

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

**MODELO DE GESTÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO
DE CASO NA COEDUCAR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Mirley Nunes de Moura

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

MODELO DE GESTÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA COEDUCAR

Mirley Nunes de Moura

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito parcial para obtenção do grau de **Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**.

Orientador: Prof. Vitor K. Reisdorfer

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

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

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Pesquisa**

**MODELO DE GESTÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA
COEDUCAR**

elaborado por
Mirley Nunes de Moura

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Dr. Vitor K. Reisdorfer
(Presidente/Orientador)

Dr. (UFSM)

Dr. (UFSM)

Santa Maria, 20 de novembro de 2014.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Colégio Politécnico da UFSM
Universidade Federal de Santa Maria

MODELO DE GESTÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA COEDUCAR

AUTOR: MIRLEY NUNES DE MOURA
ORIENTADOR: Prof. VITOR K. REISDORFER
Santa Maria, 20 de Novembro de 2014.

Esta pesquisa foi desenvolvida no curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, com o objetivo de estudar como se desenvolve o modelo de gestão e se os princípios do cooperativismo são aplicados na Cooperativa de Educação Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda, COEDUCAR, situada na cidade de Caçapava do Sul/RS. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa qualitativa, que, através de um estudo de caso, buscou compreender a importância de uma gestão organizada e estruturada para manter o processo de crescimento e desenvolvimento. Os instrumentos utilizados foram dois questionários abertos, um para associados e outro para coordenação, direção e conselheiros, entrevista com a direção e observação no ambiente da escola. Amparou-se em Gil (2010), Oliveira (2006) e Fróes (2001). Através deste estudo pode-se concluir que uma gestão bem estruturada pode ser a chave para o desenvolvimento de cooperativas nesta área, proporcionando aos seus associados ensino de qualidade com segurança para os alunos, tendo como base os princípios do cooperativismo melhormente aplicados na rotina educacional escolar.

Palavras-chave: Cooperativas Educacionais. Modelo Gestão. COEDUCAR.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1- Organograma COEDUCAR..... 23

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1- Questionário aplicado aos associados	37
Apêndice 2- Questionário aplicado a coordenação, diretores e conselheiros	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivo Geral	9
1.2	Objetivo Específico	9
1.3	Justificativa	9
2	REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1	Cooperativismo no mundo	11
2.2	Cooperativas Educacionais	12
2.3	Tipos de Cooperativas de Educação	13
2.3.1	Cooperativas de Professores	13
2.3.2	Cooperativa de Alunos de Escola Agrícola	13
2.3.3	Cooperativa de pais de alunos ou responsáveis	14
2.4	Estruturação de Cooperativa	15
2.5	Modelo de Gestão	16
2.6	Modelo de Gestão Cooperativa	16
3	METODOLOGIA	19
3.1	Tipo de pesquisa	19
3.2	Coleta de dados	19
3.3	Limitações do estudos	20
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
4.1	Caracterização da COEDUCAR	21
4.2	Estrutura e gestão da cooperativa	22
4.2.1	Estrutura de Gestão	22
4.2.2	Gestão	25
4.3	Aplicação dos princípios do cooperativismo	29
4.4	Proposições no sentido de otimizar resultados para a cooperativa	31
	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Temas relacionados às questões educacionais têm ocupado cada vez mais pautas de discussões, não somente no ambiente escolar, mas também em todo tipo de organizações.

Notadamente, a educação é a maior herança que se pode deixar para um filho, pois auxilia o desenvolvimento social e intelectual das crianças, o que se torna uma preparação para a vida. No contexto vivenciado em pleno século XXI, a educação de uma forma geral, deixa pais apreensivos na hora de matricular seus filhos em uma escola, pois, segundo dados da WEF (sigla em Inglês) Fórum Econômico Mundial (2013), o Brasil ocupou a 88^a posição de um total de 122 (cento e vinte e dois) países, em se tratando de educação, com uma lacuna que chama a atenção em Matemática e Ciências, ficando na 112^a posição. Com o Censo Escolar 2013, fica mais claro que, no Brasil, entre 2009 e 2012, houve um crescimento de aproximadamente 13,8% (treze vírgula oito por cento) no total de matrículas em educação básica na rede particular (de 7,3 milhões para 8,3 milhões de matrículas). As matrículas em escola pública caíram aproximadamente 6,7% (seis vírgula sete por cento) e passaram de 45,2 (quarenta e cinco vírgula dois) milhões para 42,2 (quarenta e dois vírgula dois) milhões.

No meio desses dois contextos, escola publica/escola privada, se inserem as cooperativas educacionais, que oferecem ensino de qualidade para crianças e adolescentes compreenderem a importância da cooperação e da solidariedade para juntos crescerem e terem melhorias para o ensino, o que poderá permitir ao aluno e ao professor a existência de uma educação transformadora, no sentido de garantir ao jovem um espaço melhor no mercado do trabalho.

A primeira cooperativa constituída no modelo que conhecemos hoje surgiu em 1844, em Manchester, na Inglaterra, através dos Pioneiros de Rochdale, por pessoas dispostas a ter uma vida melhor, que se organizaram para trabalhar em conjunto e assim alcançar os ideais almejados. Os princípios e os valores da época são até hoje a base do cooperativismo, como por exemplo: o princípio da educação, formação e informação. A educação cooperativa aos seus associados, que é uma ferramenta fortemente utilizada pelas cooperativas, proporciona maior conhecimento para os sócios e seus familiares, para assim compreenderem quais são os seus

benefícios como associados, e o seu papel de participantes das decisões e ao mesmo tempo fornecedores da cooperativa.

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar como é desenvolvido o modelo de gestão da Cooperativa de Educação, Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda – COEDUCAR, situada na cidade de Caçapava do Sul, RS, através do seguinte questionamento: O modelo de gestão utilizado permite que a escola continue seu processo de permanência e crescimento no mercado educacional?

1.1 Objetivo Geral

Estudar como se desenvolve o modelo de gestão utilizado pela Cooperativa de Educação, Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda, considerando os princípios do cooperativismo e os desafios na sua implementação.

1.2 Objetivos Específicos

- Buscar, através de referências bibliográficas, bases de sustentação teórica do referido estudo;
- identificar o processo atual de estruturação e gestão da cooperativa;
- analisar a aplicação dos princípios cooperativistas no dia-a-dia das atividades da escola, identificando as principais dificuldades na execução dos mesmos;
- propor, se necessário, ações no sentido de otimizar os resultados da gestão da cooperativa.

1.3 Justificativa

Este trabalho trata de um tema de grande relevância para as cooperativas e principalmente as educacionais, pois são raros os estudos acadêmicos relacionados a esta área no ramo Cooperativo Educacional. A educação nos dias atuais é tema de grande preocupação para as famílias. Existem muitas escolas em situações precárias, faltam recursos, não possuem uma estrutura completamente adequada, faltando inclusive professores qualificados. Este estudo irá permitir um maior conhecimento da realidade atualmente vivenciada pela COEDUCAR na sua administração, pois já atua no ramo há mais de 12 anos, constatando que é possível cooperativas escolares sobreviverem às concorrências do mercado educacional, estando bem estruturadas e administradas; por isso, a importância de uma gestão bem formada para dar amparo aos jovens que serão no futuro administradores, engenheiros, etc. Também o estudo trará benefícios à cooperativa, aos seus associados, dirigentes e à comunidade local, pois vivenciamos uma era de grandes mudanças, e a educação não pode ser deixada de lado e, sim, ser renovada para transmitir novos conhecimentos, novas formas de aprender e assim formar cidadãos mais críticos, mais humanos, com o pensamento em um ajudar o próximo para que todos possam crescer juntos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cooperativismo no mundo

O termo cooperativismo vem da palavra cooperação, no sentido de ajuda e solidariedade, permitindo que todos possam colaborar entre si para chegar ao desejado.

Sabe-se que o cooperativismo tem sua origem na Revolução Industrial que ocorreu na Inglaterra no século XVIII. Na época, a jornada de trabalho era árdua, trabalhavam por mais de doze horas diárias em lugares precários, por salários muito baixos. Com os diversos problemas que enfrentavam, muitos trabalhadores insatisfeitos com tantas dificuldades queriam encontrar novas formas de sustentar suas famílias de maneira a não serem mais explorados. Surge então a Cooperativa de Rochdale, uma cooperativa de consumo fundada por 28 tecelões em Manchester na Inglaterra.

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito se consolidou em 1902, através do Padre Theodor Amstad, que trouxe ao Rio Grande do Sul as primeiras cooperativas de crédito e agrícola. Schneider (2010) relata que:

As cooperativas são assim ao mesmo tempo uma associação de pessoas buscando espaço de vida digna, dentro do mercado, e uma empresa que procura responder a todas as necessidades econômicas, de trabalho e de renda de seus associados de forma cada vez mais eficiente e com qualidade na prestação dos seus serviços. (SCHNEIDER, 2010, p. 41 e 42).

O que se percebe é que as cooperativas são portas de acesso para a inclusão na sociedade, nas quais pessoas se unem para que, de forma coletiva, consigam alcançar seus objetivos, podendo dar sustento a sua família, estudos para os seus filhos e assim viver de forma mais digna.

Atualmente o cooperativismo brasileiro abrange 13 (treze) áreas econômicas conforme a Ocergs (2014): agropecuária, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo. As cooperativas são orientadas por 7 (sete) princípios, que marcam a prática de seus valores: adesão Livre e voluntária; gestão democrática; participação

econômica; autonomia e Independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

Segundo dados da Ocergs (2013), o Brasil possui 7.132 (sete mil, cento e trinta e dois) cooperativas cadastradas; somente no Rio Grande do Sul, há 1.041 (um mil e quarenta e um) cooperativas, empregando mais de 54.000 (cinquenta e quatro mil) pessoas. No ramo educacional, há 19 cooperativas ativas participando da formação de jovens.

2.2 Cooperativas Educacionais

Essa modalidade de ensino surge por haver um descontentamento dos pais com o ensino na rede pública e por escolas particulares cobrarem preços elevados; as cooperativas de ensino trazem a seus alunos, os valores do cooperativismo, a importância do trabalho em conjunto, os pais se tornam mais participativos com a escola e mais presentes na formação do filho. A OCERGS RS (2014) define ramo educacional como:

O papel de uma cooperativa educacional é de ser a gestora e mantenedora da escola. A escola deve funcionar de acordo com a legislação em vigor, da mesma forma que qualquer outra escola. No caso específico da cooperativa de ensino, é importante ver o empreendimento focando o ponto de vista social e ideológico, muito mais do que o econômico. Fica claro que o objetivo maior é a formação educacional de crianças e adolescentes, e não o lucro e sobras financeiras. (OCERGS RS, 2014).

As cooperativas educacionais desempenham papel fundamental na sociedade, pois têm por objetivo alfabetizar crianças e adolescentes, para assim mostrar um bom rendimento escolar.

A educação é um processo social fundamental na vida dos homens. Na cooperação como processo social, produz educação, sendo, assim, a organização cooperativa, além de seus outros significados, também um lugar social de educação. Entrelaçam-se e potencializam-se a educação e a cooperação como processos sociais. (FRANTZ 2001, p.243).

Para chegar ao desejado é preciso ter uma estrutura adequada, uma gestão profissionalizada para atender as demandas do mercado educacional, de seus

associados, professores qualificados e alunos com desejo de aprender de forma renovada para inovar no futuro.

2.3 Tipos de Cooperativas de Educação

O Cooperativismo em seus 13 ramos, tem suas tipologias, ou seja os diferentes tipos de cooperativas educacionais.

Cada uma das diferentes cooperativas apresentadas tem suas particularidades, o que é exposto a seguir, individualmente para melhor compreensão.

2.3.1 Cooperativas de Professores:

Nesse tipo de cooperativa, tem-se o trabalho associado por professores, sendo que os mesmos são os administradores do negócio.

[...] não há contrato de trabalho entre os participantes, pois os próprios trabalhadores, associados, são empresários do negócio estabelecido. Objetivam uma melhoria de renda aos associados na medida em que são gestores da entidade educacional instituída [...] (Fróes, 2001, p. 79).

Os professores prestam serviços como associados, para alunos, em sala de aula, ou através de cursinhos preparatórios. Conforme a OCB (2014), esse ramo é composto por cooperativas de professores, que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais.

2.3.2 Cooperativas de alunos de escola agrícola:

Os alunos são os sócios da cooperativa, que visa ao enriquecimento do ensino e da aprendizagem, para gerar recursos financeiros para a autossustentação. Borges (2010, p. 88) diz que elas funcionam junto a escolas agrícolas e são

formadas por seus alunos que fundam a cooperativa a fim de viabilizarem algumas das atividades desenvolvidas pelo próprio estabelecimento de ensino.

A Resolução CNC nº 23 de 09 de fevereiro de 1982, diz que cooperativa organizada por alunos de estabelecimento de ensino agrícola classifica-se como Cooperativa-Escola, tendo como objetivos a aquisição de material didático e insumos em geral, necessários ao exercício da vida escolar e do processo ensino-aprendizagem. Realiza a comercialização dos produtos agropecuários, decorrentes do processo ensino-aprendizagem, bem como a prestação de outros serviços da conveniência do ensino e do interesse dos associados. Ainda conforme a OCB (2014), [...] cooperativas de alunos de escola agrícola, além de contribuírem para o sustento da própria escola, às vezes produzem excedentes para o mercado, mas têm como objetivo principal a formação cooperativista dos seus membros.

Esse modelo de escola objetiva transmitir aos alunos os conhecimentos específicos da área agrícola e da cooperativa, sendo uma forma e um incentivo para comercializar seus produtos.

2.3.3 Cooperativas constituídas por pais de alunos ou seus responsáveis:

É constituída pela união de esforços entre pais ou responsáveis por alunos, para que sua criação ocorra. Fróes (2001) diz que:

Os pais de alunos, buscam pela cooperativa, capitais e financiamentos para que a escola funcione regularmente, contratando pessoal docente, especialistas e outros funcionários administrativos, com objetivos diversos, sejam de ordem educacional ou mesmo econômica. (Fróes, 2001, p.76).

O que se busca através de cooperativas educacionais é ensino de qualidade, com uma maior participação dos pais, pois esses são os sócios da cooperativa, tendo o poder de decisão, e seus filhos são os que adquirem conhecimento como alunos, compreendendo a importância de ajudar o próximo. Borges (2010, p. 89) diz que, dessa forma, os pais administram o empreendimento e acompanham o processo educacional de seus filhos. Para a OCB (2014) [...] cooperativas de pais de

alunos, que têm por objetivo propiciar melhor educação aos filhos, administrando uma escola e contratando professores.

Com os diferentes autores, fica claro que, nesse tipo de cooperativa, os pais têm uma maior aproximação com a escola e, consequentemente, com o desenvolvimento do filho.

2.4 Estruturação de uma Cooperativa

A estrutura de uma cooperativa é a forma como acontecerão as relações entre os cooperados, e as relações da cooperativa com a sociedade. A OCB (2014) diz que é importante conhecer e entender a estrutura comum das cooperativas que abrange: assembleia geral ordinária e extraordinária, conselho de administração, conselho fiscal e estatuto social, os quais são especificados abaixo.

As Assembleias podem ser: assembleia geral ordinária ou extraordinária, para decidirem assuntos específicos. Para a OCB (2014), Assembleia Geral Ordinária (AGO) é aquela realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados; Assembleia Geral Extraordinária (AGE) é realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa; é ela que delibera sobre a reforma do estatuto, fusão, incorporação, mudança de objetivo, etc.

O órgão superior de administração da cooperativa é o conselho de administração; é de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados. Segundo Pagnussatt (2004, p. 120), o Conselho de Administração analisa mensalmente o desempenho da cooperativa. Participa ativamente nas reuniões de apresentação e deliberação sobre o planejamento estratégico da cooperativa. A lei 5.764/71, em seu art. 47, diz que a sociedade será administrada por uma diretoria ou conselho de administração, composto exclusivamente por associados, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, renovando no mínimo 1/3 (um terço).

O conselho fiscal é formado por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes. Todos devem ser associados à cooperativa, eleitos para a função de fiscalização da administração, atividades e operações da cooperativa. Para Pagnussatt (2004, p. 121), o Conselho Fiscal examina mensalmente os relatórios de desempenho da cooperativa e solicita ao conselho de administração as providências de ajustes.

O estatuto social da cooperativa é um conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos. É elaborado com a participação dos associados para atender as necessidades de todos os envolvidos. Conforme a lei 5.764/71, art. 21, o estatuto deve conter, a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral, etc.

2.5 Modelo de Gestão

Entende-se por modelo de gestão o que é gerir conforme a necessidade que tem cada organização. São escolhas feitas, em que se definem objetivos, esforços, os recursos, atividades, pessoas, crescimento, etc. Segundo Oliveira (2014, p.19), pode-se afirmar que as empresas com modernos modelos de gestão estão, cada vez mais, consolidando essa nova realidade administrativa; e os resultados desse processo têm sido os melhores possíveis. Nos dias atuais, a gestão eficiente é um fator de sucesso, pois não basta atender aos objetivos da organização e, sim, dos clientes, fornecedores e todos os envolvidos para que a mesma obtenha crescimento.

2.6 Modelo de Gestão Cooperativa

As cooperativas são dirigidas (autogeridas) por seus associados. Autogestão no caso das cooperativas, é que cada cooperado tem direito a um voto independente do valor integralizado. É uma forma de democratizar as decisões, ou seja, o próprio cooperado tem o poder de decisão, sabendo de suas

responsabilidades perante a cooperativa. Para o Portal de Cooperativismo de Crédito (2014)

Autogestão se refere ao controle da cooperativa pelos seus associados, procurando ressaltar que as decisões, encaminhamentos, direção e patrimônio de uma cooperativa é de responsabilidade dos mesmos.

Com isso cabe a cada um fazer a sua parte para ter o maior número de associados participando ativamente nas decisões que favorecem a todos para o crescimento da mesma.

É grande a importância que tem a gestão, tanto na vida, como no ambiente de trabalho, em casa, e em todas as áreas, mas principalmente para administrar cooperativas educacionais, pois é através de um planejamento bem detalhado que se consegue chegar ao desejado com eficiência e eficácia no ensino, uma vez que se trata de uma organização com características próprias, que segue diretrizes do Ministério da Educação e Cultura. Oliveira (2006) define modelo de gestão:

Modelo de Gestão pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa. (Oliveira, 2006, p. 40).

Em seu livro, Oliveira (2006) propõe um modelo de gestão para as cooperativas, o qual está estruturado através de sete componentes: componentes estratégicos; componentes estruturais; componentes diretivos; componentes comportamentais; componentes de avaliação; componentes de mudança e tecnológicos.

Sobre o primeiro componente, o estratégico, Oliveira (2006) diz que é método que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, junto com a qualidade total que é o produto satisfazer ou atender a necessidade do cliente e o marketing que é o processo de interação de todas as atividades da cooperativa, buscando atender ao mercado e seus associados.

Quanto ao componente estrutural, Oliveira (2006) diz que comprehende a estrutura organizacional, que é o delineamento das responsabilidades, autoridades comunicação e decisão dos executivos com suas funções e com toda a cooperativa; e o sistema de informação gerencial é a transformação de dados em informações, para chegar ao resultado esperado.

Os componentes diretivos abrangem a liderança, que é a forma de conduzir a empresa de maneira positiva para se chegar ao desejado; Oliveira (2006) diz que a comunicação é o processo de entendimento, assimilação e operacionalização da mensagem; coordenação é a capacidade de coordenar pessoas para chegar ao objetivo comum da cooperativa; decisão corresponde a uma escolha entre vários caminhos para chegar a determinado resultado; ação é a tomada de decisão necessária para solucionar as situações diagnosticadas ou evitar erros futuros.

O quarto componente corresponde ao tecnológico. Trata-se de verificar se o produto ou serviço oferecido corresponde à razão de ser da cooperativa. Oliveira (2006), considera a relação pós-venda cooperativa-cooperado-praça, em que o processo é o meio para o desenvolvimento que exige conhecimento para atender a necessidade do cliente e sanar suas dúvidas sobre o que deseja.

Com o componente comportamental, Oliveira (2006) relata que a capacitação é identificar, adquirir e aplicar conhecimentos, na área onde se atua; o desempenho é resultado de um funcionário em uma atividade ou cargo; potencial é um conjunto de conhecimentos para desempenhar outras atividades relacionadas ou não à área de atuação; o comportamento são as atitudes que uma pessoa apresenta em relação aos fatores em seu ambiente de atuação; o comprometimento é a responsabilidade pelos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados.

O componente de mudança, para Oliveira (2006), a administração de resistências é um processo de identificação de um conjunto de valores e expectativas dos funcionários, buscando evitar as dificuldades por meio de orientações, capacitação e treinamento; o trabalho em equipe é a forma de realização dos serviços multidisciplinares, consolidando o aprendizado interativo e aprimorando a qualidade final da cooperativa.

Por último, o sétimo componente, o de avaliação, que Oliveira (2006) menciona como os indicadores de desempenho que permitem verificar a evolução da atividade ou processo da cooperativa, junto com o acompanhamento que é feito em tempo real: a evolução da cooperativa. O controle procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias para orientar os gestores sobre os resultados para, se for necessário, corrigir falhas. O aprimoramento é o processo evolutivo de forma gradativa e sustentada para melhoria do modelo gestão e dos resultados da cooperativa.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

No presente trabalho, de acordo com sua finalidade, a pesquisa é básica estratégica, pois objetiva gerar conhecimentos sobre como está estruturado o modelo de gestão que a COEDUCAR utiliza, frente ao mercado educacional. Segundo Gil (2010, p. 27,) são necessárias pesquisas voltadas à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa utilizou a forma exploratória, que, conforme Gil (2010, p. 27), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Na forma de abordagem do problema, esta é uma pesquisa qualitativa, para entender o modelo utilizado e assim interpretar seus resultados.

O método de investigação foi o de um estudo de caso, pois se estudaram características específicas de uma organização em particular. Gil (2010, p. 37). Esse tipo de investigação consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Ainda conforme Roesch (2007, p. 155), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo descritivo (visando a levantar questões e hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos).

3.2 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de dois tipos de questionários, contendo perguntas abertas. Um questionário foi direcionado para direção, coordenação e conselheiros e o outro para seus associados. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.86), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série

ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Foram realizadas observações, entrevista com a diretora e informações disponíveis no estatuto da cooperativa, com perguntas estruturadas através do estudo e leituras para o referido trabalho, para assim chegar à análise das respostas e concluir a pesquisa.

Para fins de coleta de dados, utilizou-se um software com base em Barbetta (1994). Considerando uma população de 241 associados ativos, para um índice de confiança de 90% (noventa por cento) e uma margem de erro máxima de 12% (doze por cento), chega-se à amostra presente que é de 39 (trinta e nove) questionários para se ter uma amostra confiável. Para garantir o retorno no número mínimo necessário, foram entregues 100 (cem) questionários, voltando 40 (quarenta) para ser feita a análise das respostas e se chegar à conclusão do presente trabalho.

3.3 Limitações do estudo

Para realizar o presente trabalho, esperou-se a compreensão e sinceridade nas respostas. No entanto, é possível que posições distantes sejam recebidas, as quais não serão consideradas para fins de análise de conteúdo do estudo.

Uma das limitações do trabalho é a compreensão de todos os envolvidos com a cooperativa, pois muitos não têm o tempo necessário para responder às perguntas ou se negam a expor sua opinião, e, devido à não-presença da pesquisadora no ambiente de pesquisa junto à amostra, talvez não se consiga alcançar o número esperado de retorno dentro do período proposto para avaliar as respostas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo é apresentada a cooperativa, e buscou-se concluir os objetivos propostos, para chegar à análise final do presente trabalho. O mesmo está dividido em partes conforme os objetivos específicos para melhor analisar as respostas.

4.1 Caracterização da COEDUCAR

A Cooperativa de Educação, Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda, nasceu no dia 03/12/2001. É uma sociedade simples e de responsabilidade limitada, formada por pais de alunos e professores, proporcionando matrícula do ensino fundamental ao médio, conta com 575 associados, destes, 241 ativos na cooperativa.

A sede e administração da Cooperativa é na Rua: General Osório, nº 862, na cidade de Caçapava do Sul, RS.

O objetivo da COEDUCAR é a defesa socioeconômica de seus associados, proporcionando o exercício da atividade educacional para seus cooperados e familiares, tratando de seus interesses junto a terceiros, sem qualquer objetivo de lucro, objetivando manter escola de ensino fundamental e médio.

A cooperativa está situada na cidade de Caçapava do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, cidade que conta com uma população de 34.665 (trinta e quatro mil seiscentos e sessenta e cinco) habitantes, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), (2014). É considerada a 2^a Capital Farroupilha do estado do Rio Grande do Sul, sua economia é sustentada por pecuária, agricultura e mineração, sua produção de calcário é responsável por mais de 80% (oitenta por cento) do produzido no estado; conta com uma universidade federal, a Universidade Federal do Pampa-Unipampa; uma faculdade à distância, a Uninter polo Caçapava do Sul. Segundo dados do IBGE (2012), no ensino fundamental, têm 13 (treze) escolas na rede pública estadual, 16 (dezesseis) escolas públicas municipais e 01(uma) particular, com um total de 4.783 (quatro mil setecentos e oitenta e três)

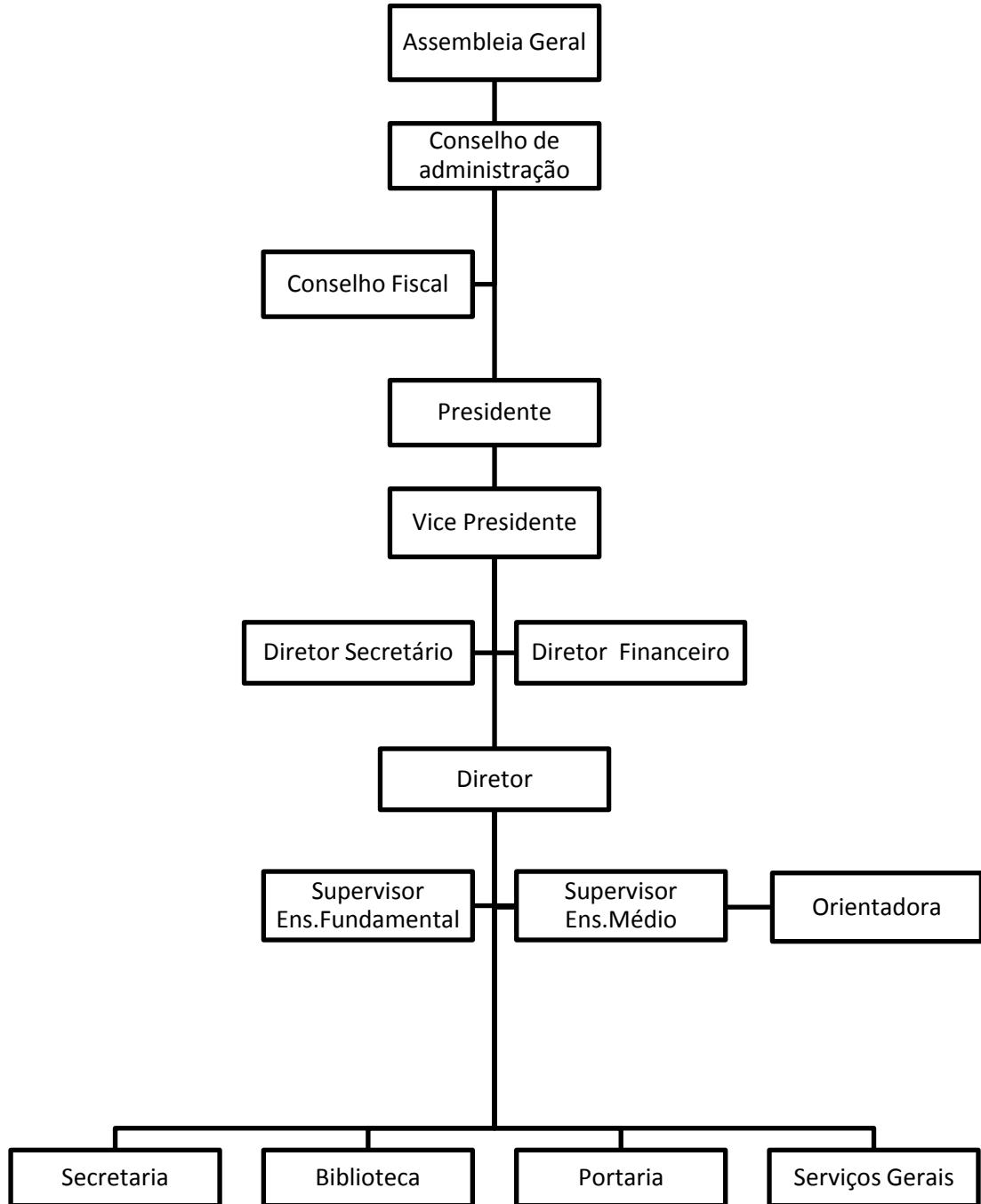
matriculados; no ensino médio, 5 (cinco) escolas públicas estaduais e 01 (uma) particular, total de 1.219 (um mil duzentos e dezenove) matrículas no ensino médio.

4.2 Estruturação e gestão da cooperativa.

4.2.1 Estrutura de Gestão

A estrutura organizacional é a forma como as atividades são desenvolvidas e coordenadas na cooperativa. Está ligada aos objetivos e estratégias, visando sempre ao bem-estar do cooperado e seus colaboradores ou associados. A COEDUCAR se estrutura, conforme o organograma abaixo:

Figura n°01: Organograma COEDUCAR



Fonte: A autora com base na COEDUCAR.

A assembleia geral acontece anualmente, sendo nessa ocasião feita uma votação, em que cada cooperado tem direito a um voto, ficando decidido quem exercerá o conselho de administração, conselho fiscal, o presidente, vice-presidente, diretor secretário e diretor financeiro.

O diretor da cooperativa/escola segue normas educacionais, pois coordena uma equipe de professores, que trabalham para dar uma melhor educação aos

alunos e muitas vezes são cobrados e elogiados por seu serviço; a maioria dos alunos e pais são conhecidos e possuem uma boa relação com a direção, geralmente, em cada situação que exige individualidade dos alunos, os professores procuram conversar com a direção e orientação da escola para melhor desenvolvê-lo junto com os demais colegas; a cada fim de trimestre são realizadas reuniões com professores para entregar ao pais os pareceres descritivos dos alunos em séries iniciais e para os demais alunos são entregues as notas referentes a cada disciplina.

As atribuições do serviço de supervisão escolar são as de coordenar e orientar o trabalho do professor, quanto ao planejamento, execução e avaliação do processo de aprendizagem, bem como analisar o contexto social e individual do aluno, com vistas a um planejamento adequado à realidade da cooperativa/escola inserida na comunidade.

O serviço de orientação educacional coordena a ação que visa a integrar o aluno ao meio ambiente e ao processo de ensino e de aprendizagem, a fim de atingir mais harmoniosamente os fins de uma educação integral, oferecendo-lhe apoio para o alcance de sua autorrealização. Essas definições são estipuladas conforme legislação vigente, e constam no projeto político-pedagógico da cooperativa.

A secretaria, que auxilia a direção a controlar compromissos, fica responsável por e-mails, atende e repassa chamadas telefônicas, recebe correspondências e ajuda nos serviços administrativos em geral.

A bibliotecária auxilia os alunos a escolherem os livros adequados para a idade ou série, organiza, controla a saída de livro por aluno, auxilia os alunos a descobrirem um mundo que não conhecem, através das palavras. Com a portaria se tem um serviço que controla a entrada e saída de alunos. Caso cheguem atrasados, vai um aviso na agenda escolar (que todos recebem no início no ano para carregarem na mochila) para os pais, o mesmo ocorre quando o estudante necessita sair mais cedo, para proporcionar segurança a quem deixa o filho na porta da escola. Os serviços gerais auxiliam a manter a limpeza na escola, salas de aula arrumadas para receber os alunos, ajudam na manutenção e conservação do ambiente.

4.2.2 Gestão

Nas pesquisas realizadas através de entrevista conforme metodologia, passou-se a analisar os dados identificados, tendo por modelo Oliveira (2006) que propõe em seu livro sete componentes do modelo de gestão de cooperativas. A seguir serão apresentados os resultados obtidos na COEDUCAR.

Com o primeiro componente, o estratégico, as questões relacionadas ao planejamento estratégico da cooperativa, conforme a coordenação, “são levantadas pelo presidente e diretora, para serem resolvidas com todos os presentes do conselho e registradas em ata”. Esses seriam os responsáveis pelo planejamento dentro da cooperativa.

Na entrevista realizada junto à direção da cooperativa, quando questionada se a escola está passando por alguma dificuldade no momento, “não, financeira não, pois tudo é muito bem planejado, os gastos são feitos de forma racional”.

A visão observada é de sempre pensar no melhor aprendizado para os alunos que segundo entrevista 02, e para isso “a cooperativa colabora com 50% (cinquenta por cento) das viagens de estudo. Os professores fazem um projeto, para visitar instituições ou lugares que envolvam diferentes disciplinas”. Esses projetos já estão dentro do planejamento da cooperativa para serem realizados durante o ano seguinte.

Em relação ao marketing, a direção reconhece que não há uma pessoa específica responsável pelo mesmo, no entanto são feitas ações de comunicação da escola através de jornais locais, anúncios e site da internet.

A respeito da qualidade do serviço oferecido, das 33 (trinta e três) respostas obtidas, 27 (vinte sete) são favoráveis, o que demonstra que 81,81% (oitenta e um vírgula oitenta e um por cento) estão satisfeitos com o serviço que a cooperativa presta aos seus pais/alunos, conforme o associado “Sim. São serviços onde a mesma busca sempre prezar pela melhor educação, comportamento, compromisso e comprometimento.”

Percebe-se de forma geral, que os componentes estratégicos são desenvolvidos pela COEDUCAR, porém em questões relacionadas com o marketing poderiam ser mais estudadas, pois muitas pessoas na comunidade não sabem que a escola é uma cooperativa. Talvez dessa forma seja possível alcançar outro tipo

de público e, assim, ter uma maior participação no crescimento e desenvolvimento local.

No componente estrutural, que é o segundo componente de Oliveira (2006), constata-se que a cooperativa possui um organograma, com as suas funções definidas dentro da estrutura da cooperativa, e que cada membro da equipe sabe a importância do seu cargo para o bom andamento da escola. Na visão dos associados obtida em entrevista, no critério responsabilidade, eles entendem que “A responsabilidade de ensinar para uma formação de qualidade, deixando bem claro o papel da escola, prepara os alunos para viver em sociedade”.

No que se refere às informações institucionais, observa-se que a cooperativa costuma transmiti-las para os associados no momento de assembleias ou reuniões, conforme uma resposta obtida da coordenação, diretores e conselheiros da cooperativa “As informações gerenciais são expostas anualmente em assembleia para os seus associados sendo, nesse momento, discriminadas todas as ações realizadas e metas a serem atingidas”, por isso a grande importância de o associado participar nas tomadas de decisões.

Quanto ao funcionamento da estrutura hierárquica, todas as funções estão bem definidas no organograma, da tarefa mais simples à mais complexa, em que alegadamente, as informações necessárias ao cumprimento das atividades inerentes às funções são repassadas aos associados membros do corpo funcional, sempre com responsabilidade e comprometimento, para ter maior participação nas decisões da cooperativa. Observa-se nessa questão que a escola possui transparência nas ações desenvolvidas, para que sejam repassadas a seus associados, fazendo as divulgações necessárias conforme o estatuto social.

Já o terceiro componente proposto por Oliveira (2006), o diretivo, na visão da coordenação, diretores e conselheiros da cooperativa “Os processos de comunicação e coordenação acontecem na COEDUCAR, através de reuniões, circulares, conselhos de classe, etc.”.

Com as respostas obtidas nos questionários, e por observação feita no ambiente da escola sobre esse item, constatou-se que quaisquer decisões tomadas são debatidas em reuniões, junto com todos os membros do corpo diretivo da cooperativa, para tomar a ação necessária e solucionar alguma divergência.

Ainda conforme o componente diretivo observa-se a ocorrência do processo de liderança, comprometimento e comunicação, sendo as decisões tomadas em

conjunto por todos os membros da cooperativa, porém necessita-se que os associados e colaboradores tenham uma maior compreensão do termo cooperativismo, pois existem associados, com filhos matriculados na escola, que não sabem que a mesma é uma cooperativa/escola.

Com relação ao quarto componente de Oliveira (2006), o tecnológico, quanto ao serviço oferecido e ao processo de atender as necessidades dos clientes, todas as respostas foram positivas para essa questão. Conforme a coordenação, diretores e conselheiros da cooperativa, “Não existe perfeição. Na medida do possível, atende as expectativas, pois ela mantém um padrão de ensino e trabalho que transmite segurança e está sempre em busca do melhor a fazer, ajustando sempre que for necessário para o bom andamento do ambiente escolar.”

Conforme a direção, alguns professores estão realizando especialização ou pós-graduação na sua área de ensino, com incentivo da escola em metade dos custos de qualificação, para se manterem atualizados no mercado educacional e conservar o padrão de ensino com qualidade e conhecimento, para que seja possível proporcionar aos alunos, em séries finais, uma maior preparação para vestibular e Enem (Exame Nacional do Ensino Médio), com aulas extras em turno inverso e redação para tirar as dúvidas e debater sobre os diferentes temas relacionados à área do ensino, o que proporciona mais experiência na hora de realizar as provas.

Considerando os componentes comportamentais, o quinto proposto por Oliveira (2006), no que se refere ao comprometimento, fica claro que existe grande preocupação em chegar ao resultado esperado pela cooperativa para com seus alunos e associados. Conforme a coordenação, diretores e conselheiros da cooperativa, “Garantir o bom funcionamento da estrutura escolar, oferecer um ambiente adequado e pronto para lidar com a diversidade que compreende o universo da escola, estar disponível e receptivo, transmitindo tranquilidade para os seus associados”, são aspectos importantes e considerados na escola.

Nesse sentido, a capacidade de transmitir o conhecimento para o aprendiz acontece em sala de aula, via interação professor/aluno, conduzindo o aprendizado na área em que atua o docente, para o saber dos alunos. O desempenho e comprometimento com a educação é determinante para o bom aprendizado e sabedoria dos jovens, não apenas em sala de aula, mas na vida pessoal e profissional.

No componente comportamental, constatou-se que a COEDUCAR utiliza esses componentes, que preza pelo desempenho de seus profissionais e que a capacitação e comprometimento são base para o excelente aprendizado e maior conhecimento do aluno.

Conforme o modelo proposto por Oliveira (2006), o sexto componente é o de mudança, com todas as respostas favoráveis a esse ponto, 100% (cem por cento). Fica claro que é nesse momento realizado o trabalho em equipe que envolve coordenação, direção e professores. É o momento em que se expressa opinião individual, para todos juntos reverem o que se pode mudar para tudo ficar bem, “Todas as ações desenvolvidas e/ou planejadas são elaboradas em equipe de forma parceira e colaborativa, atendendo aos princípios do cooperativismo e à filosofia da escola”.

A direção, sempre que houver necessidade, chama seus associados para dialogar em particular e esclarecer o que não está bem, por ser uma escola com poucos alunos, quase todos se conhecem, “Por se tratar de uma escola com número reduzido de alunos (209), é possível atender e conhecer todos”, o que torna mais fácil para a direção ter uma conversa objetiva.

Com o componente de mudança, a COEDUCAR busca uma maior aproximação de todos, para minimizar dificuldades que possam vir a existir, por isso a importância do trabalho em equipe, em que todos sabem que seus esforços serão direcionados a um objetivo que é comum para a cooperativa, a educação, e cada um é responsável pela transmissão do conhecimento em cada área do ensino.

O último componente citado por Oliveira (2006) é o de avaliação, que acompanha, controla e aprimora os resultados. De uma forma geral, a cooperativa utiliza esse meio através de reuniões ou conselhos, conforme resposta da coordenação, direção e conselheiros, “Analizando e avaliando os resultados, divulgando-os, discutindo com todos os interessados os melhores meios para se atingir os objetivos”, pois é a maneira para se chegar ao resultado desejado.

O que fica evidente é que esse processo é utilizado quando surge alguma eventualidade, conforme resposta da coordenação, diretores e conselheiros, “A COEDUCAR realiza reuniões tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico, e nessas ocasiões faz o feedback estabelecendo os objetivos a serem trabalhados, mas não possui uma metodologia específica para controle e avaliação dos resultados”.

Nota-se que a cooperativa faz o acompanhamento necessário de seus objetivos e resultados, sempre buscando ideias que tragam melhorias, através das reuniões e conselhos, com todos da equipe para o crescimento da escola. No entanto, está prática poderia ser aperfeiçoada pela cooperativa, com o auxílio dos professores, semanalmente passando o que pode ser melhorado para a coordenação, e depois isso ser revisto com todos juntos.

4.3 Aplicação dos princípios do cooperativismo.

O primeiro princípio do cooperativismo é a adesão livre e voluntária. Conforme o estatuto da COEDUCAR, qualquer pessoa pode ingressar na cooperativa, desde que se dedique à atividade de ensino (professores), dentro da área de atuação da cooperativa, bem como pais de alunos que se utilizem dos processos educacionais por ela disponibilizado. No que se refere a esse princípio, conclui-se que a cooperativa está de acordo, pois segue as regras estabelecidas quanto a esse ponto.

A gestão democrática é o segundo princípio, o associado tem direito a tomar parte nas assembleias gerais, discutir e votar os assuntos nelas tratados, propor ao conselho de administração medidas de interesse da cooperativa, pode votar e ser votado para órgão de administração e de fiscalização, demitir-se da cooperativa assim que lhe convier. A COEDUCAR nesse princípio está seguindo as normas para a gestão democrática.

Com o terceiro princípio se tem a participação econômica dos membros, pois cada cooperado integraliza sua cota-parte e geralmente no final do exercício, se houver sobras, em assembleia é decidido para onde serão destinadas. Conforme entrevista com a diretoria, geralmente as sobras são redistribuídas entre os associados ou utilizadas dentro da escola. Com as mensalidades pagas pelos associados, são tomadas as devidas providências conforme prioridade da escola, aplicadas com melhorias na própria estrutura, como aconteceu no último ano segundo entrevista 01, “as salas de aulas todas foram climatizadas”, proporcionando bem-estar para os alunos.

Em relação à participação em assembleia, é pouco expressiva a participação dos associados, das 33 respostas alcançadas 29 delas dizem que não participam 87,87% (oitenta e sete vírgula oitenta e sete por cento), não participa das decisões, conforme os associados, “Não, em razão da intensa atividade profissional”, “Não, pois falta tempo e mais comprometimento da minha parte”, no entanto quando questionados se eram convidados para as tomadas de decisões da cooperativa, 84, 84% (oitenta e quatro vírgula oitenta e quatro por cento) responderem que sim, conforme o associado, “Sim, somos informados via informativos levados pelas crianças e por avisos publicados no mural da escola”, percebe-se que a cooperativa faz a sua parte em divulgar corretamente as assembleias, porém neste caso poderia ter maior exigência da coordenação e conselheiros, para tomar as decisões somente se tiver número mínimo de associados presentes, pois a cooperativa é de todos e a participação é de grande importância para chegar aos objetivos e às melhorias necessárias a todos.

Autonomia e independência, esse é o quarto princípio, e a COEDUCAR, segundo estatuto, é uma cooperativa autônoma, tem o controle democrático por todos seus membros associados seguindo as regras no que se refere a esse princípio.

Com o quinto princípio do cooperativismo, tem-se a educação, formação e informação, com as observações feitas no ambiente da escola, entrevista com a diretoria e respostas obtidas nos questionários sobre esse tema, a cooperativa não possui uma disciplina específica sobre o cooperativismo.

Não há aulas, palestras ou cursos para os membros da equipe diretiva, professores ou novos associados, sobre o que é uma cooperativa, quais são seus diferenciais em relação a outras entidades públicas ou privadas, quais as particularidades de uma cooperativa, etc.

No entanto, conforme entrevista 01 com a diretora da escola, “a cooperativa não tem uma disciplina específica sobre o cooperativismo, este tema é trabalhado através de projetos e ações desenvolvidas pelos professores nas diferentes disciplinas”, nesse caso a cooperativa poderia investir em um professor específico para ministrar essa preparação e oferecer a cada novo associado um material contendo tudo o que é necessário para o conhecimento e curiosidades sobre o cooperativismo.

No sexto princípio tem-se a intercooperação, conforme entrevista 02 com a diretoria, “a escola tem uma parceria com mais duas cooperativas da cidade, que estas duas outras cooperativas selecionam menores aprendizes para participar da equipe dessas cooperativas, geralmente são jovens que estão em fase escolar”. A COEDUCAR participa, disponibilizando uma sala de aula para em média 12 (doze) alunos que foram selecionados para o curso, eles aprendem a parte teórica em dois ou três dias da semana e depois fazem a parte prática nos dias restantes dentro das próprias cooperativas, podendo compreender melhor o que acontece no dia a dia das cooperativas, segundo a diretora, “é excelente a integração dos jovens com os demais alunos da escola, sempre que necessitam de algum auxílio a cooperativa está disponível para ajudá-los”, neste ponto a cooperativa realiza a intercooperação cedendo uma sala para os jovens terem o aprendizado e depois trabalharem nas duas cooperativas da cidade.

O último princípio é o interesse pela comunidade, a COEDUCAR realiza ações solidárias junto à comunidade da cidade. Através de projetos desenvolvidos no decorrer do ano letivo, as ações segundo entrevista 02 com a direção, “envolvem arrecadação de alimentos, vestuário, brinquedos e livros doados a instituições do município, parceiras da escola”, no total são cinco entidades beneficiadas e algumas escolas municipais, observando que a escola possui interesse pela sua comunidade, levando até o aluno a importância de ajudar a quem precisa.

4.4 Proposições de ações no sentido de otimizar resultados para a cooperativa

Considerando o exposto anteriormente e com base nos levantamentos efetuados, apresentam-se na sequência proposições ao estudo que possam vir a contribuir com o processo de gestão e organização da cooperativa através dos objetivos específicos do trabalho.

- Com relação ao planejamento estratégico, na área de marketing, não é observada forte atuação nesse campo, mas em virtude de a cooperativa estar situada em uma cidade pequena, é importante que a escola seja bem vista pela sociedade como entidade educadora, pois poderia atrair mais associados, mais alunos, fortalecendo ainda mais o sistema cooperativo educacional da cidade, tendo uma forte divulgação

da escola, por exemplo nos períodos chaves do anos (antes de abrir as matrículas), estar presente nos eventos da comunidade local, divulgando a escola e seus projetos de incentivo à leitura para os alunos no ensino fundamental, etc, Isso poderia ser feito através de uma empresa específica na área, o que se torna acessível para a escola, pois é um meio barato de ser feita uma divulgação eficiente.

- A COEDUCAR, no sentido de melhor desenvolver suas atividades, poderia investir mais na participação dos associados dentro da cooperativa, oferecer uma aula a cada início de ano letivo, explicando o que é uma cooperativa, como ela funciona, fazer com que o associado se torne mais participativo nas tomadas de decisões, comparecendo às assembleias, que a escola se torne o meio para manter a aproximação e o bom relacionamento entre pai/escola/filho.

- Proporcionar aos alunos em séries iniciais uma disciplina específica na área de educação cooperativa, pois são os jovens o futuro da sociedade e eles, tendo desde pequenos a importância da educação cooperativa para o desenvolvimento, convivência e união em sala de aula e sociedade, serão as crianças e os jovens futuros formadores de opiniões, pois não basta os alunos terem conteúdos e serem cobrados para serem os melhores, é preciso haver o desenvolvimento da turma, uma maior interação com os colegas, uns ajudando aos outros.

Nos demais pontos relacionados ao trabalho, observa-se que as ações tomadas estão condizentes com os componentes de gestão e os princípios do cooperativismo.

CONCLUSÃO

As cooperativas a cada ano têm novos desafios a enfrentar, para manterem-se competitivas no mercado. É uma questão que exige coordenação e gestão eficiente, pois com o tempo as pessoas se tornam mais exigentes conforme os avanços vêm surgindo, por isso a importância de oferecer um serviço ou produto que tenha qualidade.

No que se refere à estrutura formal, a COEDUCAR está bem definida, com os cargos delineados de acordo com as funções de cada um dentro da cooperativa, pois o trabalho individual envolve todo o andamento da cooperativa.

Com a análise que se refere aos componentes estratégicos, o marketing é um ponto que pode ser mais explorado pela cooperativa, como por exemplo, ter uma empresa terceirizada especializada nesse ramo para, em determinadas épocas, como início de ano, realizar a função de divulgação da instituição e do cooperativismo, atraindo assim novos associados e expondo para maior entendimento as principais particularidades de uma cooperativa, princípios e valores.

No componente direutivo, todas as ações são desenvolvidas com reuniões do corpo direutivo, para tomar as medidas cabíveis para solucionar alguns problemas e manter o bom andamento da cooperativa. A escola precisa disponibilizar mais capacitação aos associados e membros de toda a equipe da cooperativa, pois falta comprometimento e participação nas assembleias; existe uma dificuldade de quem é associado em compreender o que é uma cooperativa e sua estrutura de funcionamento.

O estudo apontou que a escola, nos componentes tecnológicos, busca atender as necessidades dos associados prestando um serviço de qualidade, dando ajuda financeira aos professores para se qualificarem e manter o padrão de ensino.

O componente de mudança é tido como a união de todos para a realização dos trabalhos em equipe, a equipe diretiva toma ações no sentido de auxiliar aos pais para obter um bom desenvolvimento dos filhos, pois sempre propõem ações no sentido de otimizar o melhor para o aluno. Nesse ponto, a cooperativa está muito bem relacionada com todos os demais envolvidos.

Quanto ao componente de avaliação, a COEDUCAR, utiliza desse meio para fazer o controle e aprimorar suas atividades, porém essa prática pode ser mais bem

trabalhada com o auxílio dos professores para manter um excelente padrão de ensino, levantando possíveis maneiras para controlar e prever falhas juntos com a direção.

Em relação aos princípios do cooperativismo, a maioria da escola os utiliza no dia a dia em sua rotina. No entanto, quanto ao quinto princípio, educação, formação e informação, que é a forma de levar até os jovens um pouco da história do cooperativismo, a cooperativa, neste caso, poderia desenvolver no seu plano de ensino uma disciplina que contemple os anos iniciais no ensino fundamental, com jogos educativos que incentivem o coletivo e valorizem a ajuda mútua, pois é base para aprender a importância de cooperar para todos se ajudarem; oferecer aos pais (novos associados) um material ou uma tarde para mostrar a cooperativa, apontando suas vantagens e o que é feito do dinheiro pago em mensalidades, etc, Dessa forma, poderia aumentar a participação no terceiro princípio, a participação econômica dos membros, proporcionando ao associado ser mais proativo na tomada de decisões.

O estudo proporcionou um melhor conhecimento da estrutura e gestão de uma cooperativa educacional, tendo alguns pontos que podem ser revistos pela direção da escola, porém sua organização e controle do ensino bem como a qualidade do serviço prestado são itens que estão bem desenvolvidos. O que se pode observar ao final deste estudo, é que é possível cooperativas educacionais sobreviverem ao mercado competitivo, sendo claro que delas se exige uma boa estruturação e uma gestão eficiente.

REFERÊNCIAS

_____. Resolução CNC N° 23, de 09 de fevereiro de 1982. Dispõe sobre a organização e funcionamento de Cooperativas-Escola. Legislação Cooperativista: Lei 5.764 de 16 de Dezembro de 1971.

BORGES, M. A. **Cooperativismo Educacional: gestão solidária na Cooperativa Educacional de Uberlândia**. Uberlândia, 2010.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 1^a ed. Florianópolis, 1994.

BRASIL LEI 5.764/1971 de 16 de dezembro 1971. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.html> Acesso em 16 de Julho de 2014.

CENSO ESCOLAR. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>> Acesso em 18 de Julho de 2014.

FRANTZ, W. **Educação e cooperação: práticas que se relacionam**. Sociologias- Porto Alegre, RS. Ano 3, nº 6, 2001.

FRÓES, O. **Cooperativas de educação**. São Paulo: Mackenzie, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/xtras/home.php>> Acesso em 16 de Agosto de 2014

Marconi M. A. e Lakatos E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7^a ed . São Paulo: Atlas, 2010.

OCB-Organização das Cooperativas Brasileira. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp> Acesso em 20 de Julho de 2014.

OCERGS- Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>> Acesso em 18 Julho de 2013.

OLIVEIRA, D. P.R. **Estrutura Organizacional-Uma Abordagem para Resultados e Competitividade.** 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de Gestão das Cooperativas-Uma Abordagem Prática.** 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGNUSSATT. A. **Guia do Cooperativismo de Crédito.** 1^a ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.

Portal do Cooperativismo de Crédito. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/AutoGestao.html>> Acesso em 13 Setembro de 2014.

Revista VEJA. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/tema/desafios-brasileiros-ensino-publico>> Acesso em 09 de Julho de 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração.** 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHNEIDER J. O. **Educação e Capacitação Cooperativa** - Os desafios no seu desempenho. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2010.

APÊNDICE 1

A presente pesquisa refere-se ao Trabalho de Conclusão de Curso, que está sendo desenvolvido pela aluna Mirley Nunes de Moura, acadêmica do Curso de Gestão de Cooperativas, da Universidade Federal de Santa Maria, referente a Cooperativas Educacionais, assim sua contribuição será de grande importância respondendo a este questionário, antecipadamente agradeço a sua contribuição. Muito Obrigada!

Questionário estruturado conforme o livro Manual de Gestão de Cooperativas.

Direcionado a: Associados

Sexo: Masculino Feminino

Qual sua formação:

1- Está satisfeito como cooperado pelos serviços prestados pela Coeducar? Por quê?

2- Você participa na tomada de decisões de sua cooperativa nas assembleias? Por quê?

3- O que é uma Cooperativa para você?

4- Na sua visão que qualidades sua escola possui que a diferencia das demais (escola pública/privada)?

5- Na sua visão, quais são as responsabilidades e comprometimentos que a Coeducar possui com seus associados (pais e alunos)?

6- Você é comunicado e convidado para tomada de decisões ou ações que envolva melhorias ou ajustes para a cooperativa? De que forma?

7- Gostaria de expor sua opinião sobre algo que considera importante?

“Todo nosso conhecimento tem princípio nos sentimentos”.
Leonardo da Vinci.

APÊNDICE 2

A presente pesquisa refere-se ao Trabalho de Conclusão de Curso, que está sendo desenvolvido pela aluna Mirley Nunes de Moura, acadêmica do Curso de Gestão de Cooperativas, da Universidade Federal de Santa Maria, referente a Cooperativas Educacionais, assim sua contribuição será de grande importância respondendo a este questionário, antecipadamente agradeço a sua contribuição. Muito Obrigada!

Questionário estruturado conforme o livro Manual de Gestão de Cooperativas.

Direcionado a: Coordenação, Diretores, Conselheiros.

Sexo: Masculino Feminino

Qual sua formação:

1- Em relação aos sete princípios do Cooperativismo:

1º- Adesão voluntária e livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados.

2º- Gestão democrática - As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

3º- Participação econômica dos cooperados - Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas.

4º- Autonomia e independência - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados.

5º- Educação, formação e informação - As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa.

6º- Intercooperação - Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º- Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados.

Eles são aplicados na escola? De que maneira?

2- Com relação aos componentes comportamentais, na sua visão, quais são as principais responsabilidades e comprometimento da escola com seus associados (alunos e pais)?

3- Como é a participação dos associados nas assembleias da cooperativa?

4- Como é tratada as informações gerenciais pela direção com seus associados? (EX.: A cada trimestre é divulgado em um mural, os gastos do período).

5- Na sua percepção o processo de liderança, comunicação e coordenação, acontecem na Coeducar? De que forma?

6- A Coeducar faz trabalhos em equipe (direção, coordenação, professores)? Se sim, de que forma é realizado?

7- Com relação a: Indicadores, acompanhamento, controle, e aprimoramento, que controla e avalia resultados para chegar aos objetivos, de que maneira a Coeducar faz estas medidas?

8- Quais diferenciais a Coeducar proporciona a seus associados que as demais não oferecem (qualidades da escola)?

9- Na sua visão o serviço prestado pela Coeducar atende as expectativas dos associados? Como?

10- Você gostaria de falar sobre algo que considera importante?

“Todo nosso conhecimento tem princípio nos sentimentos”.
Leonardo da Vinci.