.

Enquanto associação de pessoas, a cooperativa precisa buscar ações voltadas à participação do seu quadro social. Ela tem de ser democrática, participativa, mutualista e equitativa. Enquanto empresa comum, a cooperativa precisa estar focada no mercado comprometida com os resultados, com as inovações tecnológicas, visando sempre à melhor prestação de serviços aos seus cooperados.

A cooperativa, dentro da economia de mercado, não implica que ela seja uma empresa, mas que tenha uma empresa, capacitando-se, com isso, a beneficiar seus cooperados economicamente por meio da atividade de mercado. Portanto, “a empresa que pertence a uma cooperativa serve exclusivamente aos seus membros cooperados” (WILHELM JAGER, 1994, p. 12).

A cooperativa enquanto empresa tem uma função social muito importante, definida pelos princípios cooperativistas que regem a doutrina do cooperativismo, os quais fundamentam a constituição das sociedades cooperativas existentes. A cooperativa nasce a partir de um forte movimento social, organiza-se economicamente e depois deve equi-

librar as duas dimensões na busca da excelência dos seus produtos e serviços.

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) levantados em 2012, o sistema injeta na economia nacional aproximadamente R$ 8 bilhões em salários e benefícios, referentes a aproximadamente 305.000 empregos gerados pelas cooperativas no país. Somente no Paraná são 61.000 postos de trabalho, sendo o ramo agropecuário o de maior destaque.

Conforme já comentado, além da preocupação do sistema cooperativo com a movimentação financeira, há também a preocupação com a formação profissional de todos os integrantes do cooperativismo, fazendo com que, em 2013, com o apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR), o Sistema Ocepar executasse mais de 5.000 projetos entre: palestras, seminários, cursos e pós-graduação, totalizando cerca de 151.000 participações que buscavam a melhoria na gestão e profissionalização do setor.

Nas palavras do presidente do Sistema OCB, Marcio Lopes de Freitas, o cooperativismo só deu e dá certo no Brasil porque, além de ser uma ferramenta importante para o desenvolvimento econômico, tem uma grande preocupação com as pessoas.

Diante desse horizonte, é preciso saber alinhar os interesses da "empresa cooperativa" com seu parceiro mais íntimo, o empregado: que é quem está dentro da organização, que lhe dá vida e dinamismo, seu capital humano. É preciso querer fazer acontecer, criar valores, definir metas, integrá-las com os planos da cooperativa, colocá-las em prática e garantir resultados. É necessário que a sua cadeia de valores seja administrada como um sistema, e não como partes separadas.

Para que haja sucesso nessa fase de implantação de uma nova forma de gestão, é preciso estar consciente de que o maior responsável pela execução e continuidade de um Plano Estratégico na organização é o seu gestor. Considerando a implantação em uma cooperativa, cabe a seu Conselho de Administração "abraçar a ideia" em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, que proverá ferramentas para sua implantação, auxiliando no processo e apoiando no desenvolvimento dessas ferramentas para que haja eficácia no desempenho do seu papel.

Tabela 1 – Definição dos papéis de RH (Dave Ulrich, 1999)

PAPEL	RESULTADO	METÁFORA	ATIVIDADE
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "diagnóstico empresarial"
Administração da infraestrutura da organização	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: "senso comum"
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: "Prover recursos aos funcionários"
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: "assegurar capacidade para a mudança"

2.2.1 O RH como parceiro da organização

Com a intenção de criar valor e garantir o resultado de seu trabalho, Dave Ulrich (1999) afirma que, antes de focar nas atividades, é necessário que o profissional de RH defina suas metas e estipule o que o autor resumiu em quatro papéis principais (Tabela 1), que tornarão sua parceria empresarial concreta e necessária. Esses papéis devem considerar três pontos: os resultados, a serem atingidos; a metáfora, imagem visual que os acompanha; e as atividades, que devem ser executadas para desempenhar cada papel.

Para que possam atender à demanda de seus papéis, os profissionais de RH precisam não só falar de parceria empresarial, mas pô-la em execução, devem desempenhar múltiplos papéis e especificar resultados para a empresa, provenientes desses papéis. Precisam, acima de tudo, assumir responsabilidades pela execução de suas atividades, construindo um compromisso de obter resultados para o bem comum, ou seja, organização e seus *stakeholders.*

2.2.2 O RH como parceiro do capital humano

Com o aumento da competição global, atualmente as organizações, entre as quais se encontram as cooperativas, estão exigindo de seus funcionários o fazer mais com menos recursos. E não se trata somente de recursos financeiros. São mais pressões, com menos tempo, e em casos não muito raros menos reconhecimento.

Em um passado não muito distante, a principal motivação para o trabalho era a sobrevivência, a retribuição em espécie, um contrato de trabalho que garantia a estabilidade e a aposentadoria.

Mas se está vivendo hoje outra realidade organizacional. Os funcionários, principalmente aqueles que mais se dedicam à empresa, visualizam seu trabalho como oportunidade de desenvolvimento, eles querem sua realização profissional e reconhecimento, e novamente: não se trata somente de reconhecimento financeiro.

O profissional de RH Estratégico tem grande responsabilidade na estruturação de processos eficazes de desenvolvimento profissional e de carreira, com regras claras e resultados concretos, entretanto ele será um parceiro do gestor direto da equipe, que é quem irá se encarregar de aplicar esses processos e se responsabilizará pelo comprometimento e dedicação do funcionário.

O RH como parceiro do capital humano da organização terá como função observar as relações dos funcionários com superiores e com os colegas de equipe, desenvolver estratégias que garantam o aprimoramento de suas aptidões, avaliar os melhores talentos e, juntamente com os gestores, adequá-los em locais que desenvolverão melhor suas habilidades.

O funcionário quando sente que está sendo remanejado para adequar suas habilidades à demanda, comprovadamente se envolve no processo com mais eficácia, torna-se mais competente e, consequentemente, mais comprometido com a estratégia da organização.

Para Dave Ulrich (1999), o RH Estratégico como parceiro dos funcionários deve ser confiável, confiante, sensível, criativo e disciplinado. Deve esfor-

çar-se para gerar a contribuição do colaborador e desenvolver credibilidade junto a ele, escutando-o, respeitando suas confidências e sendo digno de confiança. Ele será a voz dos funcionários nas reuniões com os gestores, garantindo que as preocupações e ideias daqueles serão ouvidas e definindo e fornecendo recursos que auxiliem o funcionário a atender às demandas que lhe são solicitadas.

Vale salientar que a implantação de um RH Estratégico deve ser precedida de um plano de ação, embasado em um diagnóstico empresarial estruturado, associado ao conhecimento da cultura organizacional e ao plano estratégico da cooperativa, sendo que, para a efetivação dessas ferramentas, é imprescindível disciplina e objetividade.

2.3 O alinhamento entre RH Estratégico e o Planejamento Estratégico de uma cooperativa agroindustrial

A implantação de um RH Estratégico vai além de pesquisas salariais e testes de aptidão e projetos de retenção. Não que essas ferramentas não façam parte da estratégia, mas um RH Estratégico está preocupado em ser parceiro estratégico, em ajustar suas estratégias e práticas à estratégia da organização, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua organização em atingir seus objetivos.

Os profissionais de RH tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégica empresarial; quando alinham suas ações e desenvolvem práticas de RH que se ajustem a essa estratégica; quando desenvolvem o capital intelectual da empresa, evidenciando sua importância na contribuição do sucesso da organização; e quando são capazes de manter o senso de equipe entre o quadro funcional e reforçar o vínculo psicológico entre o funcionário e a organização.

Uma das coisas mais importantes no mundo de hoje é possuir a habilidade de gerar novas vantagens competitivas, obtendo escolhas que assegurem o desempenho presente e preparem a organização para um futuro que não pode ser previsto. E, para que isso aconteça, as organizações precisam mudar a forma de enxergar e se comportar de forma diferente.

Uma pesquisa recente da revista inglesa *The Economist* destacou que 75% dos principais executivos de operações ou CEOs de diversos setores entrevistados para o estudo afirmaram investir pelo menos 20% do tempo no desenvolvimento de seus colaboradores. Esses colaboradores participam diretamente de atividades envolvendo identificação dos perfis de liderança, planejamento de carreiras, programas de desenvolvimento e sucessão.

Para Chiavenato (1999, p. 34-52), os Recursos Humanos são mais sensíveis às mudanças, a qualquer oscilação nos recursos financeiros, às dificuldades operacionais e ao implacável comportamento do mercado de trabalho. E a maioria dos autores não discorda desse pensamento de Chiavenato por não conhecerem uma forma melhor para tornar os Recursos Humanos inteiramente produtivos, principalmente em ambientes que têm mudanças constantes.

Por ter essa sensibilidade, o RH é capaz de garantir a interação e a capacitação das pessoas da organização, o que fará com que ela saia da formulação para a implementação, ou seja, transforme o planejamento estratégico em ações claras e atitudes consistentes.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) afirmam que o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

E o planejamento estratégico de uma cooperativa, assim como de qualquer outra organização privada, segue as mesmas etapas:

• Visão e missão da organização.

• Oportunidades e ameaças para a organização.

• Forças e fraquezas da empresa – sendo a análise do ambiente interno.

• Análise SWOT – sendo a análise do contexto atual da empresa.

• Definição dos objetivos e metas da organização.

• Formulação e implantação das estratégias.

• Implementação do controle e *feedback* da organização.

Esse planejamento, ou seja, o cumprimento dessas etapas, será o pano de fundo para o trabalho estratégico do RH, que definirá a visão e os papéis das pessoas envolvidas. É ele que servirá como referência para que os processos estratégicos de RH sejam implantados e passem da estratégia para a ação. Todas essas etapas ajudarão a elaborar com mais facilidade o planejamento estratégico dentro da cooperativa, podendo assim implementar de uma forma melhor e mais clara o planejamento dos Recursos Humanos Estratégicos.

Planejamento é uma atividade que trata problemas não estruturados, de longo prazo, e que dão margem às grandes decisões da empresa, as assim chamadas decisões de caráter estratégico. Consideram-se problemas não estruturados aqueles que não admitem uma forma sistemática de tratamento pelo ineditismo das situações e variáveis, exigindo alta dose de subjetivismo e experiência em sua resolução (BATALHA, 2007, p. 338).

Conforme elaborado por Oliveira (2001), o planejamento estratégico de uma cooperativa deve ser desenvolvido de forma adequada, somente diferenciando-se de uma organização privada por considerar particularidades das organizações cooperativas, como processos produtivos, ramos de atuação e até diferenças de tamanhos.

O planejamento estratégico da uma cooperativa, segundo o autor, considera suas estratégias globais, interligando-se com os planejamentos táticos e operacionais. O que fica claro é que há uma interação entre as ideias e os objetivos dos componentes de cada módulo, os quais deverão avaliar as necessidades mais urgentes e relevantes para a cooperativa, visando aos interesses e ao sucesso do planejamento, pois caso não haja essa interação o planejamento estará seriamente comprometido.

Como já mencionado, a área de RH é grande responsável por essa interação. Os profissionais de RH deverão desenvolver práticas de engajamento das pessoas, sempre baseadas nas perspectivas e necessidades da cooperativa.

Entretanto, é primeiramente necessário que os gestores da cooperativa enxerguem o RH como esse parceiro no Planejamento Estratégico e que o RH tenha conhecimento de sua cooperativa e seu negócio, ou seja, que todos “joguem no mesmo time” para, então, começarem o jogo.

Em um momento de transformação da General Electric, seu vice-presidente sênior de Recursos Humanos, William Conaty, formulou quatro papéis para os profissionais de RH, com a seguinte declaração de intenção: “Ser um parceiro empresarial confiável, visível e adicionar valor aos negócios”.

O primeiro papel é o de Administração Estratégica de RH: o profissional projeta e diagnostica a organização e prioriza iniciativas de RH, objetivando a concretização dessas iniciativas.

O segundo papel é o de Administrar a Infraestrutura da Organização: o profissional redefine os processos de RH, garantindo sua eficiência e fornecendo apoio invisível às demais áreas. Com esse papel, o RH aumenta o atendimento e a qualidade de seus processos e reduz custo.

O terceiro papel é o de Administrar a Contribuição dos Funcionários: o profissional atua como defensor das necessidades deles e fornece-lhes recursos, objetivando assegurar que os funcionários sejam dedicados.

O quarto e último papel é o de Administração da Transformação e da Mudança: a função desse papel é facilitar a mudança, gerenciando os processos e agindo. É por meio dele que o profissional de RH faz as iniciativas acontecerem.

O executivo Paulo Bolgar, em seu editorial 7 *Etapas para Montar uma Estratégica de RH*, menciona um processo que, se bem conduzido, será uma ferramenta importante para a validação dessa área dentro da cooperativa.

Etapa 1 – Tenha uma visão abrangente: entenda a estratégia do negócio.

É preciso conhecer sua organização. Suas vantagens competitivas, os direcionadores-chave do negócio e no que as pessoas serão diferenciais para o cumprimento do planejamento estratégico da organização.

Etapa 2 – Desenvolva uma declaração de missão ou um intento estratégico que relacione as pessoas ao negócio

Defina um propósito para o RH, com detalhamento da razão de ser em relação à organização e de se fazer conhecido por todos os seus *stakeholders.*

Etapa 3 – Conduza uma análise SWOT de sua organização. O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês e é uma ferramenta para analisar Forças (*Strenghts*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Conheça o mercado externo e o ambiente em que sua organização está inserida. Foque os seus Recursos Humanos (pessoas) e revise as capacidades deles, as competências de seus profissionais.

Etapa 4 – Conduza uma análise detalhada de Recursos Humanos (pessoas): concentre-se no COPS (Cultura, Organização, Pessoas e Sistemas) organizacional.

Considere o planejamento estratégico de sua organização e os *gaps* que existem entre o planejado e a realidade diária.

Etapa 5 – Determine quais são os problemas críticos relacionados às pessoas.

Confrontando a análise SWOT com o COPS, é possível identificar os problemas críticos com as pessoas, sendo necessário priorizar esses problemas por ordem de criticidade, ou seja, aqueles que têm maior impacto no cumprimento do planejamento estratégico da organização.

Etapa 6 – Desenvolva consequências e soluções

Trace um plano de ação para cada problema crítico, considerando suas consequências e impactos no processo. É necessário considerar sempre como as coisas estão sendo feitas e as possibilidades de fazê-las melhor.

Etapa 7 – Implementação e avaliação do plano de ação

Essa é a última fase do Planejamento Estratégico de RH, entretanto não menos importante, pois é nessa etapa que serão analisados se os objetivos estão sendo alcançados e se está havendo o cumprimento do que foi proposto no que se refere às pessoas da organização.

Fica claro que o planejamento de um RH Estratégico deve sempre considerar o planejamento da cooperativa para sua elaboração, pois é ele que define o destino dela e que a mantém "viva", sendo o RH Estratégico o agente de mudança e adaptação desses processos, continuamente. Ele irá conduzir iniciativas, reprojetar processos e modelar o capital humano ao planejamento da cooperativa.

Conclusão

Concluir este trabalho significa responder se, efetivamente, está cumprida a meta traçada de analisar como é possível implantar um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial, com o objetivo de participar e assessorar na formação das diretrizes da gestão estratégica da cooperativa, agregando valor por meio do capital humano, auxiliando na busca da excelência organizacional e na geração de resultados.

O capítulo da análise confirma que os objetivos específicos foram, um a um, sendo respondidos. O primeiro objetivo, identificar as principais diferenças entre RH Tático-Operacional x RH Estratégico, trouxe os diferentes contextos pelos quais passou a Administração de Recursos Humanos, surgida no século XX, e a evolução de seus conceitos, até chegar à nova realidade de RH Estratégico.

O segundo objetivo específico, o processo de implantação de um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial, deixou claro que a cooperativa atualmente está no mercado concorrendo com qualquer outra organização e possui potencial competitivo e grande preocupação com as pessoas, sendo imprescindível o alinhamento entre os interesses da cooperativa com os das pessoas que a compõem. E, com essa nova forma de gestão, a implantação de um RH Estratégico é fundamental para obter um compromisso maior de seus funcionários com a estratégia da cooperativa.

Por fim, o terceiro e último objetivo relacionado neste trabalho, o alinhamento entre o RH Estratégico e o Planejamento Estratégico de uma cooperativa agroindustrial, reforçou o pensamento de que, atualmente, o que gera vantagens competitivas em uma organização, inclusive em uma cooperativa, são as pessoas. E alinhar o planejamento estratégico da organização com as estratégias de RH é o primeiro passo para a garantia de sucesso de qualquer planejamento.

Para Oliveira (2001), há uma lacuna entre a teoria desenvolvida para as grandes empresas e, por isso, faz-se necessária a adaptação desses modelos à realidade das cooperativas, é preciso que as estratégias adotadas estejam sempre condizentes

com recursos, habilidades e potencialidades dessas organizações.

Com essas considerações finais, conclui-se que o trabalho respondeu a todos os objetivos propostos na busca de identificar as principais diferenças entre RH Tático Operacional e Estratégico, descrever o processo de implantação de um RH Estratégico em uma cooperativa agroindustrial e propor um alinhamento entre o RH Estratégico e o planejamento estratégico de uma cooperativa agroindustrial.

Em suma, pôde-se constatar que as mudanças são inevitáveis e que o planejamento estratégico em uma cooperativa somente estará completo se implantado conjuntamente com um RH Estratégico.

Referências

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL Cooperativo. Disponível em: <www.brasilcooperativo.coop.br>. Acesso em: 13 jun. 2014.

BRASIL. **Lei n.° 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.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução de Maria Lúcia Leite Rosa. Revisão técnica de Flavio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOLGAR, Paulo. **7 Etapas para montar uma estratégia de RH.** 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Paulo_Bolgar/5534/7--etapas-para-montar-uma-estrategia-de-rh.html>. Acesso em: 13 jun. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PLANEJAMENTO. Disponível em: <http://www.excelencia.com.br/oportunidades/planejamento.html>. Acesso em: 12 ago. 2014

PROGRAMA de Autogestão das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/servlet/PublicacaoMostrar01?ServletState=2&origem=/ocepar/servlet/SelecionaTexto?IM=16.04.00&codTexto=2002-09-03%2011:26:29.000>. Acesso em: 22 jul. 2014.

SIGNIFICADO de Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.significados.com.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 24 jul. 2014.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIDAL, H. **Arte e técnica se completam.** Disponível em: <http://www2.correiodopovo.com.br/blogs/planodecarreira/>. Acesso em: 13 jun. 2014.

A importância de um departamento de marketing para uma cooperativa

- Alex Castanho
- Claudemir Barbosa Da Silva
- Eliezer Shigueo
- Takahashi Luciano
- Eudes Herno Bernardes
- Miqueias Tagliari
- Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

Cooperativa
Cocari – Cooperativa Agropecuária e Industrial

Curso
MBA em Gestão de Cooperativas
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Resumo

Com o passar do tempo, percebe-se a evolução do marketing. A tecnologia transforma os mercados e conquista leis há muito empregadas para guiar as atividades de marketing. As regras de direção dos negócios igualmente são formuladas por ela, mudando o modo de pensar e agir dos indivíduos quanto à qualidade de produtos e serviços e aos seus consumidores/clientes. Pensa-se em cliente como um indivíduo que identifica uma necessidade ou desejo, e, por outro lado, é preciso que haja uma organização disposta a atender esse cliente. A maioria dos profissionais de marketing reconhece que o comportamento do cliente é um processo contínuo e que não se reduz ao que acontece no momento em que finaliza a compra. Os clientes podem ser grupos ou apenas um indivíduo, que tomam decisões quanto à compra de produtos ou serviços. Entender o comportamento deles é um bom negócio, afirmação sustentada por um conceito básico de marketing que cita que as empresas existem para satisfazer as necessidades desses clientes. O presente estudo tem o intuito de desenvolver um departamento de marketing para uma cooperativa, a Cocari, visando a melhorar seu relacionamento com os clientes. Inicialmente, será abordado o marketing. Em seguida, serão descritos os tipos de marketing. Posteriormente, será analisada a importância de uma política de marketing para uma cooperativa em processo de industrialização. E, finalmente, serão abordados os perfis de políticas de marketing que atendam às necessidades da cooperativa e os benefícios esperados.

Palavras-chave: *marketing; política; cooperativa; cliente; comportamento.*

1. Introdução

As cooperativas brasileiras, independentemente do seu ramo de atuação e do seu tamanho, estão atuando em ambientes cada dia mais complexos. A revolução tecnológica, a globalização da economia, os ambientes externos e internos cada vez mais dinâmicos e os clientes cada vez mais exigentes fazem com que a capacidade de realização e decisão tenham que ser executadas a grandes velocidades, caso as cooperativas desejem permanecer no mercado (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001, p. 2).

O agronegócio brasileiro vem passando por várias e profundas transformações, principalmente na chamada Revolução Verde, que, de acordo com os ensinamentos de Xavier e Megido (1999), compreende o período da segunda metade do século XX, no qual a agricultura teve uma imensa expansão e profissionalização, com as descobertas tecnológicas no campo da bioquímica, genética, administração, mecânica e outras áreas (XAVIER; MEGIDO apud FARIA, 2010, p. 107).

No contexto latino-americano do agronegócio, está claro que há uma predominância da agricultura familiar. Tendo em vista que empresas, em qualquer setor, obtêm vantagens quando possuem um volume de negócios elevados, seja na compra ou na venda, a união dos pequenos produtores (provindos da agricultura familiar) faz com que haja o surgimento de cooperativas agrícolas. Essas cooperativas permitem que os riscos econômicos sejam diluídos e as oportunidades maximizadas, além de conseguirem coibir as formas imperfeitas de mercados, principalmente o oligopólio. Considerando esses fatores, percebe-se a importância das cooperativas para o agronegócio brasileiro (FARIA, 2010, p. 110).

Surge nesse contexto a Cooperativa Agropecuária Industrial (Cocari), em 7 de fevereiro de 1962, com 23 produtores de café que sonhavam com uma comercialização mais justa de suas safras, com um sustento melhor para a família e com uma pujança tal que propiciasse riqueza também para a nação brasileira (CARVALHO et al, 2011, p. 18).

Nos dias atuais, a Cocari ingressou no grupo das cooperativas agrícolas que são industrializadas, sendo suas atividades: abate de aves, produção de fios de algodão e fabricação de ração para animais. Com isso, passa a competir por mercados e clientes, disputando com empresas há mais tempo no mercado. E, além do cuidado com os cooperados, que são, ao mesmo tempo, clientes e fornecedores, passa a ter que conquistar possíveis clientes, que não seu público habitual.

A falta de um departamento específico de marketing, principalmente em uma cooperativa em fase de industrialização, faz com que essas funções sejam delegadas a outros departamentos, e o resultado acaba sendo que as decisões tomadas não são prioritárias ou não são tomadas adequadamente. Ainda que a cooperativa não tenha prejuízos, com a falta desse departamento ela deixa de ter maiores ganhos de mercado.

A seguir, será analisada a cooperativa Cocari. Após a definição de marketing e suas principais políticas, serão sugeridas algumas ações que poderão ser desenvolvidas pelo futuro departamento de marketing.

Este trabalho terá grande importância, sob vários pontos de vista, e todos serão abordados singularmente:

- Cooperativa: o entendimento da importância de se utilizar políticas de marketing para a Cocari poderá fazer com que melhorias sejam realizadas. Isso fará com que ela tenha um maior e melhor resultado financeiro, uma visão mais moderna na vida do mercado e consequentemente na inserção da cooperativa na concorrência da oferta de seus produtos, solidificando-se no contexto empresarial em que se insere.

- Academia: para a academia, este trabalho será de grande valia, pois servirá de ponte entre o conhecimento teórico e a prática profissional. Ela forneceu o conhecimento teórico para a realização desse trabalho. Após o término deste, poderá se avaliar o aproveitamento de todo o conhecimento teórico para a aplicação profissional.

- Sociedade: a empresa, com bons resultados, poderá se expandir, contratando mais funcionários; produzir mais e melhor, evitando a capacidade ociosa de seus meios de produção; e atingir os objetivos a que se propôs em seus programas de ação. A satisfação de seus *stakeholderes*, ou seja, da parte interessada, ocorrerá na medida em que os benefícios forem mostrados a todos e que os produtos e serviços sejam melhores do que os que estão sendo ofertados. Se os produtos e serviços ora oferecidos são importantes para a manutenção de uma parcela significativa da sociedade, os novos produtos e serviços tenderão a alcançar e conquistar novas parcelas do seu público-alvo, até então distantes.

O objetivo geral deste artigo e propor à Cocari a criação de um departamento de marketing, para que este alavanque seu crescimento industrial.

A partir dos aspectos levantados pelo objetivo geral, serão dados os seguintes passos:

- Caracterizar marketing.
- Descrever os tipos de políticas de marketing.
- Identificar a importância de uma política de marketing para uma cooperativa em processo de industrialização.
- Destacar os perfis de política de marketing que atenda às necessidades de cooperativas.
- Apontar os benefícios esperados ao utilizar essas políticas de marketing.

2. Marketing

O marketing é uma ação fundamental para todas as organizações contemporâneas. Para que tenham sucesso e sobrevivam no mercado, elas precisam, inicialmente, reconhecer seus consumidores, buscar recursos satisfatórios e ter pontos de vista e serviços adequados para responder de modo aceitável aos múltiplos tipos de consumidores, além de conseguir converter todos os seus recursos em programas (KOTLER; FOX, 1994).

Desse modo, o marketing se tornou uma ferramenta indispensável em todas as atividades que visam à troca/venda, voltadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores; é o conjunto de técnicas e métodos destinados ao desenvolvimento das vendas, focando as seguintes probabilidades: preço, distribuição, comunicação e produto.

No marketing, são aplicados conhecimentos avançados a respeito da prospecção de mercados e à sondagem de opiniões: é o estudo do mercado assegurando a obtenção do maior benefício possível. “Marketing compreende as atividades sistemáticas de uma organização humana, voltada para a busca e a realização de trocas com seu meio ambiente, visando a benefícios específicos” (RICHERS, 1986). É uma filosofia, uma postura, que pretende maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida, “marketing é o conjunto de atividades humanas que têm por objetivo facilitar e consumar relações de troca” (KOTLER, 2003).

O marketing é uma ferramenta de atuação muito ampla, com conceitos específicos direcionados para cada atividade, por exemplo: marketing de relacionamento, marketing cultural, marketing social, marketing político, entre outros.

Toda análise que essa ferramenta faz começa antes da fabricação do produto e continua depois de sua venda (é um investigador de mercado, um psicólogo, um sociólogo, um economista, um comunicador, um advogado, reunidos em um só), ou seja, dentro da atividade de marketing a tarefa mais importante da empresa é determinar quais são as necessidades e desejos dos consumidores e procurar adaptar a empresa para proporcionar a satisfação desses desejos. “Marketing é o processo social olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, do ponto de vista do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo marketing devem penetrar em todos os setores da empresa” (DRUCKER, 1983).

É conhecendo e estudando o público-alvo que as empresas procuram produzir bens e serviços que o satisfaçam, mas é por meio do marketing que as empresas podem conquistar e fidelizar seus clientes. “O produto ou oferta só alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor” (KOTLER, 2000, p. 33).

Segundo Torres (2008), o marketing conta com quatro instrumentos básicos de ação: produção de bens e serviços que atendam aos desejos do público, escolha do preço certo para esses produtos, distribuição eficiente e ágil, comunicação com o público (propaganda na mídia impressa, eletrônica, promoção em pontos de venda, sorteios, brindes, merchandising, mala direta, etc).

O conceito contemporâneo de marketing globaliza a estruturação de um bom relacionamento em longo prazo do tipo “ganha-ganha”, no qual sujeitos e grupos obtêm algo que almejam e do qual necessitam. O marketing se estruturou para preencher as necessidades de mercado, porém não está limitado às atividades de consumo. É também vastamente utilizado para “vender” ideias e programas sociais. Técnicas de marketing são

aplicadas em todos os sistemas e em muitos aspectos da vida.

A estrutura de marketing conhecida mundialmente como os 4 Ps do marketing, utilizada pelas empresas de modo geral e também por cooperativas, significa produto, preço, promoção e praça (KOTLER, 2003, p. 47a) e passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de marketing. A partir dos objetivos descritos é que uma cooperativa deve começar a se organizar para as etapas de um processo de estruturação da sua área de marketing, sempre interligadas às oportunidades do mercado, pois por meio disso é que elas passam a conhecer melhor o mercado nos quais irão atuar.

3. Políticas de marketing

O marketing está presente em vários setores do mercado, assim o sucesso financeiro de qualquer empresa depende de uma boa estratégia de marketing. Habilidades com finanças, operações, contabilidade ou outras funções de negócios só terão sentido se houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que se obtenha lucro.

O marketing não é nada simples, é preciso pensar e repensar estratégias constantemente para não perder espaço no mercado, então não se pode negligenciá-lo. Os responsáveis pelo setor precisam tomar decisões importantes e detalhadas, como escolher a melhor forma de divulgação, seja de produtos ou de serviços, enfim, o marketing hábil é uma busca sem fim. Uma boa divulgação depende de planejamento e execução cuidadosos. Por isso, as práticas de marketing estão cada vez mais sofisticadas, buscando sempre inovação para aumentar as chances de sucesso.

Esse investimento é muito importante, pois por meio das políticas de marketing é possível detectar quais são os principais pontos para trabalhar junto à sociedade, bem como sua satisfação.

O conjunto de princípios fundamentais do marketing empresarial (Administração de Marketing) é um conjunto de ações que envolvem planejamento, organização, direção e controle da área comercial de um estabelecimento, seja empresa privada ou cooperativa. Um bom planejamento de marketing minimiza os erros, que podem colocar a empresa em uma situação desfavorável; aperfeiçoa recursos e coloca a empresa à frente da concorrência; cria diferencial competitivo e agrega valor à marca; aumenta a lucratividade por meio de bons negócios; e conquista novos clientes. A organização revela a maneira de como estabelecer as linhas de autoridade e comunicação da empresa, em que os deveres e responsabilidades são de ordem primordial ao seu pessoal para alcançar seus objetivos. A combinação de fatores como a variedade de produtos, mercados trabalhados pela empresa, tipo de estrutura usual no ramo de negócio, crenças e valores compartilhados pelos dirigentes da organização é essencial para a forma final de uma empresa. A preocupação daquelas realmente voltadas para o marketing e principalmente em cooperativas é fazer com que seu produto chegue ao consumidor final de modo a garantir a satisfação

de suas necessidades e desejos de forma positiva e continuada.

Para o melhor planejamento dessa política, o sistema de marketing contribui diretamente como um canal de distribuição organizado, estruturado e unificado, em que produtor e intermediários, em conjunto, facilitam o fluxo de bens e serviços desde a produção até o consumidor final (KOTLER, 1998).

As políticas e estratégias de marketing adequadas para uma empresa são essenciais para manter a competitividade no mercado em que atua. O objetivo de uma organização deve ser bem definido, com uma pesquisa bem elaborada, capaz de detectar os desejos e as necessidades do consumidor, para, então, atender às expectativas. Estar sempre atento ao que acontece no mercado é uma das melhores táticas para manter-se ativo. Uma boa pesquisa foca o planejamento de seus produtos e serviços, estratégias de comunicação e divulgação ao mercado, políticas de preço, além de distribuição dos produtos.

Para a organização, o sucesso é atender prontamente às necessidades do cliente. A distribuição adequada do produto é um aspecto muito importante, que deverá estar disponível ao consumidor, no lugar certo, na hora certa e na quantidade ideal, tendo por finalidade colocá-los ao alcance do maior número possível de consumidores reais e potenciais. É fundamental que o produto ou serviço não ofereça riscos para a saúde física ou psíquica do cliente, seja pela sua ingestão ou por meio de tratamentos feitos durante o cultivo. Por exemplo, na agricultura, é necessário que se diminua o nível de resíduos tóxicos contidos nos alimentos produzidos, assim como a poluição de solos e águas, caso se queira falar de segurança e qualidade (PIZZINATO, 2005).

Além disso, devem ser analisados os hábitos dos consumidores finais, tendo em vista a relação entre fabricante e consumidor, quantidades adquiridas, assim como épocas de compras e concentração geográfica do mercado consumidor. Para que, no ato da compra, o consumidor, já predisposto a comprar, adquira o produto ou serviço divulgado, deve-se ter uma boa equipe de vendas, preparada para prestar um atendimento qualificado – tais estratégias promovem uma consistente e constante comunicação e divulgação ao mercado.

Dentro dessa política, a distribuição compreende as atividades necessárias para que a oferta comercializada pela empresa fique acessível ao seu mercado consumidor, o que se refere à logística e aos canais por meio dos quais o produto chega aos clientes. A distribuição é o ponto mais visível aos olhos do consumidor, por isso dar visibilidade ao produto é tão importante quanto produzir, divulgar e compreender o mercado, um vez que traz ao consumidor a satisfação por adquirir um produto. A distribuição não deve ser vista como o ponto final do marketing, mas como um dos elos que mais favorecem as organizações e as levam ao sucesso no mercado (PIZZINATO, 2005).

O planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação. O conceito de

estratégia sempre esteve presente na atividade empresarial, mesmo na época de economia menos complexa, época de facilidade de colocação dos produtos no mercado. Para definir os conceitos de planejamento estratégico, é necessário conhecer a natureza do próprio negócio, as potencialidades dos mercados e da empresa, ter visão de futuro e se preparar para enfrentá-lo. Atualmente, com o crescente desenvolvimento, há algumas modificações no cenário empresarial, como uma maior complexidade nas relações econômicas, provenientes do crescimento das empresas e da seletividade na compra dos produtos, entre outros aspectos.

Dentro dessa política, o marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo.

Pode-se definir que, dentro dessa política de marketing, há uma necessidade de sobrevivência; é um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e a entrega de valor para os clientes; é a filosofia para analisar as necessidades dos clientes, tomando as decisões corretas para satisfazê-las melhor que a concorrência.

3.1 Marketing de relacionamento e seus benefícios

O marketing envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes. Essa abordagem do marketing leva as organizações a atentarem para o valor de cada cliente, já que, em termos gerais, os leais compram com mais frequência e volume e são mais lucrativos do que os ocasionais (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

O marketing de relacionamento tem em suas dimensões todas as características necessárias para a criação do vínculo com o cliente. Como o objetivo é trazê-lo para dentro da organização, fazendo-o participar do processo de desenvolvimento dos produtos, e indicar seus desejos e necessidades a serem atendidos, é preciso redesenhar as organizações para trabalharem de fora para dentro (McKENNA, 1997).

Sobre os benefícios do marketing de relacionamento para os clientes, Zeithaml e Bitner (2003) destacam os benefícios de confiança, que decorrem do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e vice-versa; os benefícios sociais trazidos pelo envolvimento pessoal, que ocorrem entre a empresa e o cliente durante um relacionamento longo; e os benefícios de tratamento especial, que gradativamente melhoram ao longo do tempo durante o qual cliente e empresa se relacionam satisfatoriamente. Assim, os benefícios do relacionamento para o consumidor vão além dos atributos centrais do produto ou serviço comprados.

Deduz-se, então, como é importante destacar que o marketing é considerado uma peça fundamental nos resultados, conquistando mercados e consumidores. E as grandes empresas que possuem departamentos de marketing devem contar com profissionais especializados, treinados e atualizados sobre as ferramentas mais modernas da área. Já, para as pequenas ou ainda em fase

de consolidação no mercado, que não possuem departamento treinado para isso, uma consultoria de marketing pode ser uma excelente opção para definir estratégias gerais, rever conceitos e ampliar as possibilidades de sucesso. Muitas vezes, entre outros problemas gerenciais, a falta de gestão em marketing pode estar impedindo ou adiando o sucesso da empresa. Uma consultoria de marketing tem seu preço, mas deve ser considerado pelo administrador como um investimento com retorno futuro, e não como uma simples despesa.

4. A importância de uma política de marketing para uma cooperativa em processo de industrialização

As cooperativas são administradas de forma bastante peculiar, já que possuem duas dimensões que precisam ser observadas em cada decisão (atuação eficiente de mercado e manutenção dos seus princípios). Embora o objetivo final de uma cooperativa não seja o lucro, somente por meio dele é que cumpre seu papel: garantir a prática de seus objetivos sociais de melhoria de vida dos seus associados e consequentemente da sociedade na qual está inserida. Dessa maneira, fica evidente que elas, como organizações, não podem negligenciar fatores externos, como globalização e tendências de consumo (DUCCI, 2009, p. 53).

Assim como as empresas têm que rever seus modelos de gestão, conforme ocorrem transformações de mercados, as cooperativas também o precisam, já que estão inseridos no mesmo ambiente. Transformações globais impõem desafios estratégicos e mercadológicos, exigindo mais dinamismo, criatividade e relacionamentos estreitos entre todos os seus *stakeholders* (FAJARDO apud DUCCI, 2009, p. 53).

> O marketing na cooperativa é um instrumento indispensável para fortalecer sua imagem, além de ser um mecanismo de distribuição de seus negócios para si própria. Para que isso ocorra, a cooperativa deve estar em sintonia total com seus cooperados, associados, toda sua equipe de funcionários e com a disponibilidade dos melhores serviços (REIS; SANTOS; GONÇALVES; COLOGNESI, 2008, p. 28).

Para Fajardo apud DUCCI (2009), o setor agroindustrial possui estrutura equivalente a de um oligopólio e a concorrência é exercida por multinacionais com imagens sólidas, portanto as cooperativas não podem abrir mão de estratégias de marketing nessa corrida. Uma cooperativa em fase de industrialização deve pesar isso na tomada de decisões.

> A presença efetiva das cooperativas agropecuárias na cadeia do *agribusiness* brasileiro exige um foco estratégico sobre produto, mercado, distribuição e promoção. Os produtos agrícolas, mesmos os considerados como *commodities*, devem ser vistos além do seu aspecto físico ou puramente material. No seu desenvolvimento e comercialização, as cooperativas agropecuárias devem, agora, considerar as possibilidades de agregar valor por meio de componentes básicos,

> tais como qualidade, marca e embalagem. O produto agropecuário deve apresentar um nível de qualidade que corresponda às exigências do consumidor em termos de desempenho, características, confiabilidade, praticidade e durabilidade, esta última de grande importância no segmento de alimentos. A percepção de qualidade, associada a um produto, influencia, decisivamente, as decisões de compra e a fidelidade do consumidor, além de possibilitar que a cooperativa pratique preços distintos e promova a extensão da marca. A marca é a identidade do produto; é ela quem determina a imagem que as pessoas têm dele, podendo exercer influência no comportamento, nas preferências e nos hábitos de compra do consumidor. Assim, a criação de uma marca pode constituir-se em uma referência para o consumidor e transformá-la em sinônimo de qualidade para o produto (PINHO et al, 1997).

Tendo como propósito posicionar produtos, desenvolver marcas regionais, educar o consumidor em novos usos, canais de distribuição, pesquisa de mercado e outras atividades para o bom gerenciamento do marketing, nos Estados Unidos cooperativas agroindustriais investem, por ano, US$ 100 milhões. Na Colômbia, as cooperativas exploram de maneira muito eficiente o composto de marketing, possibilitando sua sobrevivência e, consequentemente, a da agricultura familiar, tendo em vista que 90% do café colombiano provém desse tipo de agricultura (FARIA, 2010, p. 115).

Como supracitado, as cooperativas agropecuárias estão concorrendo com empresas multinacionais, de grande porte, então, suas decisões de marketing precisam ser as mais eficientes e acertadas possíveis. Precisam conhecer melhor os gostos e as necessidades do consumidor, pois não adianta fazer um bom produto, se não houver comprador para ele. Essa sintonia com o consumidor permite detectar novos nichos de mercado ainda não explorados, trazendo vantagem competitiva para a cooperativa. Jank e Nassar (2000) salientam que a competitividade no agronegócio reflete na adequação de todos os recursos, dando à empresa uma capacidade de sobreviver e prosperar nos mercados correntes ou em novos mercados (apud FARIA, 2010, p. 115).

Em geral, a gestão de marketing das cooperativas está relacionada a um plano superior e a atividade de marketing é, na prática, apenas um meio de comercialização de produtos. À medida que a empresa/cooperativa busca elevar suas atividades, por meio da industrialização e distribuição de seus produtos, a complexidade da atividade de marketing aumenta. A partir daí, seguem algumas etapas básicas em um processo de estruturação da área de marketing em cooperativas, que deve visar essencialmente à implementação de um sistema de informações interligadas à oportunidade de negócios e, finalmente, à definição de estratégias de segmento, posicionamento, diferenciação do produto, diversificação e crescimento, que darão suporte à implementação do marketing e do gerenciamento do mix (MACHADO FILHO; MARINO; CORNEJERO, 2003).

Para uma cooperativa aproveitar melhor o potencial de sua equipe, ela deverá destinar o

processo de geração de oportunidades ao marketing, pois, dentro da área comercial, a cooperativa pode realizar a inteligência do mercado, a técnica de avaliação e a identificação de oportunidades, bem como o planejamento de ações de relacionamento e campanhas para dar suporte às vendas. Essa operação conjunta traz muitas vantagens para a empresa cooperativista, pois estabelece um relacionamento produtivo, mesmo diante do constante aumento da competitividade do mercado.

As cooperativas podem ter uma regalia competitiva sobre os seus concorrentes por sua distinta afinidade com seus associados. Por outro lado, deve preocupar-se com os demais clientes e, para atender tais preocupações, a gestão de marketing das cooperativas encontra-se diretamente relacionada a um planejamento, transformando a ferramenta de marketing em um meio de comercialização de produtos. Quanto mais a cooperativa ultrapassa suas metas, pela industrialização e distribuição de seus produtos, maiores serão as exigências sobre os colaboradores de marketing.

> Administração de marketing em cooperativas é um conjunto de ações que envolvem planejamento, organização, direção e controle da área comercial de um estabelecimento, seja empresa privada ou cooperativa. Um bom planejamento de marketing minimiza os erros, que podem colocar a empresa em situação desfavorável, aperfeiçoa recursos e coloca a empresa à frente da concorrência; cria diferencial competitivo e agrega valor à sua marca; aumenta a lucratividade através de bons negócios e conquista a cada dia novos clientes (REIS; SANTOS; GONÇALVES; COLOGNESI, 2008, p. 31).

Segundo Pinho et al (1997), o ponto de partida para o planejamento de uma organização é a formulação do plano estratégico, que pode ocorrer a partir de visões diferentes: a visão tradicional, de que a cooperativa vende e o mercado absorve seu produto; e a visão do mercado-alvo. Enquanto na visão tradicional o setor de marketing da cooperativa é considerado secundário, na visão do mercado-alvo ele se encontra no mesmo nível da produção das finanças.

As cooperativas, atualmente, estão voltadas para o diferencial e o posicionamento do mercado; não basta apenas ser cooperativa, mas ser diferente e fazer valer seu produto, sua marca, o que significa ser diferente das demais.

Segundo Abreu (2000), algumas ações específicas voltadas ao associado devem ser implementadas pelas cooperativas para atender às suas exigências enquanto consumidor e fornecedor. Pela doutrina da cooperativa, a organização deve ultrapassar a simples satisfação econômica dos seus associados. O leque de serviços que lhes pode oferecer é ilimitado, pois o sucesso de uma cooperativa depende largamente do seu compromisso com esses associados e os serviços disponibilizados, que são um excelente meio de aproximar as duas partes. Proporcionar melhores condições de produção aos associados possibilita a melhoria de produtividade e de qualidade do produto, o que contribui para aprimorar o desempenho da cooperativa.

Essa política de marketing na cooperativa é um instrumento indispensável para fortalecer sua imagem, além de ser um mecanismo de distribuição de seus negócios para si própria. Para que isso ocorra, a cooperativa deve estar em sintonia total com seus cooperados, associados, toda a sua equipe de funcionários e com disponibilidade dos melhores serviços. Para garantir sua sobrevivência, a cooperativa deve elaborar e praticar planos estratégicos, nos quais deverá analisar: situação atual do mercado, tamanho, oportunidades, necessidades, tendências, produto, venda, preço, margens de distribuição, lucro líquido, competição, concorrentes, qualidade, análises de oportunidades e negócios, mercado-alvo, posicionamento, linha de preços e produtos, pontos de distribuição, força de venda, serviço, propaganda, promoção de vendas, pesquisas e desenvolvimento, pesquisa de marketing e tendências demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas e socioculturais (KOTLER, 1998).

A importância do marketing em uma cooperativa, depois dos dados citados, assim se justifica. O mercado é dinâmico e os desafios são constantes. Não basta somente produzir bons produtos, mas é importante que isso seja de conhecimento de todos. Um grande diferencial de uma cooperativa, comparando com uma empresa de capital, é justamente ser uma cooperativa. Esse fato pode ser utilizado para que os possíveis consumidores possam preferir o produto dessa empresa, pela responsabilidade social, do que da companhia de capital aberto.

5. Perfis de política de marketing que atende às necessidades de cooperativas

Visando dinamizar os seus negócios e fortalecer sua imagem no mercado, a exemplo de qualquer empresa, as cooperativas podem e devem fazer uso das diversas ferramentas de política de marketing. Entretanto, faz-se necessário que haja ambiente para que isso aconteça: além da efetiva disposição de todos os que fazem a organização, é preciso ainda que os administradores estejam em sintonia com os objetivos traçados, funcionários habilitados para prestar bons serviços e associados envolvidos nas tomadas de decisão, sempre com conhecimento de causa.

Para garantir a permanência no mercado, as cooperativas devem aprofundar-se na elaboração de um plano estratégico para a escolha e condução do processo de uma política de marketing, com a finalidade de definir os rumos de ações que melhor se adaptam às suas atribuições. O referido plano deve contemplar os seguintes pontos:

- Situação atual de marketing, envolvendo informações:

1. Do mercado (tamanho, oportunidade de crescimento, necessidades, percepções e tendências comportamentais dos consumidores).

2. Do produto (vendas, preço, margem de contribuição e lucro líquido).

3. Competição (principais concorrentes, suas participações no mercado, qualidade dos seus produtos, etc.).

4. Distribuição (dimensão e importância de cada um dos canais de distribuição).

5. Macroambiente (tendências demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas/legais e socioculturais que afetam a linha de produtos da cooperativa) (KOTLER, 1998).

- As cooperativas, de um modo geral, estão inseridas em um ambiente de marketing que envolve forças externas e internas, contidas no macro e microambiente. Fatores com os quais a empresa deve interagir para enfrentar adequadamente os desafios existentes estão diretamente relacionados com o macroambiente (ABREU, 2000).

- Os associados (que figuram como consumidores e como fornecedores, pois são eles que entregam o produto ou prestam serviços, e os produtos que compram dependem do que produzem em suas propriedades e das suas necessidades pessoais; a cooperativa pode oferecer tratamento diferenciado ou prioritário aos seus associados com desconto nos preços, prazos especiais para pagamentos ou serviços extras); os clientes intermediários (que são os compradores que beneficiam ou comercializam o produto da cooperativa); os consumidores finais (que são as pessoas que não fazem parte do quadro associativo, mas que compram os produtos da cooperativa diretamente nos mercados, supermercados e lojas das cooperativas, ou em outro local qualquer e até fora da região de atuação da cooperativa); e os clientes internos (que são os funcionários das cooperativas).

- A cooperativa pode ter uma vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes por sua privilegiada relação com seus associados.

- A sensibilização para o nome e a marca da cooperativa deve fazer parte dos principais objetivos do plano de marketing dela. Assim como nas demais organizações, a propaganda institucional é um excelente mecanismo que as cooperativas podem utilizar para sensibilizar e atrair consumidores, trazendo a atenção para o seu nome ou sua marca. Uma vez que sua existência é justificada não apenas pela função econômica, mas também pela função social que exerce na sociedade, a cooperativa pode usar esse atributo corporativo para firmar sua imagem. O fato de, por trás da cooperativa, haver um conjunto de produtores – geralmente pequenos – que se viabilizam com as vendas dos produtos pode aumentar a simpatia dos consumidores, desde que seus outros requisitos (qualidade, preço, etc.) sejam satisfeitos. Essa divulgação pode ser feita da seguinte forma:

1. Para os cooperados: fixar canais de comunicação com mensagens que despertam orgulho no indivíduo em fazer parte dessa entidade.

2. Para os funcionários: criar programas de endomarketing (marketing interno) que melhoram o relacionamento interpessoal e interdepartamental, além de passar a grandiosidade da filosofia do cooperativismo, bem como as perspectivas de progresso profissional na empresa na qual eles trabalham.

3. Para os clientes: esclarecer as vantagens

que somente as empresas de natureza cooperativa oferecem; criar serviços de excelência no atendimento a clientes.

4. Para os fornecedores: projetar imagem de entidade forte, coesa quanto aos seus ideais, parceria ideal nos negócios éticos, onde as regras são transparentes e se joga o estilo "ganha-ganha".

5. Para a comunidade: ações sociais para movimentos legítimos empreendidos pela comunidade, cujas causas valem a pena ser ligadas ao nome da entidade (RIOS apud ALVES, 2009).

6. Benefícios esperados

Dentro do setor cooperativista, gradativamente aconteceu uma mudança no modelo tradicional, que era a venda de produtos *in natura*. Apesar de isso ainda ser uma parte relevante do faturamento, o valor pago a esses produtos, chamados também de *commodities*, sofre uma pressão cada vez maior de preço, fazendo com que haja uma alteração nos modelos tradicionais do setor, mudança essa que faz com que as cooperativas adentrem na área industrial (DOLIVEIRA; PROTIL, 2009).

Segundo Ricken (2009), o sistema cooperativista do Paraná responde por 56% da produção agrícola do estado e 25% da produção de alimentos e da energia renovável do país – somente esses fatores já mostram a pujança desse sistema. E é nele que a Cocari está inserida.

Para que uma empresa tenha resultados crescentes, há de se ter profissionalização da gestão, estruturas bem definidas e sinergia entre os departamentos. O departamento de marketing se faz necessário. Segundo Kotler, "a orientação de marketing adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros, satisfazendo-os" (KOTLER, 2000, p. 41).

Com um departamento de marketing não estabelecido, a cooperativa pode deixar de ter lucros maiores, pois as decisões mercadológicas são tomadas por pessoas cuja função não tem como principal objetivo essa área. Uma vez estabelecido esse departamento, há de se esperar que a Cocari comece a se tornar cada vez mais relevante no sistema cooperativista em que se insere.

Os benefícios esperados com a criação do departamento são os seguintes:

a) Maior preocupação com a imagem da Cocari, para o público interno e externo: clientes e cooperados.

b) Maior participação no mercado industrial.

c) Criação de uma identidade para cada um de seus produtos.

d) Conhecimento de seu público-alvo.

e) Informação de como está a sua imagem, diante de vários públicos.

7. Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo propor à cooperativa Cocari a criação de um departa-

mento de marketing, para que este alavanque seu crescimento industrial. E os objetivos específicos eram, primeiramente, caracterizar o marketing, mostrando os fundamentos teóricos para que o trabalho fosse desenvolvido. Em seguida, descrever os tipos de políticas de marketing, identificar a importância de uma política de marketing para uma cooperativa em processo de industrialização e destacar a importância de uma política de marketing que atendesse às necessidades de cooperativas. Nesses itens, procurou-se mostrar como uma política de marketing, gerida por um órgão interno da cooperativa, pode majorar seu desenvolvimento.

Acredita-se que as cooperativas devem ter cuidado especial com suas políticas de marketing, porque abrangem a empresa como um todo. Se não observadas cautelosamente, a cooperativa pode ter prejuízos ou deixar de conseguir receitas.

Os frutos que se poderão colher deste estudo são os benefícios estendidos a todos os profissionais de marketing, desde que oportunizem melhoria na qualidade da oferta dos produtos, gerando, automaticamente, aumento de volume de receitas e lucro para as organizações.

Referências

ABREU, C. B. **Curso de marketing para cooperativas.** Fortaleza: Sescoop-CE/Ocec, 2000.

ALBINO, G. **Cooperativismo**: primeiras lições. 2. ed. Brasília: Sescoop, 2005.

ALVES, M. O. **Novo cooperativismo:** marketing em cooperativas. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste. Fortaleza: Etene, 2009.

BARRETO, I. F. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento.** Dissertação de Mestrado da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2007.

BENATO, J. V. A. **Administrar!** A arte de criar cooperativas. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Ltda., 2000.

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa:** uma abordagem prática. Curitiba: Ocepar-PR, 2005.

CARVALHO, C. C.; NERES, C.; MEIA, M. D.; PRADO, W. **Cocari 50 anos:** do ouro verde ao ano dourado - meio século de história. Mandaguari: 2011. 168 p.

COBRA, M. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

CRUZIO, H. O. **Marketing social e ético nas cooperativas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DOLIVEIRA, S. L.; PROTIL, R. M. **Processo de formação da área mercadológica de uma cooperativa agroindustrial:** perspectiva de participantes do processo. Curitiba, 2009.

DUCCI, L. Z. **Marketing de relacionamento em cooperativas:** o caso de uma cooperativa agroindustrial do Norte do Paraná. Curitiba, 2009.

DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1983.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J.

Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARIA, R. L. **Gestão de marketing nas cooperativas rurais.** São Paulo, 2010.

FERRELL, C. O. et al. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, C.K.; BANDEIRA-DE MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. _____.10. ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Revisão técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Princípios de marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2003.

_____. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUCIANO, E. S. T. **Composto de marketing da empresa Vidraçaria Idea:** estudo de caso. Apucarana, 2009.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.** In: XXI ENEGEP. Salvador, Bahia, out. 2001.

PINAZZA, L. A.; ARAÚJO, N. B. **Agricultura na virada do século XX:** visão de agribusiness. São Paulo: Globo, 1993.

PINHO, J. B.; LEITE, S. S.; RODRIGUES, S. C. **Marketing em cooperativas agropecuárias:** oportunidades e desafios no agribusiness. Economia Rural. Viçosa: DER, UFV. n.º 4, out./dez. 1997.

PIZZINATTO, K. N. (Org.). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

REIS, G. C.; SANTOS, M. G.; GONÇALVES, R. A.; COLOGNESI, T. A. **Marketing para cooperativa:** Camda Cooperativa Agrícola Mista. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/46221.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

RICHERS, R. **O que é marketing?** 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

RICKEN, J. R. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná.** Rio de Janeiro, 2009.

SARAIVA, J. M.; ANDRADE, J.G. **Gestão da qualidade.** Lavras: Ufla/Faepe, 1998.

SILVA, M. **Marketing eletrônico.** nov. 2007. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/marketing-e-propaganda/marketing-eletronico-2452/artigo/>. Acesso em: 6 abr. 2014.

TORRES, C. A. **Conceitos de marketing.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/conceito-de-marketing/24803>. Acesso em: 3 abr. 2014.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing).** São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Banco de talentos

- Célio Dallabrida
- Domingos Jorge Quevedo
- Isabel Ferrazzo
- Justino Schmoeller
- Luiz Milton Weizenmann
- Sadi Zamin
- Prof. Me. Amir El-Kouba

Resumo

Com o crescimento exponencial que a Cooperativa Agroindustrial Lar vem experimentando nos últimos anos e com o consequente aumento do quadro de funcionários, o papel desempenhado pelas pessoas torna-se cada vez mais relevante. É notória a escassez de gestores com as competências essenciais preconizadas pela organização. Assim, faz-se necessário que a própria cooperativa os desenvolva como estratégia empresarial, por meio de um plano para a formação de um banco de talentos, capaz de assegurar o suprimento de pessoas com esse perfil, para garantir as necessidades futuras, ante a expansão pela qual passa a empresa. Este trabalho propõe uma reflexão sobre a importância de dotar a cooperativa de pessoas preparadas para assumir cargos de gestão, atendendo assim à demanda futura, sem sofrer maiores percalços em suas necessidades internas, por falta de novos gestores, mediante a formação de um banco de talentos. O escopo deste trabalho procura mostrar as vantagens deste referencial, estabelecendo parâmetros e tendo como base uma fundamentação teórica recente, cuja seleção é orientada com ênfase na gestão por competências.

Palavras-chave: *crescimento empresarial; necessidade de futuros gestores; gestão por competências; banco de talentos.*

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial Lar

Curso
Programa de Formação de Gestores – Ciclo de Workshops Gerenciais in Company
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

1. Introdução

O Brasil tem experimentado, nas últimas décadas, mudanças extraordinárias. A abertura do mercado para um mundo globalizado, novos horizontes agrícolas nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, a quebra de barreiras internacionais que tornou possível um comércio dinâmico, a era da tecnologia de comunicações com informações instantâneas – tudo isso tem impactado o mercado brasileiro e suas organizações.

A mudança cultural ocorrida com as novas gerações tem influenciado também, significativamente, a forma de relacionamento entre as organizações e seus funcionários. O vínculo entre esses agentes tem ficado mais suscetível. As novas gerações de pessoas, de acordo com suas características, são dinâmicas e velozes e tendem a galgar posições com maior rapidez que as gerações anteriores.

Nesse contexto, as organizações vêm passando por dificuldades na formação de gestores prontos para atender às novas necessidades.

Diante desse cenário econômico, a Cooperativa Agroindustrial Lar, estando em ampla expansão e crescimento, tem aberto novas filiais, principalmente no estado de Mato Grosso do Sul. Uma das principais barreiras encontradas nesse processo está relacionada à mão de obra de pessoas qualificadas e com determinação para assumir novos desafios em cargos de liderança e gestão.

É notória a necessidade de a cooperativa preparar profissionais para preencher cargos futuros. Por isso, busca-se saber: quais são as competências organizacionais? Que competências são essenciais para um gestor? Qual é o perfil profissional preconizado para os cargos de gestão? O que a cooperativa espera de seus atuais e futuros gestores? Quais são os desafios do cenário atual e futuro? Existe preparação de funcionários subordinados? Como lidar com expectativas abertas? Existem chances de a cooperativa dar sustentação do plano na elevação de custos? A diretoria acatará a adoção de um plano dessa natureza?

Estes questionamentos associam-se para definir o objeto deste estudo, que analisa a possibilidade de a Cooperativa Agroindustrial Lar implantar um plano técnico e sistematizado para a formação de novos gestores visando à formação de um banco de talentos para a realocação de funcionários em funções mais complexas.

Para sustentar esta pesquisa, foi definida como objetivo principal a estruturação e o desenvolvimento de um plano de formação de novos gestores com o estabelecimento dos pré-requisitos necessários para a seleção de funcionários potenciais.

1.1 Justificativa

Nas últimas décadas, a Cooperativa Agroindustrial Lar tem experimentado um crescimento exponencial. Tem passado de um faturamento de milhões para bilhões de reais anuais.

Sua área de atuação tem expandido para além de suas origens (Oeste do Paraná). Atualmente, a cooperativa atua nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e no Paraguai. A cada ano, a organização incorpora ou abre novas unidades.

A cada nova atividade ou unidade, são necessários novos gestores para o comando desses negócios. Nos últimos anos, tem-se percebido a escassez de pessoas preparadas. A falta de mão de obra qualificada para assumir novas funções, principalmente em cargos de gestão, impacta na possibilidade de expansão e de crescimento da organização.

Percebe-se que o quadro de gestores da cooperativa tem uma idade avançada e parte destes, já aposentados, continuam na ativa. Gradativamente e com o decorrer dos anos, haverá uma rotatividade de pessoas que estão no comando. Assim, novas vagas surgirão.

Face ao exposto, é necessário que a organização comece a preparar novos gestores.

2. Contextualização e fundamentação teórica

Na sequência, contextualiza-se o tema abordado, descrevendo-se os conceitos estudados.

2.1 Fatores que Influenciaram a cultura empresarial

Fazendo uma analogia da evolução das teorias de administração do final do século XX, destacam-se algumas a seguir.

Para Gramígna (2002), o Desenvolvimento Organizacional (DO) foi adotado com o apoio do planejamento estratégico, nas décadas de 1970 e 1980. Essa prática de negócios levou executivos, gestores e equipes de trabalho a estabelecerem suas missões, objetivos e metas.

A Qualidade Total, iniciada nos anos de 1980 e que teve seu auge nos anos de 1990 pelas empresas, propiciou o surgimento da cultura participativa, que favoreceu um maior envolvimento das pessoas nas decisões que envolviam os processos de trabalho.

Nesse contexto, no Brasil, a década de 1990 foi marcada com maior ênfase pela gestão por competências, ou seja, pelos serviços e pelo modo de gerenciar pessoas (talentos). Segundo a referida autora, apontava-se a necessidade de rever metodologias administrativas.

Para Araújo (2007, p. 223), houve o aumento da exportação de produtos brasileiros, a ampliação do mercado nacional e a chamada globalização, a busca da excelência, sendo o Japão o alvo sobre o benchmarking.

Nesses moldes, chega ao Brasil a Reengenharia, apoiada por estratégias de mudanças radicais nas organizações, o que as levou a reverem suas crenças e valores, influenciando a cultura das empresas.

Contudo, pode-se constatar a inutilidade de adotar medidas radicais de redução de quadros, como estratégia de diminuição de custos e aumento da produtividade, o que levou a gestão de pessoas a retornar à valorização e retenção de talentos e à gestão por competências, por meio de remanejamento, promoções e desligamentos. O processo de desligamento, principalmente, pode levar as organizações a perderem suas melhores competências.

Para evitar tais perdas, as competências organizacionais devem ser atreladas às competências individuais.

2.1.1 Descrição de competência

Para Fleury apud Dutra (2001, p. 27), a competência é saber agir de maneira responsável, implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo com essa visão, as pessoas transferem para as empresas todo o seu conhecimento, fazendo estas superarem crises e alcançarem metas e melhores resultados.

Zarifian (2001) corrobora, enfatizando, contudo, que competência vai além de um acervo de conhecimentos, já que se refere à capacidade da pessoa em assumir iniciativa. Por ir além das tarefas estabelecidas, evidencia habilidade para entender e dominar novas situações, demonstrando responsabilidade e sendo reconhecida por suas atitudes.

Para Dutra, Hipólito e Silva (1998), a competência está conceituada como a aptidão da pessoa em provocar resultados dentro do escopo organizacional.

2.1.2 Elementos que compõem uma competência

Outra visão traduz competência como sendo a junção e o resultado da multiplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes e, analogicamente, estes podem ser comparados a uma árvore, conforme traduz Blomm (1976).

Os conhecimentos determinam o saber (relacionado com o conhecimento adquirido no decorrer da vida, nas escolas, nas universidades, nos cursos, nas palestras), o domínio cognitivo (educação, estudo, técnica) e compara-se com a raiz. As habilidades determinam o modo de fazer (uso do conhecimento de forma assertiva), o domínio psicomotor (destrezas, treino, prática) e compara-se com o tronco. Já as atitudes determinam o querer fazer (comportamento que se adota diante de determinadas situações do dia a dia), o ser, o domínio afetivo (predisposição, vontade) e compara-se à copa da árvore.

Para Mussak (2014), neste século XXI, com as mudanças da sociedade e seus anseios, à abordagem do CHA precisam ser acrescentadas mais duas letras: o V e o E. Assim, o CHA torna-se o acrônimo CHAVE:

- V – Valores: o resultado que a empresa entrega ao seu público e à sociedade.

- E – Entorno: a interação entre as pessoas com o cenário. A estrutura que vai permitir ao indivíduo render ao máximo, continuamente.

A junção das competências, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes é tudo o que uma função ou um cargo de uma empresa precisam para que a prestação de um serviço ou produto seja bem administrada ou produzida com boa qualidade.

Para Resende (2003), todas as competências descritas devem ser levadas em consideração na avaliação de desempenho ou na escolha de um novo gestor para as organizações.

2.1.2.1 Metacompetência

A metacompetência acontece quando as pessoas são capazes de construir novos cenários e quando transcendem os padrões de resultados, naqueles que vão além das competências. É o encontro das quatro competências: Técnica, Prática, Ética e Estética:

- Técnica = Proficiência, a junção do saber + atualização = inovação.

- Prática = Permite usar da melhor forma possível as competências e a conectividade entre pessoas.

- Ética = Ajuda e ampara as pessoas sem diminuí-las ou prejudicá-las.

- Estética = Ênfase no comportamento. O ideal é elogiar em público e, se precisar, reprimir a sós.

2.1.2.2 Competências essenciais exigidas pelo mercado

Para Louzada, competência é o mínimo que o mercado espera de qualquer profissional, ou seja, que ele atenda às suas expectativas. Para exemplificar, tome-se, por exemplo, o trabalho de um mecânico. O que se espera de um mecânico de automóvel? Resposta: que ele saiba fazer um bom serviço, que atenda à sua clientela, que seja competente. Porém, ser competente já não basta:

- O que ele **sabe** fazer (quais seus **conhecimentos** sobre a área mecânica).

- O que ele **pode** fazer (suas **habilidades** e experiências em mecânica).

- O que ele **quer** fazer (suas **atitudes** com relação ao que sabe em mecânica e pessoas).

O novo gestor pode e deve aplicar a metacompetência em prol de seu desenvolvimento profissional e pessoal, sempre aliando a isso suas qualidades e valores humanos, entre eles a ética, a responsabilidade, a justiça, o respeito e todos os outros valores que o ajudem a criar um notório diferencial humano.

Outro exemplo simples: por que você prefere o restaurante X, se o restaurante Y serve uma comida tão boa quanto a do X e, ainda por cima, é mais perto e um pouco mais barato? Provavelmente porque alguns fatores ligados à Lei do Mínimo, idealizada por Justus Liebig, entram em ação. Talvez pela simpatia, o atendimento com alegria, o ambiente agradável, a limpeza do banheiro... esses eram equivalentes antes desprezados.

2.1.3 A importância do banco de talentos e suas vantagens

A principal vantagem para as empresas em montar um banco de talentos é ter praticidade e rapidez em encontrar pessoas que apresentem as inteligências múltiplas, ou seja, é conhecer o potencial de cada funcionário por meio de indicadores dos pontos fortes e dos pontos fracos, que mereçam um desenvolvimento de habilidades, para que o colaborador possa assumir novas atribuições e responsabilidades.

Como vantagem, Gramígna (2002) apresenta algumas considerações como: a) auxilia o processo sucessório de remanejamento, promoções e a realocação de talentos; b) identifica necessidades de treinamento e desenvolvimento; c) identifica talentos em potencial para a formação de equipes multidisciplinares; d) favorece a prática do rodízio; e) contribui para a assertividade na realocação de talentos; f) é essencial para o recrutamento interno.

Outros fatores importantes e considerados vantagens na manutenção de um banco de talentos: a) aproveitamento máximo do potencial interno; b) contribuição para a formação profissional, assumindo funções mais complexas; c) melhora do potencial humano.

Para se implantar um banco de talentos, o foco é considerar o potencial das pessoas. Gramígna (2002, p. 45) cita que "potencial é a qualidade de um corpo de estar pronto para entrar em ação. É a capacidade de vir a desempenhar determinada complexidade de função em um determinado momento".

2.1.4 Implantação do banco de talentos

A metodologia mais adequada para identificar o potencial humano, segundo Gramígna (2002), deve ser aquela que fornece um considerável número de informações para que o consultor possa mapear o potencial dos funcionários, destacando-se: a) autoavaliação; b) observação; c) testes específicos de perfil de personalidade e mapeamento de potencial; d) entrevistas pessoais; e) atividades vivenciais; f) avaliações.

2.2 Competências essenciais para estabelecer o perfil da função

Segundo Resende (2003), pode-se categorizar as competências por grupos relacionados com os comportamentos: a) técnicas; b) intelectuais; c) cognitivas; d) relacionais; d) sociais e políticas; e) didático-pedagógicas; f) metodológicas; g) lideranças; h) organizacionais.

Todas as competências descritas devem ser levadas em consideração para a avaliação de desempenho ou para a escolha de um novo gestor nas organizações.

2.3 Competências básicas para avaliar candidatos

Por se tratar de avaliação conceitual, caracteriza-se por não ser um recurso tangível nem mensurável.

Vergara (2003) afirma que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado. Ele a classifica em dois critérios de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, será descritiva e exploratória, quanto aos meios é feita por estudo de campo (questionário).

Para atender aos objetivos propostos, tornam-se mais adequados as entrevistas e os testes a que serão submetidos os candidatos.

Será utilizada pesquisa de avaliação por competências para os novos gestores, além de entrevistas com pessoas em nível hierárquico superior das diversas áreas do conhecimento e atuação da cooperativa.

Conforme explica Richardson et al (1999), o número de menções respondidas a respeito de um determinado item representa um indicativo de suma importância.

Cita-se um exemplo: conforme figura 3, em uma escala de 9 itens, aparece com maior pontuação o item "planejamento". O item que tiver maior pontuação será o de maior relevância, seguindo-se uma escala do maior para o menor, o que obtiver menor pontuação será considerado de menor relevância.

O funcionamento, na prática, seria desta forma: haveria um Comitê Interdisciplinar Interno, sob a coordenação do titular da área de gestão de pessoas, formado para esse fim, encarregado para fazer um recrutamento interno nominando funcionários que, pela observação, demonstram no cotidiano possuir requisitos como liderança nas relações interpessoais, proatividade, comunicação, comprometimento, espírito empreendedor, entre outros preconizados neste plano.

De posse da lista, esses funcionários seriam comunicados sobre os objetivos pretendidos e seriam submetidos ao teste por competências.

Com base no resultado da pesquisa, estruturou-se um gabarito que servirá de parâmetro para avaliar as respostas dos candidatos. Os resultados evidenciarão do maior até o menor grau de importância dos itens, pelo que se espera ser possível determinar se o perfil qualifica ou não o candidato para ocupar o cargo, se ele possui as competências essenciais preconizadas para a função de gestão.

Ao final desse processo, estará concluída a seleção de talentos, ordenando quem seria o primeiro, o segundo e assim sucessivamente convidado a ser remanejado para preencher cargos futuros, de acordo com as necessidades e demandas da cooperativa, de forma sustentada.

2.4 Acompanhamento psicológico

De acordo com Xavier (2006, p. 33), vários instrumentos de acompanhamento poderão ser adotados para a seleção de um futuro candidato e a inclusão deste no banco de talentos, visando a suprir cargos novos ou vagos.

Entre eles, podem-se citar os testes técnicos, cuja finalidade é a de verificar a qualificação conceitual específica do futuro candidato, podendo este ser eliminatório ou classificatório.

Pode-se ainda utilizar testes de inteligência e desempenho cognitivo, visando a definir qual é o nível de eficiência, em termos de raciocínio, do candidato. Ainda, podem-se aplicar testes psicológicos, que visam a verificar padrões de respostas emocionais e comportamentais do candidato em diferentes situações.

Outra técnica que poderá ser utilizada são as dinâmicas, individual e/ou em grupo, visando a testar o comportamento do futuro candidato em situações que simulam acontecimentos e problemas da vida real.

2.5 Programas de treinamento e desenvolvimento

Um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas deverá ser formulado visando a complementar a aprendizagem organizacional. Esse programa deverá abranger tanto a parte conceitual humana como também as ferramentas de gestão mais atualizadas possíveis no contexto.

Para Chiavenato (1999, p. 295), o treinamento de pessoas focaliza o momento passado e presente, enquanto o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação para o futuro, visando à carreira futura, e não apenas ao cargo atual.

O treinamento e desenvolvimento tem o objetivo básico, ao final de cada curso, de verificar se o participante terá desenvolvido as competências para aplicar a aprendizagem no cotidiano do trabalho.

Ainda, de acordo com Chiavenato (1999, p. 302), programas de treinamento e desenvolvimento devem seguir um plano de ação contendo seis fatores básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando treinar.

O treinamento e desenvolvimento é o instrumento mais adequado para suprir deficiências do conhecimento humano, visando à formação de talentos e a suprir as necessidades empresariais.

Ademais, os benefícios esperados do treinamento são os ganhos de eficiência para a empresa, a agregação de conhecimento ao profissional, além de desenvolver a integridade deste enquanto pessoa.

2.6 Acompanhamentos de coach e mentor

Segundo Xavier (2006, p. 139), coach em inglês quer dizer treinador, aquele que dá as orientações fundamentais à equipe e ao atleta na prática, de um modo próximo e direto. E coaching é o processo de orientar. Já mentor, tanto em inglês quanto em português, é um professor ou conselheiro de confiança.

Aconselha-se que a pessoa busque um consultor que ela admire e em quem tenha confiança para que seja seu mentor. Nas empresas, é comum que os executivos mais experientes sirvam de coach e mentor (conselheiros) aos mais jovens, já que existe ascendência sobre o colaborador.

Para Xavier (2006, p. 140), qualquer pessoa pode ser um coach, porém ela deve seguir as seguintes condições: a) confiança mútua; b) existência de qualificação (experiência, conhecimento); c) vontade de colaborar; d) vontade de receber orientação dessa pessoa por parte do orientado.

As ações do coach e mentor (coaching e mentoring) dependem de conversas íntimas e concentradas. Por isso, é necessário que o gestor observe e acompanhe diariamente o colaborador para poder aconselhá-lo com maior eficiência. Também se faz necessária a realização de reuniões, com o propósito de avaliação e discussão do desenvolvimento do colaborador que está sendo acompanhado (XAVIER, 2006, p. 141).

Ainda de acordo com o autor, o coach deve cumprir alguns papéis fundamentais junto ao seu orientado:

> a) crítica construtiva (mesmo que o colaborador relute em ouvi-la ou aceitá-la); b) encorajamento em momentos difíceis, ou quando a motivação se reduz; c) orientação de decisões, principalmente naquelas que exigem maior julgamento; d) estímulo ao autodesenvolvimento pessoal e profissional; e) aconselhamento técnico e gerencial para as questões relacionadas com o trabalho; f) aconselhamento pessoal nas questões que angustiem o colaborador (XAVIER, 2006, p. 141).

3. Análise e interpretação dos dados sobre a pesquisa dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para um gestor da Cooperativa Agroindustrial Lar

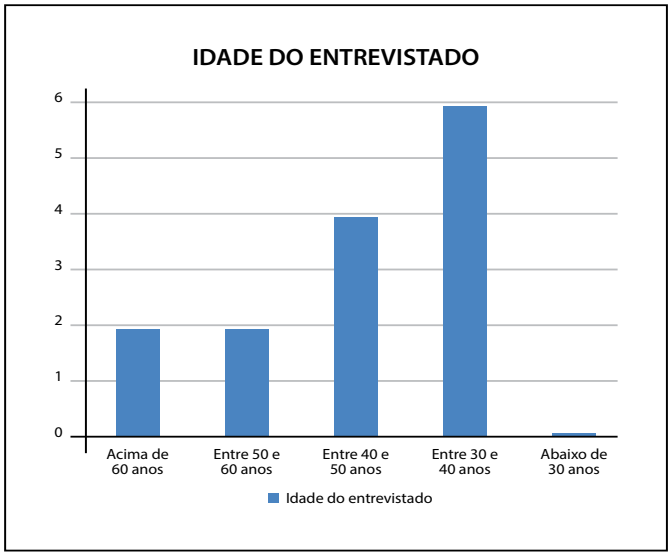
Objetivando apresentar um estudo sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para um novo gestor na cooperativa em diversos níveis hierárquicos, foi enviado aos gestores internos um questionário no qual foi solicitado que atribuíssem um peso de 01 a 09 para os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que julgassem de maior e menor importância para a avaliação de um futuro candidato a um cargo de gestor.

3.1 Apresentação dos dados da pesquisa

Conforme descrito, aplicou-se o questionário a diversos níveis hierárquicos: diretores, gerentes de divisões, assessores, gerentes industriais e gerentes de unidades de atendimento. Tabuladas as notas atribuídas a cada questão, foi possível formar um gabarito que servirá para corrigir as respostas que os futuros candidatos ao banco de talentos responderem. A credibilidade do gabarito está respaldada pelo grupo entrevistado.

Obviamente, à medida que a média das notas mais elevadas coincidirem com as maiores notas do gabarito, maiores serão as chances de classificar os candidatos partindo das maiores para as menores. Tais candidatos denotam possuírem fortes atributos e competências em gestão. O inverso também deverá ser desclassificatório, para aquelas médias de notas da menor para a maior, pois denotam possuírem competências para gestão aquém do esperado, podendo, no entanto, serem vocacionados para outras funções.

Figura 1 – Idade do entrevistado

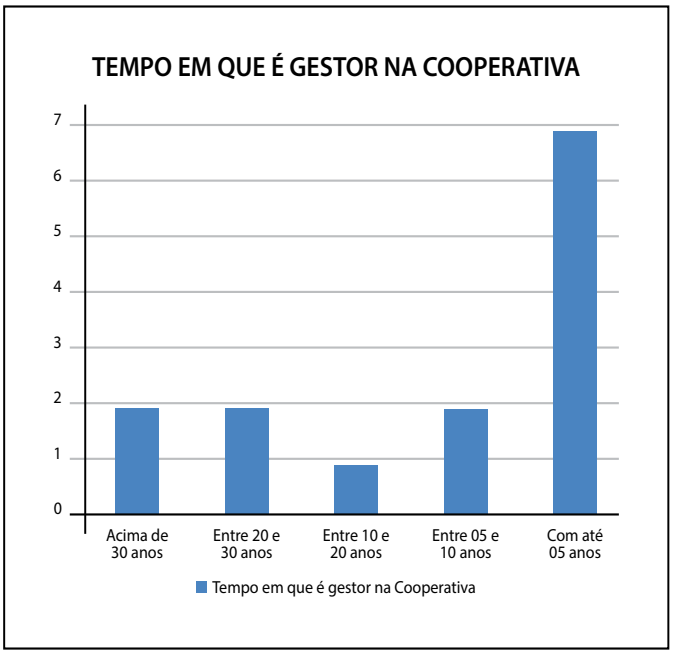


Questão 1 – Idade do entrevistado

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com dados levantados na figura 1, percebe-se que o perfil dos entrevistados com relação à idade e que ocupam cargos de gestão são de profissionais com idade superior a 30 anos, o que não caracteriza a impossibilidade de pessoas com idade inferior a 30 anos fazerem parte do corpo de gestores da cooperativa.

Figura 2 – Tempo em que o entrevistado é gestor



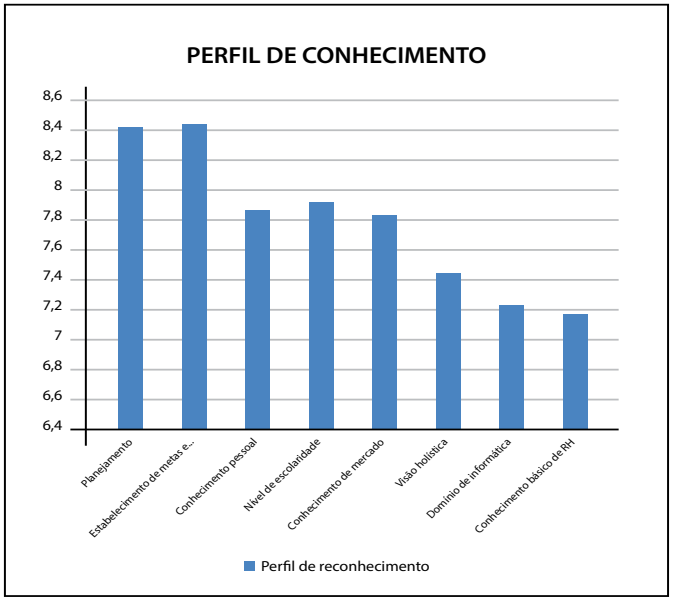
Questão 2 – Tempo em que o entrevistado ocupa cargo de gestor na cooperativa

Fonte: Pesquisa de campo.

Na figura 2, apresenta-se o tempo em que o entrevistado desenvolve cargo de gestor na cooperativa. Percebe-se que 14,28% deles atuam em cargos de gestão há mais de 30 anos, 14,28% entre 20 e 30 anos, 7,16% entre 10 e 20 anos, 14,28% entre 5 e 10 anos e 50% dos entrevistados estão em cargos de gestão há menos de 5 anos. Assim, pode-se concluir que a cooperativa tem ofertado vagas para o nível de comando, nos últimos anos. Sabe-se que a cooperativa busca alocar nessas vagas pessoas capacitadas que já fazem parte de seu quadro de colaboradores. Quando não consegue suprir as necessidades, então se buscam profissionais qualificados externos.

Fazendo-se um cruzamento de dados, pode-se afirmar que os funcionários com idade mais avançada também são os que estão há mais tempo em cargos de gestão, o que possibilita afirmar que têm feito carreira dentro da organização.

Figura 3 – Perfil de conhecimento



Questão 3 – Conhecimentos necessários para ser um novo gestor na Cooperativa Agroindustrial Lar

Fonte: Pesquisa de campo.

Na figura 3, demonstram-se quais são os conhecimentos que os entrevistados julgam necessários e em que grau de importância os futuros gestores devem demonstrar esses conhecimentos. De acordo com os entrevistados e em uma sequência de importância do maior para o menor, descreve-se a seguir os conhecimentos necessários:

- Planejamento (organização, direção e controle): o futuro candidato deve conhecer os princípios de administração, que, de acordo com Stoner (1999, p. 4) é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho e de usar todos os recursos disponíveis da organização (materiais, financeiros, pessoais) a fim de atingir os objetivos.

- Estabelecimento de metas e objetivos e análise de dados: utilizar ferramentas que sejam capazes de medir o seu desempenho. Ser capaz de fazer análises que demonstrem o resultado entre o planejado e realizado e a capacidade de atuar na correção de rumos.

- Conhecer a si mesmo e as outras pessoas: ter a capacidade de promover as mudanças necessárias até em seu próprio comportamento, para seu crescimento pessoal e para que o resultado almejado pela organização seja efetivado.

- Nível de escolaridade: ter formação teórica e conhecimento técnico (de acordo com a função) que lhes permita fazer análises e que lhes auxilie na tomada de decisões.

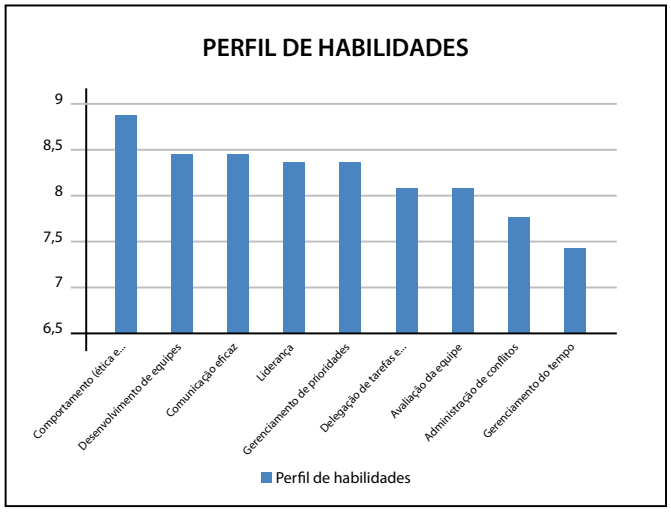
- Conhecimento de mercado: conhecer onde a organização está inserida, sua área de atuação, seu potencial, o nicho de mercado e principalmente a concorrência.

- Visão holística da organização: conhecer a cooperativa em seu todo, sua forma de atuar, seus princípios e valores, sua visão.

- Domínio de informática: conhecimento básico para a utilização de ferramentas de TI que auxiliem na tomada de decisões e no desenvolvimento de suas atividades.

- Conhecimento básico de RH: conhecer as leis trabalhistas (CLT) e processos da área pessoal (recrutamento e seleção, medicina e segurança do trabalho).

Figura 4 – Perfil de habilidades



Questão 4 – Habilidades necessárias para um novo gestor na Cooperativa Agroindustrial Lar

Fonte: Pesquisa de campo.

Na figura 4, destacam-se as principais habilidades que os entrevistados classificam com o devido grau de importância para um futuro gestor:

- Comportamento (ética e transparência): ter princípios éticos e transparentes, o que permite e inspira confiança ao grupo de pessoas com quem irá trabalhar (clientes, colaboradores, direção, comunidade).

- Desenvolvimento de equipes: capacidade de trabalhar em equipe, acompanhando e buscando o desenvolvimento e o crescimento dos seus colaboradores com foco na realização profissional e pessoal de seus subordinados dentro da organização.

- Comunicação eficaz: ser capaz de transmitir e receber informações claras, que não delimitem ou atrapalhem o relacionamento do processo de gestão com a sua equipe.

- Liderança: ter a capacidade de liderar as pessoas sem o uso de força física ou psicológica, transformando seus liderados em uma equipe que produza resultados, motivando e influenciando-os de forma ética, positiva e voluntária a atingirem os objetivos.

- Gerenciamento de prioridades com criatividade e inovação: ter a capacidade de definir quais são as prioridades de acordo com a urgência e a importância, definindo as que geram resultados e oportunidades.

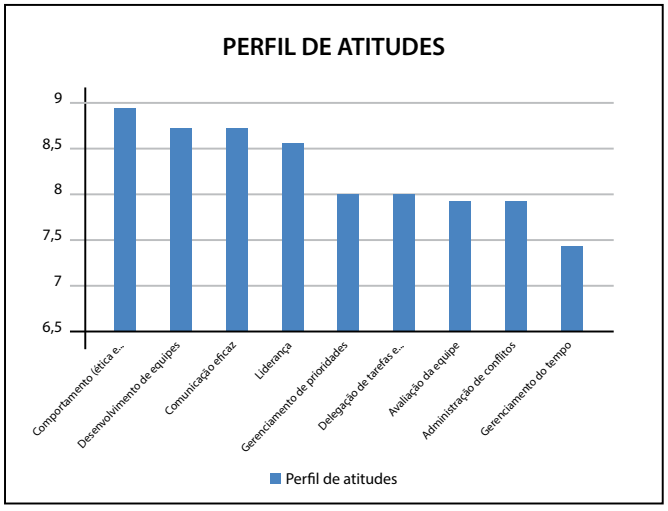
- Delegação de tarefas e trabalhos: para delegação de tarefas, é necessário que o gestor conheça sua equipe, identificando quem pode assumir determinada tarefa e sua responsabilidade, acompanhe, estipule prazo e recolha, o que lhe possibilita tempo para atividades mais complexas e não possíveis de delegação.

- Avaliação e acompanhamento de equipes (feedback): ser capaz de dar e receber feedback, o que permite ao gestor a tomada de atitudes para correção de rumos.

- Administração de conflitos: ter habilidade de identificar e reconhecer as causas, criar alternativas para soluções, negociar com os colaboradores e manter um ambiente positivo no trabalho.

- Gerenciamento do tempo: planejar e ordenar as ações e as atividades, desenvolvendo-as de acordo com o grau de importância, definir prazos e prioridades e delegar tarefas.

Figura 5 – Perfil de atitudes



Questão 5 – Atitudes necessárias para um novo gestor na Cooperativa Agroindustrial Lar

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a figura 5, faz-se menção às principais atitudes com grau de importância mais elevadas e que os gestores necessitam para o desenvolvimento de suas atividades:

- Honestidade e responsabilidade: ser capaz de seguir as regras morais, os procedimentos e os regulamentos da organização nas tomadas de decisões, sendo integro e responsável, o que gera credibilidade aos seus atos.

- Iniciativa e entusiasmo: levar novas ideias e conceitos para os colaboradores, buscando fazer diferente e melhor. São das mentes entusiasmadas que surgem grandes criações e invenções.

- Disciplina e comprometimento: são fatores primordiais para a obtenção de sucesso e a realização dos objetivos pessoais e organizacionais. Essas qualidades permitem que o novo gestor busque cumprir o que foi planejado.

- Tomada de decisão eficiente: estar atento ao que está ocorrendo à sua volta, sendo capaz de selecionar ações possíveis e que poderão determinar o sucesso ou o fracasso de sua função e da organização.

- Atitude empreendedora: capacidade de motivar e ver oportunidades e de aprimorar suas competências, buscando uma atuação mais competitiva.

- Mudanças (aceitação e quebra de paradigmas): estar aberto às mudanças de comportamento, geográficas, conceituais e organizacionais. A perpetuação de um gestor ou de uma organização está ligada à capacidade de aceitar e de se adaptar às mudanças, pois estas são a chave para o sucesso pessoal e organizacional.

- Persistência e determinação: não desistir diante de obstáculos e problemas que sempre aparecem e prosseguir com determinação na busca do atingimento de seus objetivos.

- Agregação de valor: ter a capacidade de agregar valor às atividades e trabalhos desenvolvidos pela organização, possibilitando a obtenção de resultados (financeiros, relacionamentos, fidelidade).

- Relacionamento (pessoal e social): ser capaz de manter relacionamentos saudáveis com a equipe de trabalho e com a comunidade.

Pode-se descrever que, para que um novo gestor possa desenvolver suas atividades profissionais de forma a agregar valor à sua carreira, é importante e necessário que ele aprimore os conhecimentos, as habilidades e as atitudes descritas e as coloque em prática.

4. Considerações finais

Considerando as dificuldades atuais pelas quais passam as empresas com relação à escassez de mão de obra qualificada e o chamado "apagão" de líderes, faz-se necessário que as organizações comecem a pensar na formação de um banco de talentos, cuja finalidade é dar oportunidade de crescimento interno e ter pessoas qualificadas, capacitadas e adaptadas para suprir a demanda de novas vagas.

Diante disso, procurou-se estudar e analisar a possibilidade de criar na Cooperativa Agroindustrial Lar um banco de talentos para o desenvolvimento e o aprimoramento de gestores de diversos níveis, passando por etapas de seleção, acompanhamento e treinamento.

A cooperativa vem experimentando nos últimos anos um crescimento exponencial, acima de 20% ao ano. Novas filiais e pontos comerciais serão abertos para atender o mercado, surgindo novas oportunidades profissionais. Além do crescimento natural da empresa, a faixa etária de vários gestores avança, com perspectivas de aposentadoria nos próximos anos, portanto, a demanda de gestores é crescente.

A cooperativa definirá metas de quantos funcionários serão necessários para cargos de gestão para períodos futuros. Assim, com base nas necessidades, o banco de talentos irá se formando gradativamente, com a consistência e técnicas necessárias para suportar o desenvolvimento sustentável da organização.

Referências

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CECCON, J. J. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões.** Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Os_CHA_necessrios_aos_novos_gestores_em_suas_tomadas_de_decises.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1999.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competência:** o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Anais do 22.º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad. Foz do Iguaçu: Enoad, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências. I**n: _____. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EUGÊNIO Mussak. Disponível em: <http://eugeniomussak.com.br/>. Acesso em: 14 jun. 2014.

FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMÍGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

LOUZADA, M. **Metacompetência.** Disponível em: <http://www.mauriciolouzada.com.br/ezine2.html>. Acesso em: 14 jun. 2014.

REZENDE, Ê. **O livro das competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas: São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática:** os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Ampliação de programa para retenção de funcionários na Cooperativa Agroindustrial Lar

- Ademir Pereira da Silva
- Adilson Antonio Brambatti
- Carmem Teresa Zagheti Reis
- Dirceu Zotti
- Mairon Celso Grando
- Marino Niehues
- Milton José Iochann Bortolini
- Simone Sagrillo Biscaia
- Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

Resumo

Este artigo visa encontrar alternativas economicamente viáveis para diminuir a rotatividade e ter mão de obra adequada para as diferentes áreas da Cooperativa Lar. O objetivo é manter o funcionário na empresa pelo maior tempo possível, por meio de programas que melhorem sua remuneração e, ao mesmo tempo, aumentem sua produtividade. A fundamentação teórica demonstra práticas atuais de remuneração variável de sucesso em uso em algumas áreas da cooperativa, contribuindo para a retenção de funcionários. Na compilação dos dados, buscaram-se informações nos sistemas da Cooperativa Lar e com as pessoas responsáveis pelas áreas com remuneração variável para se especificar o que está sendo feito e pode ser abrangido para outras áreas e setores.

Palavras-chave: *remuneração variável; retenção de funcionários; turnover.*

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial Lar

Curso
Gestão do Conhecimento Corporativo
Ciclo de Workshops Gerenciais
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

1. Introdução

As empresas, na ânsia de reter seus talentos, buscam pessoas que permaneçam o maior tempo possível nos seus quadros, pois os custos da perda de um funcionário são imensos, o conhecimento se vai e o gasto de preparar um novo talento vai além dos números salariais. Dessa forma, a empresa procura de maneira justa atender aos anseios de remuneração do funcionário, que retribui por meio da fidelização, permanecendo na empresa.

Entre as várias formas de remunerar o quadro funcional, além do salário fixo, destacam-se planos de remuneração variável, que compreendem inúmeras alternativas, tais como: gratificações, prêmios, comissões, participação nos resultados, ganhos por produtividade, etc. Entende-se que a remuneração variável é um investimento que gera satisfação aos funcionários e traz bons resultados para a empresa.

1.1 Tema e problema

Para manter a competitividade, a lucratividade e a sobrevivência, as empresas buscam incessantemente a qualificação dos seus quadros, e consequentemente se deparam com a necessidade de retê-los. Para tanto, estão sempre em busca de formas de como fazer isso de maneira eficiente e sustentável. É necessário aperfeiçoar os recursos e processos porque a margem das atividades está a cada dia mais estreita, a competitividade precisa melhorar, a oferta de mão de obra está muito escassa, os funcionários já não se satisfazem com salários médios e as pessoas não querem mais trabalho com esforço físico. Conforme o exposto anteriormente, chega-se à pergunta desta pesquisa: a relação custo/benefício da remuneração variável para retenção de funcionários é viável?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se a relação custo/benefício da remuneração variável para retenção de funcionários é viável na Cooperativa Agroindustrial Lar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as áreas que utilizam remuneração variável na Cooperativa.

- Verificar o *turnover* das áreas da Cooperativa.

- Relatar casos bem-sucedidos de remuneração variável na Cooperativa.

- Analisar os ganhos de produtividade nas áreas que utilizam remuneração variável na cooperativa.

1.3 Justificativa

Devido ao alto *turnover* existente em algumas áreas da Cooperativa Lar, faz-se necessário avaliar alternativas que visem reduzir esse problema. Como alguns setores da empresa utilizam a remuneração variável, esta pesquisa deverá trazer respostas sobre a viabilidade dessa ferramenta de remuneração na retenção de funcionários.

1.4 Metodologia

A pesquisa ora trabalhada enquadra-se em um modelo descritivo, que, segundo Mattos, Rosseto Jr. e Blecher (2004, p. 15), consiste em “observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Para obtenção dos dados objetos da análise, utilizaram-se os procedimentos conhecidos como pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, que consistem em um levantamento de dados a partir de documentos publicados, livros, artigos, teses, dissertações, entre outros, para alcançar o objetivo proposto no início

do trabalho e produzir conhecimento a respeito do tema escolhido. Quanto ao tipo de busca de termos em arquivo digital, pode-se enquadrar este estudo no método de pesquisa denominado análise de conteúdo, que, conforme afirma Bardin (1979, p. 31), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para a coleta de dados, foi utilizada análise documental, aplicada nas informações disponibilizadas pela Cooperativa Lar em seus arquivos e sistemas.

1.5 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada nas áreas da Cooperativa Agroindustrial Lar, obtendo-se as informações nos sistemas, relatórios e entrevistas com pessoas destas áreas:

- Unidade Industrial de Aves.

- Divisão Pecuária.

- Unidade Produtora de Leitões (foco maior da pesquisa).

Atualmente a Cooperativa Lar paga remuneração variável na Unidade Produtora de Leitões e na Unidade Produtora de Pintainhos, de acordo com meta atingida para produtividade.

1.6 Organização da pesquisa

A presente pesquisa é apresentada em quatro partes. Finalizada esta Introdução, segue-se uma fundamentação teórica, que faz uma abordagem geral de remuneração e retenção de pessoas; em seguida, apresenta-se a análise dos resultados. E, finalmente, apresentam-se as considerações finais, contendo uma conclusão e as sugestões para o desenvolvimento do trabalho na Lar.

2. Fundamentação teórica

Dutra (2002) diz que as principais e mais importantes formas de valorização e motivação dos colaboradores perante a organização se dá primordialmente nos planos de incentivo, que são tidos como fatores de recompensa pelo trabalho realizado.

Segundo Bateman e Snell (1998) existem vários tipos de planos de incentivos. Alguns deles são os planos de incentivo coletivos, nos quais o salário se baseia no desempenho do grupo, e os planos individuais de incentivo, que são os mais comuns, visando ao desempenho exclusivo de uma única pessoa, fazendo com que as recompensas sejam dadas conforme o objetivo alcançado pelo funcionário individualmente.

Segundo Dutra (2002), uma das formas de incentivo aos colaboradores vem da parte financeira, entre elas pode-se citar: plano de participação de lucro da empresa, concessão de bônus e aquisições de ações da empresa. Há empresas que utilizam o método de sistema de sugestões, em que o funcionário que propor uma boa ideia ou atividade construtiva, mesmo não sendo sua obrigação, acaba sendo premiado financeiramente se a sugestão for acatada.

Para Chiavenato (2004, p. 265) o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos:

1. Atração e retenção de talentos na organização.
2. Motivação e comprometimento do pessoal.
3. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho.
4. Controle dos custos laborais.
5. Tratamento justo e equitativo às pessoas.
6. Cumprimento da legislação trabalhista.

Esse modelo de remuneração deixa de privile-

giar alguns fatores de avaliação que sempre comandaram a administração salarial, como tempo de serviço e formação escolar, por exemplo. Na remuneração variável, os critérios para recompensa dos funcionários são os resultados alcançados (CHIAVENATO, 2004, p. 291). É o tipo de remuneração relacionada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe e da organização, também denominada remuneração por resultados (SANTOS et al, 2002).

O principal objetivo desse programa remuneratório é fazer do executivo ou de qualquer funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa (CHIAVENATO, 2004, p. 291), alinhando e convergindo esforços para melhorar o desempenho dela (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 84).

Se uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, para a empresa e para o funcionário (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 64).

Chiavenato (2004, p. 292) diz ainda que "uma das grandes vantagens da remuneração variável é a flexibilidade". Se a empresa enfrenta dificuldades, pode estabelecer o lucro como meta do período. Caso precise aumentar sua participação no mercado, elege esta como sua principal meta, e assim mantém alinhados os objetivos da organização e dos funcionários.

3. Na Cooperativa Lar

Na Cooperativa Lar, atualmente são concedidos aos funcionários os seguintes benefícios: participação nos resultados, seguro de vida em grupo, plano de saúde em grupo, premiações por atingimento de metas, Associação Recreativa Lar, financiamento para pós-graduação, auxílio-transporte para estudantes universitários, refeitório, vale-cesta, vale-transporte e apoio ao plano de saúde.

- Auxílio-transporte para estudantes de graduação

Oferecido aos estudantes de graduação no valor de R$ 100,00 para cursos que estejam relacionados a áreas de negócio da cooperativa, mediante a apresentação de declaração de matrícula a cada semestre.

- Plano de Saúde Unimed

Em convênio com a Unimed Oeste do Paraná, o plano de saúde tem cobertura nacional para funcionários e dependentes. A Cooperativa auxilia com R$ 30,00 de bônus saúde.

- Seguro de Vida em Grupo

A Cooperativa paga plano de seguro de vida básico para todos os funcionários a partir de sua admissão, em que eles podem optar por uma cobertura maior de seguro de vida assumindo a diferença de valor.

- Associação Recreativa Lar

Estrutura de lazer, social e desportiva para funcionários e familiares em suas unidades. Foi fundada em 1972, na mesma época em que se iniciaram as atividades com o quadro social da cooperativa.

- Financiamento de pós-graduação

A Cooperativa Lar financia 50% do valor da mensalidade da especialização para devolução ao término do curso no mesmo número de parcelas, sem cobrança de juros. Uma forma de estimular o funcionário a estudar e ter mão de obra mais qualificada.

- Refeitório

Algumas unidades da Lar possuem refeitório com o custo subsidiado pela cooperativa. É o caso da Unidade Industrial de Aves (UIA).

- Vale-cesta

Todos os funcionários que recebem salário até o valor de R$ 3.390,00 recebem vale-cesta no valor

de R$ 128,50 para compra nos supermercados da Lar. O valor é creditado no Lar Card do funcionário, não precisa ser gasto em uma única compra e pode ser utilizado para aquisição de produtos alimentícios, limpeza ou higiene pessoal.

- Vale-transporte

A Cooperativa Lar fornece vale-transporte aos funcionários que precisam de transporte público para se deslocar ao trabalho. O funcionário cobre parte do custo, sendo descontado o valor de 3% sobre o salário-base por esse benefício.

- Treinamento

Programa de capacitação e desenvolvimento dos funcionários visando atender às competências técnicas e comportamentais da função exercida.

- Lar Card

Benefício criado como uma forma de "adiantamento da renda". O cartão pode ser utilizado para compras em supermercados e postos de combustíveis da Lar com preço de valor à vista. A data-base do cartão é dia 24 de cada mês e o gasto é descontado em folha de pagamento. O Lar Card também serve para parcelar as compras do setor de eletrodomésticos nos supermercados da Lar e, também, para ovos de páscoa; dependendo da promoção e condições de cada período, o funcionário pode se programar e realizar compras de maior valor.

- Auxílio-creche

Valor de R$ 100,00 pago às funcionárias nos seis primeiros meses após o nascimento do bebê.

- Participação nos resultados

Anualmente, de acordo com o resultado obtido pela cooperativa, a Diretoria Executiva avalia a possibilidade de pagamento de participação nos resultados ao quadro de funcionários. Esse benefício é conhecido como 14.º salário.

- Cesta de Natal

Todos os funcionários recebem no fim do ano uma cesta de Natal.

- Reconhecimento ao funcionário quando da formatura

Entrega de uma mensagem e lembrança aos funcionários que concluem o terceiro grau.

4. Análise dos dados

Os dados a seguir foram levantados nas Unidades Produtoras de Leitões da Lar (UPLs) e comparados com dados das outras áreas da Cooperativa Lar.

Os principais motivos que despertaram a necessidade de buscar remuneração variável, como forma de manter as equipes, foram:

a) Trabalho nos feriados e nos fins de semana em função da necessidade de trabalho ininterrupto nas UPLs.

b) Banho e troca de roupa, dificuldade especialmente no inverno.

c) Aumento de produtividade, o que depende da qualidade da ação de cada funcionário.

d) Geração de um sistema de autocobrança.

e) Redução de faltas ao trabalho.

A Unidade de Produção de Leitões de Itaipulândia iniciou o programa de remuneração variável em 2003.

4.1 Critérios para pagamento de remuneração variável na UPL

São utilizados os seguintes critérios para o pagamento da remuneração variável:

a) Definição das metas do ano com a equipe.

b) Com base nessas metas, é criada a planilha de comissionamento para aquele ano/período.

c) A meta toma por base acrescentar desafio aos números já atingidos.

d) Fazem parte da remuneração cinco itens principais que são a base de toda produção: mortalidade na maternidade, ganho de peso diário de creche, taxa de parição por leitoa, número de leitões nascidos vivos e percentual de mortalidade de creche, conforme dados das tabelas a seguir.

e) A remuneração abrange toda a equipe.

f) A remuneração variável pode atingir até 45% do salário-base, de acordo com o salário individual de cada um.

Na sequência, estão demonstradas as tabelas de indicadores de metas utilizadas para pagamento de remuneração sobre produtividade da Unidade de Produção de Leitões:

Tabela 1: Mortalidade na maternidade

mortalidade na maternidade meta: menor que 5,5%	Remuneração
menor que 5,5%	6%
de 5,6% a 6,0%	5%
de 6,1% a 6,5%	4
de 6,6% a 6,8%	3
de 6,9% a 7,1%	2
de 7,2% a 7,4%	1
acima de 7,5%	0

Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Tabela 2: GPD (Ganho de peso diário de creche)

GPD de Creche meta: maior que 420	Remuneração
430 ou mais	6%
de 429 a 415	5%
de 414 a 400	4%
de 399 a 385	3%
de 384 a 370	2%
de 369 a 360	1%
menos de 360	0

Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Tabela 3: Taxa de parição por leitoa

Taxa de Parição meta: 94	Remuneração
95 ou mais	6%
de 93,1 a 95	5%
de 91,1 a 93	4%
de 89,1 a 914	3%
de 87,1 a 89	2%
de 85,1 a 87	1%
menos de 85	0

Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Tabela 4: Número de leitões nascidos vivos

Nascidos vivos meta: 13,1	Remuneração
13,5 ou mais	6%
de 13,2 a 13,49	5%
de 12,9 a 13,19	4%
de 12,6 a 12,89	3%
de 12,3 a 12,59	2%
de 12,0 a 12,29	1%
menos de 12,0	0

Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Tabela 5: Percentual de mortalidade de creche

Mortalidade de creche meta: 1,6	Remuneração
menos de 1,15	6%
de 1,16 a 1,45	5%
de 1,46 a 1,74	4%
de 1,75 a 2,03	3%
de 2,04 a 2,32	2%
de 2,32 a 2,61	1%
mais de 2,61	0

Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

4.2 Resultados obtidos com a adoção da remuneração variável

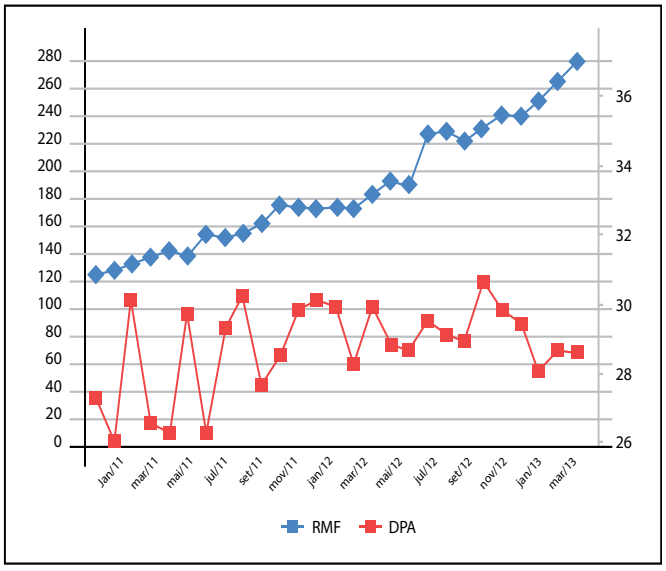
A seguir, são demonstrados os resultados obtidos pelos trabalhos de melhorias realizados na Unidade de Produção de Leitões, entre os quais a remuneração variável faz parte e é um dos grandes responsáveis pelos resultados:

Tabela 6: Evolução dos indicadores

	GRANJAS - EUA	GRANJAS - Lar		
		Antes	Atual	Meta
Custo de mão de obra / leitão desmamado	< R$:10,50	11,37	4,26	< 4,1
% do custo mão de obra/custo total	< 10%	11,96	6,76	< 7,00
Leitão desmamado por funcionário por ano	> 8000	2831	6768	> 7090
Tempo dedicado por fêmea	< 8 horas por fêmea por ano	19,74	8,25	< 8,25
Tempo dedicado por leitão desmamado	< 20 minutos por leitão desmamado	48,5	20,3	< 19,36
Rotatividade de funcionários	< 2%	5,48	2,75	< 3

Fonte: Comparação de dados obtidos do veterinário Henrique Piva nos EUA em relação aos resultados obtidos pela Cooperativa Lar.

Gráfico 1: Evolução da RMF (Relação matrizes/funcionário) e DPA (desmamado porca/ano)

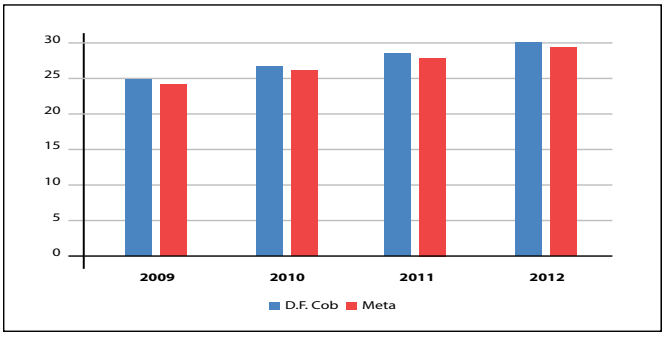


Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

4.3 Ganhos obtidos com os programas de remuneração variável

No sistema, em decorrência do aumento de produtividade com a remuneração variável e a melhoria de processos, foram reduzidos nas Unidades de Produção de Leitões 45% dos funcionários.

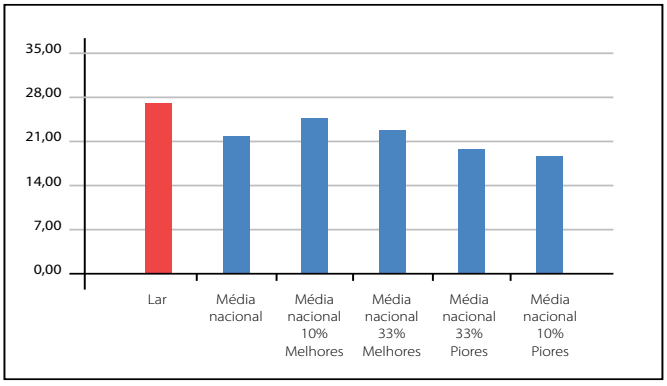
Gráfico 2: Total de funcionários nas UPLs



Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

	2009	2010	2010	2010
D.F.Cob	22,6	25,9	27,3	29,8
Meta	22	25,9	26,5	28,5

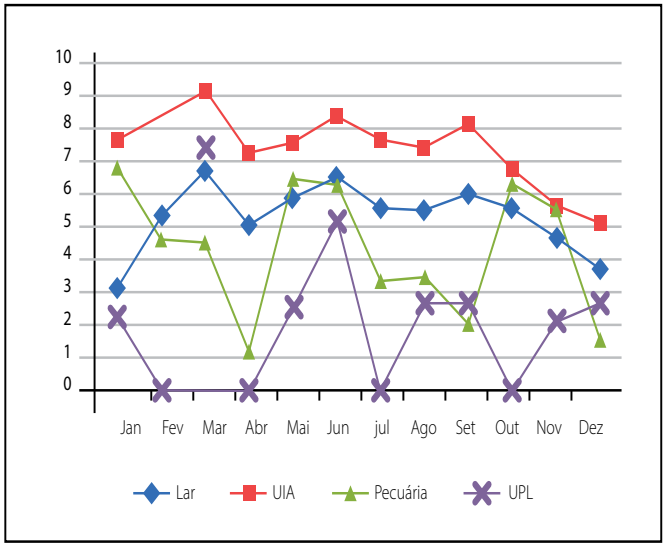
Gráfico 3: Comparativo de resultados de granjas brasileiras (desmame porca/ano)



Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Nos gráficos 4 e 5 a seguir, está demonstrado o *turnover* de algumas áreas da Cooperativa Lar, sendo as legendas Lar: considera o *turnover* de toda a Cooperativa Lar, UIA: considera o *turnover* da Unidade Industrial de Aves, Pecuária: considera o *turnover* das Unidades Produtoras de Pintainhos e Unidades Industriais de Rações, UPL: considera o *turnover* da Unidade de Produção de Leitões.

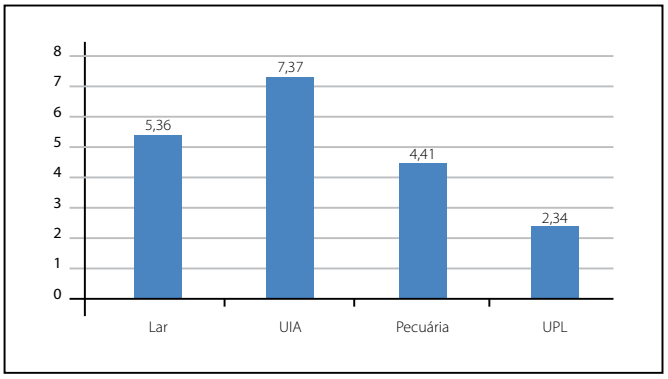
Gráfico 4: Comparativo do *turnover* mensal entre Lar e áreas versus Unidade Produtora de Leitões no ano de 2013



Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Observa-se que, nos meses de março e junho, houve um aumento no *turnover* da UPL, o que se deve ao fato de que nesta unidade está acontecendo um trabalho de melhoria de processos, algo que já vem sendo realizado há três anos, e isso culminou na redução de pessoas, o que explica os índices altos dos referidos meses.

Gráfico 5: Comparativo de *turnover* médio anual entre unidades e Unidade de Produção de Leitões – dados de 2013

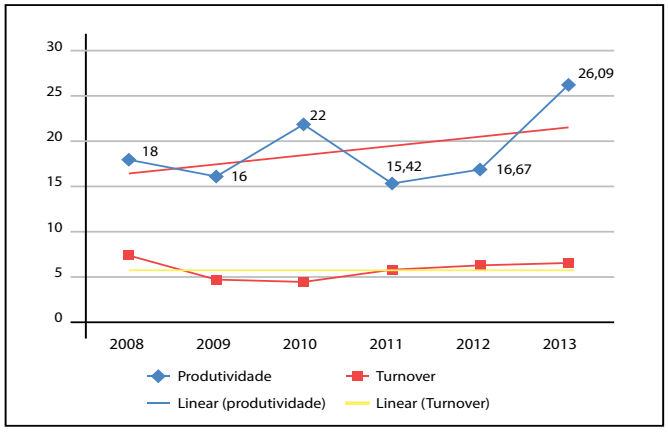


Fonte: Programa de gerenciamento S2 Agriness/Lar.

Os gráficos 4 e 5 demonstram o menor *turnover* ocorrido na Unidade de Produção de Leitões e as demais áreas da Cooperativa Lar.

O gráfico 6 (a seguir) demonstra os resultados do trabalho realizado na Unidade Produtora de Pintainhos, em Santa Helena, PR. Esse trabalho focou a melhoria dos processos e a inclusão da remuneração variável nesta unidade, tendo início em dezembro de 2012.

Gráfico 6: Evolução do pagamento de produtividade x redução do *turnover*



Fonte: Cooperativa Lar.

Analisando o gráfico 6, percebe-se uma tendência do aumento da produtividade. Na linha do *turnover*, não se percebe redução, devido aos ajustes que foram feitos no quadro de pessoal (demissões). Desconsiderando-as, o índice teria baixado para 3% em média.

Após análises realizadas, a cada R$ 1,00 pago em remuneração variável, há um retorno médio de R$ 5,00.

Também fica evidenciado pelos gráficos 4 e 5 que o *turnover* na Unidade de Produção de Leitões é bem menor do que nas demais áreas da cooperativa e que a remuneração variável tem muito a ver com esse baixo *turnover*.

Diante do exposto, podemos afirmar que a remuneração variável é viável na redução do *turnover* e consequente retenção de funcionários.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a viabilidade da remuneração variável na retenção de funcionários nas áreas da Cooperativa Lar. Nesta análise, evidenciou-se a importância da remuneração variável no processo de retenção de funcionários.

Como demonstrado na análise de dados, os custos com a remuneração variável foram compensados por meio da redução de pessoas e o aumento da produtividade nos processos onde está implantada a remuneração variável.

Diante do exposto, concluí-se que a remuneração variável é viável na retenção de funcionários, sendo possível ser implantado um programa de remuneração variável nas demais áreas da Cooperativa Lar, nas quais couberem programas de remuneração variável.

Baseado no atual sistema da Unidade de Produção de Leitões, já foi implantada a remuneração variável na Unidade Produtora de Pintainhos e está sendo implantada nas Unidades Industriais de Rações e nos Fomentos de Leite, Suínos e Aves.

Pelos benefícios gerados nas atividades já implantadas, a sugestão é que o programa de remuneração variável também seja aplicado nas seguintes áreas:

a) Vendas de insumos agropecuários.

b) Fomento de aves postura.

Bibliografia

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa.** São Paulo: Saraiva, 2004.

NOVA Vantagem Competitiva. **RAE – Revista de administração de empresas.** RAE Light- Contraponto. v. 35, n. 4, 1995. Disponível em:

<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=3305>. Acesso em: 6 dez. 2009.

SANTOS, E. R. Responsabilidade social ou filantropia? In: **Revista FAE Business**, n. 9, p. 32-34, set. 2004. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#9_1> Acesso em: 23 jun. 2009.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em

administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

Influência da maturidade organizacional no modelo de governança de cooperativas agropecuárias

Leonardo Boesche[1]

Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos

Resumo

A cooperativa é uma sociedade de pessoas, e não de capital, apresentando, assim, uma série de características que a diferenciam de outras organizações. É uma instituição de dupla natureza, sendo ao mesmo tempo uma "associação de pessoas" e uma "empresa" de propriedade dessa associação. Por possuir tal característica, é dotada de valores, princípios e normas definidas, onde o trabalho tem primazia sobre o capital, que nada mais é que um importante fator de produção, e não o fim ou a razão de ser da organização, como no caso das empresas de capital. A cooperativa, quando constituída, é organizada para satisfazer necessidades comuns dos seus sócios. À medida em que vai se desenvolvendo, supre essas necessidades, precisando atender novos desafios, mudando, assim, suas características, buscando níveis de profissionalização para poder competir em um mercado globalizado, transformando-se em organização de propriedade difusa e complexa. Dessa forma, precisa evoluir também o seu modelo de gestão e o relacionamento com seus pares. Por outro lado, à medida em que a cooperativa se desenvolve, a expectativa dos seus cooperados também se modifica, ocorrendo, assim, uma mudança significativa de cenário. Compreender o processo de maturidade organizacional e adaptar adequadamente o seu modelo de governança é substancial para a sobrevivência e o desenvolvimento da sociedade cooperativa. Este artigo pretende, por meio de revisão bibliográfica e documental, investigar a influência da maturidade organizacional no modelo de governança adotado pelas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Curso
Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade
ISAE/FGV - Sescoop/PR

Palavras-chave: *modelos de gestão; governança cooperativa; cooperativismo; maturidade organizacional.*

[1] *Gerente de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR*

1. Introdução

O cooperativismo praticado nos dias de hoje nasceu há pouco mais de um século e meio. Porém, o sentimento de cooperação e ajuda mútua se confunde com a história da humanidade. O ser humano, por características intrínsecas, depende da cooperação para a sua sobrevivência. Todas as grandes conquistas da humanidade foram alcançadas de forma coletiva.

Os precursores desta, que é considerada a primeira cooperativa do mundo moderno pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), foram vinte e oito tecelões desempregados das fábricas de Rochdale, distrito de Lancashire, localizada ao norte de Manchester, na Inglaterra, que, em 1844, cansados da exploração mercantilista, fundaram uma cooperativa de consumo, que se transformou na referência mundial do cooperativismo (HOLYOAKE, 2004). Surgiu como uma opção de defesa dos trabalhadores da época para corrigir distorções provocadas pelo mercado e garantir melhores condições de vida aos seus membros, oferecendo bens de consumo de primeira necessidade a um custo mais acessível.

A ideia rapidamente se disseminou pelo mundo todo, servindo como instrumento de desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atua, a ponto de ser reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), que instituiu 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas, adotando como slogan: “Cooperativas constroem um mundo melhor”. O secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, em seu discurso oficial, afirmou que “cooperativas existem para mostrar à comunidade internacional que é possível buscar viabilidade econômica com responsabilidade social”.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná -OCEPAR havia no Estado do Paraná em 2013, 231 cooperativas de diferentes ramos, legalmente constituídas e registradas no Sistema OCB/Ocepar conforme determina a Lei n.º 5.764/1971, que regulamenta o cooperativismo. Essas cooperativas agrupavam mais de 983 mil cooperados e 72.420 colaboradores, gerando uma movimentação econômica superior a 46,10 bilhões de reais.

Dessas cooperativas, 77 pertencem ao ramo agropecuário, são responsáveis por 55% da economia agrícola do estado e participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento, industrialização e comercialização, fazendo com que o associado seja tanto um agente ativo no mercado interno e externo como também nas ações sociais das comunidades. Aproximadamente um terço dos produtores rurais paranaenses pertence ao quadro social de alguma cooperativa, dos quais, cerca de 70% são pequenos e médios produtores, com área inferior a 50 hectares, evidenciando a importância das sociedades cooperativas para estes produtores associados, pois são pequenas produções que, juntas, formam uma grande economia.

A proposta deste artigo é evidenciar, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, a evolução desse segmento econômico, suas fases de desenvolvimento, bem como o ciclo de vida de uma organização cooperativa. Além disso, buscar referências nos modelos de gestão, situando-as

dentro do contexto histórico, verificando os conceitos de maturidade organizacional e a sua influência no adequado modelo de governança para sociedades cooperativas agropecuárias em suas diferentes fases evolutivas.

Ressalta-se que este trabalho não é conclusivo, mas sim investigativo, de modo que pode servir de inspiração para futuras pesquisas sobre o tema e, dessa forma, contribuir com a reflexão sobre a evolução dos modelos de governança em cooperativas, que têm sido tão importantes no desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.

2. Evolução dos modelos de gestão

Analisar os modelos de gestão tem por finalidade situar o surgimento do cooperativismo, no contexto da Teoria das Organizações, tendo por base os conhecimentos da evolução do pensamento administrativo. A Teoria das Organizações se constitui em uma importante estrutura conceitual dos fundamentos da Administração, dos quais derivam conceitos que fundamentam a estratégia, a estrutura, os processos e as funções gerenciais de uma organização.

Pereira (1995) define Modelos de Gestão como um conjunto de conceitos e práticas que, orientados por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar as atividades no seu âmbito interno e externo.

Sendo assim, cada gestor aplica um conjunto de práticas gerenciais em suas operações empresariais, que, analisadas ao longo de um determinado período de estudos organizacionais, tem identificado em cada momento histórico, semelhanças conceituais e uniformidades de ações. Essas práticas, pela sua coerência e quando agrupadas por afinidades, determinam os diferentes Modelos de Gestão.

Evidentemente que algumas empresas usam práticas de diferentes modelos, assim como outras não conseguem evoluir administrativamente e não acompanham a velocidade das mudanças externas, tornando-se organizações obsoletas, ou sem a devida importância social do ponto de vista do consumidor. A intenção do agrupamento de práticas gerenciais em um determinado período tem como finalidade facilitar ou simplificar a compreensão do estágio de evolução em que se encontra cada organização. Com isso, torna-se possível identificar princípios, técnicas e práticas, tangíveis e intangíveis, adotados pelas organizações em certo espaço temporal.

Dessa forma, conseguiu-se estabelecer historicamente momentos em que certas abordagens gerenciais foram adotadas, na busca de um novo equilíbrio, em face de mudanças externas da realidade organizacional. Não existe um modelo ideal de gestão. Empresas bem-sucedidas não aplicam modelos únicos ou exclusivos de gestão. Elas combinam ideias e práticas gerenciais tradicionais e inovadoras (PEREIRA, 1995).

A primeira cooperativa da qual se tem referência no mundo ocidental, abalizada pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional, surgiu em 1844. É fruto autêntico da Revolução Industrial, criada, portanto, dentro da segunda onda de transformação no cenário ambiental da sociedade humana. Foi cons-

tituída com o intuito de minimizar os impactos negativos provocados pela mudança de cenário nas relações de trabalho.

Exitosa, serviu de modelo, fazendo seguidores em todo o mundo. Modelos cooperativos estão presentes em vários países, nos mais diversos regimes de governo e em muitos setores da economia. Segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), as cooperativas estão presentes em mais de 108 países, com mais de 800 mil cooperativas e cerca de um bilhão de cooperados em todo mundo.

Correlacionando com os modelos de gestão, podemos dizer que as cooperativas agropecuárias não estão na vanguarda do processo, são seguidoras e procuram corrigir distorções de mercado, buscando o equilíbrio conforme as mudanças de cenário de mercado vão se apresentando. O modelo de gestão que se apresenta está entre os modelos tradicional e contemporâneo, nas eras da eficiência, qualidade e competitividade. Tudo vai depender do seu grau de desenvolvimento ou de maturidade. Algumas mais desenvolvidas já procuram práticas de gestão encontradas nos modelos emergentes.

Com base nos conceitos de cooperação e analisando as vertentes teóricas do estudo de cooperativas apresentadas por Cook e Chaddad (2009), as cooperativas podem ser visualizadas como empresas que são a extensão da propriedade dos cooperados. Com isso, ainda não conseguiram isolar a propriedade da gestão, dificultando, assim, investimentos na profissionalização da organização.

3. Maturidade organizacional

Maturidade organizacional refere-se ao processo de desenvolvimento de uma entidade ou classes de objetos, normalmente organizações ou processos, em uma determinada escala de tempo (BRAMOUT, 2012).

Muitos são os modelos de maturidade existentes, aplicáveis aos mais diversos domínios de conhecimento como: governança em Tecnologia da Informação (TI), desenvolvimento de software, gerenciamento de projetos, gestão do conhecimento, gestão de pessoas. Pouco ou quase nada é encontrado sobre maturidade em governança, assim como em cooperativas. Ou seja, trata-se de um campo ainda a ser explorado.

Em síntese, tem-se a premissa de que as organizações, ou entidades, ou classes de objetos, desenvolvem-se seguindo um caminho previsível, estruturado e desdobrável em etapas sequenciais – níveis de maturidade – acompanhados de parâmetros claros e mensuráveis. Em tese, quanto mais alto o nível de maturidade de uma organização, mais desenvolvida ela estaria no domínio avaliado (BRAMOUT, 2012).

A adoção de modelos de maturidade permite que os administradores de organizações, com relação a um determinado domínio, visualizem o seu desempenho comparativamente com outras, estipulem e avaliem metas e planos de melhorias, além de estimularem a disseminação de boas práticas e seu aprimoramento contínuo (BRAMOUT, 2012 apud ITGI, 2007; CURTIS et al, 2009).

Dessa forma, criar um modelo de maturidade organizacional cooperativa poderá contribuir para o desenvolvimento da organização, quanto ao modelo de gestão, mas, sobretudo, para definir o correto modelo de governança e investir de forma assertiva na profissionalização da gestão.

4. Governança corporativa

Berle e Means (1932) apresentaram o primeiro estudo seminal com possíveis problemas decorrentes da crescente separação entre propriedade e controle nas empresas norte-americanas. Boa parte da riqueza do país havia se transferido para a propriedade de grandes sociedades de ações, com vários acionistas e gestores contratados. Situação muito diferente das pequenas empresas familiares, conduzidas até então diretamente por seus proprietários.

Foi na primeira metade dos anos de 1990, principalmente nos Estados Unidos, que os acionistas das grandes corporações despertaram para a necessidade da criação de novas regras que os protegessem dos abusos dos gestores contratados, da inoperância dos conselhos de administração e da omissão das auditorias externas. Surge, então, a governança corporativa, para superar o chamado "conflito de agência", fruto da separação entre a propriedade e a gestão da empresa, em que o proprietário (acionista) delega o poder de decisão de sua propriedade a um agente especializado (executivo).

O problema é que nem sempre os interesses dos executivos estão alinhados com os dos acionistas, gerando, assim, conflitos. Nessa situação, a governança corporativa estabelece um conjunto eficiente de procedimentos de incentivos e monitoramento, com o objetivo de garantir um alinhamento entre esses interesses.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a boa governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. A transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa são valores essenciais em um ambiente de boa governança.

Várias são as definições sobre Governança Corporativa, no entanto o IBGC (2009, p. 19) entende que:

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

O cooperativismo, por sua vez, já traz em sua essência a prática da boa governança. O Artigo 1.º dos extratos de leis e objetivos da primeira cooperativa, a Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochda-

le, demonstra os propósitos multidimensionais da sociedade cooperativa, ao estabelecer que:

> tão breve seja viável, esta sociedade deverá proceder para organizar os meios de produção, distribuição, educação, e governo, ou em outras palavras, estabelecer um próprio suporte de colônia doméstica de interesses unidos, ou construir outras sociedades em estabelecimentos, tais como colônias (RICKEN, 2009 apud CARNEIRO, 1891, p. 27).

Wilhelm Jäger, um dos representantes da Moderna Teoria da Cooperação, da Escola de Münster, defende que a base de sucesso de uma cooperativa está na tríade: autoajuda, autogestão e autorresponsabilidade. A Teoria da Cooperação objetiva alertar as cooperativas, principalmente as agropecuárias, a corrigirem falhas estruturais ligadas ao paternalismo e à ingerência política.

Por outro lado, o Programa de Autogestão do Cooperativismo Brasileiro tem por objetivos, conforme cita Koslovski (2004):

> ser instrumento de modernização das cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valores aos cooperados; assegurar a transparência da administração; orientar a constituição e o registro de cooperativas; favorecer a profissionalização dos cooperados; melhorar a profissionalização das empresas cooperativas; e tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa. Visa ao desenvolvimento da qualidade da gestão, estabelecendo como compromissos: a preservação da doutrina cooperativista, a legalidade de seu funcionamento, a credibilidade perante terceiros; a transparência diante do quadro social e a garantia da sua continuidade.

Como se pode perceber, o sistema cooperativista tem o seu modelo de governança. O que precisa ser analisado é o nível de maturidade da organização para adotar modelos mais efetivos de governança, que possibilitem a aplicação de modernas práticas de gestão, proporcionando um maior desenvolvimento. Existe uma estreita relação entre o cooperado e sua cooperativa – uma relação de confiança – que precisa ser preservada. Investimentos mais intensivos em educação cooperativista tendem a melhorar essa relação, possibilitando a adoção de modelos de gestão e de governança mais adequados.

5. Cooperativismo

As transformações que a humanidade vem enfrentando em função de mudanças tecnológicas afetam diretamente a estabilidade social e econômica, gerando várias crises sociais. O cooperativismo, ao longo dos anos, tem se mostrado uma ferramenta interessante para a resolução desses problemas, pois possui uma origem ligada diretamente às dificuldades e lutas sociais travadas em defesa da dignidade humana em meio à Revolução Industrial.

A organização do pensamento cooperativo surgiu graças ao êxito dos pioneiros de Rochdale, que demonstraram ser possível a organização da sociedade por meio da união de pessoas em torno

de um objetivo comum. Comprovaram que a formação de uma cooperativa contribui para melhorar as condições econômicas e sociais, bem como as condições de vida da comunidade onde atua.

O cooperativismo se constitui, nos dias de hoje, em um sistema consolidado e respeitado no mundo todo. As organizações cooperativas têm significativa importância na economia global, não apenas pelo número de associados e empregos que gera, mas também pelas externalidades que produz, beneficiando pessoas por meio de suas ações. Estima-se que 3 bilhões de pessoas direta ou indiretamente sejam beneficiadas pelas ações de organizações cooperativas, e isso representa quase metade da população mundial. Dados da ACI revelam que o número de associados em cooperativas está na proporção de 70% a 79% da população de países como Áustria, Canadá, Chipre, Finlândia, Israel e Uruguai; de 61% na França; entre 50% e 59% na Bélgica e Noruega, e em torno de 10% no Brasil, só para citar alguns exemplos.

No Paraná, segundo dados da Ocepar, em torno de 20% da população têm ligação direta ou indireta com o cooperativismo. A movimentação econômica das cooperativas em 2012 chegou a aproximadamente 16% do PIB do estado e as cooperativas agropecuárias alcançaram movimentação econômica de cerca de 55% do volume que o agronegócio do Paraná produz.

A legislação brasileira, por meio da Lei n.º 5764, de 16 de dezembro de 1971, no Artigo 4.º, define cooperativas como sendo "sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos seus associados".

Por outro lado, a liderança cooperativista reunida no 10.º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília, em 1988, definiu cooperativa como "uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida" (Anais do 10.° CBC, 1988, p. 32).

Portanto, é possível verificar que a cooperativa se diferencia de outras organizações, por ser uma sociedade de pessoas, e não de capital, e isso lhe atribui duas instituições distintas, porém complementares e interligadas: a "associação de pessoas" e a "empresa de uso comum". Enquanto associação de pessoas, a cooperativa precisa buscar ações voltadas à participação do seu quadro social. Precisa ser democrática, participativa, mutualista, equitativa. Enquanto empresa de uso comum, a cooperativa precisa estar focada no mercado, comprometida com os resultados e com as inovações tecnológicas, visando sempre à melhor prestação de serviços aos seus cooperados.

A cooperativa, dentro da economia de mercado, não implica que ela seja uma empresa, mas que tenha uma empresa, capacitando-se, com isso, a beneficiar seus cooperados economicamente por meio da atividade de mercado. Portanto, a empresa cooperativa serve exclusivamente aos seus membros cooperados (JÄGER, 1994).

Assim, uma cooperativa precisa ser analisada sob duas dimensões: uma social e outra econômica. Na dimensão social (associação de pessoas), são analisados aspectos relativos ao relacionamento entre o cooperado e a cooperativa. E na

dimensão econômica (empresa de uso comum), os aspectos relacionados à prestação de serviços, objetivo maior de uma organização cooperativa.

É possível fazer uma analogia com a ideia proposta por Morgan (2002), analisando as potencialidades de uma organização e comparando-as às funções cerebrais:

> Este paradoxo é claramente ilustrado nos resultados da pesquisa sobre a "divisão do cérebro", que mostra que o hemisfério direito do cérebro desempenha um papel predominantemente criativo, intuitivo, emocional, acústico e funções de reconhecimento de padrão e controla o lado esquerdo do corpo. O hemisfério esquerdo está mais envolvido com as funções racionais, analíticas, dedutivas, linguísticas, visuais e verbais e controla o lado direito do corpo. Sem dúvida, existe um alto grau de especialização por parte de cada hemisfério, mas os dois estão sempre envolvidos em qualquer atividade. Simplesmente, um hemisfério parece ser mais ativo ou dominante do que o outro no desempenho de diferentes funções. A complementaridade também é ilustrada pela evidência de que, embora cada pessoa possa mostrar uma predominância do lado esquerdo ou do lado direito do cérebro em uma tarefa específica, os dois hemisférios são necessários para a execução de certa ação ou para a solução de determinado problema (MORGAN, 2002, p. 93).

Dessa forma, a dimensão social tem semelhança ao hemisfério direito do cérebro, enquanto a dimensão econômica assemelha-se ao hemisfério esquerdo. De acordo com o assunto em pauta, cada um demonstrará a sua atividade sobre o outro, sendo distintas, porém complementares.

O cooperado assume, portanto, duas funções importantes na cooperativa: é ao mesmo tempo "dono" e "usuário". Como dono, investe capital e define os grandes objetivos da organização e, como usuário, é tomador dos serviços prestados por ela. Como dono, está situado na dimensão social e, como usuário, ocupa posição na dimensão econômica, características que estabelecem a identidade cooperativa.

5.1 Evolução e desenvolvimento da sociedade cooperativa

Analisando-se a história da maioria das cooperativas agropecuárias do Paraná, e talvez da maioria das cooperativas de todo o mundo, são encontradas situações muito parecidas quanto às razões que levaram um grupo de pessoas a constituí-las.

É bem verdade que muitas surgiram a partir de programas governamentais de incentivo à ocupação de terras. Mas, independentemente desse fator, a razão inicial que juntou as pessoas está centrada em um ou mais objetivos em comum. Na maioria das vezes, as cooperativas surgem para defender os interesses econômicos dos agricultores cooperados e atuarem na defesa, devido a problemas de contratação de mercado, economia de escala e de escopo (COOK, 2009).

Esses elementos de cooperação foram responsáveis e muito importantes na formação da cooperativa no início, e são ainda sentidos nos primeiros anos da nova cooperativa (BARROSO, 2001).

Nos primeiros anos de vida, a cooperativa é bem focada nos seus objetivos, possui um quadro de associados homogêneo, com um forte comprometimento com o sucesso do empreendimento. Todos conhecem muito bem para quais objetivos a cooperativa foi constituída, pois compartilharam dificuldades comuns, visões e objetivos.

Porém, à medida em que esses objetivos iniciais vão sendo alcançados, o ambiente interno começa a mudar. A cooperativa precisa focar novos objetivos, novos desafios para manter unidas as pessoas que a constituíram, porque as razões que juntaram os primeiros cooperados começam a perder o sentido. Não é o caso de fechar a cooperativa, mas dirigi-la para novos rumos.

Começa, então, uma nova fase da cooperativa e que gera muito desgaste. Expandi-la para novas áreas ou para novas atividades? A administração deseja aumentar os ganhos da empresa, enquanto o cooperado deseja satisfazer necessidades individuais.

O problema é quando essas novas atividades que a cooperativa começa a exercer não representam sinergia com suas atividades originais. Pode-se ver aqui o problema da falta de clareza na missão da cooperativa (COOK, 2009).

Na maturidade da cooperativa, ocorre que os objetivos iniciais vão sendo alcançados e os problemas iniciais vão perdendo o sentido. Como não tem missão e visão de longo prazo, começa a dividir esforços em diferentes áreas, aumentando, assim, a heterogeneidade dos seus associados. E sócios heterogêneos não têm senso de propriedade.

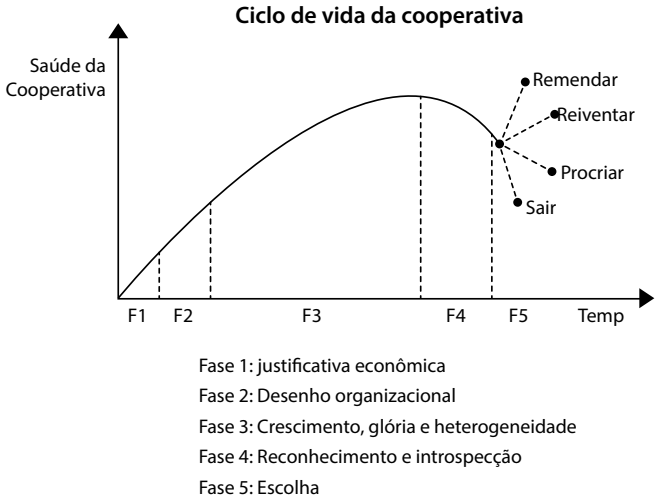
A cooperativa pioneira de Rochdale já previa, de certa forma, a possibilidade de enfrentar esses problemas e, para tal, investiu muito em educação, estabelecendo salas de leitura para os seus cooperados como forma de investir na formação deles e, assim, garantir a continuidade da cooperativa.

William Cooper, um dos 28 tecelões pioneiros de Rochdale avaliando a destinação de parte dos resultados da cooperativa para um fundo de educação, fez o seguinte comentário, segundo Holyoake (2004): “Foi esta regra que, tendo contribuído para o progresso intelectual e moral dos cooperados, preservou a sociedade do perigo de ver os seus estatutos reformados por pessoas ignorantes ou mal informadas”.

5.2 Ciclo de vida das cooperativas

As cooperativas passam por determinados ciclos de vida durante a sua existência, e conhecê-los ajuda a entender a situação e decidir incisivamente sobre o seu futuro, corrigindo preventivamente algumas distorções que possam ter ocorrido. Esses ciclos de vida estão relacionados com a saúde econômica e social da cooperativa. Quem determina os ciclos são os associados e seus líderes, levando-se em conta que cada cooperativa tem os seus indicadores específicos de desempenho.

Figura 1 – Demonstração hipotética do ciclo de vida da cooperativa



Fonte: Adaptado de Michael Cook, a partir de gráfico apresentado em sala de aula.

Michael Cook, pesquisador, professor e líder cooperativista, desenvolveu um estudo acompanhando cooperativas de mais de 30 países, com agricultura predominantemente familiar e nos quais as cooperativas exerciam papel econômico importante, identificando cinco fases distintas: Justificativa econômica; Desenho organizacional; Crescimento, glória e heterogeneidade; Reconhecimento e introspecção; e Escolha. As duas primeiras fases, por serem de estruturação, costumam ser curtas. A fase três é longa e pode ser muito perigosa e as duas últimas também são curtas. As cooperativas durante a sua vida podem percorrer esse ciclo por diversas vezes.

Fase 1 – Justificativa econômica: compreensão das razões que levaram à fundação da cooperativa. Entender essa fase de vida da cooperativa é vital, pois determina a sua cultura e auxilia na política e no funcionamento da instituição.

Fase 2 – Desenho organizacional: é uma fase mais técnica, normalmente conduzida por especialistas em cooperativismo ou advogados. Os cooperados pouco se envolvem. Nessa fase, por exemplo, são definidas a constituição da cooperativa, os direitos e os deveres dos cooperados, definições estatutárias e registros. Os cooperados têm contato com os resultados dessa fase quando começam a decidir sobre as coisas importantes que foram aprovadas na constituição da cooperativa. É uma fase muito importante, mas pouco valorizada pelos cooperados.

Fase 3 – Crescimento, glória e heterogeneidade: as cooperativas são criadas com argumentos fortes, desenhados pelos associados para crescer e evoluir e, nesta fase, atingem o ponto máximo do seu desenvolvimento. À medida que a cooperativa cresce, os problemas iniciais vão sendo supridos e as necessidades iniciais perdem o sentido. Vai ocorrendo um afastamento natural dos cooperados e uma forma diferente de enxergar a cooperativa.

Fase 4 – Reconhecimento e introspecção: hora de tomada de decisão, inclusive aquela vinculada à saída do negócio, se for o caso. É uma fase de introspecção, de redirecionamento, de planejamento e de mudanças de rumo.

Fase 5 – Escolha: é a fase na qual a cooperativa precisa fazer novas escolhas para continuar viva. É a hora de se remendar, reinventar-se, procriar ou sair da atividade. Deve promover mudanças pontuais e necessárias, como adequação estatutária, reestruturação do capital, bem como os interesses da sociedade, entre outros, como o de desenvolver um novo desenho organizacional.

A cooperativa precisa redefinir constantemente os mecanismos de mensuração e decisões que possam ser tomadas para que ela consiga se reorganizar a cada ciclo de atuação.

Portanto, analisando-se o ciclo de vida da cooperativa proposto por Cook, é possível observar que a cooperativa nasce de um grande apelo social, tão forte são os laços que unem os associados, para depois ir se desenvolvendo economicamente. Aos poucos, vai se profissionalizando, encontrando o seu espaço, porém não pode perder o foco, que é o desenvolvimento econômico e social dos seus cooperados.

5.3 Funcionamento e governança da cooperativa

Como já visto anteriormente, as cooperativas agropecuárias são organizações econômicas, mas de propriedade coletiva, constituídas por um grupo de agricultores com o objetivo de prestar serviços, visando corrigir falhas proporcionadas pelo mercado agrícola. Tem-se, dessa forma, o cooperado nas duas pontas do processo. De um lado, é tomador dos serviços da cooperativa e, de outro, é o dono, o investidor e, muitas vezes, o gestor da empresa cooperativa.

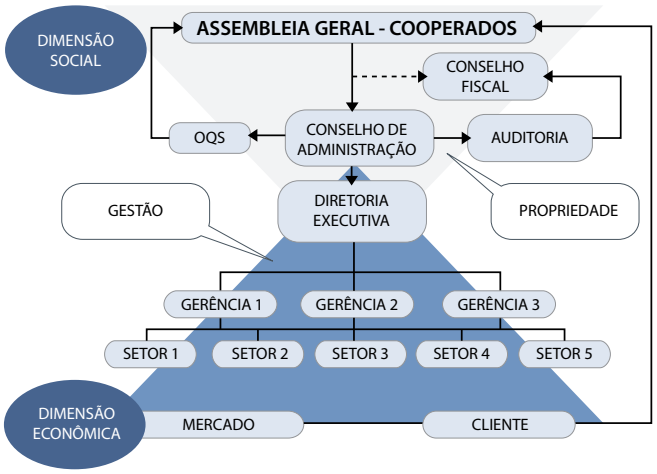
Essa relação pode ocasionar problemas entre a propriedade e a gestão, pois, sendo os cooperados, donos e gestores, existe a probabilidade da adoção de estratégias, políticas ou projetos que beneficiem as suas atividades particulares em detrimento da saúde financeira da organização e até mesmo de outros membros (COSTA, 2010 apud JENSEN, 1979).

Mas, por outro lado, a participação dos cooperados no controle da organização pode contribuir com a visão estratégica dos negócios, uma vez que conhecem o principal negócio da cooperativa e fortalecem o sentimento de pertencimento.

Ricken (2010) demonstra, por meio de pesquisa, que 89,60% das pessoas pesquisadas concordam com a afirmativa de que “o comando da cooperativa deve permanecer com os cooperados, que são os donos da cooperativa, por meio da assembleia geral”, afirmando que o modelo autogestionado de comando tem a aprovação da maioria do público interno das cooperativas. Esse índice tende a ser maior entre diretores e associados mais antigos ou com maior participação econômica na cooperativa, o que demonstra que ainda não existe maturidade suficiente para implantação de modelos de governança mais modernos do ponto de vista de gestão.

Esse é um dilema que a cooperativa precisa equacionar, levando em consideração a sua cultura, suas características, seu tamanho, participação no mercado e resultados que vem alcançando. Entende-se que a melhor saída é investir na formação de lideranças, na formação de gestores e na formação dos próprios cooperados, como maneira de preservar e solidificar a relação de confiança que existe entre a cooperativa e seus cooperados.

Figura 2 – Modelo de governança cooperativa



Fonte: desenvolvida pelo autor.

Na figura 2, demonstra-se uma possibilidade de implantar um modelo que reconhece as duas dimensões (social e econômica) da cooperativa.

Reconhece o campo de atuação da propriedade e da gestão, procurando, ao mesmo tempo, a separação de ambas, mas de forma integrada. Privilegia também o monitoramento por meio da auditoria, reconhecendo a condição do cooperado como cliente ou usuário dos serviços da cooperativa, mas também como dono do empreendimento, como tal, precisa ter formação, informação e conhecimento (quinto princípio do cooperativismo, entre os sete reconhecidos pela ACI), ou seja, educação cooperativista, representado pela Organização do Quadro Social (OQS), que é uma forma de agrupar os cooperados de uma cooperativa por afinidade, buscando uma maior participação deles no desenvolvimento estratégico, na formação de lideranças e na educação cooperativista.

A diretoria executiva tem a responsabilidade de transformar as decisões em ações. Pode até ser composta por cooperados, mas deve ser contratada, e não eleita. Não sendo a diretoria executiva formada por cooperados, o ideal é que sejam profissionais com grande conhecimento e experiência em cooperativismo e gestão, como forma de garantir o fortalecimento da credibilidade e confiança existente entre cooperativa e cooperados.

Considerações finais

Qual o modelo ideal de governança para a sociedade cooperativa? A maturidade organizacional influencia na decisão do melhor modelo? Como separar a propriedade da gestão sem comprometer a credibilidade existente entre cooperativa e cooperado?

São questões difíceis de responder pela complexidade das organizações cooperativas pautadas em suas duas dimensões. Cada cooperativa deve buscar o seu modelo ideal sem perder os valores cooperativistas, razão de sua existência, buscando constantemente a profissionalização e trabalhando a educação cooperativista.

Poucas referências e estudos existem sobre a maturidade organizacional em governança e ainda menos em cooperativas. Mas acredita-se que esta influencie diretamente no modelo de governança e, em consequência, no modelo de gestão das cooperativas.

Percebe-se que, à medida em que a cooperativa cresce e se desenvolve, ocorre uma mudança de cenário. As exigências crescem nas

mesmas proporções, tanto por parte do cooperado quanto por parte do mercado. Assim, as cooperativas precisam estar preparadas para este desafio a fim de não se tornarem obsoletas ou sem importância.

Referências

BARROSO, M. Ciclo de vida das cooperativas. **Preços agrícolas,** p. 11-15, mar./abr. 2001.

BRAMONT, P. **Maturidade em governança corporativa:** diretrizes para um modelo preliminar. 2012. 131 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Brasília-DF.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras.** 2010. 133 f. Tese (Doutorado em Economia) – Escola de Economia de São Paulo, São Paulo.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale.** 5. ed. Porto Alegre: WS, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 15 jan. 2014.

JÄGER, W. As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação. In: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. Departamento de Autogestão. **Novas propostas cooperativistas.** Curitiba: Ocepar, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 81-113.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anais do 10.º Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, DF, 1988.

PEREIRA, H. J. T**eoria das organizações – uma abordagem centrada em modelos de gestão** – Capítulo 2. 1995.

RICKEN, J. R. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná.** 2009. 142 p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAPE. FGV, Rio de Janeiro.

_____; RITZMANN, S. U. L. **O cooperativismo agropecuário brasileiro.** Brasília: Confebras, 2001.

SCHNEIDER, J. O.; KONZEN, O. G. Cooperativismo e desenvolvimento rural e Urbano. **Cadernos Cedope.** UNISINOS, São Leopoldo, a.11, n.19, p. 6-17, 2000.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. Programa de Formação de Executivos e Líderes Cooperativistas. **Relatório da Viagem de Estudos aos EUA e Canadá**, outubro/2009.

A representatividade e participação dos associados na cooperativa de crédito

- Almir Schotten
- Fernando Moreira da Silva
- João Antonio Celestino
- Jorge Bezerra Guedes[1]
- Marlon Patric Frigo
- Paulo José de Angelo Vitor
- Prof[a]. Marcia Cassitas Hino

Resumo

As cooperativas são empresas de controle societário democrático, porém à medida em que cresce o número de associados, ampliando os limites da área geográfica da cooperativa, proporcionalmente menos associados participam das assembleias deliberativas, conferindo menor representatividade às decisões. A Sicredi propôs superar estas dificuldades por meio de um novo modelo de organização do quadro social - o Programa Pertencer, combinado com o Programa Crescer - que qualifica o associado para participação.

O presente artigo tem como objetivo responder à seguinte questão: qual é a eficiência do modelo de participação criado pelos programas Crescer e Pertencer? Para atingir este objetivo, os autores revisam o marco legal atinente à representatividade e participação nas assembleias, apresentam os pressupostos dos programas Crescer e Pertencer e analisam os dados de presença nas assembleias da cooperativa de crédito Sicredi Rio Paraná PR/SP antes e após a implantação do modelo proposto de participação. A análise evidencia um incremento de 157% na participação dos associados da cooperativa pesquisada entre as assembleias de 2011 e 2012, mostrando a eficiência dos programas Crescer e Pertencer.

Palavras-chave: *cooperativa de crédito; participação; associados.*

Cooperativa
Sicredi Rio Paraná PR/SP

Curso
Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

[1] *Presidente da Cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP*

1. Introdução

As cooperativas de crédito vêm ganhando força no mundo inteiro e, a cada dia, o número de associados ganha uma relevante adição.

Preocupados com essa crescente demanda e com objetivo de resguardar os interesses e direitos que os associados possuem nas cooperativas, sentiu-se a necessidade de um modelo de representação nas assembleias que possibilitasse maior expressividade aos participantes, para que eles pudessem expor suas dúvidas, opiniões e ressalvas dentro do sistema.

No levantamento de dados realizado pelas cooperativas junto aos cooperados, constatou-se que os maiores problemas que faziam o associado não participar dos eventos formais estavam relacionados à distância do local da realização e a falta de conhecimento sobre o sistema.

Para que se possa atender à legislação que rege e perfila a vida das cooperativas de crédito, no que se refere à participação do associado, foram criados os Programas Crescer e Pertencer, considerados como projetos inovadores que auxiliarão na maximização da representatividade dos associados junto às assembleias.

Nesta pesquisa, de cunho bibliográfico, propõe-se apresentar um estudo sobre o modelo de participação adotado nas assembleias das cooperativas de crédito, objetivando responder à indagação: qual é a eficiência do modelo de participação criado pelos Programas Crescer e Pertencer?

Para tanto, inicia-se apresentando a vocação da cooperativa de crédito, a representatividade dos associados e a importância de sua participação nas assembleias. Na sequência, organizam-se dados sobre o marco legal que fundamenta as cooperativas e finaliza-se com a apresentação dos pressupostos dos Programas Crescer e Pertencer e os dados de sua efetividade na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Rio Paraná – PR/SP no ano de 2012 em comparação com o ano de 2011.

Observa-se, nesta apresentação, que a participação dos associados foi mais expressiva com a implantação dos Programas Crescer e Pertencer.

2. Cooperativas de crédito

2.1 Início das cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito começaram a se estabelecer no Brasil em 1902, na cidade de Nova Petrópolis (RS), devido à necessidade de instituições financeiras que pudessem fomentar a agricultura familiar.

Trazidas ao Brasil por iniciativa do padre Theodor Amstad[2], tinham como perspectiva inicial contribuir com o produtor rural na contratação de crédito. Por sua vocação inicialmente ser rural, houve uma pul-

[2] Theodor Amstad (1851-1938), padre jesuíta, nasceu na Suíça, estudou e foi nomeado padre na Inglaterra. Chegou ao Brasil (Rio Grande do Sul) em 1885 para trabalhar com os imigrantes que chegavam da Europa, especialmente, os alemães. Difundiu junto aos fiéis a ideia de um trabalho de ajuda mútua, baseado na cooperação. Diante das dificuldades enfrentadas pelos produtores quanto ao acesso a recursos financeiros, baseado nas experiências europeias de atividades cooperativistas e associativistas, fundou uma associação de agricultores que, mais tarde (1902), deu origem à primeira cooperativa de crédito da América Latina (MEINEN; PORT, 2012).

verização das unidades de atendimento em cidades onde o PIB girava em torno do agronegócio, o que favoreceu esses municípios no âmbito do crédito rural e atendimento bancário. Atualmente, as cooperativas de crédito permanecem com a perspectiva inicial, agregando ainda novas possibilidades geradas pela necessidade de seus associados.

> Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseados em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social (PAGNUSSATT, 2004, p. 13).

Além de atender às necessidades dos agricultores que não conseguiam alocar recursos para a produção, essas instituições expandiram seus negócios atingindo o público em geral. Nos dias atuais, o cenário mudou um pouco sem perder o seu principal foco, que são os produtores rurais. Os serviços também são prestados para outras pessoas físicas e micro, pequenas e grandes empresas.

Nessa perspectiva, as instituições iniciais abriram-se para o mercado em cooperativas de livre admissão atendendo a um público muito maior. A ideia do cooperativismo associado à necessidade de crédito para aqueles que não tinham acesso nas instituições financeiras favoreceu a criação das cooperativas de crédito.

> O cooperativismo, que tem por princípio o mutualismo, é a forma de associação na qual grupos sociais constituem relação de trabalho organizada, de que decorrem benefícios mútuos. O cooperativismo de crédito se caracteriza por promover acesso a serviços financeiros e intermediação de recursos privados, assumindo os riscos correspondentes e gerando benefícios para a comunidade (SOARES; BALLIANA, 2009, p. 17).

Considerando a perspectiva de criação da primeira cooperativa de crédito, permanecem ainda algumas de suas vocações fundamentais: a participação dos cooperados no processo decisório, a alocação dos recursos financeiros na própria comunidade e o atendimento personalizado.

O processo cooperativo traz em seu bojo a concepção de representação e participação. Para isso, com a demanda maior de cooperados, foi necessário que se repensasse a organização das assembleias e a criação de um processo que pudesse integrar o conhecimento sobre o sistema e a possibilidade maior de participação nas decisões.

2.2 A regulamentação das cooperativas de crédito: marco legal

Ao longo da história, as cooperativas experimentaram altos e baixos em seu desenvolvimento, visto a falta de regulamentação especial, desinteresse ou negativas intervenções por parte das autoridades monetárias.

O sistema financeiro nacional teve sua principal normatização a partir da Lei n.º 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que disciplinou seu funcionamento e atribuiu ao Banco Central do Brasil (Bacen) a competência para supervisionar as instituições financeiras, entre elas as cooperativas de crédito.

Em 16 de dezembro de 1971, foi sancionada a Lei n.º 5.764, chamada Lei das Cooperativas, que estabeleceu a Política Nacional de Cooperativismo e regulou o funcionamento geral das cooperativas. A partir daí, as cooperativas passaram legalmente a existir, o que impulsionou o crescimento de organizações com maior solidez.

Predominava até então no Banco Central do Brasil entendimento de fragilidade das cooperativas de crédito levando a atitudes de coibir a atuação delas. A Resolução n.º 1.914, de 12 de março de 1992, deu abertura para ampliação do quadro de associados, permitindo a associação de pessoas físicas não somente daquelas ligadas à determinada empresa, mas também profissionais liberais ou que desenvolvessem atividades semelhantes. Abriu o quadro também para pessoas jurídicas com atividades comuns ou correlatas ou sem fins lucrativos.

Outro marco bastante significativo, que agregou maior autonomia e eficiência ao desenvolvimento das cooperativas, foi normatizado pela Resolução n.º 2.193, de 31 de agosto de 1995, que autorizou a constituição de bancos cooperativos. O Banco Cooperativo Sicredi S.A. (Bansicredi) nasceu em 1995, o primeiro banco cooperativo, sendo importante marco para dar inserção operacional e comercial das cooperativas no sistema financeiro nacional.

No que se refere à estrutura, as cooperativas de crédito funcionam em um processo de organização no qual as cooperativas centrais (2.º grau) exercem papel de coordenação na organização e atuação de cooperativas singulares (1.º grau) associadas, de determinada área geográfica. A partir da Resolução n.º 2.608, de 29 de novembro de 1999, são delegados poderes especiais às centrais, no sentido de monitoração operacional, auditoria e capacitação técnica dos quadros administrativos das cooperativas filiadas. A Resolução n.º 2.771, de 6 de setembro de 2000, aperfeiçoou a anterior.

Em 20 de dezembro de 2002, a Resolução n.º 3.058 permitiu a formação de cooperativas de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, ampliando as possibilidades de crescimento do quadro social.

A Resolução n.º 3.106, de 25 de junho de 2003, autorizou a constituição de cooperativas de livre admissão de associados, cujo critério de associação passou a ser a proximidade geográfica, em municípios contíguos, com até 100 mil habitantes.

Em 27 de novembro de 2003, o Conselho Monetário Nacional expediu a Resolução n.º 3.140, que permitiu a formação de cooperativas de crédito por parte de empresários participantes de empresas e associações de classe patronal. Também se permitiu a ampliação da área de ação geográfica das cooperativas tipo Luzzatti[3].

A Resolução n.º 3.321, de 3 de outubro de 2005, consolidou os normativos até então existentes. A Resolução n.º 3.442, de 28 de fevereiro de 2007, mais uma vez aperfeiçoou a anterior, regrando a exigência de auditoria independentemente das de-

[3] Cooperativas abertas ao público instituídas antes da modernização do sistema.

monstrações contábeis, o que proporcionou transparência de atuação perante o mercado e aperfeiçoou a governança corporativa.

Outro fato marcante na história normativa das cooperativas de crédito foi a promulgação da Lei Complementar n.º 130, de 17 de abril de 2009, diploma infraconstitucional integrador com a Carta Magna brasileira de 1988.

Segundo a Constituição Federal, em seu artigo n.º 192 (com as alterações promovidas pela Emenda Constitucional n.º 40/2003),

> o sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram (VENTURA, 2009, p. 22).

A Lei Complementar n.º 130/2009 tem iniciativa legislativa, que exige quórum especial em sua aprovação e futura alteração, qual seja a maioria absoluta do Congresso Nacional, é conquista importante do movimento cooperativo de crédito, por assegurar estabilidade e segurança operativa ao setor.

A partir disso, a modificação de normas regulamentares pelo Conselho Monetário Nacional e o órgão supervisor, Banco Central do Brasil, terão a referida lei como referencial, sem olvidar daquilo que seja compatível com a Lei n.º 4.595/64 e 5.764/71.

No tocante à formação do quadro social, a Lei Complementar n.º 130/2009 remete a regulamentação ao Sistema Financeiro Nacional, conforme dispôs no Artigo 12 (VENTURA, 2009, p. 17-22):

> Art. 12. O CMN, no exercício das competências que lhe são atribuídas pela legislação que rege o SFN, poderá dispor, inclusive, sobre as seguintes:
>
> ... II – condições a serem observadas na formação do quadro de associados e na celebração de contratos com outras instituições;

A participação do associado nas decisões e deliberações é condição imprescindível para o sucesso de qualquer empreendimento cooperativo, nesse sentido Meinen (2012, p. 205-64) assevera:

> A assembleia geral deve, realmente, funcionar como órgão máximo de deliberação da cooperativa. Sua efetividade está no nível de participação do quadro associativo. Daí que é indispensável: [...] Que nos casos de cooperativas com grande número de associados, ou cuja área de atuação envolver localidades muito distantes entre si, seja praticado o regime de representação por delegados, permitindo, assim, uma participação mais densa e assídua do quadro social. “Nesse caso, é necessária a realização de encontros prévios dos delegados com seus representados com vistas à discussão preliminar e encaminhamentos sobre os assuntos pautados para a assembleia geral.”

A participação do associado é necessária no dia a dia da vida da cooperativa, porém, essencial

em alguns atos decisórios, como aqueles dos processos assembleares, como explicita a legislação, mormente a Lei n.º 5.764/71, conforme abaixo:

> Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.
>
> § 1º As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido quórum de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocações, desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.
>
> § 2º A convocação será feita pelo presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.
>
> § 3° As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.
>
> Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. (Redação dada ao caput e §§ pela Lei n.º 6.981, de 30 de março de 1982).
>
> § 1° Não será permitida a representação por meio de mandatário.
>
> § 2° Quando o número de associados nas cooperativas singulares excederem 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembleias Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade.
>
> § 3° O estatuto determinará o número de delegados, a época e forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação.
>
> § 4º Admitir-se-á, também, a delegação definida no parágrafo anterior nas cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja filiados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede.
>
> § 5° Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados poderão comparecer às Assembleias Gerais, privados, contudo, de voz e voto.
>
> § 6° As Assembleias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da assembleia geral dos associados (VENTURA, 2009, p. 22).

Os normativos nos conduzem para que as cooperativas de crédito tenham o reconhecimento da sociedade como instituição financeira da comuni-

dade, com expressivo *market share*, e exigem boa governança corporativa, com adoção de princípios compatíveis com as melhores práticas de gestão, evidenciada com relevante e representativo grau de participação dos associados.

3. A representatividade nas assembleias

Os associados tem grande importância para as cooperativas porque é por meio da participação efetiva deles que é possível viabilizar a existência da instituição. No entanto, a participação do associado na gestão cooperativa acontece somente após este compreender e visualizar tal necessidade, sentindo-se "dono do negócio".

> [...] as cooperativas convertem-se em ambientes para a prática dos princípios da gestão democrática, requerendo, em sua governança, instituição de organismos que fortaleçam a participação dos associados, a sua representatividade nas principais decisões da cooperativa e a condução dos serviços quer devem ser prestados ao quadro social (MARUCCI; OLIVEIRA; FONTES FILHO, 2009, p. 92).

Com o maior número de associados, a participação nos processos decisórios tornou-se mais complexa porque, ao mesmo tempo que se ampliam as possibilidades de representação, a ida dos cooperados à assembleia geral era dificultada ora pela distância da sede ora pela falta de conhecimento do sistema.

No modelo decisório anterior, eram realizadas pré-assembleias em cada uma das unidades de atendimento com os associados daquela região. Nessas assembleias, eram tratados assuntos de ordem geral da cooperativa, prestação de contas e outros assuntos relacionados àquela unidade.

Nas pré-assembleias, acontecia a apresentação e a discussão dos assuntos em pauta. Porém, essas assembleias poderiam apresentar proposição, não tinham caráter de deliberação, ou seja, de aprovação ou de reprovação.

Depois de realizadas todas as pré-assembleias, uma última era realizada, denominada Assembleia Geral Ordinária (AGO), para a qual eram convidados todos os associados da cooperativa, membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Nela, era feita a votação para aprovação dos atos do ano anterior e o das ações para o ano em curso.

O número de participantes em assembleias no Brasil, segundo pesquisa realizada para o V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, divulgada em agosto de 2008, era de que somente 10% do quadro social total das cooperativas de crédito compareciam às assembleias (FILHO, p. 12). No caso da Cooperativa Sicredi Rio Paraná – PR/SP, esse número sobe um pouco e chega a 12% do quadro social total da cooperativa - em torno de 20.000 associados - um número acima da média nacional, mas inferior ao ideal.

3.1 Análise de um modelo de representatividade

A representatividade dos associados nos eventos/assembleias propiciados pelas cooperativas sofre influências de vários fatores, tanto para uma

grande assiduidade quanto para uma baixa participação, conforme será discorrido a seguir.

3.1.1 Pontos fracos

Quando se analisa a baixa representatividade no processo assemblear, podem ser considerados alguns pontos, no entendimento dos associados, que dificultam a participação, tais como o associado não:

- Sentir-se dono do negócio.
- Saber a importância de deliberar sobre as diretrizes.
- Conhecer o processo cooperativista.
- Compreender a cooperativa como um provedor de recurso para o município.

Entretanto, a questão mais marcante e relevante apontada pelos associados é a distância entre a sua residência e a sede das assembleias, pois alguns cooperados residem em locais relativamente distantes da cidade na qual se realizam as assembleias gerais. Esse fator faz com que muitos associados ativos nas unidades de atendimento não compareçam, por problemas que os impendem de se locomover até o local.

3.1.2 Pontos fortes

Os associados se sentem motivados a participar das assembleias e reuniões, pois os que participam sentem o poder das decisões a serem tomadas, como aprovação de contas e o destino das sobras, além de eles poderem escolher os representantes dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Por fim, o poder endossado aos associados é o grande atrativo para uma boa representatividade, sendo que esse ponto deve ser explorado para alcançar bons resultados, ou seja, a participação efetiva do maior número de associados.

4. Novo modelo de participação – programas Crescer e Pertencer

Quanto à participação dos cooperados em assembleias deliberativas nas cooperativas, identificou-se que é relativamente “baixa” pelos motivos já elencados no decorrer deste estudo.

Por outro lado, uma questão também precisa ser pensada: como a cooperativa conseguiria organizar uma assembleia com a participação de 20 ou 30 mil associados? Se todos têm direito à participação, em que local caberiam 30 mil pessoas? Como dar voz a todos os 30 mil associados presentes?

Em busca de respostas para o problema, foi criado pelo Sistema Sicredi um processo de organização do quadro social com a finalidade de possibilitar a participação de todos os associados nas discussões via assembleias.

A organização proposta visa à participação do associado com conhecimento sobre o sistema ao qual pertence. Os programas Crescer e Pertencer, implantados nas 112 cooperativas integrantes do sistema Sicredi, vêm sendo desenvolvidos há dois anos e mostram como resultados a participação de número significativo de associados nos processos decisórios das assembleias.

Os programas têm como característica promover o estudo e o debate sobre o cooperativismo, a participação e a representatividade, especialmente no sistema de cooperativas de crédito.

4.1 Programa Crescer

O Crescer é o primeiro programa a ser estudado e trata da formação cooperativa do Sistema de Crédito Cooperativista . Com milhares de associados e inúmeros pontos de atendimento, o Sicredi busca difundir a cultura da cooperação e do cooperativismo, acreditando ser essencial criar condições para que os cidadãos possam capacitar-se e, assim, crescer em conhecimento sobre como funciona a sua cooperativa.

Percebe-se claramente no material disponibilizado a todos os associados que ele foi desenvolvido para atender às necessidades de um público adulto e com grande diversidade, além de permitir ao participante a escolha de como melhor combinar os conteúdos, os meios e as linguagens que mais favorecem o seu aprendizado. Também foi disponibilizado por intermédio de livros, CDs, DVDs e pela internet (diretamente no *site* do próprio programa).

A primeira parte do programa foi desenvolvida para oferecer subsídios ao associado sobre sua cooperativa, a fim de participar das decisões, e por isso é aberto a todos os associados que quiserem.

Basicamente, é um programa de educação e de informação aos seus associados e está dividido em quatro rotas de aprendizado:

1. Rota Associar: nessa rota, o associado aprende sobre o que é cooperativismo de crédito, a diferença entre cooperativa e banco, o funcionamento geral de uma cooperativa de crédito e como é a participação de um associado em uma sociedade cooperativa. Com essa rota concluída, ele é capaz de conhecer seus direitos e seus deveres e o que é necessário a uma pessoa para ser associada a uma cooperativa de crédito.

2. Rota Planejar: nela, o associado aprende como as cooperativas de crédito são influenciadas com a participação dos associados e o diferencial que isso gera no mercado financeiro, a organização sistêmica do Sicredi, como o associado participa no planejamento da sua cooperativa de crédito e como é realizado o planejamento nas cooperativas de crédito Sicredi. O aprendizado nessa rota favorece também a vida pessoal, não serve somente para aplicação na cooperativa, o que o torna muito interessante, instigando a vontade de aprender do associado.

3. Rota Acompanhar: nessa rota, o associado estuda sobre o papel dos associados nas cooperativas do Sicredi. São tratados temas como acompanhamento da gestão da cooperativa, atribuições e responsabilidades da estrutura da cooperativa e a relação entre associados, cooperativa e comunidade. Em suma, aborda a importância de trabalhar em cooperação no Sicredi, na comunidade, etc.

4. Rota Deliberar: nela, o associado toma conhecimento dos mecanismos de funcionamento do processo de decisões na cooperativa e, ainda, de como manter a sustentabilidade do negócio e da responsabilidade coletiva dos associados.

4.2 Programa Pertencer

A segunda parte do programa já não está disponível a todos os associados, mas sim direcionada àqueles que pretendem ser coordenadores de núcleos[4]. Consiste no estudo de três rotas:

[4] Coordenadores de núcleos são os associados eleitos para representarem o núcleo ao qual pertencem. Os coordenadores são os líderes escolhidos por seus pares e têm a reponsabilidade de participar das reuniões, levar as propostas e os votos de seus núcleos às Assembleias Gerais.

1. Rota Mobilizar: estuda técnicas que tiveram bons resultados ao reunir pessoas para participar das reuniões dos núcleos, como funcionam as nucleações e o papel do coordenador nas reuniões.

2. Rota Coordenar: estuda condições e habilidades esperadas de um coordenador de núcleo e como funciona o processo de eleição do mesmo, os assuntos de deliberação e de andamento das assembleias de núcleos.

3. Rota Representar: ensina sobre a importância do trabalho do coordenador de núcleo, as instâncias de deliberação da cooperativa, os temas de deliberação, os assuntos a serem registrados em ata e como ele levará o voto de seu núcleo para a Assembleia Geral da cooperativa.

Esse programa mostra-se muito importante para o embasamento dos associados, com a preocupação de que devem participar, sim, mas principalmente com uma participação de qualidade e com conhecimento de causa.

Com esse programa, atendeu-se à perspectiva de quantidade e qualidade de associados em participação nas assembleias. Sem conhecimento, a participação de grande número de associados não efetivaria a concepção de participação cooperativa.

4.3 A participação em núcleos

No desenvolvimento do Programa Pertencer, acontece a organização dos associados em núcleos. A composição desses núcleos é variável em diferentes cooperativas, conforme estatuto social.

Na Cooperativa Sicredi Rio Paraná – PR/SP, esses núcleos agregam 450 associados cada. As reuniões são realizadas por núcleos, ou seja, no próprio município dos associados ou, no máximo, no município vizinho, e com isso resolveu-se o problema da distância da sede do associado, facilitando assim a participação de todos.

Essa forma de organização favoreceu a participação e resolveu o problema da quantidade de associados, já que em cada reunião pode-se preparar o local para cerca de 450 pessoas, tornando mais fácil a organização do evento. Resolveu também o problema da quantidade grande de associados para a discussão dos temas, pois a reunião terá no máximo 450, e com esse número é possível uma abertura maior para discussões, questionamentos e explicações.

As assembleias de núcleos, como são denominadas, têm valor legal de deliberação e os delegados é que levam à Assembleia Geral de Delegados o voto e as decisões daquele núcleo. Na Assembleia Geral, os coordenadores representam, cada um, o seu núcleo, formado por cerca de 450 associados.

De acordo com dados obtidos na empresa e analisando as participações havidas na assembleia realizada antes da implantação dos programas (2011) que foi de 778 cooperados e após o funcionamento dos programas (2012), verificou-se que houve um aumento de participação na cooperativa pesquisada (Sicredi Rio Paraná – PR/SP) de 157% (cento e cinquenta e sete por cento), somente no primeiro ano de implantação, pois, no ano de 2012 a participação no processo assemblear foi de 2004 cooperados, representando 12% (doze por cento)

do quadro social da cooperativa. Com a solidificação dos referidos programas, tem-se a expectativa de crescimento cada vez maior na participação do cooperado na vida da cooperativa, cumprindo assim com seu direito e dever de exercer sua função legal e estatutária.

Outro benefício desses programas é a preparação das pessoas para assumirem os Conselhos de Administração e Fiscal, que, a partir da nova organização do quadro social, têm que ter passado pelo Programa Crescer, percurso 1 e 2, e ter sido coordenador de núcleo em uma gestão, garantindo assim que todos que cheguem ao cargo de conselheiro conheçam o funcionamento da cooperativa, o processo decisório, os direitos e deveres e como trabalhar todos os itens que integram a cooperativa, o que lhe dá um bom embasamento para o desempenho de suas atividades na nova função.

5. Considerações finais

Considerando as questões apresentadas neste estudo, conclui-se que, para efetivar um processo de decisão no qual se possa alcançar representatividade e participação, há que se possibilitar ações que possam atingir todos os associados.

No levantamento de questões que embasaram este estudo, observou-se que a pouca participação dos associados da cooperativa de crédito nas Assembleias Gerais do Sicredi Rio Paraná – PR/SP estava ligada à distância da sede e à falta de conhecimento sobre o sistema.

A implantação dos Programas Crescer e Pertencer, utilizados pelas cooperativas do sistema Sicredi, favoreceu que os dois problemas pudessem ser equalizados.

A realização de assembleias em núcleos menores favorece a maior participação e o entrosamento entre os associados e a diretoria porque abre espaço à participação e possibilita que os que quiserem possam expressar suas ideias.

É importante frisar que os Programas Crescer e Pertencer têm forte influência na organização do quadro social da cooperativa, porém o bom funcionamento e a obtenção de resultados potencializados acontecerá com a combinação dos dois programas, isso porque o Programa Crescer trabalha com a formação do conhecimento dos associados sobre o funcionamento de uma cooperativa de crédito e o outro, o Pertencer, colabora para a formação de lideranças que representem os associados por intermédio do coordenador de núcleo.

Referências

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.cooperativismodecredito.com.br/Legislacao.html>. Acesso em: 15 abr. 2013.

FILHO, J. R. F. at al. **Governança cooperativa – participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil:** Identidade, valores e governança das cooperativas. São Paulo: V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 2008.

MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J.; FONTES FILHO, J. R. Participação e representatividade. In:

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa:** diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Branco Central do Brasil, 2009.

MEINEN, E.; PORT, M. O cooperativismo de crédito no Brasil. In: MEINEN, E.; PORT, M. (Org.). **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã.** Brasília: Confebras, 2012.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito:** organização, governança e políticas cooperativas. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa:** diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Branco Central do Brasil, 2009.