

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

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COOPERATIVAS  
E DA ESSÊNCIA DO COOPERATIVISMO NA  
COOPERATIVA-ESCOLA DOS ESTUDANTES DO  
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM**

**TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO**

**Luciane da Silva Diniz**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COOPERATIVAS E DA ESSÊNCIA DO COOPERATIVISMO NA COOPERATIVA- ESCOLA DOS ESTUDANTES DO COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM**

**Luciane da Silva Diniz**

Trabalho final de graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em  
Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**Orientadora: Prof. Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

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

A Comissão examinadora, abaixo assinada, aprova o  
Trabalho Final de Graduação

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COOPERATIVAS E DA ESSÊNCIA  
DO COOPERATIVISMO NA COOPERATIVA-ESCOLA DOS  
ESTUDANTES DO COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM**

elaborada por  
**Luciane da Silva Diniz**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca (UFSM)**  
(Orientadora)

**Cícero Urbanetto Nogueira (UFSM)**

**Márcia Lenir Gerhardt (UFSM)**

Santa Maria, 06 de Janeiro de 2014.

*Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me apoiaram, em todos os caminhos da minha vida, aos meus amigos, em especial a professora Márcia Lenir Gerhardt, que foi a minha maior incentivadora, um exemplo de pessoa guerreira e humilde.*

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pois sem ele nós seres humanos não existiríamos.

Aos meus pais, Dario Diniz, Maria Alba da Silva Diniz, pela vida, educação, apoio, pois me orientaram a seguir os caminhos da vida com honestidade, humildade;

A meus irmãos, Dionei da Silva Diniz, Eliane da Silva Diniz, pela amizade e apoio;

Ao meu companheiro Jeferson Rodrigo Bueno Silva, pelo amor, carinho, compreensão;

A minha querida sogra Fátima de Oliveira Bueno, pela amizade. Apoio e carinho

Aos meus amigos Adriano Trindade Xavier e Fabiula dos Santos Martins, que me incentivaram para seguir esse caminho, sempre acreditaram no meu potencial, pela amizade e apoio;

Aos professores do Curso de Tecnologia de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, pela formação, que me proporcionaram e pelo incentivo de prosseguir na luta de novas oportunidades profissionais, em especial a professora Márcia Lenir Gerhardt, e Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca pela atenção, orientação e amizade;

A Cooperativa dos Estudantes do Colégio Politécnico da UFSM, pela oportunidade e confiança, a coordenadora da CESPOL e orientadora do estágio professora Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, pelo apoio, orientação e disponibilidade.

## **RESUMO**

Trabalho final de graduação  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas  
Colégio Politécnico da UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COOPERATIVAS E DA ESSÊNCIA DO COOPERATIVISMO NA COOPERATIVA-ESCOLA DOS ESTUDANTES DO COLÉGIO POLITÉCNICO**

AUTORA: LUCIANE DA SILVA DINIZ  
ORIENTADORA: FABIANA LETÍCIA PEREIRA ALVES STECCA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 15 de Janeiro 2014.

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da gestão de cooperativas e da essência do cooperativismo, realizado no Curso Superior de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, foi desenvolvido na Cooperativa-Escola dos Estudantes do Colégio Politécnico da UFSM Ltda. - CESPOL no município de Santa Maria– RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois como objetivo específico se faz necessário a identificação se a cooperativa utiliza o modelo de gestão de cooperativas de Oliveira (2006), e a observação do cotidiano de uma cooperativa escola. Foi possível identificar que a Cooperativa-Escola emprega boa parte dos elementos administrativos citados por Oliveira (2006). Utilizou-se como método para coleta de dados, observação sistemática e na vida real, e um questionário destinado a presidente da cooperativa e vice-presidente. Pode-se concluir que a CESPOL está preparada para enfrentar os desafios que surgem na gestão de uma cooperativa, pois utiliza todas as técnicas administrativas que julga necessárias para o alcance de seus objetivos.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Gestão de Cooperativas. CESPOL.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Justificativa .....	8
1.2 Apresentação da Empresa .....	9
1.2.1 CESPOL .....	9
1.2.2 Objetivos da CESPOL .....	9
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cooperativismo .....	10
2.2 Cooperativismo no Brasil.....	10
2.3 Princípios cooperativistas .....	12
2.4 Gestão de Cooperativas.....	12
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O Cooperativismo surgiu como forma de organização social para solução de problemas econômicos, ou seja, trata-se de um sistema econômico e social de relevância indiscutível e que merece especial atenção. A estrutura organizacional de uma cooperativa é um molde legal que define como se darão as relações entre os cooperados, outras cooperativas, empresas privadas e poder público.

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB é o órgão máximo de representação do cooperativismo no país, sua missão é promover e defender os interesses do setor e atuar como órgão técnico-consultivo do governo, contribuindo para o desenvolvimento do país, e também é de sua responsabilidade a preservação dos valores e princípios cooperativistas.

As cooperativas educacionais são constituídas por professores, alunos de escolas agrícolas e, por pais de alunos, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Alunos da Escola Agrícola ou Cooperativa de Pais. Propõem a formação de escolas centros de treinamento que visam melhores e mais acessíveis condições de ensino

As cooperativas-escolas são associações de alunos de estabelecimentos de ensino que atuam através de seus membros, orientados por um professor coordenador, além dos alunos associados, podem ser sócios outras pessoas ou empresas, professores, funcionários, a própria escola, desde inclusos nos Estatutos Sociais e que não concorram na mesma atividade, são administradas sob os princípios e normas do cooperativismo mundial.

Foi na França que surgiram as cooperativas-escolas através de Barthélemy Profit, em 1919, período de muitas ruínas e dificuldades provocadas pela guerra. O objetivo do inspetor de escola era uma mudança da situação de vida que as pessoas levavam; queria construir um novo mundo, uma nova vida às crianças estudantes cujas famílias haviam sido vítimas das contínuas guerras. Na América Latina, o país que iniciou os primeiros passos rumo a este tipo de cooperativa foi o Chile, em 1922.

No Brasil, a cooperativa-escola surgiu no Estado de São Paulo, sendo que a primeira foi criada em 1933, cooperativa escolar de produção consumo do grupo escolar Itagaçaba, na mesma década, havia aproximadamente 233 cooperativas-escolas.



## 1.1 Justificativa

A realização deste trabalho se justifica pelo fato do cooperativismo estar se destacando no meio empreendedor, hoje o setor cooperativo reúne 1 bilhão de pessoas em mais de 100 países, responde pela geração de mais de 100 milhões de empregos e está presente em cinco continentes, o empreendimento cooperativo busca a solução de problemas que de maneira individual não seriam fáceis de se resolver, para o possível alcance destas soluções, a organização cooperativa necessita ter uma gestão eficiente e moderna.

A pesquisa foi realizada na Cooperativa-Escola dos Estudantes do Colégio Politécnico da UFSM Ltda, que se localiza no Prédio de nº 70 da Universidade Federal de Santa Maria - RS, na Direção da Cooperativa onde fica a presidente da cooperativa e os demais administradores, pois a cooperativa não possui departamentos separados para cada cargo, com carga horária de cinco dias por semana, e quatro horas por dia no mês de setembro até janeiro de dois mil e quatorze.

### Objetivo Geral

Analisar a importância da gestão de cooperativas e da essência do cooperativismo na Cooperativa-Escola dos Estudantes do Colégio Politécnico – CESPOL, da UFSM Ltda.

### Objetivos Específicos

- Identificar se a cooperativa utiliza o modelo de gestão de Oliveira (2006);
- Vivenciar e observar o cotidiano de uma Cooperativa-Escola;
- Compreender de que maneira os princípios cooperativistas são realmente importante em uma organização sem fins lucrativos;
- Descobrir quais as ferramentas administrativas a gestão utiliza, se estas ferramentas estão sendo adequadas para o alcance dos objetivos da cooperativa;
- Identificar quais princípios cooperativistas são relevantes para gestão.

## 1.2 Apresentação da Empresa

### 1.2.1 CESPOL

A Cooperativa-Escola dos Estudantes em Agropecuária de Santa Maria Ltda.-COOPEASM foi fundada em 15 de abril de 1987. Com fins educativos e econômicos, rege-se pelo estatuto e pelas leis e resoluções em vigor, tendo foro e sede e administração no Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, Prédio 70 do Campus da Universidade Federal de Santa Maria. A partir de outubro de 2011 teve sua razão social alterada para Cooperativa Escola dos Estudantes do Colégio Politécnico da UFSM Ltda, cujo nome fantasia é CESPOL.

Estas alterações foram necessárias com a mudança de nome do Colégio sede e de seus fins educativos, visto que o Colégio Politécnico tem alunos de nível médio, técnico pós-médio, superior e de especialização.

### 1.2.2 Objetivos da CESPOL

- a) Proporcionar aos educandos um ensino (teórico e prático) do cooperativismo e que este, em serviço operacional, sirva de instrumento para fixação de um melhor aprendizado na formação profissional;
- b) Apoiar a escola no aprimoramento e na sua ação educativa, integrando suas atividades no currículo e viabilizando a prática e a fixação de conhecimentos necessários à formação integral do técnico.
- c) Promover a defesa econômica dos interesses comuns, objetivando a aquisição de material didático e insumos em geral, necessários ao exercício da vida escolar e do processo ensino-aprendizagem;
- d) Realizar a comercialização dos produtos agropecuários, decorrentes do processo ensino-aprendizagem, bem como a prestação de outros serviços de conveniência ao ensino e do interesse dos sócios;
- e) Incentivar experimentos de métodos alternativos que visam a uma educação voltada aos interesses dos sócios e população, sendo os mesmos na ordem de melhorias para a agropecuária.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Cooperativismo**

O cooperativismo, em sua mais pura essência foi reconhecido universalmente no dia 21 de dezembro de 1844, 28 tecelões, operários de uma indústria têxtil na pequenina localidade inglesa de Rochdale, no obscuro local conhecido Toad Lane (Beco do Sapo), constituíram a primeira cooperativa de consumo, o modelo básico dessa organização tem seus pilares assentados no princípio da autonomia. (GALIOTTO, 2011).

E assim surgiram os Pioneiros de Rochdale, no final de 1843, no bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra começaram a reuniram-se várias pessoas para discutirem, analisarem e avaliarem a ideia de uma organização formal. (FIGUEREDO, 2009).

Diante do cenário difícil, da ameaça de desemprego, com condições de vida desumanas, e cansados de serem explorados na venda de alimentos e roupas no comércio local, os artesãos buscavam nas experiências anteriores, como nas ideias de Robert Owen, um dos precursores do cooperativismo, novas formas. Concluindo que, através da participação de todos os interessados poderiam superar as dificuldades, respeitando os valores humanos, através da criação de regras, normas e princípios próprios numa sociedade coletiva.

Redigiram um estatuto com modelo diferente da empresa, pois os objetivos não eram somente econômicos, mas sociais, estas normas estatutárias são a base do Sistema Econômico e Social do cooperativismo.(FIGUEREDO, 2009).

Em 21 de dezembro de 1844, em Toad Lane (Beco do Sapo) – Rochdale, após doze meses de poupança, com um capital de 28 libras esterlinas, o grupo dos 28 tecelões, entre eles uma mulher – Ana Tweedale -fundou a Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos, a primeira cooperativa com regras estatutárias de funcionamento e autogestionada.

### **2.2 Cooperativismo no Brasil**

No Brasil o cooperativismo chegou através do Pe. Theodor Amstadt em 1902 no estado do Rio Grande do sul, sob a inspiração desse Padre jesuíta, conhecedor da experiência

alemã de cooperativismo, instalaram-se no Sul do país as primeiras cooperativas de crédito e agrícola. O modelo pregado pelo Pe. Amstadt aplicava-se às pequenas comunidades rurais e baseava-se na honestidade de seus cooperados. (FREITAS,2009).

O cooperativismo brasileiro abrange 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo.

O dia internacional do cooperativismo é comemorado no primeiro sábado do mês de junho foi constituído em 1923, no congresso da ACI, com o objetivo de comemorar a confraternização de todos os povos ligados ao cooperativismo.

De acordo com FREITAS (2009), as cooperativas têm diferentes representações como:

ACI – Aliança Cooperativa Internacional, nasceu em 1895, é uma Organização Não Governamental que congrega cooperativas dos cinco continentes, sua sede está localizada em Genebra na Suíça.

ACI Américas – Constituída em 1990, é uma associação civil de alcance continental, sem fins lucrativos, seu objetivo principal é representar as organizações cooperativas dos países das Américas, visando difundir e defender os princípios cooperativistas.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, é o órgão máximo de representação do cooperativismo no país, tem como missão promover e defender os interesses do setor e atuar como órgão técnico-consultivo do governo, o setor é regulamentado pela Lei 5.764/71, de dezembro de 1971.

OCE – Organização Estadual das Cooperativas, seu objetivo é representar a OCB no respectivo Estado, prestar serviço e defender os interesses das cooperativas filiadas e também exercendo a representação sindical da categoria econômica estadual, abrangendo todas as atividades das cooperativas nas negociações que visam a aprimorar a relação capital/trabalho e seus diferentes desdobramentos.

OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul representa politicamente o Sistema Cooperativista do Rio Grande do Sul, sua função legal e constitucional de promover o registro, a certificação e a representação das cooperativas gaúchas, mediar às negociações coletivas, promover e difundir a doutrina do cooperativismo e também oferecer orientação contábil, jurídica. Administrativa de comunicação e educação cooperativista.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras, criado em 1998.

## 2.3 Princípios cooperativistas

Os primeiros a introduzir os princípios foram os “Pioneiros de Rochdale” onde convém ressaltar que os princípios ou normas do cooperativismo não expressam uma situação já plenamente alcançada e confirmada, mas sim expressam uma meta que se conquista de cada dia (SCHNEIDER, 1991).

Com a evolução e a modernização do cooperativismo e a economia mundial, os princípios cooperativistas foram reestruturados e adaptados à realidade do mundo atual. Schneider (1991, p. 39-42) os apresenta da seguinte forma:

- Adesão Voluntária e Livre
- Gestão Democrática
- Participação Econômica dos Associados
- Autonomia e Independência
- Educação, Formação e Informação.
- Cooperação entre cooperativas
- Interesse pela Comunidade

Os princípios cooperativistas são instrumentos de extrema importância, pois através deles é possível manter viva a chama cooperativista e uma organização (OLIVEIRA, 2006, p.40), propõe um modelo de gestão, salienta que os componentes existentes neste modelo são os mais comuns e atualizados nos debates em assuntos de administração.

O modelo apresentado por Oliveira (2006) ainda não está totalmente completo, pois existem outros instrumentos administrativos que podem ser considerados muito importantes, como finanças, logística, produção dentre outros. Para que a gestão de uma organização seja um sucesso é necessário utilizar em conjunto todos os instrumentos administrativos existentes.

## 2.4 Gestão de Cooperativas

As cooperativas estão atingindo a maioria, Já se foram os dias em que os cooperados tinham boa vontade em apoiá-las por que era uma boa ideia. Já se foi também a falsa ideia de que as cooperativas estão destinadas a ter sucesso simplesmente por serem

cooperativas. E igualmente, já se foram os tempos em que se podia manter a boa vontade do público mesmo sem lhe dar bom serviço e desempenho como o faz a maioria das empresas. Hoje as cooperativas precisam provar que tem direito a existência e crescimento pela simples eficiência de suas operações, pela excelência de seus serviços aos cooperados e pelas atribuições que fazem o progresso agrícola e industrial. (PINHO, 2000).

Se as cooperativas forem organizações eficientes e bem administradas, elas estarão simplesmente equipadas para possibilitar tal ampla participação, para o alcance de sua eficiência os administradores precisam ser suficientemente humildes e realistas para compreenderem que há conhecimento e ferramentas apropriadas a seus cargos.

Portanto falta de pessoal administrativo competente talvez seja o mais sério dos fatores limitantes para o crescimento e expansão das cooperativas, a maneira mais adequada é dar as cooperativas administração que necessitam e desenvolver a capacidade das pessoas que já pertencem a elas. (PINHO, 2000).

Planejar o futuro da empresa, organizar e coordenar o trabalho dos outros, proporciona uma liderança construtiva e inspiradora no trabalho e controlar as operações da empresa para que esta siga em direção aos objetivos claramente concebidos, são elementos centrais da administração moderna e necessários para qualquer tipo de empresa.

A contratação de profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar corretamente o mercado e gerir os negócios, buscando manter o equilíbrio entre o cooperado e o mercado.

Para Schmidt (2012) a gestão das organizações cooperativas são regidas por dois aspectos: social e o econômico, evidencia que há necessidade de equilíbrio entres estes dois aspectos, como garantia de sucesso à empresa cooperativa, quanto ao aspecto social, a empresa cooperativa está voltada às pessoas que a compõem, para isso precisa ser democrática, dinâmica, eficiente, eficaz e produzir resultados para que possa atender a sua finalidade. Já com relação ao aspecto econômico a cooperativa deve primar pela racionalidade, disciplina, hierarquia, interna e eficiência para ser eficaz, minimizando custos e zelar pela autocalcapitalização, para assegurar sua autonomia

Segundo Schneider (2010), para que se tenha bons líderes frente a uma organização, é necessário um processo de formação, que engloba tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desempenho profissional, esta formação também envolve processos colaborativos, como estratégias de formação que facilitam a compreensão, o planejamento, a ação e a reflexão conjunta, ele também destaca a capacitação cooperativa, que pode ser entendida como o

conjunto de técnicas e dos ensinamentos destinados as pessoas com intuito de que desempenhem com maior eficiência e qualidade o seu trabalho.

Para Pinho (2000), há necessidade de que os empreendimentos cooperativos, de várias categorias econômicas, utilizem-se de um instrumental moderno de gestão com intuito de proporcionar um a posição mais favorável de negócios, o objetivo social dos empreendimentos cooperativos somente será alcançado com sucesso se a cooperativa obtiver eficiência econômica e de negócios

A constante evolução da economia traz às organizações a necessidade de uma gestão inovadora capaz de condicioná-las à maior eficácia no processo de gestão, neste sentido Oliveira apresenta um modelo ideal para aplicar na gestão de uma cooperativa, pode ser conceituado como um processo estruturado, interativo e consolidado para desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização e direção e avaliação de resultados, visando ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Este modelo seleciona as melhores ferramentas administrativas, veja a figura abaixo:

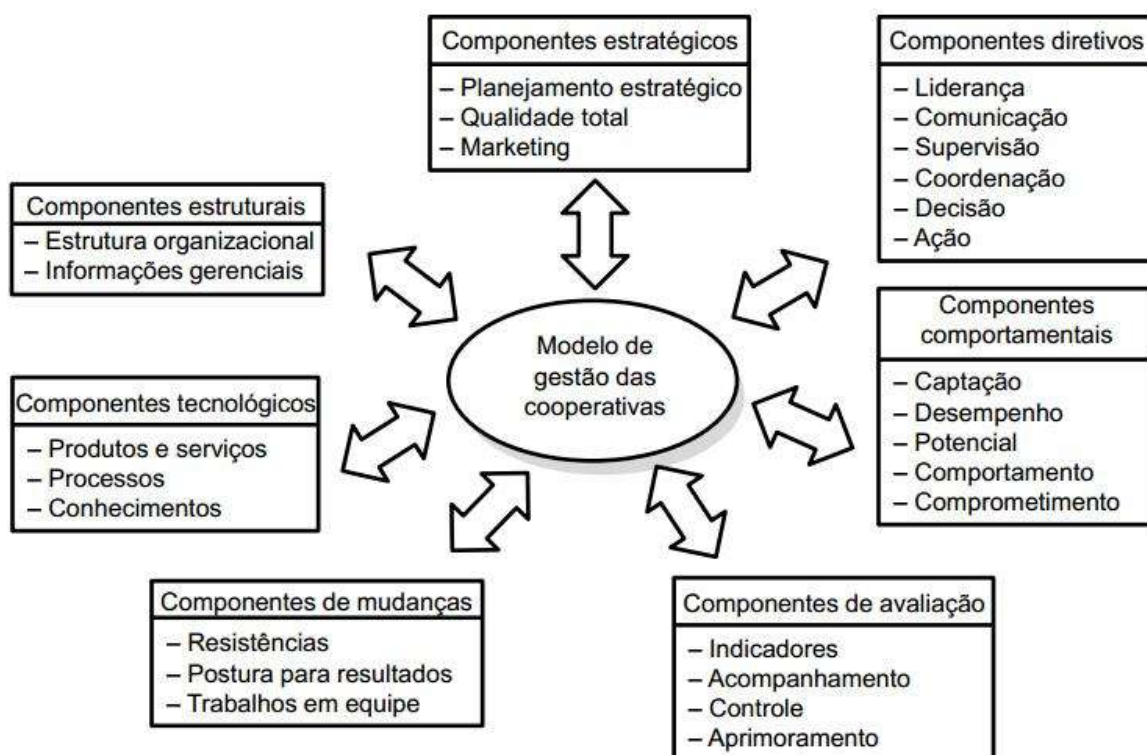


Figura 1: Componentes do modelo de gestão das cooperativas.

Fonte: Oliveira (2006)

Este modelo respeita os aspectos básicos do modelo cooperativista como:

- A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação entre cooperados e a cooperativa;
- A cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto com outras pessoas;
- A democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados;
- O empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é essencial.

Constituído por sete componentes administrativos que atuam de forma perfeitamente interligada e interativa, o primeiro deles trata: (OLIVEIRA, 2006).

I –Componentes Estratégicos, compostos por três elementos:

- a) Planejamento Estratégico – Metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controláveis pela cooperativa.
- b) Qualidade Total – Capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos clientes da cooperativa.
- c) Marketing – Processo interativo de todas as atividades e unidades organizacionais da cooperativa com as necessidades e expectativas dos cooperados e mercados atuais potenciais.

II- Componentes Estruturais, compostos por dois elementos:

- a) Estrutura Organizacional – Delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional.
- b) Sistemas de Informações Gerenciais – Processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da cooperativa, proporciona a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.



### III – Componentes Diretivos, compostos por seis elementos:

- a) Liderança – Processo em que uma pessoa é capaz, por suas próprias características individuais de aprender as necessidades e expectativas dos cooperados e dos profissionais da cooperativa.
- b) Comunicação – Processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem.
- c) Supervisão – Catalisação e orientação dos recursos humanos, direta ou indiretamente subordinados, em direção a metas e objetivos.
- d) Coordenação – Capacidade de integrar, com método e ordem, os diversos conhecimentos, atividades e pessoas.
- e) Decisão – Delineamento de um futuro estado de coisa, que pode ser verdadeiro ou falso, em função dos elementos que o tomador de decisão tem disponíveis e que lhe permitem ter visão factual das situações presente e futura.
- f) Ação – Capacidade de tomar e implementar as decisões necessárias para solução das situações diagnosticadas.

### IV – Componentes Tecnológicos, composto por três elementos:

- a) Produto e Serviço – Corresponde à razão de ser da cooperativa, quando se considera sua interação com os cooperados e o mercado em geral.
- b) Processo – Conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos.
- c) Conhecimento – Capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto.

V – Componentes Comportamentais, composto por cinco elementos:

- a) Capacitação – Habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimento, conceituais, metodológicos e técnicos.
- b) Desempenho – Resultado efetivo que um funcionário apresenta quanto às atividades de um cargo e função, em determinado período, em relação aos resultados estabelecidos.
- c) Potencial – Conjunto de conhecimentos que um funcionário tem para desempenhar outras atividades, correlatas ou não ao seu atual cargo ou função.
- d) Comportamento – Operacionalização de um conjunto de atitudes que uma pessoa apresenta em relação aos diversos fatores que estão em seu ambiente de atuação.
- e) Comprometimento – Processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados.

VI – Componentes de Mudança, compostos por três elementos:

- a) Administração de Resistência – Processo de identificação do conjunto de crenças, valores e expectativas dos funcionários, procurando reverter reações contrárias aos processos evolutivos de mudanças por meio de orientações, treinamentos e capacitações.
- b) Postura para os resultados –Capacidade de orientar e direcionar os recursos disponíveis para o alcance e melhoria dos resultados.
- c) Trabalho em Equipe – Forma estruturada de realização dos serviços multidisciplinares, consolidando inclusive o treinamento e o aprendizado interativo.

## VII – Componentes de Avaliação

- a) Indicadores de Desempenho – Parâmetros e critérios de avaliação previamente estabelecidos que permitem a verificação da realização das atividades da cooperativa.
- b) Acompanhamento – Verificação em tempo real, da realização e evolução das atividades.
- c) Controle – Função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar avaliar o desempenho e o resultado das estratégias.
- d) Aprimoramento – Processo evolutivo, desenvolvido de forma gradativa, sustentada para melhoria contínua do modelo de gestão de cooperativas.

Este modelo não é totalmente completo, pois alguns aspectos devem ser alterados, ajustados na antiga Lei nº 5.764 de 1971, devido a existência de alguns fatores tendências, que influenciam diretamente na atividade da cooperativa, no entanto os executivos da cooperativa devem fazer alguns exercícios mentais para consolidar um modelo de gestão simplificado que melhor se adeque a realidade de cada cooperativa em particular.

Porém os componentes apresentados na figura 1 formam uma estrutura básica que propõe uma metodologia adequada para o alcance dos resultados.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa se caracteriza-se como descritiva.

Através da observação sistemática, observou-se as tomadas de decisões da gestão e vivenciou-se o dia a dia de uma cooperativa-escola, compreendeu com facilidade o meio cooperativista.

Com o método da observação na vida real foram coletadas informações sobre as decisões dos gestores. Também foi aplicado um questionário (Anexo A), à presidente e vice-presidente da cooperativa, constituído com 11 questões contendo perguntas fechadas, abertas e de múltiplas escolhas, facilitando análise do modo como é realizada a gestão da cooperativa, tendo como base o modelo de Oliveira (2006).

Para fundamentar foram realizadas pesquisas em livros, internet.

A observação foi realizada dentro da organização na área da gestão da cooperativa, nos meses, de setembro até dezembro de 2013.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

As atividades propostas foram desenvolvidas na área da gestão da CESPOL, a estagiária observou as tomadas de decisões dos gestores, e aplicou um questionário, também realizou atendimento ao público efetuando associações, demissões, contato com fornecedores, administração de estoque, elaboração de planilhas e divulgação da cooperativa.

Para analisar a importância da gestão de cooperativas e da essência do cooperativismo na CESPOL, e com objetivo de analisar, identificar se a cooperativa utiliza o modelo de gestão de cooperativas de Oliveira (2006), foi aplicado um questionário para a presidente da cooperativa (X1) vice-presidente (X2).

Com base na análise das repostas da primeira questão, verificou-se que a forma de realização da educação cooperativa, é feita através de palestras e simpósios.

A educação cooperativa consiste e compreender qual é o papel do cooperado dentro da cooperativa, bem como o funcionamento da Instituição e suas particularidades. Visa igualmente atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que possam ter um bom relacionamento com os proprietários do empreendedorismo. (SCHNEIDER, 2003).

Quando perguntado se os princípios cooperativistas ajudam no alcance dos objetivos da cooperativa, ambos responderam que sim, X1 cita a adesão livre e voluntária, educação, treinamento e a intercooperação são os mais utilizados e X2 destaca a participação dos cooperados em jogos e festas, e os descontos nos produtos ofertados pela cooperativa.

O princípio adesão livre e voluntária destaca que as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sócias, raciais, políticas e religiosas.

Com relação ao princípio educação, as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

Já o princípio intercooperação, ressalta que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalho em conjunto. (OCB, 2014).

Com relação a terceira questão, que aborda sobre o modelo de gestão de Oliveira (2006) X1 e X2 alegam conhecer o modelo, porém um dos sujeitos limitou-se a esclarecer

como é conduzido este modelo no cotidiano da cooperativa, acredita-se que por falta de conhecimento profundo no assunto.

O outro enfatizou que o modelo é desenvolvido, através do trabalho em equipe, acompanhamento, controle e avaliação.

O componente de acompanhamento é a verificação, em tempo real, da realização e evolução das atividades dos processos na cooperativa. Compreende-se que o componente controle é a função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos, ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões. (Oliveira, 2006).

Quando perguntado a respeito do planejamento estratégico, ambos respondentes citam que a cooperativa não possui planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controláveis pela cooperativa. (Oliveira, 2006).

Ao tratar a utilização do modelo de gestão de Oliveira (2006), de forma unânime foram destacados os componentes comportamentais e de mudança, porém X2 enumera os componentes estratégicos, diretivos, avaliação e tecnológicos, mas nenhum soube explicar como são utilizados tais componentes no dia a dia da cooperativa.

De acordo com Oliveira (2006), os componentes comportamentais composto pela capacitação, que é a habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos – conceituais metodológicos e técnicos.

Desempenho é o resultado efetivo que funcionário apresenta quanto às atividades de um cargo e função.

Potencial, conjunto de conhecimentos que um funcionário tem para desempenhar outras atividades, correlatas ou não a seu atual cargo.

Comportamento é a operacionalização de um conjunto de atividades que uma pessoa apresenta em relação aos diversos fatores que estão em seu ambiente de atuação.

Comprometimento processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados.

De forma geral a capacitação dos gestores da cooperativa, é desenvolvida através de palestras e simpósios, e ministrados na própria instituição, segundo um dos respondentes. X1 e X2, afirmam que as decisões relacionadas a gestão da cooperativa, são realizadas em conjunto com os demais gestores.

Com relação aos componentes diretivos que a cooperativa utiliza, ambos afirma que a comunicação e a coordenação, são os mais executados, no entanto X1 também destaca o componente liderança, e X2, o componente de ação.

É afirmado pelos sujeitos que o componente de resistência é o mais aplicado na cooperativa, dentre os componentes de mudança.

A gestão da CESPOL é composta por Presidente e Vice-Presidente, 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro, 1º Secretário e 2º Secretário, 1º Gerente e 2º Gerente, não responderam como é realizada a escolha do Professor Coordenador, mas somente um relata que a professora coordenadora se chama Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca.

E na última questão, X1 não respondeu e X2, descreve que a cooperativa contribui diretamente para o aprendizado e interação dos alunos envolvidos.

A diretoria da cooperativa é composta e regida de acordo com seu estatuto (seção II – da diretoria), estabelece que a diretoria poderá ser composta por no mínimo 08 (oito) membros escolhidos pela Assembléia Geral dentre os alunos associados devidamente desimpedidos.

De acordo com o sujeito X2, compreende-se que a contribuição que a cooperativa oferece é através do apoio financeiro para realização de palestra, simpósios e semanas acadêmicas, ações que estão aprimorando o aprendizado de seu associado.

E a integração dos alunos, associados é conduzida com a realização dos jogos, campeonatos de futebol, organizado pela gestão da cooperativa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta deste trabalho foi analisar, a importância de gestão de cooperativas e da essência do cooperativismo de uma cooperativa-Escola, e também identificar se a cooperativa utiliza o modelo de gestão de cooperativas de Oliveira. Vivenciou-se dia a dia de uma cooperativa observando as tomadas de decisões da gestão, e também foi possível compreender com facilidade o meio cooperativista.

As decisões gerais são realizadas pela presidente, porém antecipadamente são analisadas pela coordenadora da cooperativa, professora Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, e as decisões que envolvem o fator financeiro são executadas em conjunto, ou seja, todos integrantes da gestão participam da decisão.

A cooperativa utiliza em parte o modelo de Oliveira (2006), no entanto acredita-se que se faz necessário o uso dos demais componentes, adequando com a necessidade da mesma. A CESPOL deve adotar com mais frequência a divulgação de seu trabalho.

A cooperativa é muito solicitada, a maioria dos alunos associa-se a cooperativa por interesse, os estudantes do ensino superior do curso de Gestão de Cooperativas, integram ao grupo de associados, devido aos seus benefícios, pois sua convivência com o meio cooperativo é de extrema importância, ou seja um eterno aprendizado. Já os demais estudantes de outros cursos associam-se pelo fato de ter uma ajuda financeira com viagens, apresentações de trabalhos fora da cidade de Santa Maria, descontos no xerox, nos produtos comercializados como camisetas, canetas, canecos, adesivos e livros etc.

Este trabalho poderá contribuir futuramente para o crescimento da CESPOL, no que diz respeito à gestão, proporcionando um melhor entendimento entre gestores e a práticas dos componentes administrativos.



## REFERÊNCIAS

CESPOL – COOPERATIVA ESCOLA DOS ESTUDANTES DO COLÉGIO POLITÉCNICO. Santa Maria, 2013. Disponível em: <<http://cespol.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

FIGUEIREDO, Nilsa Terezinha Capiem. **Cooperativas Sociais: Alternativa para Inserção**, Porto Alegre, Evangraf, 2009.

FREITAS. A. F A Prática Institucional em Cooperativas: Uma Estratégia de Organização do Quadro Social In: **Sober 47º Congresso, Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural** 17 2009 Porto Alegre.

GALIOTO. Pe. A, Carlotto .A **O Cooperativismo Rio-grandense: A História da Cooperativa Santa Clara**; 2ª edição

SISTEMA OCERGS – SESCOOP/RS – SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. Santa Maria, 2013. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>>. Acesso em: 20 jun.2013.

OCB-ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS  
Disponível em<[http://www.ocb.org.br/SITE/ramos/turismo\\_e\\_lazer\\_conceito.asp](http://www.ocb.org.br/SITE/ramos/turismo_e_lazer_conceito.asp)>. Acesso em: 14 nov.2013.  
Disponível em<<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>> Acesso em: 25 jan. 2014.

OLIVEIRA, L.H. **Evolução e Perspectivas do Cooperativismo Escolar**. 2000. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Maria, 2000.

OLIVEIRA. P. R.Oliveira.**Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**; 3ª edição Revista e Atualizada; São Paulo, Atlas S.A; 2006.

PINHO. D.B. **Universidade, Gênero e Cooperativas: OCB debatendo grandes temas do século XXI**. Sessão Especial Gênero em Cooperativas; 2000.

SCHIMIDT. D. **Revista Reflexão Cooperativista: Escoop Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo**; nº 1. Edição Sescop/RS. 2012.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1991 cap.1, p.39-42.

WERLANG, C. K, et al. **MDT: Metodologia Científica no Colégio Politécnico da UFSM**; 1ª edição Colégio Politécnico da UFSM.

## ANEXO A – Questionário encaminhado aos envolvidos na pesquisa

Este questionário faz parte do trabalho final de graduação da acadêmica Luciane da Silva Diniz, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Cooperativa Escola dos Estudantes do Colégio Politécnico da UFSM Ltda.

Entrevistados:

Presidente e Vice Presidente

Idade: \_\_\_\_\_ Tempo de função: \_\_\_\_\_

### QUESTIONÁRIO

1. De que forma é realizada a educação cooperativa na CESPOL?

- a) ☐ Cursos
- b) ☐ Palestras
- c) ☐ Oficinas
- d) ☐ Simpósios
- e) ☐ Outros (Explique): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

2. Os princípios cooperativistas ajudam para o alcance dos objetivos da cooperativa?

Justifique.

- a) ☐ Sim
- b) ☐ Não

Se sim, cite quais: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

3. Você conhece o modelo de gestão de cooperativas de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2006)?

a) ( ) Sim

b) ( ) Não

Se sim, como ele é utilizado no cotidiano da cooperativa?

---

---

---

---

---

---

---

4. A cooperativa possui planejamento estratégico?

a) ( ) Sim

b) ( ) Não

Se sim, como é realizado no cotidiano da cooperativa?

---

---

---

---

---

---

---

5. Entre os componentes apresentados no modelo de gestão de cooperativas de Oliveira, quais a cooperativa utiliza?E como são aplicados na prática, no dia a dia da cooperativa?

a) ( ) Estratégicos

b) ( ) Diretivos

c) ( ) Comportamentais

d) ( ) Avaliação

e) ( ) Mudanças

f) ( ) Tecnológicos

g) ( ) Estruturais

h) ( ) Outros ( Cite): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

6. Que tipo de capacitação os gestores da cooperativa participam?Onde são realizadas e por quem são desenvolvidas ou ministradas?

a) ( ) Cursos

b) ( ) Treinamentos

c) ( ) Palestras

d) ( ) Simpósios

e) ( ) Congressos

f) ( ) Outros \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---



---

11. Qual a contribuição que a cooperativa deixa para os seus associados, e quais vantagens possui por ser uma cooperativa escola?

[illegible]