

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS**

**COOPERATIVISMO E GESTÃO:
UMA ANÁLISE DOS GESTORES CONTRATADOS DA
COTRIJUC**

**ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO
ARTIGO CIENTÍFICO**

Aline Barasuol

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

COOPERATIVISMO E GESTÃO: UMA ANÁLISE DOS GESTORES CONTRATADOS DA COTRIJUC

Aline Barasuol

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Tecnóloga em Gestão de Cooperativas.**

Orientador: Prof. Gilmar Wakulicz

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico**

**COOPERATIVISMO E GESTÃO:
UMA ANÁLISE DOS GESTORES CONTRATADOS DA COTRIJUC**

elaborado por
Aline Barasuol

como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnóloga em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilmar Wakulicz
(Orientador)

Santa Maria, de janeiro de 2013.

Tenho encontrado um ponto comum em todas as empresas cooperativas bem-sucedidas e que satisfazem seus membros [...] e que podemos chamar de condições básicas: ter clara sua condição de empresa, ter clara sua condição de cooperativa e ter clara a relação com seus membros.

(Roberto Rodrigues)

SUMÁRIO

RESUMO	5
INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	8
3 METODOLOGIA.....	15
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	17
4.1COTRIJUC.....	17
4.2 Processo de recrutamento e seleção.....	21
4.3 Perfil dos Gestores contratados da COTRIJUC.....	23
CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	29

COOPERATIVISMO E GESTÃO: UMA ANÁLISE DOS GESTORES CONTRATADOS DA COTRIJUC

Aline Barasuol¹

RESUMO

Levando em consideração a importância do conhecimento prévio sobre cooperativismo e gestão diferenciada dos profissionais contratados da cooperativa, o estudo tem por objetivo verificar o perfil dos gestores contratados pela COTRIJUC. A Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, COTRIJUC, localiza-se na cidade de Júlio de Castilhos na região central do estado do Rio Grande do Sul. Sobre os aspectos metodológicos, o estudo apresenta abordagem qualitativa e caráter exploratório, utilizando-se de um estudo de caso para analisar o proposto. A partir da análise dos resultados, foi constatado que 85,71% dos gestores entrevistados foram selecionados através de recrutamento interno para os cargos de liderança. Esses atuais gestores da cooperativa estão atuando na mesma, em média 12,3 anos. Ficou claro que os líderes e diretores entrevistados conheciam e entendiam o seu importante papel dentro da organização, pois são eles que dão o suporte necessário para que a cooperativa continue ativa no mercado, atendendo eficientemente os seus cooperados.

Palavras-chave: Cooperativas. Gestão. Profissionalização.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização e o presente cenário econômico mundial vem impondo às organizações sua sobrevivência em um ambiente externo cada vez mais competitivo. A luta pela permanência no mercado exige das organizações o desafio de rápida e eficiente adaptação ao cenário, cada vez mais incerto e em constante mudança.

¹ Acadêmica do curso superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas (UFSM) - abarasuol@hotmail.com

“Concorrência acirrada, pressão constante, necessidade de acompanhar as inovações, conflitos, essa é a realidade vivida por milhares de organizações e seus respectivos colaboradores, tendo em vista o dinamismo do mundo e das empresas” (ROMÃO, CONFORTI, LIMA, 2012).

Com esse cenário, é imprescindível que as cooperativas se adaptem a essas transformações. Entretanto torna-se evidente uma complexa realidade que envolve essas organizações, pois são organizações diferenciadas, baseadas em princípios doutrinários. Sua identidade é formada através de um aspecto principal, o equilíbrio entre três dimensões, social, econômico e ambiental, e essa característica principal exige uma administração diferenciada da cooperativa, para que haja um real equilíbrio entre suas dimensões e a efetiva permanência no mercado globalizado.

Em decorrência disso, o setor cooperativista vem enfrentando dificuldades de adaptação ao novo contexto e colocando em risco a sua sobrevivência no mercado competitivo e de grande complexidade.

Este fato vem exigindo mudanças no ambiente interno das cooperativas para que se tornem organizações mais competitivas, e isto implica na profissionalização da gestão. Neste sentido as cooperativas tem um grande desafio já que sua gestão está fundamentada em seus princípios doutrinários, dessa forma, a estrutura organizacional está desenhada de acordo com seus objetivos constitucionais, ou seja, quem está na administração da organização e tem o maior poder de decisão são os seus cooperados, que assumem um duplo papel, dono e usuário.

O processo decisório das cooperativas remete a elas um desafio para se manter no meio hipercompetitivo que estão inseridas, pois se trata de uma estrutura que apresenta um processo mais lento do que as demais organizações, o que exige das cooperativas maior rapidez no processo de gestão e nas tomadas de decisão.

Essa característica tem sido discutida por alguns autores, já que se trata de um de seus princípios doutrinários, Gestão Democrática pelos Membros. Antonialli (2000) traz a crítica de Zylbersztajn (1994), Bernardo (1996) e Jank (1997) que exigem desse princípio uma reformulação “na tentativa de imprimir a racionalidade econômica e administrativa nas cooperativas, buscando eficácia interna e externa para alcançarem maior competitividade em relação às empresas não-cooperativas”

Já o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP (2008) apresenta um problema citado por Jank (1997). Esse está relacionado com a necessidade da profissionalização da gestão, porque ainda existe uma incerteza por parte das cooperativas em diferenciar propriedade e controle. De fato a propriedade é dos associados, porém o controle precisa ser exercido por equipes competentes capazes de tomar decisões no longo prazo baseadas no comportamento do mercado.

Através do exposto, fica visível que, pelo fato das cooperativas estarem alicerçadas em princípios doutrinários, estão apresentando deficiências e dificuldades na adaptação do novo cenário econômico. Os mercados desse novo cenário estão cada vez mais rigorosos e agressivos, exigindo das cooperativas mais agilidade e profissionalismo na gestão.

Quando está em discussão a profissionalização das cooperativas é importante ressaltar dois aspectos fundamentais: o primeiro está relacionado à profissionalização da direção da cooperativa e o segundo à contratação de profissionais especializados para dar suporte decisório aos dirigentes. Para que a gestão interna da cooperativa esteja de acordo com as necessidades complexas exigidas pelo mercado competitivo, não se pode dar espaço na organização para o amadorismo.

Segundo Rodrigues (2008, p. 333) “[...] os líderes eleitos definem o rumo, mas os profissionais pavimentam o caminho”. Essa afirmação de Rodrigues (2008) traz à tona uma preocupação pertinente das cooperativas, que é encontrar no mercado capitalista, profissionais capacitados, que além de dar suporte necessário nos negócios e às lideranças eleitas, estejam também em conformidade com o objetivo singular da cooperativa.

Para isso, é importante investir na formação de recursos humanos, principalmente dos gestores contratados, pois estes precisam conhecer e entender a organização da qual fazem parte, ainda mais se os profissionais contratados não trazem consigo uma cultura de cooperação, o que pode colocar em risco a sobrevivência da organização cooperativa no cenário econômico.

A relevância desse assunto é apresentada por Haas e Reisdorfer (2012), os autores fizeram uma análise em sete cooperativas da região de Cerro Largo no Rio Grande do Sul, onde questionaram o nível de conhecimento dos dirigentes sobre cooperativismo, mostrando que apenas 14% consideram ter um conhecimento bom sobre o assunto. É mostrado também pelos autores, que os próprios dirigentes reconhecem na entrevista a deficiência sobre o conhecimento de cooperativismo e que precisam aprimorá-lo.

Devido à importância deste tema, tem-se o propósito de buscar a existência da profissionalização da gestão na realidade de uma organização cooperativa agropecuária, enfatizando seus aspectos peculiares.

É importante salientar que o setor cooperativista agropecuário tem significativa importância na economia brasileira, pois, ao mesmo tempo em que abastece o mercado interno tem relativa participação nas exportações do país. Em detrimento disso, as cooperativas agropecuárias assumem a primeira posição, como segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro. Diante da grande expressão e relevância das cooperativas agropecuárias, tanto para a economia brasileira quanto para os produtores rurais, o presente estudo tem por organização-alvo uma cooperativa agropecuária, a Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos – COTRIJUC – localizada na cidade de Júlio de Castilhos, na região central do Rio Grande do Sul, que traz por visão, “ser a melhor opção de negócio ao cooperado na proporção da sua participação e servir como referencial competitivo” (COTRIJUC, 2012).

A partir do exposto e levando em consideração a importância do conhecimento prévio sobre cooperativismo e gestão diferenciada dos profissionais contratados da cooperativa, o estudo tem por objetivo verificar o perfil dos gestores contratados pela COTRIJUC.

Neste sentido torna-se relevante discorrer sobre o perfil dos gestores, já que estes são os responsáveis pelo sucesso ou insucesso da cooperativa. Somente uma equipe administrativa competente e consciente da singularidade da organização em que trabalha pode gerar eficiência e competitividade para a organização como um todo no mercado. Segundo Rodrigues (2008, p. 309) “Não há outra saída. É preciso ser eficiente”.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O cenário econômico mundial está em constante mudança e transformação exigindo das organizações o desafio de adaptação a ambientes cada vez mais incertos e mutáveis. Em consequência disso, os mercados estão cada vez mais competitivos e rigorosos forçando as organizações a se adequarem a esses novos fatos com muita rapidez e eficiência.

Rodrigues (2008, p. 279) afirma que está em andamento a “Terceira Guerra Mundial”:

[...] a guerra por mercados, por lucros, na qual todos os países estão envolvidos, queiram ou não. Na qual todos os setores econômico-sociais estão lutando, sem direito à opção pela paz. Uma guerra cujas armas não são as nucleares. São as que compõem a moeda da competitividade: custo baixo, eficiência, qualidade, produtividade, preço bom. Uma guerra cujo senhor é o consumidor final, e na qual haverá vencedores e derrotados.

E para estar nessa guerra por mercados, é exigido das organizações um diferencial, o de descobrir oportunidades no meio ao qual estão inseridas e aproveitá-las com eficiência, pois só permanecerão no mercado aqueles que souberem administrar a rapidez das constantes inovações.

Com esse cenário, as cooperativas também precisam se submeter ao processo de globalização, tornando-se competitivas e eficientes para vencer a guerra por mercados. É imprescindível que elas estejam adaptadas a essas transformações para sobreviver no mercado e com isso não deixar de cumprir seus objetivos com os seus associados, não desamparar os que dependem de seus empregos e ainda não deixar de se preocupar com a comunidade.

Em relação à busca por maior competitividade, de acordo com Cook (1995), uma empresa, seja cooperativa ou não, precisa estar preparada para as mudanças freqüentes no ambiente competitivo e volátil. Para isso, é necessário formular estratégias corporativas adequadas, enfrentando as falhas do mercado e lidando com o oportunismo dos concorrentes, mantendo, dessa forma, a competitividade almejada. (JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006, p.78).

De acordo com Machado Filho *et al.* (2004) “[...] a dinâmica do ambiente competitivo tende a pressionar as cooperativas a se adequar, tanto no que diz respeito à sua estruturação organizacional quanto a formulação de estratégias de negócios, sob pena de, se não o fizerem perderem espaço no mercado”. “Nesse contexto, a busca por minimização de custos, profissionalização, qualidade, tecnologia, produtividade, entre outros, é imperativa para o sucesso competitivo”. (JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006, p. 79).

Nesta dinâmica, de acordo com Valadares (2002) para esse tipo de organização é essencial que a organização seja cooperativa internamente e para sua permanência no mercado é necessário que a cooperativa seja competitiva externamente.

“Uma sociedade cooperativa é uma empresa constituída e dirigida por uma associação de usuários de forma democrática, objetivando a prestação de serviços tanto para seus sócios quanto para o conjunto da comunidade” (ROMÃO; CONFORTI; LIMA, 2012). A existência

da identidade cooperativa se dá por suas características singulares, que exige o equilíbrio entre as dimensões, econômico, social e ambiental. Esses aspectos não podem ser ignorados, pois só haverá uma identidade cooperativa se essas três dimensões forem respeitadas.

Antonialli e Souki (2005) conferem às organizações cooperativas um caráter específico, o de articular dentro da organização duas dimensões, política e econômica. Assim, os mesmos autores definem cooperativa como:

Uma associação de pessoas que, por meio de bases democráticas, se unem com o objetivo de atender certas necessidades econômicas fundamentais, manifestando duas dimensões básicas: de instituição política (interessada na organização e promoção social de seus membros) e, paralelamente, um empreendimento econômico (que se obriga a produzir algum bem ou serviço dentro de um grau relativo de eficiência econômica). (ANTONIALLI; SOUKI 2005, p.03).

Já, Schulze (1987, apud ANTONIALLI; SOUKI, 2005, p. 03) “[...] afirma que as cooperativas assumem essencialmente, devido aos seus princípios doutrinários, a dupla função de associação (enquanto reunião de pessoas) e de empresa (enquanto reunião de capital). Por outro lado, os cooperados também assumem o duplo papel de proprietário e usuário do empreendimento”.

Tratando-se de uma organização diferenciada, as cooperativas vêm mostrando fragilidades e deficiências no seu modelo de gestão, comprometendo sua competitividade no mercado. Com isso, Haas e Reisdorfer (2012) concluem que uma das maiores ameaças está na adaptação do modelo de gestão cooperativista frente ao regime capitalista, a dupla dimensão, econômica e social, e os princípios doutrinários que regem as cooperativas as colocam em uma posição diferenciada quando comparadas as empresas capitalistas.

Os mesmos autores ainda argumentam que por se tratar de uma organização onde os associados são donos e usuários ao mesmo tempo, as decisões tomadas pelo conjunto de associados dificulta o processo decisório tornando-o lento e burocrático, totalmente ao contrário do que o atual ambiente competitivo exige das organizações.

A identidade da cooperativa se dá justamente por suas características singulares que exige uma gestão diferenciada, pois é preciso respeitar seus três aspectos, econômico, social e ambiental. Apesar do conflito existente na prática entre econômico e social, esses aspectos não podem ser ignorados, pois só existirá uma identidade cooperativa se houver um equilíbrio entre os três.

Para Davis e Bialoskorski Neto (2010) a cooperativa precisa “[...] de uma governança, cultura, e processo bastante sólidos para manter a identidade cooperativa, suficientemente flexível para adaptar-se e/ ou resistir ao mercado competitivo”.

Com relação à condição singular – equilíbrio econômico-social – da organização cooperativa, Souza e Kirst (2012, p. 64) apresentam a ideia de Schmidt (2008) sobre o assunto.

Como sociedade nesse sentido, Schmidt (2008) defende que a cooperativa representa uma empresa peculiar, de propriedade de seus associados, na qual esses devem atuar tomando parte em direitos específicos, participando democraticamente de sua gestão e efetuando, por meio dela, suas atividades individuais ou familiares. Quanto ao aspecto econômico, a empresa cooperativa sempre deve primar pela racionalidade, disciplina, hierarquia interna e eficiência para ser eficaz. Buscar a eficiência significa obter os melhores resultados com o mínimo de custo, zelar pela autocalcapitalização da cooperativa, para assegurar sua autonomia.

A necessidade do equilíbrio entre as duas dimensões requer das cooperativas um cuidado maior no seu gerenciamento, porque queira ou não, acabam criando-se contradições a respeito da verdadeira identidade da organização. A ineficácia administrativa em função do seu modelo de gestão vem colocando em risco a sua sobrevivência no mercado.

De acordo com Rodrigues (1997 apud ANTONIALLI E SOUKI, 2005), o grande problema das cooperativas frente à globalização está em ser eficientes e competitivas no mercado, trazendo a necessidade de maior aprimoramento da gestão, redução de custos, demissão de funcionários e maus cooperados, eficiência e reciprocidade.

É importante enfatizar que o setor cooperativista agropecuário tem significativa importância na economia brasileira, pois, ao mesmo tempo em que abastece o mercado interno tem relativa participação nas exportações do país. Em detrimento disso as cooperativas agropecuárias, assumem a primeira posição, como segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro.

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2012), existem no Brasil 6.652 cooperativas que agregam 9,1 milhões de associados e 298 mil funcionários. Sendo que desses, o setor agropecuário, tem 1.548 cooperativas, 943 mil associados e 146 mil funcionários. O principal segmento do cooperativismo é o ramo que tem maior número de cooperativas no país.

É importante ressaltar que as cooperativas agropecuárias possibilitam aos seus associados, a agregação de valor ao seu produto e a sua inserção no mercado, pois elas oferecem serviços como ganhos de escala para a comercialização da produção, industrialização da matéria-prima e ainda acesso à assistência técnica.

Diante da grande expressão e relevância das cooperativas agropecuárias, tanto para a economia brasileira quanto para os produtores rurais, o desafio é ainda maior, elas precisam acompanhar a rapidez das transformações e adaptar-se as exigências da nova realidade sem perder o seu espaço expressivo.

O SESCOOP (2008) apresenta a ideia de Jank (1997), de que as cooperativas necessitam profissionalizar a gestão, porém ainda existe uma incerteza por parte das cooperativas em diferenciar propriedade e controle. De fato a propriedade é dos associados, porém o controle precisa ser exercido por equipes competentes capazes de tomar decisões no longo prazo baseadas no comportamento do mercado.

Esse problema apresentado por Jank (1997), diferenciação entre propriedade e controle, vem sendo discutido por outros autores, pois se trata de um assunto polêmico, o problema está relacionado a um dos princípios cooperativistas que é a Gestão Democrática pelos Membros. Zylbersztajn (2002) argumenta que o duplo papel do cooperado, sendo este dono e usuário, é o maior problema de gestão encontrado nas cooperativas, pois não existe uma clara separação entre propriedade e controle, o que acarreta perda de eficiência gerencial na cooperativa, isso acontece ainda mais com as organizações que tem um elevado grau de complexidade, ou seja, com organizações maiores onde existe um alto número de associados e também onde aumentam os interesses e o oportunismo na relação cooperado e cooperativa.

Zylbersztajn (1994), Bernardo (1996) e Jank (1997) criticam esse princípio e exigem uma reformulação desse, “[...] na tentativa de imprimir a racionalidade econômica e administrativa nas cooperativas, buscando eficácia interna e externa para alcançarem maior competitividade em relação às empresas não-cooperativas”. (ANTONIALLI, 2000).

De acordo com o exposto, apesar das cooperativas serem organizações diferenciadas das empresas de capital, elas devem implementar estratégias individuais para atuarem com sucesso no mercado competitivo, todavia, devem sempre preservar suas particularidades

As cooperativas têm grandes desafios pela frente. O aprimoramento da gestão, capaz de atender os associados sem comprometer o fortalecimento da cooperativa. [...]. Para conseguir sobreviver, terão de enfrentar o enorme desafio de elaborar políticas adequadas. (HAAS; REISDORFER, 2012)

Mas como profissionalizar a gestão da organização cooperativa sem perder sua identidade em um cenário instável e complexo? Como sobreviver no mercado competitivo com eficiência? Quais os mecanismos para inserção na economia globalizada? Essas são questões discutidas pelas cooperativas do mundo todo, são problemas que precisam ser solucionados para que as cooperativas continuem competindo com eficiência na guerra por mercados.

Rodrigues (2008) afirma que não se pode profissionalizar a gestão de uma cooperativa como outra empresa qualquer, pois ela não é. O autor ainda insiste que,

O cooperativismo é uma doutrina que tem princípios dogmáticos universais, como controle democrático, retorno das sobras, remuneração limitada do capital. Na realidade, são princípios que orientam a ação das cooperativas e que lhes dão um perfil diferenciado de qualquer outro tipo de empresa. Trata-se de uma questão conceitual que implica um conjunto de contradições em que, se não for claramente assimilado pelos cooperativistas de uma maneira geral, se corre o risco de perder a identidade. (RODRIGUES, 2008, p. 245)

A partir da afirmação de Rodrigues (2008), é possível dizer que a complexidade das transformações de mercado, exige dos gestores novas habilidades e competências e sabendo que o sucesso das organizações depende essencialmente da qualificação de seus administradores, as cooperativas requerem diretores, gerentes, líderes, enfim, uma equipe administrativa qualificada capaz de administrar adequadamente a organização da qual faz parte.

Quando está em questão a profissionalização da gestão nas cooperativas, existem dois aspectos importantes, um está relacionado à profissionalização da direção da cooperativa e outro está ligado à contratação de profissionais especializados para auxiliarem no processo decisório dos dirigentes.

A necessidade de profissionalização dos dirigentes das cooperativas é uma questão de sobrevivência para o futuro. As cooperativas não podem mais ser administradas por amadores, curiosos ou aprendizes em um mundo onde os negócios estão extremamente complexos (HAAS; REISDORFER, 2012). Para se ter segurança na tomada de decisões os dirigentes precisam estar em constante busca pelo conhecimento e aprimoramento, pois existem aspectos históricos, culturais, políticos, organizacionais, econômicos, legais, tributários e financeiros que precisam ser levados em consideração no processo decisório da direção, para a organização se manter competitiva na economia globalizada.

Assim, é fundamental que os gestores contratados também estejam em conformidade com a complexidade do negócio. Segundo Rodrigues (2008, p. 333) “[...] os líderes eleitos definem o rumo, mas os profissionais pavimentam o caminho”. Uma preocupação pertinente da cooperativa está em encontrar profissionais capazes de dar o suporte necessário às lideranças eleitas.

Nesta dinâmica, ela vai ter de buscar profissionais para participar de sua administração. Onde está esse funcionário? No mercado capitalista, e sua formação foi definida sob o regime do lucro. Se o profissional contratado pela cooperativa não tiver clara visão das razões que levam à constituição de uma cooperativa, ele pode, sem ser desonesto e incompetente, conduzir a instituição a se transformar num fim de si mesma. (RODRIGUES, 2008, p. 246).

Conforme o autor afirma anteriormente, os profissionais contratados além de dominar a complexidade dos negócios da organização, precisam conhecer as particularidades da cooperativa, precisam saber que estão dentro de um sistema diferenciado, o cooperativismo, e que precisam levar em conta os aspectos culturais da organização para o efetivo desempenho das suas funções.

Para Davis e Bialoskorski Neto (2010) é de fundamental importância que exista uma seleção adequada dos candidatos para gerenciar a organização cooperativa, pois os gestores recrutados precisam ter o perfil compatível com a organização. Para estes mesmos autores, as cooperativas correm o risco de perder os seus verdadeiros propósitos se não desenvolverem uma cultura de gestão sólida, mas principalmente vão perder aquilo que é sua principal vantagem competitiva no mercado, a sua identidade. “Em suma, essas organizações poderão fracassar sem a mobilização do capital humano e do conhecimento que estão, potencialmente, a sua disposição. Assim, um processo de Gestão Cooperativista de Capital Social é de fundamental importância”. (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010, p. 22).

Para isso, é importante investir na formação de recursos humanos, pois somente através disso é que será possível, o sucesso da cooperativa, se esta estiver ciente de que “não se constrói uma cooperativa, sem recursos humanos treinados, educados e motivados”. (RODRIGUES, 2008, p. 249).

Davis e Bialoskorski (2012, p. 21) enfatizam a necessidade da existência de um programa de educação cooperativista “[...] para auxiliar os gestores cooperativistas a atuarem em um contexto muito diferente daquele da grande maioria dos administradores, isto é, em empresas que objetivam apenas o lucro e o capital”. Segundo Cohim Farias (2006) os gestores

contratados precisam conhecer de forma global a organização que está sob sua gerência, para esta mesma autora as técnicas de administração não são suficientes para que se alcance os resultados desejados em uma organização cooperativa, pois se trata de uma organização que necessita de uma administração diferenciada.

Com esta afirmação, fica evidente a importância da organização cooperativa, preocupar-se com o seu capital humano e investir em programas de treinamento adequados às suas necessidades, principalmente, treinamentos voltados às particularidades da cooperativa e do movimento cooperativista em si. Para se sentir parte da organização qualquer profissional precisa conhecê-la e entendê-la, ainda mais se este não tem uma cultura de cooperação e traz consigo as marcas do individualismo deixadas pelo contato com o regime capitalista.

Segundo Schneider (2003, p. 53) “não se muda o comportamento sem mudar a mentalidade das pessoas. E uma mentalidade diferente só se adquire por meio de uma educação continuada e persistente”. Todos os aspectos até aqui, evidentemente, demandam atenção especial para a questão da educação cooperativista, um dos princípios do cooperativismo, mais do que nunca indispensável. A educação em todos os níveis – líderes, funcionários, associados (RODRIGUES, 2008, p. 334).

Por essa razão, é necessário que exista um programa de educação cooperativa continuada, pois somente através dessa ferramenta os gestores entenderão com clareza o diferencial da sua organização, proporcionando crescimento e competitividade institucional através da profissionalização da gestão, e conseqüentemente, o cooperativismo terá êxito na guerra por mercados.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por base conhecer o nível de profissionalização de uma organização cooperativa agropecuária, através do objetivo proposto pelo estudo. Este estudo apresenta abordagem qualitativa e caráter exploratório, que buscou descrever a existência, ou não, de dificuldades encontradas pelos gestores contratados em relação ao conhecimento que estes têm sobre a singularidade da cooperativa. “Com relação ao emprego do método ou abordagem

qualitativa, esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar métodos estatísticos como centro do processo de análise de um problema” (OLIVEIRA, 1997, p. 116).

Dessa forma, o objetivo proposto, verificar o perfil dos gestores contratados pela COTRIJUC, traz por base um estudo descritivo, através de um estudo de caso que “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto” (ROESCH, 1999, p. 127). Para Gil (2002, p. 207) o instrumento “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Yin (2001, p. 28), o estudo de caso é “uma investigação empírica que indaga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando seus limites não estão claramente definidos”

Em relação às vantagens e limitações do estudo de caso, Bialoskorski Neto (1998, p. 157) considera que esse:

É um procedimento de análise da realidade organizacional [...] que permite verificar in loco evidências quanto às argumentações teóricas, bem como observar novos elementos a serem considerados. Sua limitação é não permitir generalizações das observações efetuadas, [...]. Por outro lado, apresenta uma grande vantagem, a de não limitar as discussões teóricas, a abordagens que, muitas vezes, escondem detalhes importantes em favor do estabelecimento de pressuposto necessários para que os modelos sejam válidos e generalizáveis.

A escolha da organização-alvo para este estudo de caso foi em função das cooperativas agropecuárias assumirem um importante papel, tanto para a economia brasileira quanto para os produtores rurais, e ainda por ser o setor mais forte economicamente do cooperativismo brasileiro.

A organização escolhida é a Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos – COTRIJUC –, que traz por visão, “ser a melhor opção de negócio ao cooperado na proporção da sua participação e servir como referencial competitivo” (COTRIJUC, 2012). A cooperativa está localizada na cidade de Júlio de Castilhos, na região central do Rio Grande do Sul, a mesma é a maior empregadora privada de sua área de atuação, tem 236 funcionários efetivos e contrata 80 funcionários a mais em época de safra, o seu quadro social é de 2.941 cooperados.

Para haver uma análise adequada dos resultados, os dados foram coletados através de coleta documental referente à COTRIJUC, entrevista aberta com o diretor administrativo e entrevista semi-estruturada com a responsável pelo setor de recursos humanos da cooperativa.

Ainda, houve a aplicação de questionário com perguntas abertas aos gestores contratados da COTRIJUC.

Para escolher os gestores contratados da organização foi utilizado o método não-probabilístico, pois foram analisados os cargos contratados mais altos do organograma da cooperativa, incluindo diretores e líderes de setor, para facilitar o processo de aplicação dos questionários, esses foram enviados através do e-mail de lideranças da própria COTRIJUC.

Dos vinte e três cargos selecionados para a amostra, três são diretores da cooperativa e os outros vinte são líderes de setor. Do total da amostra, 60, 87% (quatorze selecionados) responderam ao questionário, sendo que destes, onze são lideranças e três diretores da COTRIJUC.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 COTRIJUC

A Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos – COTRIJUC – localizada na cidade de Júlio de Castilhos na região central do estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 12 de março de 1950, a iniciativa de fundar a cooperativa partiu de vinte e quatro produtores rurais que precisavam encontrar uma saída para a comercialização da sua produção de trigo. E justamente, por incentivo do governo brasileiro nessa época ao cooperativismo, através de políticas agrícolas, a cooperativa foi a alternativa encontrada pelos produtores para escoar a produção. No momento da fundação da cooperativa a sua razão social era Cooperativa Tritícola Júlio de Castilhos Ltda., alterando em 2007 para a atual, Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, COTRIJUC. (COTRIJUC, 2012).

A construção da história da COTRIJUC aconteceu de forma gradual até o final da década de 70, a partir desse momento a cooperativa teve uma grande expansão nos negócios, principalmente com a cultura de soja. Para atender a demanda dessa época a organização teve que ampliar a sua estrutura e a sua equipe. Na década de 90, a cooperativa sofreu com uma

crise, em função de ter utilizado recursos próprios e crédito de fornecedores para financiar as lavouras dos cooperados, já que as medidas governamentais restringiram os recursos para o custeio na época. (COTRIJUC, 2012).

Depois de renegociadas as dívidas e tomadas as medidas necessárias para a permanência da cooperativa no mercado, a COTRIJUC retomou o crescimento das suas atividades e a partir de 2002 com o aumento da escala dos negócios investiu ainda mais na sua infraestrutura, no quadro de funcionários e na gestão qualificada da organização.

De acordo com os dados da pesquisa, a cooperativa possui hoje um quadro social com 2.941 cooperados, a maioria são agricultores familiares – mais de 70% do quadro social é formado por mini ou pequenos produtores – e essa, cumpre a sua missão, que é atuar no agronegócio para promover renda e desenvolvimento aos seus cooperados. No decorrer dos 62 anos, a COTRIJUC ganhou força e conquistou espaço no mercado, atualmente, atua nas três esferas – mercado regional, nacional e internacional.

Hoje a cooperativa é a maior organização da sua área de ação, nos seis municípios da região onde suas unidades estão presentes, Julio de Castilhos, Pinhal Grande, Ivorá, Itaara, Quevedos e São Martinho da Serra. Além disso, a mesma é a maior empregadora privada de sua área de atuação, tem 236 funcionários efetivos e contrata 80 funcionários a mais em época de safra. Outro ponto importante é a sua participação de mercado na área de ação para grãos comerciais que chega a ser superior a 50% e na comercialização dos insumos para as lavouras é superior a 40% de share. A partir do exposto, é possível verificar a visão da cooperativa nesse contexto, “ser a melhor opção de negócio ao cooperado na proporção da sua participação e servir como referencial competitivo” (COTRIJUC, 2012).

A expressiva participação mercadológica da COTRIJUC mostra um significativo grau de competitividade da organização, fator essencial para a sua sobrevivência na guerra por mercados. Para entrar nesta guerra e continuar nela sem perder o seu espaço no mercado, a cooperativa teve que se tornar eficiente e remetendo à afirmação de Machado Filho *et al.* (2004), a cooperativa teve que “se adequar, tanto no que diz respeito à sua estruturação organizacional quanto à formulação de estratégias de negócios”.

Para melhor atender aos seus cooperados, a COTRIJUC possui parcerias com outras cooperativas, a AGROPAN, CAMNPAL, COTRIPAL, COTRIBÁ, entre outras, o que afirma que a gestão da COTRIJUC vivencia a doutrina que rege o seu tipo de organização. Ainda no sentido de melhor atender o seu quadro social, é possível verificar uma grande diversificação

nas atividades da COTRIJUC, de acordo com o material fornecido pela Cooperativa, o negócio da Cooperativa está dividido nos seguintes setores:

Setor de Grãos: referente ao recebimento, análise, beneficiamento/ armazenamento, aquisição, comercialização e expedição de grãos. Ainda, definição de variedades e quantidades, compra de produtores, multiplicação, recebimento, armazenamento, beneficiamento e comercialização de sementes.

Setor de Insumos: relacionado à compra, recebimento, armazenamento, comercialização e expedição de insumos.

Unidades Industriais: Moinho de Trigo e Milho e Fábrica de Rações, relacionado a estes estão, recebimento, aquisição, industrialização, empacotamento, armazenamento, comercialização e expedição de produtos do moinho de trigo e milho e de ração.

Setores de Consumo: Postos de Combustíveis e Mercado. Responsáveis pela compra, recebimento, armazenamento/ comercialização de produtos.

Além da diversificação nas atividades, a Cooperativa tem uma estrutura organizacional bem definida, isso é possível perceber a partir do seu organograma apresentado abaixo na Figura 1.

Como qualquer outra organização cooperativa, o órgão máximo da COTRIJUC, é o seu quadro social, onde as decisões são tomadas nas assembleias gerais da cooperativa. Em seu estudo, Rossés *et al.* (2010) verificou que a COTRIJUC adota uma postura de gestão compartilhada, onde o poder decisório da alta gestão é descentralizado, “ as decisões estratégicas são tomadas pelo Comitê de Administração e aquelas de maior repercussão são compartilhadas com o Conselho de Administração, garantindo ainda aos cooperados liberdade de intervenção no processo, sem preocupação com quebra de autoridade organizacional”. (ROSSÉS *et al.*, 2010, p. 9).

Um fato de extrema relevância observado na estrutura organizacional da Cooperativa é o suporte que os gestores contratados dão ao quadro social e à direção no processo de tomada de decisões, pois estes gestores são os atores que participam ativamente no dia a dia do processo de gestão da COTRIJUC. A partir disso que se retoma a colocação de Rodrigues (2008) de que a complexidade das transformações do mercado exige dos gestores novas habilidades e competências, pois o sucesso da organização cooperativa depende essencialmente da qualificação dos gerentes, diretores e líderes.

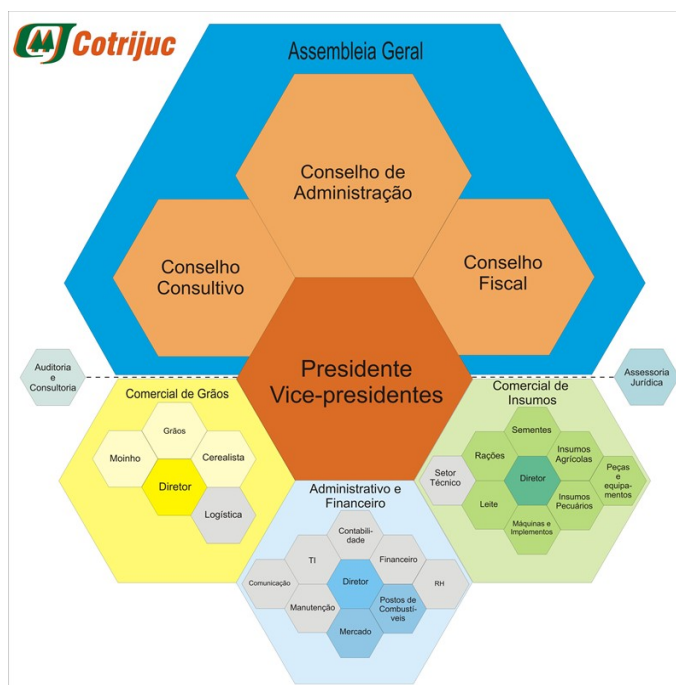


Figura 1 – Organograma da COTRIJUC²

De acordo com o objetivo deste estudo, os cargos selecionados do organograma para a análise, foram os cargos contratados e de mais alto nível, ou seja, os três diretores (Diretor Comercial de Grãos, Administrativo e Financeiro e Comercial de Insumos), bem como seus respectivos líderes de setor apresentados no organograma da COTRIJUC.

A escolha foi feita, justamente, pela cooperativa depender essencialmente da qualificação de seus gestores para obter sucesso, ela requer que os seus diretores, líderes, enfim, sua equipe administrativa seja qualificada e adequada para administrar a complexidade

² Fonte: COTRIJUC, Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. Disponível em <<http://www.cotrijuc.com.br/site/>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

do negócio. Confirmando a afirmação de Rodrigues (2008, p. 333), “[...] os líderes eleitos definem o rumo, mas os profissionais pavimentam o caminho”.

4.2 Processo de recrutamento e seleção

De acordo com as normas internas de Recrutamento e Seleção, estabelecidas pela direção da cooperativa, o processo é norteado pelas diretrizes estratégicas do RH da COTRIJUC, assegurando assim a igualdade e justiça na seleção de profissionais que atendam aos requisitos exigidos no perfil de cargos.

O recrutamento é determinado a partir do encaminhamento da requisição de pessoal pelo líder do setor, ao setor de recursos humanos. Mediante a requisição, é iniciado o processo, o qual prioriza, de acordo com a política de promoções internas, o recrutamento interno. Este considera a formação, experiência e desempenho do funcionário. O recrutamento interno é apresentado pela cooperativa como forma de reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento dos funcionários, bem como, este recrutamento é interessante pelo fato do funcionário já estar ambientado com o tipo de organização e com a cultura organizacional.

O processo de recrutamento e seleção externo é acionado quando a necessidade não é suprida pelo processo interno, a divulgação da vaga é feita através dos programas de rádio da cooperativa, cartazes nos locais de acesso público e nos próprios estabelecimentos dos setores. Na sequência, pré seleciona-se os candidatos que atendem aos requisitos da vaga, fundamentados no documento perfil de cargos e agenda-se com estes uma primeira fase, na qual é realizada uma avaliação psicológica. Após, encaminha-se para uma segunda etapa os candidatos que obtiveram desempenho satisfatório. A segunda etapa consiste em uma entrevista individual, coletiva ou com dinâmicas de grupo. Em seguida, alguns candidatos são indicados para uma terceira fase, a entrevista individual do candidato, com os componentes do Comitê de Contratação, composto pelo presidente ou vice-presidente, um diretor contratado, o líder do setor envolvido e líder do setor de RH, psicólogo, possibilitando um elevado nível de segurança no processo.

A seleção do candidato à vaga é estabelecida por consenso do comitê, reprimindo qualquer espécie de discriminação e preconizando os princípios de justiça, dignidade, igualdade e individualidade das pessoas. No processo de recrutamento e contratação não há nenhuma espécie de vantagem para os candidatos, interferência ou indicação por parte dos

cooperados, a vaga é preenchida única e exclusivamente pelas características adequadas ao cargo.

Segundo a líder do RH, a maior dificuldade percebida no processo de contratação dos gestores é encontrar o perfil de liderança exigido, encontrar profissionais que entendam como gerenciar conflitos e principalmente tratando-se de uma cooperativa, que este profissional entenda as particularidades da cooperativa que não é apenas gerenciar conflitos no quadro de funcionários, mas fundamentalmente entender que a clientela dessa organização também é dona do empreendimento.

Um fato relevante mencionado pela líder do RH é a baixa rotatividade nos cargos de liderança, pois estes vêm com um histórico de trabalho dentro da cooperativa, ou seja, já estão habituados ao ambiente organizacional, bem como, possuem familiaridade com a organização.

A responsável pelo RH enfatizou que nos processos de recrutamento e seleção, a quantidade de candidatos que tem algum conhecimento prévio sobre cooperativismo e sobre o funcionamento da gestão de uma cooperativa, é um número bastante pequeno, ou quase nulo dependendo do cargo aberto para seleção. Considera-se esse aspecto negativo, pois como afirma Cohim Farias (2006) os gestores contratados precisam conhecer de forma global a organização que está sob sua gerência, para esta mesma autora as técnicas de administração não são suficientes para que se alcance os resultados desejados em uma organização cooperativa, pois se trata de uma organização que necessita de uma administração diferenciada.

Todos os funcionários ao serem contratados, participam do Programa de Integração da COTRIJUC realizado pela líder do RH. Segundo o material disponibilizado pela cooperativa, este Programa tem o objetivo de “transmitir aos novos integrantes da organização, conhecimentos sobre a estrutura da cooperativa e seu sistema de trabalho; a filosofia organizacional, missão, visão, valores, política e objetivos da qualidade; os benefícios oferecidos e os programas de qualidade”. Os funcionários recebem o manual de conduta ética da cooperativa e orientações referentes a sua segurança no trabalho. Após, os novos integrantes são encaminhados a conhecer as instalações da organização e os setores, oportunidade em que são apresentados aos outros colaboradores e também o momento de agendamento dos treinamentos iniciais com os setores de apoio, para que possam iniciar suas funções com alguns padrões estabelecidos, sendo que receberão os treinamentos específicos

de sua função conforme necessidade. Esta última etapa contempla o cadastramento de senhas de acesso ao sistema, ao e-mail e intranet.

Apesar de receberem alguns conceitos básicos sobre o cooperativismo, no Programa de Integração, não existe nenhum programa de educação cooperativa no momento da contratação, bem como não existe nenhum programa de educação continuada sobre esse assunto para os gestores da cooperativa. O conhecimento sobre as especificidades de uma organização cooperativa e como geri-la são construídos no dia a dia do trabalho. Esses conhecimentos são de grande importância, pois,

[...] o cooperativismo é uma doutrina que tem princípios dogmáticos universais, como controle democrático, retorno das sobras, remuneração limitada do capital. Na realidade, são princípios que orientam a ação das cooperativas e que lhes dão um perfil diferenciado de qualquer outro tipo de empresa. Trata-se de uma questão conceitual que implica um conjunto de contradições em que, se não for claramente assimilado pelos cooperativistas de uma maneira geral, se corre o risco de perder a identidade. (RODRIGUES, 2008, p. 245).

A identidade cooperativa é algo extremamente presente na COTRIJUC, os colaboradores entendem que gerenciar uma cooperativa é diferente de gerenciar outro tipo de organização, pois estes em grande maioria são colaboradores a um longo tempo na Cooperativa.

4.3 Perfil dos Gestores contratados da COTRIJUC

A partir da análise dos questionários aplicados aos gestores contratados, verificou-se que a maioria 71,43% dos questionados são do sexo masculino e apenas 28,57% do sexo feminino. Relacionado à faixa etária, 57,14% tem idade entre 25 e 40 anos, 35,71% tem de 41 à 60 anos e um dos líderes não respondeu à pergunta. Referente à escolaridade, 28,57% tem ensino médio completo e 64,28% possuem ensino superior completo, destes 35, 71% da amostra total são pós-graduados, um gestor não respondeu à esta pergunta, porém fica visível a capacitação dos gestores que gerenciam a cooperativa, pois a maioria possui formação superior.

Com relação ao tempo de trabalho na COTRIJUC verificou-se à média de 12,3 anos, sendo que o mínimo de tempo de um dos questionados é de um ano e dez meses e o maior tempo de trabalho é de trinta e dois anos.

Quando questionados se já haviam trabalhado em outra cooperativa antes de ser contratados pela COTRIJUC, 92,85% responderam que não, apenas um disse que estagiou na Cooperativa Agrícola Mista Santa Mariense Ltda. – COASA – que hoje não está mais em funcionamento.

Ao serem questionados sobre o conhecimento prévio que possuíam a respeito do cooperativismo e das particularidades da gestão de uma cooperativa no momento da contratação, metade dos gestores analisados disse que não tinham conhecimento nenhum sobre o assunto, já a outra metade afirma que possuíam algum tipo de conhecimento prévio. Porém alguns afirmam ser apenas uma noção sobre o conceito básico de cooperativismo.

Foi solicitado para os entrevistados que possuíam algum tipo de conhecimento sobre cooperativismo que informassem como ficaram sabendo. Dois dos entrevistados disseram ter conhecimento sobre cooperativismo, pois ao serem contratados já eram estagiários da Cooperativa, dois afirmaram ter conhecimento básico sobre esse assunto através de familiares associados em outras cooperativas e por fim três gestores disseram ter noção do assunto, pois na época algum familiar era associado da COTRIJUC, sendo que um destes comentou o fato de ter tido uma disciplina na faculdade.

Os entrevistados foram questionados sobre qual a relação que tinham com a cooperativa antes da sua contratação. Oito dos entrevistados responderam que não tinham nenhuma relação direta com a COTRIJUC e um destes afirmou que desconhecia da existência da mesma, a ligação de quatro dos gestores com a cooperativa antes de sua contratação era por terem algum familiar associado, um entrevistado mencionou que era estagiário da cooperativa e outro disse que antes de ser contratado da cooperativa era cliente da mesma.

Sobre a forma de recrutamento dos gestores atuais, os entrevistados foram questionados se participaram de recrutamento interno ou externo. Dos gestores atuais, 85,71% foram selecionados para o cargo através de recrutamento interno, estão incluídos nessa parcela os três diretores e nove líderes setoriais. Apenas, dois gestores responderam que foram contratados por recrutamento externo.

Com isso é perceptível a valorização por parte da COTRIJUC para com os seus colaboradores, incentivando e motivando o desenvolvimento de seus funcionários e permitindo o seu crescimento dentro da organização. Isso remete a ideia de Rodrigues (2008) de que os profissionais contratados além de dominar a complexidade dos negócios da organização, precisam conhecer as particularidades da cooperativa, precisam saber que estão

dentro de um sistema diferenciado e que precisam levar em conta os aspectos culturais da organização para o efetivo empenho das suas funções. Na COTRIJUC, percebe-se que esse conhecimento é primordial para a ocupação de cargos de liderança da Cooperativa, por esse motivo a maioria dos atuais gestores da Cooperativa são colaboradores selecionados através de recrutamento interno.

Levando em consideração a afirmação anterior, foi buscado analisar a percepção dos gestores sobre a necessidade do conhecimento prévio de cooperativismo no processo de gestão e se existem dificuldades neste processo na falta desses conhecimentos prévios. A maioria dos líderes de setores da COTRIJUC entendem que, a falta de conhecimento prévio sobre cooperativismo não dificulta o processo de gestão, suas justificativas estão relacionadas ao fato de existir o Programa de Integração, no momento de admissão, que traz esclarecimentos sobre o assunto. Também justificam pelo fato de que seus colegas mais antigos ensinam e dão apoio aos novos colaboradores nesse sentido.

Os líderes que avaliaram ser relevante o conhecimento prévio sobre cooperativismo e que a falta dele dificulta o processo de gestão, fizeram as seguintes colocações: “Sim são importantes, pois são vários setores que fazem parte de uma Cooperativa, cada qual com suas particularidades para serem administrados segundo os princípios de cooperativismo”; “Acredito que o conhecimento prévio sobre o cooperativismo contribui para atuação inicial do gestor, facilitando a interação com os cooperados, porém não interfere na execução de processos”. Outro líder fez uma colocação pessoal à respeito: “Quando iniciei meu trabalho como gestora já estava ambientada com o sistema cooperativo. por ter atuado durante 3 anos como analista do setor de RH, tive esse tempo de aprendizado prévio que com certeza me favoreceu”.

Seguindo a mesma linha destes três líderes, os três diretores da Cooperativa, também avaliam ser de extrema importância o fato de se ter um conhecimento prévio sobre cooperativismo quando o colaborador assume algum cargo na cooperativa. Um dos diretores disse que quando se tem esse conhecimento há um maior aproveitamento no processo de gestão. Outro diretor mencionou que “Sim se, se tratar de Líderes e Diretores pela necessidade de conhecimento de ambiente para entendimento da importância dos fatores e questões que se apresentam nos momentos de processos decisórios”. O outro diretor da COTRIJUC disse que “Sim, trabalhadores que iniciam as atividades em uma cooperativa sem conhecimento básico do sistema e da lei das cooperativas, certamente enfrentarão dificuldades na operação, na gestão e também na esfera tributária”.

Ao serem questionados sobre a importância de existir um treinamento específico sobre o cooperativismo, todos os gestores contratados da COTRIJUC afirmam que, é de extrema importância existir um treinamento nesse sentido. A justificativa desta afirmação dita pelos gestores está nas suas explicações, um dos gestores disse que, “É importante para que os novos colaboradores conheçam o ambiente onde vão trabalhar, porque cooperativa é diferente de empresa privada”. Outros gestores dizem que é importante que todos os colaboradores tenham os mesmos conceitos sobre o cooperativismo e entendam os interesses e a finalidade da cooperativa, e também sobre a importância de tanto a direção quanto os colaboradores aprimorem os seus conhecimentos já existentes deste tema para aplicação diária desses.

Outros líderes ainda disseram que, “Com certeza é importante, para que o funcionário tenha noção sobre o sistema cooperativo que o deixara confortável junto ao ambiente de trabalho favorecendo a ambientação junto aos processos”. “É estranho entrar em uma organização e não saber o que ela faz, qual suas principais metas e sua filosofia, pois não é só trabalhar por trabalhar, temos que saber de onde viemos e onde queremos chegar”. É importante salientar a visão de um dos diretores da COTRIJUC sobre esse conhecimento no processo de recrutamento externo, “quando a contratação for externa para algum cargo de liderança ou direção e o funcionário não tenha conhecimento prévio adequado. É necessário que este treinamento seja aderente a realidade do quadro social desta cooperativa e contexto mercadológico em que ele está inserido”.

Um último fato sobre isso é que dois líderes comentaram sobre a importância do programa de educação cooperativa para se manterem atualizados, e que o sistema cooperativista possa seguir evoluindo atingindo as futuras gerações, essas colocações remetem o pensamento à educação cooperativa continuada.

Por estarem inseridas em um mercado exclusivamente capitalista, as cooperativas tem uma preocupação maior em relação aos seus colaboradores, pois de acordo com Valadares (2002) para esse tipo de organização é essencial que a organização seja cooperativa internamente e para sua permanência no mercado é necessário que a cooperativa seja competitiva externamente.

Levando em consideração os resultados do estudo e a visão de um dos diretores da Cooperativa, manter um equilíbrio entre as dimensões do cooperativismo, econômica, social e ambiental, é uma questão relativa, pois isso depende da percepção de cada um, o diretor diz que “se olharmos do ponto de vista da cooperativa, inserida em um mercado de concorrência

crescente, talvez o aspecto econômico tenha mais relevância e seja o que torna mais difícil o equilíbrio principalmente com o social”.

Ao analisar essa última questão, referente ao equilíbrio das dimensões cooperativistas, não há como não remeter ao pensamento de Rodrigues (2008), que pelo fato de todas as organizações estarem submetidas ao processo de globalização e em busca da sobrevivência na violenta guerra por mercados, acaba que por muitos momentos as cooperativas permitem que o econômico sobressai-se em relação às outras dimensões.

CONCLUSÃO

A sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo depende essencialmente da maneira que as organizações cooperativas estão se adaptando as essas constantes mudanças e transformações dos ambientes e dos negócios. As cooperativas são organizações diferenciadas, seus propósitos e objetivos são baseados em uma doutrina própria, sua identidade é fundamentada em características peculiares, a organização precisa manter o equilíbrio das dimensões, econômico, social e ambiental, diferentemente das outras organizações que visam somente o lucro e são baseadas nos moldes capitalistas.

Está evidente que as cooperativas estão envolvidas em uma complexa realidade e que a sua gestão precisa ser profissionalizada. Porém, conforme Rodrigues (2008) afirma não se pode profissionalizar a gestão de uma cooperativa como outra empresa qualquer, pois ela não é. O quadro de gestores da cooperativa precisa ser qualificado adequadamente para administrar com eficiência a complexidade das transformações de mercado sem perder a identidade cooperativa, administrando-a de acordo com seus preceitos.

A partir disso, as cooperativas têm uma preocupação pertinente em relação aos seus gestores, tanto em relação às lideranças eleitas, quanto aos colaboradores contratados. Principalmente as organizações cooperativas precisam se preocupar com estes últimos, já que são profissionais que estão “No mercado capitalista, e sua formação foi definida sob regime do lucro”. (RODRIGUES, 2008, p. 246). É fundamental que os profissionais contratados

conheçam as singularidades da cooperativa, conheçam o sistema cooperativo e que estes, levem em conta os aspectos culturais da organização onde trabalham, para o efetivo desempenho das suas funções.

Sendo assim este estudo, teve o objetivo de verificar o perfil dos gestores contratados levando em consideração a importância dos conhecimentos prévios sobre cooperativismo e gestão diferenciada desses profissionais. A partir da análise dos resultados, foi constatado que 85,71% dos gestores entrevistados foram selecionados através de recrutamento interno para os cargos de liderança, isso justifica a característica dos gestores de terem conhecimentos específicos sobre cooperativismo e a forma de gerenciamento de cooperativas.

Esses atuais gestores da cooperativa estão atuando na mesma, em média 12,3 anos, esse dado mostra que o tempo de trabalho na organização fez com que fossem aprimorados os seus conhecimentos sobre este tema e também proporcionou aos colaboradores o entendimento sobre o seu papel dentro da organização e da complexidade da mesma.

Uma característica relevante percebida na COTRIJUC é o envolvimento dos seus gestores com a organização, ficou claro que os líderes e diretores entrevistados conheciam e entendiam o seu importante papel dentro da organização, pois são eles que dão o suporte necessário para que a cooperativa continue ativa no mercado, atendendo eficientemente os seus cooperados.

Um fato relevante percebido durante a análise do estudo foi que a COTRIJUC embora não tenha um programa de educação cooperativa, vem proporcionando ações informais de educação/ capacitação cooperativa para seus colaboradores, pois através dos conhecimentos transmitidos dos colaboradores mais antigos aos novos colaboradores, estes entendem e podem vivenciar a cultura cooperativa dentro da própria Cooperativa.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p. 135-159, 2000.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo; SOUKI, Gustavo Quiroga. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2005, Ribeirão Preto-SP. **Anais do XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto-SP: FEARP/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005. v. 43. p. 1-19.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 257 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, ESALQ/USP, Piracicaba, 1998.

COHIM FARIAS, Sandra Mary. **Gestão de cooperativa: um estudo de caso**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Fundação Visconde de Cairu, Salvador, 2006.

COTRIJUC, Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. Disponível em <<http://www.cotrijuc.com.br/site/>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

DAVIS, Peter; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e gestão de capital em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC – Economia Solidária e Ação Cooperativa**. Unisinos, v.5, n 01,p. 01-24, jan/jun 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli ; VELLOSO, Gabriel ; STECCA, Jaime ; GELATTI, Cristiane . **Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos**. In: VII SEGET - Simpósio de Excelência em Tecnologia e Gestão, 2010, Resende. Anais do VII SEGET, 2010.

HAAS, Fernando Reichert; REISDORFER, Vitor Kochhann. **Estudos de casos: Modelos de gestão e políticas adotadas nas cooperativas de produção e comercialização da agricultura familiar na microrregião de cerro Largo RS – Brasil**. In: II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. Porto Alegre, 2012.

JERÔNIMO, Fátima Behncker. MARASCHIN, Angela de Faria. SILVA, Tania Nunes. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 14, n. 26, p. 71-89. Passo Fundo, 2006.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro; MARINO, Matheus Kfourir; CONEJERO, Marco Antonio. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**. USP, v. 11, p. 61-69, 2004.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do cooperativismo brasileiro**. Brasília: Departamento Técnico e Econômico, Banco de Dados. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em 27 dez. 2012.

OLIVEIRA, S. L.. **Trabalho de metodologia científica**. São Paulo, Editora Pioneira, 1997.

ROCHA, Gisele Alves Soares; BATISTA, Airson; BINOTTO, Erlaine. **Governança corporativa como estratégia de gestão para as cooperativas do agronegócio**. In: II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. Porto Alegre, v. 1. p. 1-15, 2012.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo**: Surfando a segunda onda. São Paulo: [s.n.], 2008. 487 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMÃO, Gabriela Araújo. CONFORTI, Thiago Teixeira. LIMA, Tereza Cristina Pinheiro de. **Perfil de gestão**: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2012.

SCHNEIDER, José Odelso. **Educação Cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo. Unisinos, 2003.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Diagnósticos e Recomendações**. Série Desenvolvimento em Cooperativas. SESCOOP, 2008.

SOUZA, Débora; KIRST, Sandro. A gestão comunicacional das contradições decorrentes do aspecto econômico e social das organizações cooperativas – Fortalecendo o posicionamento de mercado. In Reflexão Cooperativista, **ESCOOP**, SESCOOP/RS nº 1 ago, 2012.

VALADARES, José Horta. **Moderna administração de cooperativas**. Belo Horizonte, maio 2002. (Apostila FORMACOOOP – Mód.II)

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org). Agronegócio Cooperativo - reestruturação e estratégias. Viçosa, 2002.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.