

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

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL A  
PARTIR DA REGIONALIZAÇÃO NA COOPERATIVA  
UNICRED CENTRO-OESTE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Paula Brum de Lima**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

# **ANÁLISE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA REGIONALIZAÇÃO NA COOPERATIVA UNICRED CENTRO-OESTE**

**Paula Brum de Lima**

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

**Orientador(a): Deise Dickel**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

## Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	4
1.1	Objetivo Geral .....	4
1.2	Objetivos Específicos .....	5
1.3	Justificativa.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	Mudança Organizacional.....	7
2.2	Liderança, Estrutura e Processos Organizacionais .....	8
2.3	Princípios do Cooperativismo.....	8
2.4	Sociedades Cooperativas.....	10
2.5	Cooperativa de Crédito Unired Centro-Oeste.....	10
3	METODOLOGIA .....	11
4	RESULTADOS E ANÁLISES EFETUADAS.....	14
4.1	Porque o surgimento da cooperativa Unired .....	14
4.2	Acontecimentos e marcos neste processo de implementação .....	14
4.3	O motivo da Regionalização da Cooperativa Unired.....	15
4.4	A Aliança trouxe mudanças positivas ou negativas? .....	16
4.5	Liderança.....	17
4.6	Estrutura (Ambiental de Santa Maria para Centro-Oeste) .....	17
4.7	Processos (Adequação de todos a normas únicas/fluxos de atividades) .....	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	21
	REFERÊNCIAS .....	23
	ANEXOS.....	25

# **1 INTRODUÇÃO**

A mudança organizacional é uma área que possui o enfoque na necessidade de constante adaptação das organizações contemporâneas pois são, dotadas de princípios que fazem parte de sua cultura organizacional. Esses princípios são comuns e regem o comportamento das pessoas, resultando muitas vezes no estabelecimento de culturas burocráticas e funcionais, as quais exigem uma atitude inovadora e eficiente. A intensidade e a volatilidade das pressões internas e externas impõem esses desafios para as empresas e cooperativas, fomentando a necessidade real da mudança.

Estas modificações podem significar desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão, visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações. E nestas mudanças organizacionais que se enquadram as fusões e incorporações.

Como já mencionado, além da modificação por meio de fusões e incorporações, as cooperativas buscam ganhos de eficiência e competitividade mediante alianças estratégicas com outras cooperativas ou mesmo com empresas privadas. Aliança estratégica é um termo genérico utilizado por economistas quando duas ou mais empresas independentes, que muitas vezes competem no mercado, decidem cooperar para atingir um determinado objetivo estratégico em comum. A estrutura de governança utilizada para a cooperação entre cooperativas independentes varia desde acordos formais e contratos até a formação de uma nova organização com aporte de capital das empresas cooperantes.

## **1.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem o objetivo de descrever o processo de mudança organizacional na Cooperativa de Crédito Unicred Centro-Oeste, desencadeado

pela regionalização de três cooperativas para a formação de apenas uma, mostrando a implementação e importância do 6º princípio do cooperativismo.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- a. Descrever o histórico, os métodos, políticas e diretrizes da cooperativa, apontando os motivos das mudanças.
- b. Analisar a aliança entre três cooperativas para a formação de apenas uma.
- c. Pontuar as modificações realizadas a partir da regionalização na estrutura organizacional, nas lideranças e nos processos organizacionais

## **1.3 Justificativa**

A mudança é a realidade de todas as coisas que existem. Ao se estender esse pensamento ao universo das organizações, pode-se perceber que também existe nesse território um permanente processo de mudança. Segundo Fischer (2002), a mudança organizacional funciona como um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, no qual se objetiva aperfeiçoar seus sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão, além de desenvolver as competências pessoais e organizacionais.

No Cooperativismo a gestão organizacional em tempos de mudança, se fortalece cada vez mais em resposta às dificuldades sócio–econômicas, como um fator de inclusão social e como uma alternativa para que muitas organizações se mantenham no mercado. Com uma constituição jurídica própria, é uma alternativa para a organização do trabalho, principalmente na prestação de serviços e terceirização. Fortalecido em conceitos de humanismo, liberdade, igualdade, solidariedade e de racionalidade, o cooperativismo busca construir uma sociedade melhor, baseada em conceitos nobres, destacando-se cada vez mais

como uma opção e uma solução para o crescimento da economia em tempos difíceis.

Desta forma, a partir destes conceitos, que mostram a importância da organização estar em constante mudança e consequentemente ter uma boa gestão, tomou-se como tema a questão de Mudança Organizacional da Cooperativa Unicred Centro-Oeste, desencadeada pela regionalização ocorrida em 2013. Antes desta data a Cooperativa era denominada como: “Unicred Santa Maria” e a partir da Regionalização, ou seja, a intercooperação de três instituições para o fortalecimento dos negócios e da marca, houve a união das seguintes cooperativas: Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde de Cachoeira do Sul LTDA - UNICRED CENTRO JACUÍ, a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde da Fronteira Oeste LTDA – UNICRED FRONTEIRA OESTE e Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde de Santa Maria LTDA - UNICRED SANTA MARIA, passando a denominar-se, a partir de então, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos Demais Profissionais da Saúde Da Região Centro-Oeste do RS LTDA, sigla UNICRED Centro-Oeste RS

O estudo desta regionalização torna-se importante para a organização, pois mostra o crescimento da cooperativa a partir deste processo. Com a união houve o aumento quantitativo de contas correntes, ou seja, aumento na quantidade de cooperados na instituição e consequentemente o aumento do capital. Desta forma, pela união dos resultados traz uma nova visão desta cooperativa de crédito, aumentando a sua força perante outras.

Para a Academia, torna-se importante este estudo para mostrar exemplos da forma que é implantado os princípios cooperativistas nas cooperativas de crédito. Saindo da teoria e exibindo como é realizado na prática esses conceitos, neste caso, o 6º princípio cooperativista. Fortalecendo também o conhecimento dos estudantes, pois traz um modelo de implantação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente trabalho desenvolverá análises, teorias e argumentos baseados em um estudo realizado na cooperativa de crédito Unicred Centro-Oeste, onde serão estudados os tópicos como: mudança organizacional, processos e estruturas e princípios do cooperativismo.

### **2.1 Mudança Organizacional**

Pires e Macêdo (2006) salientam que falar em mudança implica em falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A junção de culturas, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

A mudança organizacional não é uma questão nova dentro da literatura sobre organizações. A novidade é o ritmo, além da força, com que as alterações do ambiente vêm sendo impostas às organizações. Para Huber e Glick (1995), esse ritmo veloz da mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a crescente efetividade da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte. Silva (1999) afirma que estamos vivendo uma mudança de época, e não uma época de mudanças, devido à profundidade das alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social.

Rondeau (1999) sugere que as organizações mudam porque a maneira de pensar e a gestão também sofrem modificações com o tempo. Isso acontece tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas, quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Para Souza Silva (2003), a questão que desafia os interessados no tema é como gerenciar a mudança organizacional se, historicamente, a ciência da administração se preocupou em formar administradores da eficiência e não

gerentes da mudança. Já Neiva (2003) entende que aspectos vitais como o processo de implementação, a eficácia do desenho, o papel e a eficiência dos responsáveis e o impacto desses programas ainda estão longe de apresentar respostas mais conclusivas. Considerando tal realidade, estudos que façam avaliações de intervenções para a mudança organizacional suscitam interesse na medida em que permitem tanto a orientação empírica dos responsáveis pelo processo de transformação, quanto a avaliação da pertinência e da atualidade de determinado constructo teórico.

## **2.2 Liderança, Estrutura e Processos Organizacionais**

Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos sociais, e culturais. Compreender o processo de liderança torna-se cada vez mais crucial para atualizá-lo em face das transformações pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações.

Conforme Sennett (1998) os novos contextos organizacionais têm priorizado pela flexibilidade e pela cooperação e tendem, conseqüentemente, a enaltecer a figura do líder, realocando as responsabilidades do chefe com as ambiguidades do *coach*. As empresas estruturadas no trabalho em equipe, onde as práticas internas são guiadas pelas mudanças no ambiente externo, os líderes se tornam figuras estrategicamente importantes.

A percepção da importância do conhecimento nas atividades que uma organização deve realizar, bem como o fato de que se trata de uma habilidade inerentemente ligada a pessoas, faz parte do pensamento administrativo e organizacional.

## **2.3 Princípios do Cooperativismo**

O cooperativismo, desde seus primórdios, é direcionado por princípios, que diferenciam este tipo de organização das demais sociedades empresariais. Conforme Singer (2002), desde sua primeira experiência em 1844, em Rochdale,



seu estatuto já previa princípios, que explicitavam os valores sobre os quais a organização cooperativa seria criada.

Pelo conceito de Braga (2002), talvez a ideia dos princípios esteja para alguns longe da realidade, mas para outros seria o desafio de buscar, mesmo com dificuldades, a sua incorporação na sociedade brasileira, agregando a eles a evolução do pensamento social para melhorar a organização da sociedade.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), os princípios do cooperativismo, são: **1º - Adesão voluntária e livre** - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas. **2º - Gestão democrática** - as cooperativas são organizações democráticas. **3º - Participação econômica dos membros** - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas. **4º - Autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. **5º - Educação, formação e informação** - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros. **6º - Intercooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das 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 membros;

Conforme mencionado acima, os princípios do cooperativismo possuem grande importância para o regime cooperativista. Neste artigo será dado enfoque ao 6º princípio - intercooperação, pois é onde surge o embasamento da importância da união entre cooperativas para o seu fortalecimento.

## **2.4 Sociedades Cooperativas**

Conforme a Lei nº 5.764/71, sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, constituída para prestar serviços aos associados.

Conforme Pagnussat (2004), cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

## **2.5 Cooperativa de Crédito Unicred Centro-Oeste**

O Sistema Unicred como um todo, surgiu em 1989 no Rio Grande do Sul e é formado por um conjunto de instituições financeiras cooperativas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, normatizadas pela legislação cooperativista e do Sistema Financeiro Nacional.

Tratando-se da Cooperativa de Unicred Centro-Oeste, onde é realizada a pesquisa, a mesma surgiu em 31/03/1998, na cidade de Santa Maria, denominada de Unicred Santa Maria. Atendendo e conduzindo financeiramente os médicos e demais profissionais da saúde durante dezesseis anos, unicamente como Unicred Santa Maria.

Conforme Estatuto, em 01/02/2013, houve a regionalização, ou seja, a incorporação de três unidades de atendimento da região para tornar-se uma instituição apenas. Tornando-se cooperativa Unicred Centro-Oeste, o qual hoje possui um total de 36 colaboradores, sendo 13 na unidade de Santa Maria.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, ou seja, não se preocupará com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização. A pesquisa qualitativa trata-se de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Desta forma, o método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, para Gil (2002) a mesma objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Desta forma, o interessado é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções e conhecimentos para problemas concretos.

Quanto aos seus objetivos, o trabalho apresenta uma pesquisa descritiva. Gil (2002) também menciona que a pesquisa descritiva é o estudo que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A mesma tem como finalidade: observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos.

Assim, realiza-se o estudo, a análise e o registro dos fatos sem a interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que a ação acontece ou como a estrutura de um sistema funciona.

A descrição visa então, à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Gil (2002) mostra que esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das

relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa ou organização.

Quanto aos procedimentos técnicos, será adotado a pesquisa de estudo de caso.

Conforme Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Após a breve contextualização sobre as abordagens metodológicas que utilizou-se, entraremos nos métodos utilizados para a realização do presente do trabalho.

Primeiramente, buscou-se a autorização da empresa estudada. Após esta autorização coletou-se documentos da empresa que continham informações sobre o tema em questão; mudança organizacional na cooperativa Unicred Centro-Oeste.

Foi fornecido para estudo o Estatuto da cooperativa que mostra a mudança corporativa que uniu três cooperativas e transformou-se em uma região apenas.

Os métodos usados para adquirir os resultados foram: dois questionários de questões abertas. Um enviado ao Coordenador Administrativo Financeiro da Unicred e o outro realizado com um dos fundadores da cooperativa de crédito em Santa Maria.

O Questionário (anexo A) realizado com um dos fundadores da cooperativa de crédito de Santa Maria, abordou os questões desde a fundação da cooperativa até o que desencadeou a regionalização. Perguntas estruturadas da seguinte

forme: o motivo do surgimento da organização, principais marcos, o motivo de sua regionalização e hoje após sua mudança.

O Questionário (anexo B) realizado com o Gerente Administrativo Financeiro foi estruturado com quatro questões abertas sobre o que mudou na cooperativa após sua regionalização, apontando três aspectos: Liderança, estrutura (mudança de Santa Maria para Centro-Oeste) e processos operacionais).

Existe uma relação para a escolha dos entrevistados, o primeiro entrevistado foi um dos fundadores da cooperativa e passou pela fase que iniciou a necessidade do processo de regionalização. O segundo entrevistado, foi um dos implantadores desta aliança, o que nos propicia uma resposta mais concreta sobre o assunto.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISES EFETUADAS**

A partir do questionário enviado a um dos fundadores da cooperativa Unicred, o mesmo comenta alguns critérios, como: o motivo do surgimento da cooperativa, acontecimentos na implementação, o porquê desta regionalização e alguns pontos positivos e negativos.

### **4.1 Porque o surgimento da cooperativa Unicred**

Conforme entrevistado, a respeito de sua constituição

“O surgimento houve pelo entusiasmo e disposição de algumas pessoas idealistas, e por ser lógico, estariam desenvolvendo num empreendimento já testado e de sucesso, cujo risco de não dar certo era mínimo. Além disto, havia já, a segurança da Central do Rio Grande do Sul que tinha o preparo e a disposição para amparar todo o processo de implantação. Como realmente fez. A cooperativa de Santa Maria foi a 20ª Unicred singular a ser implantada no RS, no Brasil eram mais de 100.”

Observa-se que houve bastante espírito de positividade na sua Constituição, pois apresentava um risco quase zero de não prosperar. Como já existia a cooperativa Central RS, que hoje é a que auxilia as demais cooperativas, tornava-se acessível sua criação, pois os mesmos teriam um respaldo sobre suas atividades e processos.

### **4.2 Acontecimentos e marcos neste processo de implementação**

Dentre alguns acontecimentos na história da constituição da cooperativa, o fundador cita:

“A escolha de um gerente que tivesse o perfil exigido para fazer o que tinha que ser feito e, principalmente, com o conhecimento dos serviços e do Sistema Financeiro Nacional, capaz de compensar a natural falta de experiência dos médicos neste ramo. Outro fato relevante a ser mencionado é que a Unicred Santa Maria, embora a mais nova do sistema (na época), foi responsável (cobaia) para a implantação do sistema SAU, um dos marcos da evolução do sistema UNICRED. Considerando o fato, de o Gerente ser, também, programador de sistemas de computadores.”

Percebe-se, com o que foi mencionado pelo entrevistado, que houve grande desafio a respeito de sua administração, enfatizando como um dos grandes marcos a escolha de uma gerência, pois tratava-se de uma cooperativa constituída por médicos, onde os mesmos não teriam tempo e nem preparação para gerir a organização, assim houve a importância de resgatar alguém de fora da organização para administrá-la. Nota-se, também, a inclusão do sistema (SAU) de uso interno na cooperativa, para organização dos processos financeiros.

#### **4.3 O motivo da Regionalização da Cooperativa Unicred**

A Intercooperação ou Cooperação entre Cooperativas potencializa a nível macro a cooperação intra-organizacional ligado às cooperativas. Segundo a ACI (2015), “as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”.

Conforme mencionado pelo entrevistado nesta questão:

“No caso das cooperativas de Crédito, uma variável nova, na época, obrigou que fosse dado ao Banco Central do Brasil, responsável pelo Sistema Financeiro Nacional, a obrigação e o dever legal de regulamentá-las por meio de Resoluções. No início o montante dos ativos que circulavam nas cooperativas não levava o Banco Central a ter grandes preocupações e a fiscalização era feita pelas Centrais, por delegação. Com a evolução e o enorme volume de recursos circulando, o Banco Central sentiu necessidade de levar às cooperativas os controles estabelecidos. O custo disso, sem dúvida, passou a trazer uma preocupação para os dirigentes, vendo um futuro de dificuldades, principalmente para as singulares menores. De outro lado, o regramento legal estabelecido tinha, e tem, limitações operacionais que impediam, muitas vezes, grandes negócios. Ninguém inventou nada, basta ver, através dos tempos, o que fizeram grandes bancos e grandes empresas no Brasil e no mundo, fusão (regionalização). Ganho em escala na de redução de custos, o que é muito relevante, a união de ativos, e do capital de três, permitindo, pela melhora da liquidez e o aumento do capital a geração de negócios a um nível de valor impensado. Gerando, portanto, novas possibilidades de receitas maiores.

Nota-se, a partir do que foi citado, que o motivo da Regionalização da cooperativa, encaixa-se com o 6º princípio do cooperativismo que é: Intercooperação, a junção de cooperativas torna-as mais fortes no mercado

financeiro. Mostrando que o custo que cada singular teria separadamente seria o mesmo que hoje se tem com união de todas. Ou seja, hoje com o mesmo custo que a cooperativa Santa Maria teria e menos negócios, pelo seu porte, a cooperativa Centro-oeste apresenta uma maior força em capital e liquidez, podendo realizar maiores negócios perante o Banco Central melhorando o relacionamento com os seus associados.

#### **4.4 A Aliança trouxe mudanças positivos ou negativas?**

A respeito dos pontos positivos e negativos para o entrevistado:

“A busca da fusão contemplava sempre, e apenas, uma visão positiva. Tecnicamente, pelas limitações que tinham, cada uma (Santa Maria, Uruguaiana e Cachoeira do Sul), pela sua liquidez e capital social, podemos afirmar, sem medo de erro, que foi positivo.”

De acordo com o que foi descrito pelo fundador, foram percebidas apenas mudanças positivas com esta união, pois as cooperativas singulares eram menores e com esta aliança tornaram-se mais fortes e com maiores recursos para movimentações financeiras. Assim, fortalecendo a marca e aumentando o relacionamento com os cooperados.

A partir do questionário enviado ao Gerente Administrativo-Financeiro da cooperativa Unicred Centro-Oeste, o mesmo identifica algumas mudanças que ocorreram na cooperativa a partir de sua regionalização. Aspectos questionados: mudança na liderança, estrutura (ambiental de Santa Maria para Centro-Oeste) e processos (Adequação de todos os colaboradores a normas únicas/fluxos de atividades).



## 4.5 Liderança

Para Bernardinho (2006), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum.

Conforme Gerente Administrativo-Financeiro,

“A liderança a partir da Regionalização mudou o foco de chefia/empregado, para gestor/colaborador. Essa foi a principal mudança quanto as lideranças. Também podemos ressaltar o foco no desenvolvimento que os gestores estão trabalhando com os colaboradores, buscando cada vez mais o desenvolvimento das lideranças diretas e indiretas”.

Observa-se que o Gestor apresenta sobre a Unicred uma maior preocupação com o relacionamento com o colaborador, tentando melhorar a comunicação entre ambos a partir do desenvolvimento de uma boa liderança. A questão desta atenção para a melhoria na liderança torna-se de grande valia para a instituição, pois a mesma gera um maior entusiasmo entre os mesmos, melhorando o ambiente de trabalho e também a busca dos objetivos.

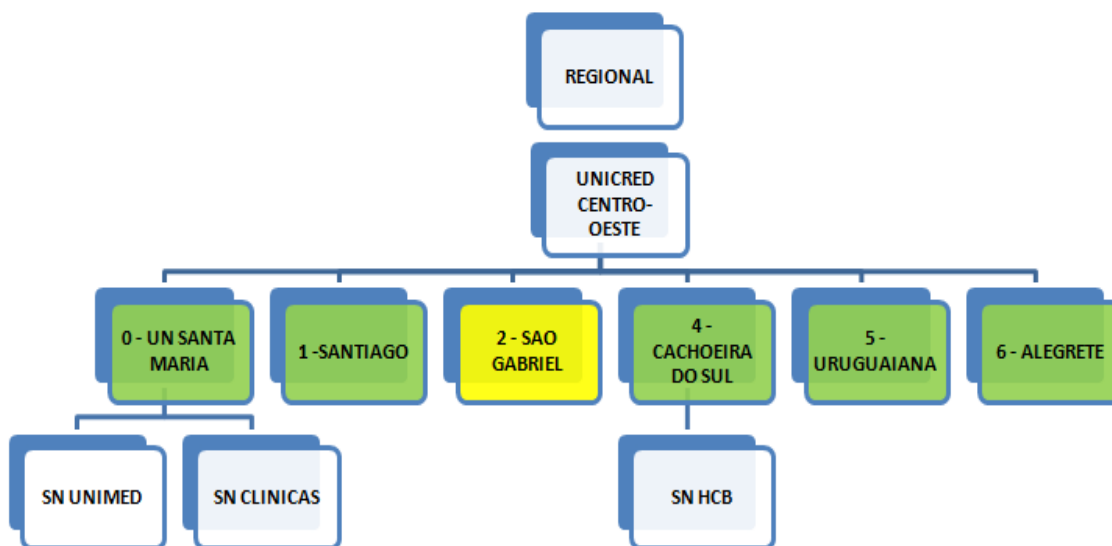
## 4.6 Estrutura (Ambiental de Santa Maria para Centro-Oeste)

Chiavenato (1996) divide as mudanças organizacionais em quatro tipos: (1) físicas, incluindo instalações e equipamentos; (2) lógicas, incluindo missão, objetivos e estratégias organizacionais; (3) estruturais, relacionadas às estruturas de cargos, níveis hierárquicos e redes de comunicação empresarial; e (4) comportamentais, referentes às atitudes das pessoas, aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, às relações interpessoais e sociais, e aos paradigmas organizacionais.

Conforme entrevistado,

“Houve padronização de praticamente todas estruturas de atendimento (Unidades de Negócios e Salas de Negócio), com objetivo de melhorar a comodidade tanto para o cooperado, como para o colaborador. Essa ação foi refletida na pesquisa de clima junto aos colaboradores, de forma muito positiva”.

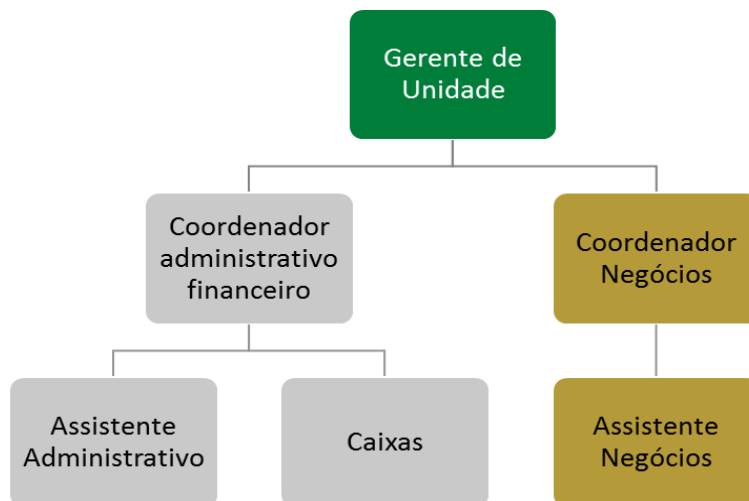
Percebe-se com a argumentação do Líder, que também houve uma preocupação com a mudança estrutural, tentando padronizar todas as unidades de atendimento, aprimorando o ambiente tanto para o colaborador como o cooperado. O que torna-se positivo para uma melhor consolidação e qualidade da marca. E tratando-se da estrutura interna um grande exemplo é o organograma, é essencial para se ter referência clareza da organização.



**Figura 1 - Organograma Estrutura Unicred Centro-Oeste RS. Fonte: Documentos da Cooperativa**

Hoje a organização de atendimento da cooperativa Centro-Oeste apresenta suas cooperativas separadas por cidades (Unidades de Atendimento) englobadas nos processos da Regional. Antes cada Unidade (Santa Maria, Uruguaiana

(Alegrete junto) e Cachoeira do Sul reportavam-se separadamente a Central do Rio Grande do Sul, hoje existe uma retaguarda própria da região centro para depois a comunicação com a Central RS.



**Figura 2 - Organograma Estrutura das Unidades de Atendimento. Fonte: Documentos da Cooperativa**

A imagem acima representa a cooperativa atualmente, a respeito de sua organização interna (Cada Unidade de Atendimento), conforme sua estrutura funcional desde a gerência, separando as áreas em administrativas/operacionais e negociais/comerciais.

#### **4.7 Processos (Adequação de todos a normas únicas/fluxos de atividades)**

Conforme entrevistado,

“Administrar uma empresa tem sido tarefa das mais árduas no Brasil, face à velocidade de mudanças na forma de gerir provocada pela rápida necessidade de competir de forma global. As atividades de uma empresa são na realidade um emaranhado de processos e sub-processos interagindo entre si. O ponto chave da questão é, portanto, determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa. Quais os processos "críticos" da organização, aqueles que afetam diretamente

ou com maior intensidade a rentabilidade ou o futuro dos negócios. Também quais os que podem ocasionar risco financeiro de risco de imagem perante o cooperado e o sistema Unicred. A análise e gerenciamento dos processos deve ser uma filosofia de trabalho que traz resultados significativos na eliminação ou redução dos chamados "custos invisíveis", mas, muito mais do que isso, contribui para uma mudança de filosofia de trabalho".

Como já mencionado na pesquisa, nenhum processo de mudança é fácil e também exige-se tempo de adequação. Constata-se a partir da argumentação acima que na cooperativa não é diferente, encontra-se nesse processo de mudança e adaptação por se tratar de uma união recente precisa de um prazo para todas as modificações e unificação de cultura. O que mostra ser um dos processos mais difíceis e importantes, pois é necessário antes da modificação identificar as prioridades nestes processos e também a urgência de cada um.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o mundo dos negócios instável e altamente dinâmico onde a característica mais marcante no ambiente organizacional é a velocidade com que as informações circulam e a necessidade de mudança impulsionada pelo processo de globalização. O mercado está cada vez mais exigente e vem demandando das organizações adaptações e respostas rápidas e com qualidade tanto nos atendimentos como nos processos.

As organizações necessitam cada vez mais de pessoas que sejam capazes de agir dentro do mundo de instabilidade. Um mundo que exige profissionais e organizações, que possam se adaptar rapidamente as novas conjunturas econômicas e políticas. Esses profissionais precisam responder as novas questões que são impostas pelo mercado externo e também normas internas.

Conforme análises realizadas nos resultados do trabalho apresentado, o mesmo mostra o quão significativo e forte torna-se uma organização juntar-se a outra com os mesmos objetivos. Além de tornar a marca com mais credibilidade perante os seus cooperados, consegue desenvolver maiores negócios com o aumento de seu capital.

Conclui-se, que diante de uma regionalização, a cooperativa deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento buscando um processo padrão. Portanto, independente do seu próprio estilo que cada cooperativa singular exercia antes, a partir da união implica em saber exercer uma cultura diferente junto a novas mudanças.

Assim, para o colaborador saber conviver harmonicamente, e aos poucos os processos padrões de implantação serem repassados, buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para crescer dentro de uma organização, trazendo resultados tanto para a instituição financeira como pessoal.

Desta forma, os objetivos da pesquisa realizada foram atingidos, pois foram relatados e especificados os processos da cooperativa Unicred Centro-Oeste desde sua constituição até o presente momento. Mostrando o porquê da

importância dos processos dentro de uma mudança organizacional, a partir da necessidade de uma aliança para a fortificação de uma cooperativa de crédito. Enfatizando a valia do 6º princípio do cooperativismo, que é: a Intercooperação, ou seja, a união de cooperativas para se ter um trabalho mais eficaz dando força ao movimento cooperativo.

## REFERÊNCIAS

AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL **Anales...** Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI. Disponível em <<http://www.coop.org>>. Acesso em xx de xxxxxxxx de 2015

BERNARDINHO, 1959. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

BRAGA, M. J.; PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C., VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. **Tirando a Máscara: Princípios Cooperativistas e Autenticidade das Cooperativas**. Viçosa, UFV, 2002 (Relatório Final de Pesquisa, CNPq)

CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996

UNICRED CENTRO-OESTE RS. **Estatuto Social – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde da Região Centro-Oeste do RS LTDA**. Reformado e consolidado em Assembleia Geral Extraordinária em 01.fev.2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Sources and Forms of Organizational Change**. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1995.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Metodologia para Avaliação da Mudança Organizacional**. In: LIMA, Suzana Maria Valle et al. *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PORTAL BRASIL COOPERATIVO – Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em xx de xxxxxxxx de 2015.

PORTAL UNICRED CENTRO-OESTE RS – Disponível em: <<http://www.unicred.com.br/centrooesters/>>. Acesso em xx de xxxxxxxx de 2015.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos  
 Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em:  
 <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em: xx de xxxxxx de 2015.

RONDEAU, Alain. **Transformer L'organisation Comprendre les Forces que Façonnent L'organisation Et Le Travail**. Gestion, v. 24, n. 3, 1999.

SENNETT, R. **The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism**. New York: Norton, 1998.

SILVA, José S. **El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extension en la Academia del Siglo XXI**. In: CONFERENCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2002, 130p

SOUZA SILVA, José de. **A Mudança de Época e o Contexto Global Cambiante: Implicações para a Mudança Institucional em Organizações de Desenvolvimento**. In: LIMA, Suzana Maria Valle et al. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.



# ANEXOS

## Anexo A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

TRABALHO CONCLUSÃO DE CURSO

Acadêmica: PAULA BRUM DE LIMA

Questões relacionadas a Unicred com sua Constituição e necessidade de Regionalização:

- 1) Por que houve o Surgimento da Unicred Santa Maria?
- 2) Acontecimentos e marcos neste processo de Implementação da Unidade em Santa Maria.
- 3) Por que foi realizada a Regionalização? (Passando de Santa Maria para Centro-Oeste)
- 4) Esta união trouxe mudanças positivas ou negativas?

**Anexo B**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**TRABALHO CONCLUSÃO DE CURSO**  
**Acadêmica: PAULA BRUM DE LIMA**

**Questões relacionadas a Unired após a sua Regionalização**

**O QUE MUDOU REFERENTE A:**

- 1) LIDERANÇA
  
- 2) ESTRUTURA (Ambiental de Santa Maria para Centro-Oeste)
  
- 3) PROCESSOS (Adequação de todos a normas únicas/ fluxos de atividades)

Aspectos positivos e negativos desta transformação: