

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

CENTRO TECNOLÓGICO

**CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS**

**COOPERATIVA: UMA NOVA RELAÇÃO DE TRABALHO – o
caso da Unimed Circuito das Águas, São Lourenço/MG**

Francisco Pereira da Silva

Orientador: Prof. Neri dos Santos, Doutor

Banca Examinadora

**Prof. Neri dos Santos, Dr.
Prof. José Francisco Salm, PhD
Prof. Nério Amboni, Dr.**

Florianópolis, Abril de 2000

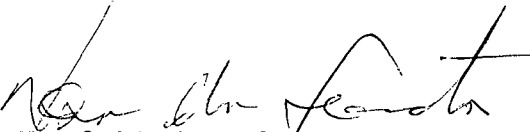
**COOPERATIVA: UMA NOVA RELAÇÃO DE TRABALHO – O
CASO DA UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS, SÃO
LOURENÇO/MG.**

FRANCISCO PEREIRA DA SILVA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração: ERGONOMIA) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Ricardo de Miranda Bárcia
Coordenador do Curso

**APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA, INTEGRADA
PELOS
PROFESSORES:**


Prof. Neri dos Santos, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Orientador)


Prof. José Francisco Salm, PhD
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)


Prof. Nério Amboni, Dr.
**(Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/UNISUE -
MODERADOR)**

Florianópolis, Abril de 2000

SUMÁRIO

SUMÁRIO	01
Mensagem	05
Agradecimentos	06
Resumo	09
Abstract	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do tema.....	11
1.2 Organização do estudo.....	12
1.3 Definição do problema.....	15
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Geral.....	20
1.4.2 Específicos.....	20
1.5 Relevância/justificativa.....	21
1.6 Procedimentos metodológicos.....	22
1.6.1 Caracterização do estudo.....	22
1.6.2 Técnicas de coleta e de tratamento dos dados.....	24
1.6.3 Limitações preliminares do estudo.....	25
2 AS FORMAS PRIMITIVAS DA COOPERAÇÃO E O NASCIMENTO DO COOPERATIVISMO MODERNO	27
2.1 O Cooperativismo no Brasil.....	35
2.1.1 Representação do sistema.....	37
2.1.2 Tipos de cooperativismo.....	39
2.1.2.1 Cooperativas de consumo.....	39
2.1.2.2 Cooperativas agropecuárias.....	42
2.1.2.3 Cooperativas de crédito.....	43
2.1.2.4 Cooperativas de trabalho.....	46
2.1.2.5 Cooperativas de eletrificação e telefonia rural.....	50
2.1.2.6 Cooperativa educacional.....	52
2.1.2.7 Cooperativas de habitação.....	54

3 O COOPERATIVISMO DE TRABALHO	56
3.1 Organização, gestão e capacitação.....	56
3.2 A importância do cooperativismo de trabalho para o desenvolvimento social.....	67
3.2.1 Casos de sucesso.....	68
3.2.1.1 Caso 1 – Cooperativa de produção têxtil de Pará de Minas.....	68
3.2.1.2 Caso 2 – Cooperativa do ex-empregados da Arezzo.....	69
3.2.1.3 Caso 3 – Cooperativa autogerenciária dos trabalhadoras da Mambrini – Cooper Mambrini.....	70
3.3 Ferramentas de trabalho.....	71
3.4 Cooperativismo de trabalho médico.....	73
3.4.1 Dos direitos e garantias fundamentais.....	75
3.4.2 Vantagem da cooperativa.....	79
4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E AMBIENTE EXTERNO	82
4.1 Fundamentos básicos da administração estratégica.....	82
4.2 Ambiente externo das organizações.....	92
5 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO CASO UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS SÃO LOURENÇO/MG: um exemplo real de sucesso de cooperativa	102
5.1 Justificativa da escolha.....	102
5.2 Conhecendo a Unimed Circuito das Águas.....	102
5.3 Gestão estratégica.....	104
5.4 Gestão.....	105
5.5 Do planejamento estratégico ao plano diretor aos programas/projetos estratégicos.....	111
5.5.1 Apresentação.....	111
5.5.2 Caminhos estratégicos.....	112

5.5.3 O perfil da instituição.....	112
5.5.4 Plano diretor.....	113
5.5.5 Considerações finais.....	113
5.6 Fatores de viabilização.....	118
5.6.1 Diagnóstico situacional – mercado de planos de saúde.....	119
5.6.2 Concorrência.....	125
5.6.3 Desafio da gestão moderna	126
5.6.4 Perfil de gestão.....	126
5.6.5 Metas para 1999.....	126
5.6.6 Comitê integrativo e de educação.....	127
5.6.6.1 CEI – justificativa.....	127
5.6.6.2 Objetivos.....	128
5.6.6.3 CEI	128
5.6.6.4 CEI – medicina preventiva.....	128
5.6.6.4.1 Benefícios aos usuários.....	128
5.6.6.4.2 Benefícios a Unimed.....	129
6 VERSÃO SIMPLIFICADA PARA APRESENTAÇÃO EM SALA DE AULA OU PALESTRA TÉCNICA	131
6.1 A cooperativa.....	135
6.1.1 Vantagens da cooperativa.....	135
6.1.2 Considerações gerais sobre o cooperativismo.....	136
6.1.2.1 Conceitos.....	136
	142
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA	144

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

QUADRO 01 – Os cinco itens da Administração estratégica.....	87
QUADRO 02 - Características do administrador estratégico.....	90
QUADRO 03 – Categorias do pensamento estratégico.....	107
FIGURA 01 - Evolução do Planejamento estratégico.....	84
FIGURA 02 – Posição da empresa frente ao ambiente interno e externo.....	105
FIGURA 03 – Estrutura analítica para o pensamento estratégico.....	106
TABELA 01 – Evolução de procedimentos.....	120
TABELA 02 – Evolução de procedimentos por modalidade.....	121
TABELA 03 – Evolução de custos de procedimentos.....	122
TABELA 04 – Desempenho da cooperativa.....	123
TABELA 05 – Performance da especialidade de 1998.....	127
GRÁFICO 01 – Evolução de procedimentos x usuários.....	120
GRÁFICO 02 – Desempenho da cooperativa/custo de despesa 1997/98.....	124
GRÁFICO 03 – Evolução das despesas 1997/98.....	125

MENSAGEM ESPECIAL

“SE PLANEJARMOS PARA UM ANO, DEVEREMOS PLANTAR CEREAIS.

SE PLANEJARMOS PARA UMA DÉCADA, DEVEREMOS PLANTAR ÁRVORES.

SE PLANEJARMOS PARA TODA A VIDA, DEVEREMOS TREINAR E EDUCAR O HOMEM”.

(KWANTSU, Século III a.C.)

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A DEUS, que tem me dado forças para prosseguir em minha jornada diária, na busca do crescimento pessoal, profissional e espiritual, dentro dos princípios básicos da ética cristã.

A ANA MARIA, esposa amada, pelo apoio e amor total, compreendendo as minhas ausências, mesmo estando presente.

Ao FRANCISCO JÚNIOR, filho querido, pelo apoio fraternal, amizade sincera e apoio total aos projetos de minha vida pessoal e profissional.

Ao Prof. NERI DOS SANTOS, pelo apoio, compreensão, amizade e por acreditar em meu trabalho profissional e acadêmico, oferecendo-me as condições necessárias para terminar este tão sonhado Curso de Mestrado.

Ao Prof. NÉRIO AMBONI, pelo incessante trabalho em prol do desenvolvimento da Administração e por fazer parte da Banca Examinadora do meu Mestrado.

Ao Prof. JOSÉ FRANCISCO SALM, pelo exemplo profissional que oferece a todos os Administradores brasileiros e por fazer parte da Banca Examinadora do meu Mestrado.

Ao Prof. RUI OTÁVIO B. ANDRADE, pelo incentivo constante e a confiança demonstrada em todos os trabalhos que venho realizando em minha vida profissional.

Ao Prof. LAFAYETE CRUZ, pela fraternal participação em minha carreira profissional e acadêmica, sendo o alicerce e as colunas necessárias para o desenvolvimento dos meus trabalhos profissionais e acadêmicos.

Ao Prof. RAIMUNDO ZUMBLICK, pela amizade demonstrada durante a nossa salutar convivência pessoal e profissional.

Ao Prof. HAMILTON TOMÁSIO, em reconhecimento ao apoio e confiança em meus projetos pessoais e profissionais.

Ao Dr. JOSÉ MAURO FERREIRA DA SILVA e Equipe da UNIMED – CIRCUITO DAS ÁGUAS, pela oportunidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos sobre cooperativismo, na certeza de que faço parte da história de sucesso dessa UNIMED, que é modelo para todas as Cooperativas Singulares do país.

Ao Adm. AFONSO CELSO MACHADO BORGES, pelo incessante trabalho de busca de materiais de pesquisa para realização deste trabalho e incontestado apoio em todas as minhas atividades pessoais, profissionais e acadêmicas.

A Sra. VALÉRIA LUCCHESI BORGES ASSUNÇÃO, pelo imprescindível apoio técnico-profissional na realização deste e de outros trabalhos.

Ao Acad. ÁLVARO EDUARDO SPINO MARCELLO, pela amizade e apoio no desenvolvimento deste trabalho técnico-acadêmico.

Aos AMIGOS, PROFESSORES, ALUNOS e COLEGAS DE TRABALHO e do CURSO DE MESTRADO, que não ousei nominá-los, para não correr o risco de esquecer alguém muito importante, pela participação em todas as atividades de minha vida social, profissional e acadêmica.

Ao COOPERATIVISMO, que tive a oportunidade de conhecer em 1969, na CCPR/MG – ITAMBÉ – e depois na FUNDAÇÃO CEU – CENTRO DE ESTUDOS UNIMED, UNIVENDAS, MARKOOP, ADMCRED, a certeza de que esta harmoniosa caminhada de mais 30 anos serviu para enriquecer e orientar as minhas atividades profissionais, dentro dos princípios básicos do cooperativismo social.

A TODAS AS PESSOAS, com as quais tive a oportunidade de conviver e aprender o significado da vida, os meus sinceros agradecimentos e a minha imorredoura gratidão.

RESUMO

O presente estudo procura verificar se o Cooperativismo de Trabalho Médico da UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG, implementado em julho de 1988, representa uma nova alternativa de relação com o trabalho. A pesquisa em pauta é do tipo exploratório e descritivo e avaliativo. Para esclarecer esta caracterização são descritos os fundamentos da dimensão do *é* e do *deve ser* (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979, Amboni, 1997). As técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas foram à análise documental, a entrevista, a observação participante e a pesquisa bibliográfica. Os dados foram examinados de modo qualitativo. Os fundamentos teóricos e práticos que serviram de base para o desenvolvimento do trabalho foram os concernentes ao cooperativismo, ou seja, as formas primitivas de cooperação e o nascimento do cooperativismo moderno, o cooperativismo no Brasil: representação do sistema, tipos de cooperativismo (consumo, agropecuário, crédito, trabalho, eletrificação e telefonia rural, educacional e habitacional, por exemplo). Discute-se, também, o cooperativismo de trabalho, mais especificamente, a organização, gestão e capacitação, bem como sua importância para o desenvolvimento social. Ainda, são apresentados três casos práticos para reforçar o entendimento do assunto, ou seja, o Caso da Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas, o Caso da Cooperativa dos ex-empregados da Arezzo, o Caso da Cooperativa autogerenciária dos trabalhadores da Mambrini. Destacam-se também os fundamentos relativos ao cooperativismo de trabalho médico (direitos, garantias e vantagens), bem como os relativos à administração estratégica e o ambiente externo das organizações. Verifica-se a partir do estudo de caso UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS, SÃO LOURENÇO/MG que as novas relações de trabalho impostas no processo de substituição de mão-de-obra pela máquina, agora em um nível muito superior à simples mecanização, passa a assumir inclusive o processo decisório, determinando por parte dos trabalhadores uma posição visionária no sentido de perceber a sua nova realidade e a nova postura que deverá tomar frente a ela. Já é cristalino nas relações empresariais, o processo de cooperação no sentido de alcançar novas posições mercadológicas ou consolidar as já existentes. A cada instante, joint-ventures são formadas neste sentido. Em contraposição às iniciativas empresariais, estão os trabalhadores, que assistem passivos, em termos de novas propostas e ações, a recuperação das economias "sem emprego". Observa-se após a apresentação do estudo de caso os fundamentos básicos acerca da versão simplificada para apresentação em sala de aula ou Palestra Técnica.

ABSTRACT

The present study aims to investigate if the Medical Work Cooperative UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG, launched in July 1988, represents a new alternative in terms of working relations. This research is of an exploratory, descriptive and evaluative nature. To explain this characterization the principles of the dimensions of 'be' and 'must be' are described (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan 1997, Amboni, 1997). The techniques for data collection and data analysis used here were analysis of documents, interviews, participative observation and bibliographical research. The data were analyzed according to the qualitative approach. The theoretical and practical framework which sustained this study was that related to Cooperatives, that is, the primitive forms of co-operation and the birth of the modern Cooperative, and Cooperatives in Brazil: representation of the system, and types of Cooperatives (consumption, farming, credit, work, rural power and telephones, educational, and housing, for instance). Work Cooperatives are also discussed, with emphasis on organization, management and training, and their relevance to social development. In addition, three practical cases are presented to improve understanding: the case of the Cooperative of Textile Production Pará de Minas, the case of the Cooperative of Arezzo's former employees, the case of the Self-managing Cooperative of Mambrini's employees. Emphasis is also given to the founding principles of Cooperatives of medical work (rights, guarantees and advantages), and to the founding principles of strategic management and the external environment of organizations. It was observed, from the case study of UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS, SÃO LOURENÇO – MG, that the new working relations introduced by the replacement of human labor by machines, now in a degree much higher than simple mechanization, take over the decision-making process, forcing the workers to make an effort to understand their new reality and to assume a new attitude towards it. On the one hand, the process of cooperation is already established in business relations in order to achieve new market positions or to consolidate existing ones. Joint ventures are formed daily with the above purposes. On the other hand, the workers watch passively the new actions and proposals aimed to recover economies marked by unemployment. After the case study, a simplified version of this work, for classroom presentation or technical lecture is presented.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

As cooperativas começaram a conquistar seu espaço e a se desenvolverem no século XIX. Estavam, elas, destinadas a substituir a empresa comercial capitalista. Segundo o desejo e vontade dos pioneiros, o sistema deveria tomar vulto, bem como atrair um número considerável de adesões para em pouco tempo poder se criar uma comunidade cooperativa.

Em todos os países existem, na atualidade, várias empresas estatais ou públicas chegando, em alguns deles, tornar-se um sistema dominante de organização do comércio e da indústria.

As empresas dominantes do capital, sofreram mutações e se modificaram quanto à relação, principalmente, de patrões e empregados.

O cooperativismo, hoje, deve ser considerado um sistema que funciona, em coexistência, com o setor público e o setor privado. Os três, em conjunto, formam a economia nacional.

Vivemos em uma economia mista, onde o cooperativismo passa a ser um de seus fatores. Dependendo da região, do estado ou do município, um dos três fatores comanda o processo econômico.

O que se deve entender e compreender é que até o momento, tanto o Setor Público – Sistema Estatal/Social -, Setor Privado – Sistema Capitalista – e Setor Cooperativo – Sistema Cooperativista - não conseguiu, isoladamente, resolver todos os problemas econômicos, visando à construção de uma ordem social perfeita.

Enquanto houver desagregação social motivada pela ausência de trabalho, de condições mínimas de sobrevivência e uma economia abusiva em termos de riqueza concentrada, torna-se forçoso admitir que nem um dos três setores da economia nacional será capaz de solucionar o social.

A má distribuição de renda, as desigualdades sociais inerentes ao processo de acumulação, a ganância de amplos setores não produtivos, geram e geraram todo um clima de descontentamento, de revolta, não compatível com um verdadeiro processo de desenvolvimento social, entendendo-se desenvolvimento como um processo capaz de gerar melhores condições de vida para uma massa cada vez maior de pessoas.

Dentro desta visão, torna-se extremamente necessário que se proceda a estudos sistemáticos sobre os problemas do Movimento Cooperativo, especialmente aqueles dos países de desenvolvimento tardio, onde não se encontram levantamentos e estudos metódicos a respeito, tornando a realidade menos conhecidas.

Assim, diante da desinformação acerca da influência do ideário cooperativista para a organização do sistema cooperativo, procura-se nesse estudo demonstrar por meio de um estudo de caso junto a UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS, SÃO LOURENÇO/MG que a cooperativa pode representar uma nova relação com o trabalho.

1.2 Organização do estudo

No primeiro capítulo deste estudo, além da exposição do tema e da sua organização, encontram-se a definição e a natureza do problema, apresentados de

forma sucinta após breves comentários sobre o cooperativismo frente ao processo de transformação porque passam as organizações e a sociedade. Na seqüência, apresentam-se os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo para o segmento pesquisado, bem como para os Dirigentes do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, assim como para os da UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS, SÃO LOURENÇO/MG. Para concluir o capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, demonstra-se a caracterização do estudo como sendo exploratório e descritivo e avaliativo. Para esclarecer esta caracterização são descritos os fundamentos da dimensão do é e do deve ser (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979, Amboni, 1997).

Em segundo lugar, apresentam-se as definições constitutivas dos termos e variáveis para favorecer o entendimento do tema em questão.

Em terceiro lugar, as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas como as pretendidas, ou seja, a análise documental, a observação, participante, a entrevista e a pesquisa bibliográfica. Os dados foram examinados de modo qualitativo.

O segundo capítulo apresenta os fundamentos básicos concernentes ao cooperativismo, ou seja, as formas primitivas de cooperação e o nascimento do cooperativismo moderno, o cooperativismo no Brasil: representação do sistema, tipos de cooperativismo (consumo, agropecuário, crédito, trabalho, eletrificação e telefonia rural, educacional e habitacional, por exemplo).

No terceiro capítulo discute-se o cooperativismo de trabalho, mais especificamente, a organização, gestão e capacitação, bem como sua importância para o desenvolvimento social. Ainda, apresentam-se três casos práticos, ou seja, o Caso da Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas, o Caso da Cooperativa

dos ex-empregados da Arezzo, o Caso da Cooperativa autogerenciária dos trabalhadores da Mambrini. Finaliza-se, o capítulo com fundamentos relativos ao cooperativismo de trabalho médico (direitos, garantias e vantagens).

O quarto capítulo apresenta os fundamentos básicos que circunscrevem a administração estratégica e o ambiente externo das organizações.

No quinto capítulo, verifica-se a descrição e interpretação das informações coletadas relativas ao Estudo de Caso Unimed Circuito das Águas, São Lourenço/MG⁹.

Uma vez apresentado o Estudo de Caso, verificam-se os fundamentos básicos acerca da versão simplificada para apresentação em sala de aula ou Palestra Técnica.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações do presente estudo.

No sétimo capítulo, verificam-se as referências bibliográficas que serviram de base para o desenvolvimento do presente estudo.

1.3 Definição do problema

Na Primeira Revolução Industrial e Tecnológica, no final do século XVIII e no início do século XIX, pode-se observar um período extremamente rico do ponto de vista das transformações no mundo do trabalho.

É um período no qual ocorre a formação dos estados nacionais, um período de desenvolvimento de unidades produtivas, fundamentalmente unidades familiares e as primeiras oportunidades de surgimento de instituições que vão representar os interesses dos trabalhadores, a partir dos sindicatos de ofício.

Esse é um momento importante de profundas transformações na história do trabalho e do próprio capitalismo.

Em um segundo momento, no final do século XIX e início do século XX, tem-se o período da chamada Segunda Revolução Industrial e Tecnológica, de profundas transformações no conhecimento, novos descobrimentos, surgimento da energia elétrica, indústria automobilística, indústria química.

É o momento em que se observa o surgimento da grande empresa capitalista. Ao invés das pequenas unidades de produção, surgiram grandes empresas que não passam mais a contratar 10, 15 trabalhadores, mas 5, 10, 50 mil trabalhadores.

É um “lócus” concentrado de trabalho que possibilita uma nova forma de representação e de ação por parte dos trabalhadores que são, na verdade, os chamados sindicatos gerais.

Trata-se do chamado novo sindicalismo, que são as instituições que passam a representar os anseios dos trabalhadores e empregados, e não mais

diferenciando, como faziam os sindicatos de ofício, que representavam os trabalhadores qualificados.

Ao mesmo tempo, no final do século passado, são lançadas as primeiras bases de construção dos chamados “Estados de Bem-Estar Social”, o “Welfare State”, ainda com a experiência de Bismarck, na Alemanha, a partir de 1880.

Foi um período extremamente rico, que certamente criou as bases da constituição de uma sociedade moderna e democrática para alguns países no século XX.

Em momentos especiais como o que se está vivendo, precisa-se ter bastante calma para avaliar e poder afirmar, já que a literatura especializada apresenta obras que falam do fim do emprego, do fim do trabalho, do fim das ciências e, inclusive, do fim da história.

Observam-se novos conceitos como globalização, a mundialização, a internacionalização das economias e, independentemente do conceito empregado, é inegável que se tem um acirramento da competição entre as nações, um período de profunda concorrência, com um aprofundamento de uma das características marcantes do desenvolvimento econômico deste século, que é o movimento de concentração de capital.

É inegável, nesses últimos vinte anos, a rapidez com que tem ocorrido a concentração de riquezas em torno das instituições financeiras. Por exemplo, no estudo realizado pelo Prof. René Dreyfus, verifica-se que, a partir de 1995, existiam não mais do que 40 grandes corporações internacionais, ou transnacionais, responsáveis por 2/3 do comércio mundial e 60% dos investimentos produtivos realizados no mundo.

Neste sentido, as políticas de valorização financeira destroem os pressupostos básicos que garantiram o pleno emprego no pós-guerra, um período de construção das principais economias nacionais, quando se difunde o padrão de industrialização norte-americano para a Europa, e, posteriormente, nos anos 50, para algumas economias periféricas, como o caso do Brasil, Argentina, México e África do Sul.

Um pressuposto de alcance do pleno emprego está associado à defesa de políticas macroeconômicas, de crescimento econômico, em razão do temor de que os países repetissem a história dos anos 30, de forte desemprego.

Por esta razão se avaliarmos como se comportou o emprego entre 1950 e 1993, nas sete principais economias mundiais, verifica-se o seguinte: comparando o estoque de emprego do setor privado em 1993 com o estoque de emprego de 1950, veremos que somente dois países, a Alemanha e os Estados Unidos, aumentaram o emprego privado, ou seja, as demais cinco economias tiveram um emprego no setor inferior ao de 1950.

Mas como foi possível chegar ao pleno emprego se o setor privado não gerou emprego?

A alternativa foi, certamente, a atuação do Estado, a politização das relações sociais que viabilizou oportunidades de ocupação até então inimagináveis.

Até o final dos anos 20, a quantidade de recursos que eram transferidos para o Estado, a carga tributária bruta, nos países desenvolvidos, não alcançava mais do que 15% do produto.

Da mesma forma, a participação do Estado no excedente econômico não superava 15% em geral.

No pós-guerra, a carga tributária dos países subdesenvolvidos ampliou-se de 38% para 52% do PIB.

O Estado com maior participação no excedente econômico viabilizou transferências de renda fantásticas e fundamentais para retirar do mercado de trabalho parcela da população que o pressionava.

É o caso das pessoas mais velhas, que foram aposentadas e passaram a viver com alguma renda e, portanto, saíram do mercado de trabalho.

As pessoas com mais de 65 anos de idade saíram do mercado e, ao mesmo tempo, jovens que pressionavam o mercado de trabalho à busca de emprego passaram a dispor de mecanismos de transferências de renda, tais como a bolsa-escola, ou recursos repassados à família, possibilitando a esses jovens irem para a escola.

O mecanismo de transferência de renda foi fundamental para a retirada de parcela da população que pressionava o mercado de trabalho.

Ao mesmo tempo, o Estado foi responsável pelo aumento dos investimentos públicos, criando empresas estatais que geraram novos postos de trabalho.

Da mesma forma, também se ampliou o emprego público, a partir dos gastos com a educação, saúde e transportes.

A participação foi possível por uma decisão política, um acordo social que permitiu, de um lado, que os sindicatos abandonassem as teses da “Segunda Internacional Comunista” e passassem a concretizar as idéias de redistribuir a produtividade das empresas.

As empresas aceitaram a presença dos sindicatos, a realização de contratos coletivos de trabalho, ou seja, democratização das relações de trabalho e, mais do que isso, os empresários aceitaram pagar impostos.

Obviamente, o aumento dos impostos permitiu ao Estado o exercício das políticas públicas em geral, responsáveis pelo alcance do pleno emprego.

O predomínio das políticas neoliberais ataca justamente estes pilares. As expectativas das duas últimas décadas mostram que os países fizeram reformas tributárias regressivas: reduziram a participação do imposto direto sobre a renda e aumentaram os impostos indiretos.

Grande parte dos gastos públicos, hoje, nos países desenvolvidos, são comprometidos com encargos financeiros, ou seja, juros a serem pagos ao sistema financeiro.

Outro pressuposto básico do emprego público eram os investimentos, a partir das empresas estatais.

Hoje vivemos um período de privatização das empresas estatais e não temos nenhum registro de empresa estatal que foi privatizada e que ampliou o número de trabalhadores.

Para reduzir esses parâmetros, entra em cena as cooperativas, que é um organismo não-governamental, cujo movimento está crescendo muito no Brasil e as cooperativas de trabalho, sob o nosso ponto de vista, são as que mais se destacam no cenário cooperativista nacional.

Pelos argumentos até então apresentados, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto o Cooperativismo de Trabalho Médico da UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG, implementado em julho de 1988, representa uma nova alternativa de relação com o trabalho?

Uma vez apresentado o problema de pesquisa, tem-se condições de apresentar os objetivos do presente estudo e a relevância.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Verificar se o Cooperativismo de Trabalho Médico da UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG, implementado em julho de 1988, representa uma nova alternativa de relação com o trabalho.

1.4.2 Específicos

- Levantar junto a literatura especializada os fundamentos históricos relativos ao cooperativismo;
- Levantar junto a literatura especializada os fundamentos básicos acerca do cooperativismo como uma nova relação com o trabalho;
- Levantar junto a literatura especializada os fundamentos básicos acerca da administração estratégica, bem como os concernentes ao ambiente externo das organizações;
- Identificar e descrever os argumentos discutidos pelos estudiosos da área sobre os segmentos de cooperativismo existentes no Brasil;
- Demonstrar a importância do cooperativismo de trabalho para o desenvolvimento econômico-social por meio do caso Unimed Circuito das águas de Minas Gerais, São Lourenço/MG.
- Apresentar uma versão simplificada para apresentação em sala de aula ou palestra técnica.

1.5 Relevância/justificativa

O cooperativismo no Brasil lançou raízes profundas em vários segmentos da economia nacional.

Desde o final do século passado, quando se constituíram no país as primeiras cooperativas de consumo, até os dias de hoje, quando congrega um contingente de mais de 700 milhões de membros em todo o mundo e, só no Brasil, mais de 6 milhões de pessoas, o cooperativismo tem contribuído de forma notável para viabilizar aquilo que chamamos de “economia social”.

No setor agropecuário, no qual ganhou mais notoriedade em nosso país, face às características da produção rural brasileira, o cooperativismo foi o elemento que aglutinou os esforços dos pequenos produtores familiares e também a fórmula encontrada para que se defendessem das pressões e dos interesses mais poderosos situados no comércio ou na indústria.

O reconhecimento do papel do cooperativismo pela sociedade brasileira tem se manifestado de forma muito clara em nossa legislação.

O artigo 174, da Constituição Federal de 1988, em seu segundo parágrafo, fixa a responsabilidade do Estado em apoiar e estimular o cooperativismo.

Com base nesse dispositivo e no entendimento de que o ensino e a capacitação profissional é hoje o instrumento estratégico, por excelência, para vencer os desafios da competitividade e da empregabilidade e, portanto, para garantir o desenvolvimento da economia brasileira, o governo federal criou o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

1.6 Procedimentos metodológicos

Todo estudo de campo requer por parte dos envolvidos no processo, a definição dos procedimentos metodológicos para esclarecer, ao leitor, a caracterização do estudo, as técnicas de coleta e de análise utilizadas, bem como as limitações no que tange às generalizações, natureza dos dados, dentre outros aspectos.

1.6.1 Caracterização do estudo

O estudo em pauta é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. De acordo com Rudio (1982), Good, Hatt (1977), Marconi, Lakatos (1982) e Gil (1991) a pesquisa é exploratória pelo fato de exigir, do pesquisador, num primeiro momento, a familiarização com a realidade investigada, ou seja, o Cooperativismo Médico Circuito das Águas, São Lourenço/MG. É descritiva, já que se procura descrever a realidade do Circuito das Águas, São Lourenço/MG, sem se preocupar em modificá-la. É também avaliativa, no momento em que se procura demonstrar a importância dos fundamentos da administração estratégica e a influência do ambiente externo na condução dos trabalhos do Cooperativismo Médico Circuito das Águas, São Lourenço/MG. Além do mais, também verifica-se uma versão simplificada para apresentação em sala de aula ou palestra técnica.

Dessa forma, a pesquisa também se caracteriza pela dimensão do é e do deve ser. A dimensão do é apresenta como característica essencial a precisão e a

objetividade. Por isso não aceita expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor. Evidencia-se a dimensão do é na fase exploratória e descritiva, quando o pesquisador não procura interferir na realidade para modificá-la (Amboni, 1997).

A dimensão subjetiva apresenta como ponto principal a criatividade subjetiva do pesquisador que está elaborando o trabalho, principalmente na análise e interpretação dos dados coletados como nas proposições estabelecidas - dimensão do deve ser. Fica evidente, nesta dimensão, o potencial criativo e reflexivo do pesquisador em relação aos diferentes assuntos envolvidos com a problemática em questão (Amboni, 1997).

Assim, a pesquisa em pauta procura combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva. Isto porque procura-se, num primeiro momento, descrever os fundamentos teóricos e práticos relativos ao assunto em pauta para, posteriormente, demonstrar a importância do cooperativismo de trabalho para o desenvolvimento econômico-social por meio do caso Unimed Circuito das Águas, São Lourenço/MG. Observa-se, também uma versão simplificada para apresentação em sala de aula ou palestra técnica (Kuhn, 1992; Burrell, Morgan, 1979, Amboni, 1997).

1.6.2 Técnicas de coleta e de tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento do presente estudo foram a observação, a entrevista, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

A observação torna-se adequada quando o pesquisador já possui conhecimento preliminar acerca do assunto. Neste caso, pelas experiências vivenciadas junto ao Cooperativismo Médico Unimed Circuito das Águas, São Lourenço/MG foi possível detectar a necessidade do gerenciamento estratégico, bem como influência de dimensões internas e externas.

A entrevista, segundo Selltiz et al (1987, p. 273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem, fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A entrevista não-estruturada do tipo focalizada, aplicada em coleta dos dados, ocorreu através de uma conversação informal junto aos integrantes do Cooperativismo Médico UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG. A mesma foi alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura formal pré-estabelecida, utilizou-se de um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

Mediante análise documental foi possível resgatar dados e informações que se encontravam registradas em documentos do Cooperativismo Médico UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG para facilitar o desenvolvimento do estudo.

Ainda, a observação, dada a experiência do autor, teve por objetivo checar as informações levantadas junto aos documentos, assim como para levantar aspectos relevantes para favorecer a análise e interpretação dos dados.

No que concerne às técnicas de coleta de dados, vale ressaltar que a técnica da análise documental abrange as já utilizadas no desenvolvimento deste trabalho. Foram pesquisadas as fontes e a bibliografia. As fontes são os textos originais ou textos de primeira mão sobre determinado assunto. A bibliografia é o

conjunto das produções escritas para esclarecer as fontes, divulgá-las, analisá-las, refutá-las ou para estabelecê-las; é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto.

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado de pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer com atividade exploratória, ou para (...) justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”

1.6.3 Limitações do estudo

Independente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e estas devem ser esclarecidas para o leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações do estudo detectadas são as seguintes:

a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados

O presente estudo procura verificar se o Cooperativismo Médico UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG representa uma nova alternativa de relação de trabalho. Dessa forma, os resultados alcançados neste estudo servem apenas como um referencial e não como um produto acabado que pode ser aplicado para quaisquer cooperativas Médicas de Trabalho.

b) quanto às técnicas de coleta e de tratamento dos dados

Os dados obtidos através de observações e por meio de documentos podem retratar a experiência objetiva e subjetiva do autor acerca do assunto. Ainda, os mesmos são voláteis por decorrem das percepções do autor. A percepção muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.

2 AS FORMAS PRIMITIVAS DA COOPERAÇÃO E O NASCIMENTO DO COOPERATIVISMO MODERNO

Verifica-se, na seqüência, fundamentos relativos às formas de cooperativismo, bem como acerca do cooperativismo no Brasil, mais especificamente no que tange a representação do sistema, tipos de cooperativismo (consumo, agropecuário, crédito, trabalho, eletrificação e telefonia rural, educacional e habitacional, por exemplo).

O espírito de cooperação é profundamente humano. Vamos encontrá-lo nas sociedades mais primitivas (Benato, 1993).

Nas tréguas feitas nos campos de batalha, os homens se apressam em socorrer os infelizes que clamam por socorro. Os sofismas não conseguem abafar o espírito de auxílio mútuo entre os homens, pois este sentimento se desenvolveu no curso de milhares de anos de existência social consciente da humanidade e centenas de milhares de anos de existência pré – histórica.

O auxílio mútuo, a colaboração, necessariamente penetra também no domínio da vida econômica. Fenômeno natural foi então a criação da economia individual pelas necessidades econômicas e as formas de colaboração coletiva no terreno econômico; certas funções de economia individual passaram a fazer parte de diversas organizações econômicas coletivas criadas pela iniciativa livre de interesses. Em todas as épocas da vida da humanidade, encontram-se formas de economia coletiva que se aproximam mais ou menos da forma cooperativa (Benato, 1993; Carneiro, 1980; Utumi, 1973).

A pré-história da cooperação nunca foi objeto de um estudo profundo e sistemático. Encontram-se aqui e ali, algumas referências sumárias e ocasionais sobre as formas primitivas da cooperação. A antigüidade caracteriza-se, do ponto de vista econômico, pelo uso da mão-de-obra escrava, do trabalho forçado. E a associação de trabalho, portanto, não podia passar de uma ação obrigatória.

Desse modo, as associações econômicas livres não podiam se desenvolver.

Entretanto, encontram-se já formas de associações econômicas com estrutura semelhante às das instituições cooperativas modernas.

Assim, o professor Hans Müller (apud Benato, 1993) julga que os Babilônios formaram organizações semelhantes às nossas associações de arrendamento de terras.

O economista alemão Brentano (apud Benato, 1993) considera os ágapes dos primeiros cristãos como uma forma primitiva da cooperativa de consumidores; o consumo era feito em comum, sendo certas pessoas encarregadas da organização e do abastecimento.

Assim também como existiram, no tempo dos gregos e dos romanos, sociedades funerárias e de seguros entre os pequenos artesãos sobre base de auxílio mútuo.

No domínio da vida agrícola, a cooperação é uma forma econômica que existiu e dominou mesmo desde os tempos primitivos. Otto Gierke (apud Benato, 1993), o grande jurista alemão que escreveu uma história do direito cooperativo, assim se refere a respeito da cooperação na Alemanha: “a cooperação é pré – alemã”.

Em todos os povos germânicos a vida agrária se desenvolveu desde os primórdios sobre bases cooperativas. Até os tempos modernos foram mantidas

associações que datam da antiguidade cujo fim era a realização de certos objetivos como por exemplo: as associações de drenagem, de irrigação, de diques, de serrarias para a exploração de florestas.

No povo romano, encontram-se também origens das formas de economia coletiva que provam o espírito de associação. Conserva-se até agora a posse ou a utilização para todos os habitantes, da pastagem comunal, da floresta comunal e da criação em comum do gado, etc. Como em outros países, encontramos grupos de pescadores que são associações de trabalho e que existem ainda em nossos dias (Benato, 1993; Carneiro, 1980).

A criação de carneiros dá lugar, às vezes, a associações de caráter econômico, executando-se em comum a maior parte dos trabalhos; às vezes, esse trabalho é executado por um pessoal por conta dessa coletividade econômica livremente constituída.

Vestígios de grupos de camponeses trabalhando na transformação do leite foram descobertos desde os primeiros tempos da idade média nos Alpes Suíços, italianos e franceses, assim como na Inglaterra.

Na França, as mais antigas associações de caráter cooperativo são as “fruteiras”, queijarias nas regiões do Jurá e da Savoia. A associação de pequenos produtores foi imposta por causa das dificuldades na obtenção de leite para fabricação dos enormes queijos de “gruyére”. A confecção desses queijos deveria então ser feita por uma associação de camponeses ou por um proprietário possuindo grandes rebanhos. Essas sociedades existem ainda, atualmente, funcionando sem estatutos escritos.

O professor Johann Friedrich Schar (apud Benato, 1993), um dos pioneiros da cooperação de consumo suíço, conta nas suas memórias como passou sua

infância, num meio de cooperação primitiva, sendo aí seu pai, mestre leiteiro, trabalhando para uma dessas antigas cooperativas nas montanhas da região de Simmenthal. Com 4 ou 5 anos, o futuro dirigente do movimento cooperativo suíço e futuro professor da Universidade, iniciou suas atividades em prol do cooperativismo, auxiliando seus pais na cooperativa.

Em Erivam (Armênia), nas proximidades do Monte Ararat, que foi, segundo o texto bíblico, o berço da humanidade, funciona ainda hoje uma forma particular de cooperativa leiteira, que data de tempos pré – históricos.

As mulheres armênias que se ocupam da produção dos artigos de alimentação formam, para a fabricação de queijos, uma espécie de cooperativas cuja finalidade é economizar, na medida do possível, o combustível tão raro na Armênia.

Todo leite ordenhado é carregado por suas donas para casa e uma delas que se encarrega de aquecer o forno necessário na preparação dos produtos do leite: manteiga e queijos. O leite é levado por todas as mulheres em potes de terra-cota, do mesmo volume. Se o pote não estiver cheio, a altura do conteúdo é medida com uma varinha que é marcada o nível do leite.

Essas varetas são conservadas como uma comprovação da quantidade de leite levado por cada uma delas. Nisso consiste a contabilidade da associação.

Os produtos resultantes de todo o leite carregado e transformado em comum não são distribuídos, mas em data afixada vêm a ser, por turno, propriedade da família de uma das mulheres que tomou parte nesta ação coletiva.

Como na primavera o leite é mais magro, os produtos resultantes ficam com as associações mais ricas que se contentam com uma quantidade menor de manteiga e queijo.

Nos povos eslavos encontramos igualmente formas de comunidades agrícolas coletivas: são a ZADRUGA dos Serbos e o MIR dos Russos.

O MIR representava ainda, no tempo da servidão, a comunidade dos camponeses vivendo nas terras pertencentes a um senhor: este cedia o usufruto das mesmas ao MIR em troca de um imposto coletivo. A lei de 1861, sobre a emancipação dos servos, favoreceu a apropriação coletiva dos terrenos o que tornou possível ao mesmo tempo uma garantia coletiva das obrigações fiscais.

Na Rússia, encontramos uma instituição econômica muito mais próxima da cooperativa moderna; é o “*artel*” que, aliás como o *mir*, se presta a controvérsias de historiadores e economistas. Ficou no entanto bem esclarecido que se trata de associações de trabalho que datam do século XIV, formadas principalmente por pescadores, agricultores, etc. As características da associação seriam as seguintes: uma associação de pessoas agrupando um número limitado de trabalhadores (intelectuais também atualmente) que não possuem capital, ou só um capital muito reduzido. A associação elege seu chefe; está baseada na solidariedade dos associados, entre os quais reina um espírito familiar. Há, portanto, uma forma aproximada das cooperativas modernas de trabalho (cooperativa “*di braccianti*” *commandites d’ atelier* etc.)

Durante a idade média, os povos cristãos desenvolveram organizações econômicas de mosteiros que, do ponto de vista econômico, eram espécies de cooperativas integrais, onde a produção e o consumo se processavam em comum.

De Brouckére, que distingue uma forma autoritária e uma forma cooperativa de organização da produção, acredita que o solar medieval sugere uma forma primitiva da cooperação. A exploração agrícola, objetivo do solar feudal, abrangia o domínio onde trabalhavam os servos, aquele onde trabalhavam os vassallos do

senhor e por fim as “comunas” (campos, bosques, pastagens) exploradas em comum pelos habitantes do solar de forma quase igualitária.

Assim também os artesanatos das cidades, as corporações, que se organizavam para defender interesses profissionais, se encarregavam muitas vezes de funções secundárias, de caráter econômico em prol dos membros da corporação.

Alguns consideram mesmo as cooperativas modernas como uma continuação das cooperações antigas cuja forma e objeto teriam sido modificados.

Todavia, um estudo mais minucioso mostra que não existe ligação orgânica entre a instituição medieval das corporações e a nova instituição da cooperativa moderna. As corporações eram instituições de direito público, tendo um caráter obrigatório para membros. Seu objeto era, aliás, muito amplo: abrangiam toda a vida profissional de seus membros e muitas vezes, também, a vida política e religiosa.

Observa-se que a cooperação é considerada em geral como uma instituição dos tempos modernos da época capitalista. Sempre existiu um espírito de cooperação e realizações que se aproximam muito as formas cooperativas atuais. Não é menos verdade que foi na época moderna que o movimento cooperativo teve a seu favor todos os elementos favoráveis para um verdadeiro desenvolvimento. Foi o regime econômico jurídico moderno, o regime do liberalismo econômico e da liberdade do trabalho e da associação que formou o ambiente próprio para a criação de associações cooperativas de todas as espécies (Benato, 1993; Carneiro, 1980; Utumi, 1973).

O individualismo e o liberalismo dos filósofos do século XVIII significam, na prática e na doutrina, o princípio da livre concorrência, o “laissez faire”, “laissez – passer”. Isto conduziu a uma nova organização da vida econômica, ao capitalismo

moderno. Essa nova organização se caracterizava pela predominância da empresa capitalista, isto é, determinada por necessidade perfeitamente estabelecida, sob o ponto de vista qualitativo e quantitativo de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, mas que possui simplesmente a colocação em valor do capital, isto é, a reprodução do mesmo com lucro .

O capitalismo adquiriu hegemonia a princípio do domínio das empresas comerciais, depois nas industriais. Muito mais tarde, com grandes dificuldades, penetrou na esfera da agricultura, a princípio sob a forma de crédito necessário aos agricultores. A agricultura continuou por toda a parte durante muito tempo no estado praticável da economia natural: esse fato se explica por seus caracteres particulares. O agricultor é o único entre os agentes econômicos que pode se tornar em grande parte ou de todo, independente do mercado econômico, isolando-se no seu meio. O pequeno agricultor principalmente pode produzir, no quadro de sua própria economia, a maior parte dos bens econômicos necessários à subsistência de sua família.

O capitalismo moderno concorreu incontestavelmente para elevar a graus até então intangíveis, não só o nível da organização econômica da sociedade por meio da técnica melhorada e pela introdução de métodos racionais de organização e de direção de empresas, como também pela elevação do nível de vida cultural. Infelizmente, o capitalismo, ao lado desta parte luminosa, possui também partes obscuras. Seus defeitos são de ordem social e de ordem econômica.

Da liberdade de ação deveria resultar, na opinião dos pregadores da doutrina e de seus realizadores, a harmonia de interesses.

Cada um é autor do seu próprio sucesso, porque é quem melhor conhece seus próprios negócios. Não deveria existir oposição entre o interesse particular e o

interesse geral. Cada um, pelo acaso mesmo das circunstâncias, teve a posição merecida pelas qualidades físicas e morais. E, por outra parte, da livre concorrência deveria resultar uma harmonia entre as necessidades de consumo e a produção de bens econômicos.

Mas a evolução real não confirmou os prognósticos otimistas dos adeptos do individualismo e do liberalismo econômico.

Do ponto de vista econômico, a supressão das relações diretas entre produtos e consumidor, a existência do comércio sob todas as formas, tendo em vista unicamente o lucro, transformando a satisfação das necessidades econômicas num meio, conduziu a uma oposição imoral produtores e consumidores, a crises de superprodução e de subprodução, ao monopólio de certos ramos econômicos por um número restrito de grandes magnatas capitalistas. A baixa dos preços de mercadorias, característica do primeiro período da época capitalista, cessou e foi substituída pela carestia de vida.

Os salários, assim como a renda dos pequenos produtores, não aumentaram mais em proporção direta com o encarecimento de vida.

Os interesses da classe proletária e dos consumidores foram negligenciados.

Chega-se à conclusão de que a harmonia de interesses – esperança dos partidários da doutrina liberal – só pode ser obtida com a igualdade dos que vivem em estado de concorrência, a saber: igualdade de qualidades espirituais, de forças morais, de forças de caráter, de instrução e de fortuna. Ora, estas condições não podem ser satisfeitas. Isto porque elas são resultantes de diferenças sociais entre as classes e os grupos e de condições de fortuna. Sempre existiram ricos e pobres. Mas nunca as fortunas e as pobreza foram adquiridas com tanta facilidade como na época moderna do capitalismo.

A luta entre indivíduos, a luta entre grupos, tornou-se violenta. Dela saíram só vencidos. Assim surgiram os problemas sociais dos tempos modernos: problema dos pequenos artesãos independentes e dos pequenos comerciantes na sua oposição às grandes empresas capitalistas, industriais e comerciais; problema da pequena propriedade rural, do proletariado rural, etc.

É natural que tenham surgido reações contra os defeitos de ordem econômica e social atuais. Podem elas provir, seja da autoridade pública – o que equivale a dizer, na hora atual, do Estado – seja da iniciativa privada (Benato, 1993).

2.1 O cooperativismo no Brasil

O cooperativismo surgiu no País sem a coesão e a representação necessárias à aglutinação dos interesses comuns. Na década de 50 apareceram as primeiras iniciativas com a constituição da UNASCO – União Nacional das Associações Cooperativas. Divergências entre grupos internos desta entidade, contudo, resultaram na criação da ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas. Dividido, o movimento perdia força, e as cooperativas, base e sustentáculo para qualquer política agrícola e pecuária, não tinham representatividade junto ao governo (Benato, 1993; Carneiro, 1980; Utumi, 1973; Benevides, 1998).

Essa divisão prosseguiu até 1969. Luiz Fernando Cirne Lima, então Ministro da Agricultura do Governo Médici, sensibilizado com o problema, empenhou-se pela união das duas vertentes cooperativistas brasileiras (UNASCO E ABCOOP). Cirne Lima solicitou ao então Secretário da Agricultura e posteriormente vice – governador

do Estado de São Paulo, Antônio José Rodrigues Filho, que assumisse o encargo de reunir os dois grupos numa entidade única e representativa do Cooperativismo Brasileiro. José Rodrigues deu início, então, a um amplo diálogo, em todos os níveis e por todo o País, para obter o consenso das duas correntes. Era o começo da conciliação que resultaria, depois, na OCB e nas OCBEs – Organizações das Cooperativas Estaduais (apud Bento, 1993).

A maioria das cooperativas brasileiras chegaria à conclusão de que havia a necessidade da constituição de uma entidade que reunisse todas as tendências. A criação da OCB foi finalmente concretizada durante o VI Congresso de Cooperativismo, realizado entre 2 a 6 de Dezembro de 1969, em Belo Horizonte/MG (do qual o autor foi o Assessor de Comunicação Social, representando a CCPR MG).

Uma chapa provisória, tendo Antônio José Rodrigues Filho como presidente, foi composta e empossada no mesmo VI Congresso pelo Ministro Cirne Lima. Foram elaborados estudos para a implantação de uma nova legislação que atendesse aos reclamos cooperativistas. A primeira diretoria efetiva da OCB foi eleita durante assembleia no dia 30 de Junho de 1970. Nesse período a sede da OCB funcionou em São Paulo. Somente dois anos após o encontro de Belo Horizonte, através da lei 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, implantou-se o Sistema OCB juridicamente. Em meados de 1972, a sede definida da Organização foi instalada em Brasília.

2.1.1 Representação do sistema

O Sócio é a pessoa mais importante de todo o Sistema Cooperativista. Toda a estrutura complementar só se justifica na medida em que corresponde aos seus interesses e expectativas. A atual forma de representação é definida em lei mas pode ser modificada, através do Congresso Nacional, sempre que os cooperados o desejarem.

Pela Lei 5.674/71, vinte pessoas ou mais podem constituir uma cooperativa singular, considerada de primeiro grau, em qualquer segmento, ou seja, em qualquer atividade humana.

Nela, cada sócio pode votar e ser votado, tendo direito a um voto, independente do número de quotas-partes, para eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Três ou mais cooperativas singulares podem constituir uma Central ou uma Federação de Cooperativas, consideradas de segundo grau, onde cada cooperativa singular tem um voto, independente do capital integralizado, mas se admite o voto proporcional.

Todas ou mais Federações podem constituir uma Confederação, considerada de terceiro grau, onde cada Federação tem um voto, sendo também admitido o voto proporcional. Todas as Cooperativas Singulares, Centrais, Federações e Confederações têm um voto para eleger a Diretoria e Conselho Fiscal da OCE – Organização das Cooperativas do Estado, admitindo-se o voto proporcional. Essa organização congrega e representa todos os segmentos do cooperativismo no respectivo Estado e presta serviços às filiadas, conforme o interesse e as necessidades das mesmas.

As organizações das Cooperativas de cada Estado, OCE – têm um voto na eleição da Diretoria e Conselho Fiscal da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.

A representação do Sistema Cooperativista Nacional cabe à OCB, sociedade civil, com sede na capital federal, órgão técnico – consultivo, estruturado nos termos da Lei número 5.764/71, sem finalidade lucrativa, competindo-lhe precipuamente:

- a) manter a neutralidade política e discriminação racial, religiosa e social;
- b) integrar todos os ramos das atividades cooperativistas;
- c) manter registro de todas as sociedades cooperativas que, para todos os efeitos, integram a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras;
- d) manter serviços de assistência geral ao Sistema Cooperativista, seja quanto à estrutura social, seja quanto aos métodos operacionais e orientação jurídica, mediante pareceres e recomendações, sujeitas, quando for o caso, à aprovação do CNC – Conselho Nacional de Cooperativismo;
- e) denunciar ao Conselho Nacional de Cooperativismo práticas nocivas ao desenvolvimento cooperativista;
- f) opinar nos processos que lhes sejam encaminhados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo;
- g) dispor de setores consultivos especializados, de acordo com os rumos do cooperativismo;
- h) fixar a política da organização com base nas proposições emanadas de seus órgãos técnicos;
- i) exercer outras atividades inerentes à sua condição de órgão de representação e defesa do Sistema Cooperativista;

- j) manter relações de integração com as entidades congêneres do exterior e suas cooperativas.

2.1.2 Tipos de cooperativismo

Na seqüência, apresenta-se o fundamento teórico acerca dos tipos de cooperativas discutidas pelos estudiosos da área, como por exemplo, Benato (1993), Carneiro (1983), Brum, 1998, Benevides (1998), Nabuco (1999) e Laidlaw (1996).

2.1.2.1 Cooperativas de consumo

As cooperativas de consumo se subdividem em fechadas e abertas. Fechadas são as que admitem como cooperadas somente pessoas ligadas a uma mesma empresa, sindicato ou profissão, que, por sua vez, geralmente oferece as dependências, instalações e recursos humanos necessários para o funcionamento da cooperativa. Isso pode resultar em menor autonomia da cooperativa, pois, muitas vezes, essas entidades interferem na sua administração. As abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associar. Como no cooperativismo internacional, também no Brasil as primeiras cooperativas foram as de consumo.

Em 1891, na cidade de Limeira/SP, os empregados da Companhia Telefônica fundam uma “associação cooperativa” para o provimento de bens de consumo. Três

anos depois, em Camaragibe, no Estado de Pernambuco, Carlos Alberto de Menezes incentiva a fundação de uma cooperativa de consumo entre os operários da fábrica que possuía. Há contudo, notícias de uma Sociedade Econômica Cooperativa, fundada em 1889, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais. Em 1894, surgiu no Estado do Rio de Janeiro a Cooperativa Militar de Consumo. Em 1897 é fundada a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, em Campinas, São Paulo e, em 1911 os mesmos empregados da Companhia Paulista fundam outra unidade cooperativa, em Jundiaí/SP.

Em 1913, surge a Cooperativa dos Empregados e Operários da Fábrica de Tecidos da Gávea, sob a liderança e inspiração de Sarandi Raposo, também responsável pela fundação da Cooperativa de Consumo Operária do Arsenal de Guerra, ambas no Rio de Janeiro.

No mesmo ano, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, é fundada a COOPFER – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea, sob a inspiração de Manuel Ribas, que trouxe o ideal cooperativista de uma viagem à Europa. A COOPFER desenvolveu-se ininterruptamente até 1964, sendo a pioneira em múltiplas iniciativas de caráter social e chegou a ser considerada a maior cooperativa de consumo da América do Sul. Numa época em que não havia previdência social organizada, a COOPFER criou uma Caixa de Pecúlios e montou um hospital próprio – a Casa de Saúde – destinado a atender seus cooperados e dependentes. Fornecia assistência médica, odontológica e jurídica. Desenvolveu uma rede de escolas primárias ao longo das linhas férreas, conhecidas como “Escolas Turmeiras”, que levaram a alfabetização aos filhos dos ferroviários aos mais longínquos pontos do Rio Grande do Sul. Fundou uma escola de “Artes e Ofícios”, em nível de segundo grau, pioneira do ensino técnico, responsável pela

formação de bens profissionais, disputadíssimos pelo mercado de trabalho. Montou oficinas de marcenaria, eletricidade, tipografia, tornearia, etc., onde, ao lado da formação de mão-de-obra técnica, eram prestados serviços aos cooperados através da fabricação de móveis, equipamentos domésticos, reforma de motores, consertos diversos, construção de moradias e outros.

A COOPFER construiu, ainda, um parque industrial de apoio: fábrica de sabão, torrefação e moagem de café, padarias, fábricas de bolachas, alfaiataria, açougues com abatedouros próprios e farmácias, provendo todas as necessidades de seu quadro social, que atingiu, em sua época áurea, cerca de 18 mil cooperados.

A partir de 1960, houve um abalo profundo no cooperativismo de consumo devido, principalmente, a três fatores básicos: repentina supressão das isenções tributárias, principalmente do Imposto sobre Circulação de Mercadorias – ICM; falta de dinheiro para compra de novas mercadorias, por causa da inflação; e surgimento dos grandes supermercados, com tecnologia bem mais desenvolvida.

De acordo com o Banco de Dados da OCB, em dezembro de 1998, haviam cadastrado 193 cooperativas de consumo em todo o país, sendo que o Estado de Minas Gerais concentrava o maior número delas, com 51 cooperativas, seguido pelos Estados de São Paulo, com 43 e do Rio Grande do Sul, com 36.

Ao longo da década de 90, o número de cooperativas deste segmento filiadas ao Sistema OCB, ficou estável. Isto demonstra o grande esforço realizado para manter os espaços já ocupados e competir com as grandes redes de super e hipermercados.

Entretanto, as cooperativas de consumo vêm passando por algumas dificuldades. Mesmo oferecendo vantagens para seus associados como melhor atendimento, comodidade nas compras, facilidades no pagamento, entre outras,

este segmento está recebendo uma enorme pressão do "lobby" dos grandes grupos varejistas. As tradicionais redes de supermercado, alegando concorrência desleal, induziram o governo a tributar as atividades das cooperativas de consumo, por meio de medida provisória.

Neste contexto, o Sistema OCB vem discutindo a revisão desse ato, com o objetivo de restabelecer a devida proteção legal ao ato cooperativo.

Para o cooperativismo de consumo conquistar plenamente seus objetivos é necessário integrar-se com outros segmentos cooperativistas, além de contar com a participação de todos os seus associados. Nesse sentido, as instituições cooperativas ligadas a este ramo estão fazendo as suas partes, convocando assembléias, realizando estudos e promovendo encontros no intuito de ocupar o seu espaço no novo milênio.

2.1.2.2 Cooperativas Agropecuárias

A partir de 1907, em Minas Gerais, foram organizadas as primeiras cooperativas agropecuárias.

João Pinheiro, governador do Estado, lançou seu Projeto Cooperativista com o objetivo de eliminar os intermediários da produção agrícola, cuja comercialização era controlada por estrangeiros. O café era o carro – chefe das suas preocupações e criou-se uma seção exclusiva para o produto, concedendo-lhe isenções fiscais e estímulos materiais.

As cooperativas agropecuárias também foram surgindo no Sul do País, principalmente nas comunidades de origem alemã e italiana, conhecedoras do

Sistema Cooperativista Europeu, tendo como seu principal divulgador o italiano Stéfano Peternó.

As cooperativas agropecuárias se dividem conforme os tipos dos produtos com os quais trabalham. Muitas são mistas, ou seja, têm mais de uma seção: a de compras em comum (para compra de insumos, adubos, sementes, instrumentos, etc.) e a de vendas em comum (venda dos produtos dos cooperados).

Esse cooperativismo agropecuário já se estendeu a todo o território nacional e é o mais conhecido pela sociedade brasileira participando significativamente nas exportações, o que engorda a Balança Comercial e ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios. Ele presta um enorme leque de serviços – desde assistência técnica, armazenamento industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas de produção formam, hoje, o segmento economicamente mais forte do Cooperativismo Brasileiro.

Atualmente há um contingente superior a 1 milhão de agricultores que, ano a ano, planta, colhe, armazena e comercializa sua safra sob a proteção das mais de 1.048 cooperativas em atividade. Significa que o Brasil não colhe nenhuma safra sem a sua ativa participação. Para quem está fora, talvez seja difícil compreender os mecanismos das empresas cooperativas que atuam no setor agropecuário.

2.1.2.3 Cooperativas de crédito

a) Crédito Rural

Em 1902, sob a inspiração do padre Jesuíta Theodor Amstadt, foram criadas as primeiras cooperativas de crédito rural, no Rio Grande do Sul. A Caixa Rural de Nova Petrópolis figura entre elas e permanece em atividade até hoje. Ainda sob a influência do padre Theodor, de 1923 a 1938 foram fundadas mais 26 cooperativas de crédito, todas baseadas no sistema idealizado por Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), nascido na Alemanha, filho de pequenos agricultores. As características desse tipo de cooperativa são:

- 1) Destina-se a produtores rurais de uma pequena área geográfica;
- 2) Fundamenta-se no princípio cristão do amor ao próximo;
- 3) Dá formação moral aos cooperados, os quais se responsabilizam, solidariamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa;
- 4) Prevê um Banco Central das Cooperativas de Crédito;
- 5) Prefere capitalizar as sobras para o fortalecimento da cooperativa.

Esse segmento do cooperativismo estava em franco desenvolvimento, em Porto Alegre, já com uma cooperativa central de crédito, quando foi seriamente abalado pela Lei da Reforma Bancária de 1964. Veio toda ordem de restrições e obstáculos, fazendo com que a maioria delas desaparecesse, inclusive a central.

Hoje, as cooperativas de crédito rural estão se rearticulando em nível nacional, pois são de fundamental importância para os agricultores.

b) Crédito Mútuo

Em 1950, surgiram as quatro primeiras cooperativas de economia e crédito mútuo do país, na região Sudeste, constituídas por empregados de uma mesma

empresa. Esse sistema tem sua origem na pessoa de Alphonse Desjardins (1854 – 1920), nascido no Canadá, fundador da primeira cooperativa de economia e crédito mútuo, em 1900, na cidade de Lévis, em Quebec. O objetivo era despertar nos trabalhadores o espírito de poupança, para que eles conquistassem, pelo esforço próprio, condições de crédito que resolvessem suas necessidades do dia-a-dia.

No Brasil, essas conquistas têm um objetivo educacional e outro econômico, que é a criação do hábito da economia sistemática entre os funcionários de uma mesma empresa, através de depósitos periódicos e regulares, com empréstimos a juros baixos para cooperados.

c) crédito popular

Antes das cooperativas de crédito mútuo, já existiam muito fortes e atuantes, as cooperativas de crédito popular. Na década de 30, essas cooperativas prestaram relevantes serviços a pequenos empreendedores, comerciantes e industriais de tecidos, malhas, etc., no Estado de São Paulo. Seu idealizador, o italiano Luigi Luzzatti (1841 – 1927), desenvolveu um Sistema de Cooperativismo de Crédito mais aberto, onde toda a comunidade poderia participar, não sendo necessário o vínculo a uma empresa. Sua conotação religiosa é menor, mas é profundo o senso moral.

Em síntese, pode-se dizer que as cooperativas de crédito estão mais fortalecidas dentro do sistema financeiro. Os bancos cooperativos passam por um processo de consolidação, quando desde a criação e regulamentação do BANDISCRED em 1996 e a autorização para o funcionamento do BANCOOB pelo Banco Central em 1997, se estabeleceu efetivamente um sistema de crédito

exclusivo do cooperativismo, fazendo com que este segmento desse um grande salto para o desenvolvimento.

Segundo dados apurados pela OCB, em dezembro de 1998, estavam filiadas ao sistema 890 cooperativas, com cerca de 826 mil cooperados e 5.800 empregados.

A procura dos serviços prestados pelas cooperativas de crédito vem aumentando significativamente, principalmente pelo fato de oferecerem taxas de juros e custos de serviços sensivelmente mais baixos, enquanto os bancos comerciais têm pautado sua ação pela seletividade e exclusão da clientela de menor poder aquisitivo.

O cooperativismo de crédito tem como princípio básico, a concessão de empréstimos individuais baseados em poupança coletiva, na promoção da educação econômica e financeira dos seus cooperados e no estabelecimento da poupança sistemática, chegando atualmente à prestação de serviços bancários completos.

Além disso, os recursos captados pelas cooperativas de crédito são aplicados no seu local de origem, aumentando a produção e atendendo aos fins sociais decididos pelos sócios, com base em seus interesses comunitários.

2.1.2.4 Cooperativas de trabalho

Esse é o segmento extremamente abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem se organizar em cooperativas desse tipo.

Ainda que se tenha conhecimento da Cooperativa de Trabalho dos Carregadores e Transportadores de Bagagens do Porto de Santos, fundada em 1938 e existente até hoje, pode-se afirmar que esse tipo de cooperativismo

praticamente se desenvolveu a partir de 1960. Em cinco anos, de 1966 a 1970 surgiram 16 cooperativas de trabalho e mais onze até 1975.

As cooperativas de trabalho são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma.

Em 1996, estavam registradas pelo sistema OCB 699 cooperativas, já em dezembro de 98 o número era de 1334, um crescimento de 90,8%.

Segundo a OCB, as cooperativas de trabalho atuam em quatro grandes áreas: artesanal, cultural, diversos e transportes.

Os processos de terceirização em busca da redução de encargo das empresas dentro do contexto da nova organização da produção, também são fatores determinantes para o fortalecimento deste ramo.

Com a globalização, o mercado de trabalho exige ainda mais da sociedade, pois necessita a cada dia, de profissionais altamente capacitados e atualizados com as mudanças na economia mundial, colocando as relações entre trabalhadores e empregadores em uma situação delicada.

Diante deste quadro, as cooperativas de trabalho tentam se adaptar da melhor forma possível, prestando serviços à sociedade com mão-de-obra qualificada e com custos menores. Isto porque os encargos sociais pagos por elas são bem menores do que os que as empresas mercantis pagam.

Os profissionais que integram uma cooperativa de trabalho, são ao mesmo tempo sócios do empreendimento e mão-de-obra qualificada, podendo atender diversos setores da economia brasileira.

Além disso, as cooperativas possuem relevância social, que consiste na promoção sócio-econômica de seus associados, ao contrário do que faz as

empresas tradicionais de terceirização de mão-de-obra, cuja finalidade é exclusivamente mercantil.

Com a devida e imprescindível base legal e flexibilização da Lei Trabalhista será possível organizar melhor estas cooperativas, caracterizando-as pela competência e legitimidade.

No contexto atual, o cooperativismo de trabalho é a alternativa mais viável para enfrentar o desemprego, além de ser a melhor forma de viabilizar a legalização e remunerar o trabalho temporário.

a) De saúde

São as cooperativas constituídas por médicos (UNIMED), a partir de 1962 ou por dentistas (UNIDONTO), a partir de 1972, que se organizam para fortalecerem profissionalmente e prestarem melhores serviços à coletividade. Esse tipo de cooperativa se desenvolveu rapidamente nesses últimos anos.

Um dos principais objetivos das cooperativas de saúde, é alcançar condições propícias de trabalho e investir na capacitação profissional e cooperativista, oferecendo treinamento e especialização complementar à formação acadêmica.

Com esse objetivo, o Sistema UNIMED, organização de ponta no setor, veio dar mais credibilidade para o ramo saúde, dando oportunidade a todos os que se beneficiam com o sistema de livre escolha de profissionais, clínicas, laboratórios e hospitais modernos e bem equipados.

Em dezembro de 98, estavam registradas pela OCB 585 cooperativas de saúde, com cerca de 290 mil cooperados e mais de 15 mil empregados, atuando em quatro áreas básicas: atendimento médico/hospitalar, odontológico, psicológico e na organização dos usuários.

O setor médico/hospitalar possui o maior número de cooperativas com 450, seguido dos setores odontológico (97), psicológico (19) e usuários (19).

Com um atendimento rápido e confiável, as cooperativas de saúde são para os usuários sinônimo de qualidade e credibilidade.

Para os profissionais ligados a este segmento, a vantagem também é grande, possibilitando condições favoráveis para o exercício da profissão e visando remuneração mais justa à realidade do mercado de trabalho. Isto vem se confirmando com o fortalecimento destas cooperativas, que procuram buscar da melhor maneira possível uma forma de contornar os problemas relacionados com a saúde no país.

Segundo informações da OCB, no período de dezembro de 96 até final de 98, as cooperativas de saúde tiveram um aumento relativo de 25%, comprovando o crescimento da demanda pelos serviços oferecidos por este ramo.

b) De Transporte

Existem cooperativas de taxistas em diversas cidades do País, principalmente nas capitais, prestando um serviço mais organizado e seguro a população e atendendo aos cooperados com abastecimento de combustíveis e outros serviços necessários à profissão.

Também motoristas de caminhões estão se organizando em cooperativas para a prestação de serviços de transporte. Nesse caso, cada cooperado é dono do seu veículo, mas também já existem casos em que a frota é da cooperativa.

Já houve, inclusive, experiências em que moradores de uma região se quotizaram para a compra de um ônibus e passaram a usá-lo como meio de transporte, operado pela cooperativa que constituíram para este fim.

c) Outras

Incluem-se neste item as cooperativas de artistas, carregadores, estivadores, vigilantes, contabilistas, garçons, etc. Tal segmento constitui-se em instrumento eficaz para conscientização e organização cooperativista das diversas categorias profissionais e em desafio para o Sistema Cooperativista, no sentido de que se desenvolva o cooperativismo de forma mais ampla quer no meio rural quer no meio urbano.

2.1.2.5 Cooperativas de eletrificação e telefonia rural

Esse é um segmento tipicamente rural, que tem por objetivo fornecer, para a comunidade, serviços de energia elétrica, seja repassando essa energia de concessionárias, seja gerando sua própria energia. Algumas também abrem seções de consumo, para o fornecimento de eletrodomésticos, bem como de outras utilidades.

Apesar das cooperativas de telefonia rural não terem tido um desenvolvimento satisfatório, elas vêm ocupando espaços que dificilmente seriam mantidos pelo Serviço Público.

Mesmo com os obstáculos criados pelo Poder Público, estas cooperativas têm contribuído significativamente para evitar o êxodo rural e manter o homem no campo, melhorando suas condições de vida e aumentando a produção de alimentos.

De acordo com dados registrados pela OCB, existiam em dezembro de 1998, 187 cooperativas nas áreas de energia e telecomunicação, com mais de 520 mil cooperados e 5 mil empregados.

De outro lado, o surgimento das cooperativas de eletrificação rural possui duas etapas: antes e depois do advento do Estatuto da Terra, promulgado em 30 de Novembro de 1964, que dá ênfase especial para a difusão da eletrificação rural através do Sistema Cooperativista. Essa solução surgiu porque a eletrificação rural não é um empreendimento rentável e, por conseqüência, não atrai as concessionárias de energia elétrica.

Por esta razão, o Estatuto da Terra, ao tratar da matéria, elegeu o cooperativismo como forma prioritária para a dinamização do processo de eletrificação rural. Neste sistema, o próprio usuário mobiliza recursos de poupança e crédito para os investimentos, a fim de serem efetuados e desenvolvidos os processos de construção, manutenção e distribuição de energia elétrica no meio rural.

A primeira cooperativa de eletrificação rural do Brasil foi a Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos, hoje desativada, localizada no então Distrito de José Bonifácio, atual município de Erechim, no Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1941, com o objetivo de gerar energia elétrica para a pequena localidade, sede de uma companhia – a “Jewish Colonization and Association” – colonizadora da região, que ali se instalou em 1911.

Hoje, a maior representante do segmento do Brasil e da América Latina é a COPREL – Cooperativa Regional de Eletrificação Rural no Alto Jacuí Ltda, fundada em 1968, com sede no município de Ibirubá/RS, que conta com mais de 26 mil cooperados.

Das 5.200.000 propriedades rurais existentes no País atualmente, apenas 21% usufruem os benefícios da energia elétrica. São aproximadamente 1.120.000 propriedades rurais eletrificadas, 420.000 das quais pelo Sistema Cooperativista, sendo que 90% dos recursos aplicados partiram dos próprios cooperados.

2.1.2.6 Cooperativa Educacional

A cooperativa educacional é dividida em dois segmentos:

a) Formada por Alunos

A cooperativa – escola é constituída por alunos das escolas técnicas ou de nível superior, sob a responsabilidade dos próprios alunos, que exercem atividades agropecuárias para a manutenção da escola, comercializando o excedente.

b) Formada por Pais e Alunos

Os pais constroem ou arrendam uma escola e a administram para dar formação escolar a seus filhos. Os funcionários e professores são empregados da cooperativa. É, atualmente, um segmento em grande expansão; em Goiás, Minas

Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo já existem muitas dessas cooperativas funcionando com sucesso.

Independente do tipo, existem cerca de 193 cooperativas educacionais cadastradas na OCB, sendo que 72 são compostas por alunos de escolas agrícolas e 121 por pais de alunos.

Nos últimos quatro anos houve um crescimento significativo dessas instituições, cujo número em 1995 era de 106 cooperativas. É importante destacar o crescimento deste tipo de instituição na década de 90, quando foram criadas 91 cooperativas educacionais contra apenas 11 na década de 80.

Isto reflete bem a realidade do ensino brasileiro, pois como as instituições tradicionais não atendem as necessidades básicas da população, ou seja, qualidade educacional com um preço justo, as cooperativas educacionais por serem uma instituição não lucrativa, passaram a constituir uma alternativa para a solução do problema do ensino no país.

Além de cobrar mensalidades mais baixas, as cooperativas permitem que os pais participem de forma mais efetiva da vida escolar de seus filhos. Tendo um contato direto com os professores, os pais ainda têm a oportunidade de participar de um conselho pedagógico ligado à diretoria da cooperativa e ao corpo docente.

Dado a força que o cooperativismo educacional tem na sociedade e principalmente dentro das comunidades, o reconhecimento deste movimento se expressa por meio de várias iniciativas de sucesso espalhadas pelo Brasil, como é no caso recente da Coopeduc, em Vila Velha - ES, que inaugurou um Centro Educacional pretendendo acolher cerca de 10 mil alunos a partir do ano 2.000.

2.1.2.7 Cooperativas de habitação

Esse segmento surgiu com a Lei que o criou, através do já extinto BNH – Banco Nacional de Habitação e o Serviço Federal de Habitação e Urbanismo, em 1964. O objetivo era coordenar a ação dos órgãos públicos e orientar a iniciativa privada, estimulando a construção de habitações de interesse social e financiando a aquisição da casa própria, principalmente para as populações de média e baixa renda. Foi criado o INOCOOP – Instituto de Orientação às Cooperativas Habitacionais com objetivo de assessorar essas cooperativas, quase totalmente isoladas dos demais segmentos.

As chamadas “cooperativas habitacionais”, tais como estão atualmente constituídas, são consórcios para construção de casas e não cooperativas, já que têm como característica básica a sua liquidação, tão logo seja concluído o projeto habitacional. Sua existência em novos moldes, entretanto, é de fundamental importância para o País, cuja carência habitacional é gritante.

Segundo informações do censo encomendado pela OCB à Universidade de Brasília (UNB) em 1997, cerca de 53,1% das cooperativas compraram o terreno com recursos próprios e mais de 56% realizaram a obra e disponibilizaram imóveis através do autofinanciamento.

Ao longo da década de 90 as cooperativas habitacionais se mantiveram estáveis. Elas estão distribuídas em 17 estados, com mais de 46 mil associados e cerca de 1.300 empregados. A OCB registrava em dezembro de 1998 202 cooperativas em funcionamento. No âmbito regional, a Região Sudeste concentra mais da metade das cooperativas, seguida pela Região Centro-Oeste e depois da Região Sul.

De acordo com dados apresentados pelo censo, a maioria das cooperativas existentes (84%) visa a construir exclusivamente moradias, enquanto as restantes (16%) se ocupam também da manutenção e de reformas dos imóveis ocupados.

Além desses segmentos, aos quais abordamos sucintamente para dar uma visão global do Cooperativismo Brasileiro, ainda há muito espaço a ocupar, como nas áreas de seguros, turismo e outras, pois para cada problema sócio-econômico existe uma solução cooperativista.

3 O COOPERATIVISMO DE TRABALHO

Na seqüência, verificam-se os fundamentos básicos discutidos por Bertossi (1996), Brum (1998), Benevides (1998), Nabuco (1999) acerca do cooperativismo de trabalho, mais especificamente no que concerne à organização, gestão e capacitação.

3.1 Organização, gestão e capacitação

Por ser assunto de interesse para os estudiosos de cooperativismo e tendo em vista a pouca literatura a respeito do assunto, apresentaremos alguns comentários sobre esta nova forma de cooperativismo, que cresce de forma impressionante em nosso país.

A humanidade presencia perplexa uma nova fase de sua história, em que as relações de produção passam a caracterizar-se por participações cada vez mais reduzida da força de trabalho.

O desenvolvimento tecnológico possibilita ganhos de produtividade nunca antes imaginados, superados a cada instante por novos patamares.

Cada degrau galgado, acentua a dualidade da situação, onde o imaginário dá-nos através da produção massificada a sensação do bem-estar e o realismo presenteia-nos com mais de 800 milhões de seres humanos desempregados no mundo.

O processo de globalização da economia conduz o movimento das empresas no sentido de melhorar constantemente os processos produtivos, melhorando a qualidade e reduzindo seus custos.

A automação industrial e os novos processos administrativos garantem a exeqüibilidade de tais objetivos às custas de milhares de empregos.

As reflexões acerca do assunto, tanto na esfera científica como na política, reportam-nos a outros momentos da história econômica, seja na primeira revolução industrial, com o advento da máquina a vapor, ou na revolução causada pela utilização de fontes mais eficientes de energia, como o petróleo e a energia elétrica.

Os danos à força de trabalho em ambos os casos foram atenuados pela emergência de um novo setor, o de serviços, que passou a absorver a mão-de-obra dispensada do processo produtivo.

O ajuste, embora tenha ocorrido, não foi tão simplista, causando danos a milhões de pessoas que tiveram que enfrentar o período de ajuste econômico.

A situação atual, coroa-se de uma áurea sinistra na medida em que não se visualiza um setor (segmento) econômico emergente que possa absorver o que RIFKIN chama de "O Novo Exército de Reserva de Trabalhadores".

Mesmo os que trabalham, enfrentam reduções de jornadas de trabalho e o trabalho contingencial, este dentro da política do emprego just-in-time, onde as empresas utilizam-se das pessoas quando necessário.

As novas relações de trabalho impostas no processo de substituição de mão-de-obra pela máquina, agora em um nível muito superior à simples mecanização, passa a assumir inclusive o processo decisório, determinará por parte dos trabalhadores uma posição visionária no sentido de perceber a sua nova realidade e a nova postura que deverá tomar frente a ela.

É cristalino nas relações empresariais, o processo de cooperação no sentido de alcançar novas posições mercadológicas ou consolidar as já existentes. A cada instante, joint-ventures são formadas neste sentido.

Em contraposição às iniciativas empresariais, estão os trabalhadores, que assistem passivos, em termos de novas propostas e ações, a recuperação das economias "sem emprego".

Discutem, embebidos em um saudosismo, velhas reivindicações que não tem mais relação com os novos tempos.

Esta posição descompassada no tempo, deve dar lugar a uma proposta filosoficamente correta, socialmente justa e economicamente viável.

O cooperativismo de trabalho apresenta-se como uma possibilidade de tornar as massas trabalhadoras, gestoras de suas próprias forças e viabilizadoras de seus anseios.

Dogmatizando a "união faz a força", talvez os milhares de milhões de trabalhadores possam enfim ter uma vida mais justa, podendo usufruir a riqueza que ajudam a produzir.

Autêntico instrumento de manifestação das vontades sociais, o cooperativismo surge frente às crises em que determinados grupos se vêem envolvidos.

Desde a gênese do cooperativismo, com os "Pioneiros de Rochdale", até o moderno modelo de cooperativismo de crédito instituído em diversos países, busca-se solucionar problemas localizados, sejam de comercialização de produtos, compras em comum, atendimento médico e tantas outras que estejam na pauta das necessidades da sociedade.

Porém a sociedade mundial depara-se com uma nova situação que alça vôo em duas direções: a da falência da onipotência do capital no processo produtivo e outra a da generalização.

A primeira pela perda da capacidade do capital em "por si próprio" realimentar o processo produtivo, a segunda pela própria generalização do modelo.

No mundo, as pessoas sofrem as conseqüências deste processo econômico falimentar, onde mais e mais postos de trabalho são extintos e cada vez mais investimentos são necessários para gerar um novo posto.

Segundo os autores pesquisados nas 500 maiores empresas do Brasil, o custo para gerar um novo posto de trabalho é de US\$ 100 mil, o que restringe as possibilidades de investimento a partir de grandes grupos.

Isto se agrava nas sociedades deslocadas dos eixos produtivos, onde as possibilidades de trabalho reduzidas complementam-se com o processo migratório convergente.

O quadro, desesperador, mostra-se no mínimo preocupante, porém não insolúvel. Os fenômenos de mobilização social que resultavam em ações cooperativistas e que até então, como já mencionado, são localizados, passam a ser protagonizados pela sociedade como um todo, unindo trabalhadores das mais diversas especializações ou sem, para juntos buscarem a superação deste terrível problema, que é o ócio involuntário.

As ações cooperativas até então, mostravam-se desconectadas, mesmo aquelas cujos interesses convergiam, não foram capazes de articular uma proposta de desenvolvimento auto-sustentado, onde as ações individuais procurassem estar contextualizadas na realidade do cooperativismo como um todo.

Salvo o sistema de crédito rural, que talvez por consciência de suas lideranças ou por imposições legais, determinações do Banco Central do Brasil, viram-se obrigados a organizarem-se em um "sistema".

No restante, a situação era caótica, onde a busca da sobrevivência fazia com que cada vez mais as ações fossem desordenadas, contrapondo-se até mesmo ao espírito que norteia os princípios cooperativistas.

Vários projetos foram realizados, visando justamente aproveitar as ações cooperativistas legítimas da sociedade, orientando-as no sentido de uma proposta maior, em que a união de esforços resultasse não apenas em uma solução efêmera, mas sim definitiva, gerada e gerida no seio daqueles que realmente são os protagonistas do movimento.

Neste sentido, o poder público deve apresentar-se como um facilitador da exequibilidade do projeto de "Cooperativismo de Trabalho", no sentido de dar-lhe o caráter de profissionalismo que os tempos atuais determinam.

Os motivos que levam as pessoas ao processo cooperativo, determinam, ou justificam o mesmo procedimento por parte das cooperativas.

A necessidade de solucionar seus problemas, otimizando suas atividades produtivas e sociais de modo a propiciar aos seus quadros sociais o máximo de benefício, demonstram a necessidade de "estrutura macro de cooperação".

A "estrutura macro de cooperação", aqui entendida por federação, não significa o engessamento das cooperativas singulares de trabalho, pelo contrário, garante soluções frente às adversidades e potencialidades, de forma a estabelecer um comprometimento entre as co-irmãs, onde o sucesso de uma respalda o sucesso das demais.

Para dar consistência a esta proposta, faz-se necessário além dos argumentos de caráter filosófico, argumentos concretos, que criem a necessidade das cooperativas como parte do sistema.

Neste sentido, a federação agiria proporcionando às suas filiadas, serviços de assessoria jurídica, econômica e contábil, de capacitação e comunicação, de negócios e suporte de liquidez, pois tem a representação política das cooperativas singulares; tem a função cumulativa de garantir a integridade empresarial e doutrinária das suas filiadas, de modo a estabelecer um processo de crescimento auto-sustentado, significando isto, a satisfação dos quadros sociais, fim último dos movimentos cooperativos.

As ações de caráter técnico poderão ser terceirizadas pela federação, cabendo-lhe assegurar a qualidade dos serviços a serem prestados às cooperativas.

Alguns dos serviços que podem ser oferecidos às cooperativas singulares:

Serviço de Assessoria Jurídica:

- respaldar as ações das cooperativas singulares e da própria federação à luz da legislação vigente, bem como representá-las frente aos litígios. Cabe ainda a essa assessoria a formulação de propostas de legislação que possam interessar ao sistema e a orientação quanto à mobilização de caráter político no ímpeto de alcançar seus propósitos.

Serviço de Assessoria, Consultoria e Fiscalização Contábil:

- busca a uniformidade do processo de contabilização, de modo a propiciar uma equidade analítica no que diz respeito à situação econômica das filiadas.

Este trabalho, além da análise, objetiva a fiscalização, direta e indireta dos demonstrativos das filiadas, de modo a garantir a fidedignidade dos relatórios das diretorias e suas ações. Ainda faculta às cooperativas a elaboração de seus

registros contábeis pela Federação, de forma a reduzir os custos e manter uma estrutura operacional mais enxuta.

Econômica:

- tem o propósito de desenvolver análises de caráter conjuntural e estrutural, de forma a respaldar a definição dos objetivos e diretrizes das filiadas e da federação. Auxilia no planejamento de ações das cooperativas e da federação, bem como na confecção de projetos.

De Capacitação e Comunicação:

- desenvolver propostas de educação e capacitação dos quadros sociais e funcionais, de forma a assegurar-lhes a inserção e permanência em suas atividades produtivas, bem como o aprimoramento de sua condição de cidadania.

De Negociação:

- buscar opções de negócios entre cooperativas, entre cooperativas e o mercado, assegurando dinamismo e adequabilidade às novas tendências mercadológicas, garantindo aos associados (das singulares) estabilidade e crescentes resultados.

Suporte de Liquidez:

- através de processo de capitalização por parte das cooperativas singulares e centralização dos adicionais de produção dos associados das filiadas, estabelece-se suporte para garantir a liquidez das mesmas quando do estabelecimento de pontos de estrangulamento decorrentes da inadimplência e ou rescisões contratuais.

No caso de fundo constituído dos adicionais de produção, tem-se a sua momentaneidade, sendo possível o saque das parcelas correspondentes ao décimo terceiro e férias, assistência à saúde quando for o caso.

O suporte de liquidez pode ainda ser suprido por intermédio de créditos rotativos junto à rede bancária oficial ou privada, de forma a assegurar o menor custo financeiro possível.

As cooperativas singulares, para terem acesso ao suporte de liquidez, deverão estar dentro das diretrizes estabelecidas pela assembléia geral da federação, sendo dessa a responsabilidade da fiscalização, através do serviço de assessoria, consultoria e fiscalização.

O sistema cooperativista de trabalho terá sua estruturação da seguinte forma:

Assembléia: É órgão supremo do sistema, dentro dos limites legais, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa da mesma; traçar objetivos e metas para que a cooperativa possa prosperar e evoluir. Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Conselho fiscal: órgão fiscalizador, deve acompanhar a vida da cooperativa em todos os aspectos, fazendo-se ouvir quando da apuração de irregularidades e ou ações que possam comprometer a existência do sistema.

Conselho de Administração: Interpretar e por em prática as decisões da Assembléia. Formular, planejar e traçar normas para as operações e serviços de forma a garantir a solidez do sistema. Controlar as ações e resultados da cooperativa.

Direção: são oriundos do Conselho de Administração, a quem ficam subordinados. Exerce a função executiva dos projetos e programas elaborados por ela ou órgãos superiores.

Gerência: trata-se de uma função administrativa, sendo o executivo que trabalha no nível intermediário da cooperativa, subordinado a outros executivos do nível institucional (diretores) e dirigindo outros executivos no nível operacional (subordinados). A tarefa básica é a mediação dos problemas de ordem operacional, viabilizando os programas e planos da cooperativa .

Departamento Comercial: objetiva coordenar as ações comerciais da cooperativa, sempre buscando novas oportunidades de negócios, seja entre cooperativas singulares da própria federação ou de outras federações, como também entre outras instituições não pertencentes ao sistema cooperativo.

Departamento de Educação: responsável pelos programas de treinamento e educação ao nível de sistema, tanto para o quadro funcional, diretivo como operacional.

Departamento Administrativo: encarregado da coordenação e controle das atividades da cooperativa. Deve-se também criar fórum de discussão ao nível de quadro funcional para buscar a qualidade em todos os níveis.

O Programa de Treinamento e Capacitação do quadro social e operacional das cooperativas de trabalho tem por objetivo orientar as diversas ações cooperativistas, no sentido de constituir um "sistema" capaz de autogerir-se, segundo suas necessidades e realidades impostas pelo mercado, fazendo com que o sucesso seja alicerçado na consciência dos associados e dirigentes:

metodologia: partindo do princípio de que cada núcleo social possui suas especificidades e que toda e qualquer ação deve respeitá-las, a metodologia a ser desenvolvida deve orientar-se por esta ótica.

Neste sentido, o início do processo dá-se pela organização dos pensamentos e ações deflagradas ou latentes nestes núcleos de forma que, analisado a situação, sejam traçadas as estratégias e instrumentos pelos quais as comunidades chegarão aos seus objetivos.

Desta forma, tem-se a participação integral dos legítimos agentes protagonistas, o trabalhador que, através desta interação, constrói o seu próprio conhecimento, dando-se conta de que somente através dos princípios da economia solidária, resgatando os aspectos de fraternidade e solidariedade humana, será possível alcançar um novo estágio de bem-estar, mais autêntico e duradouro.

Que não se busque apenas o crescimento econômico, mas, sim, onde a riqueza gerada possa inundar todos os lares, resgatando princípios de educação, satisfação de necessidades, em fim a recuperação do direito de cidadania.

considerações específicas: que o avanço tecnológico e o processo de globalização são inevitáveis, não se tem dúvidas. A questão centra-se nos resultados apresentados à sociedade moderna por esta nova relação de produção, que preconiza a substituição do homem pela máquina em nome dos tão cultuados e desejados ganhos de produtividade.

Vozes contrárias à imposição deste modelo respaldam-se no aumento da polarização entre ricos e pobres, determinada pela elevação do efetivo sem acesso a postos de trabalho, desencadeando processos conflituosos de dimensões nunca antes vistos.

Dizem ser inevitável o aumento da violência, por tratar-se esta de um fenômeno de relação positiva com a pobreza.

A generalização deste processo delineia um quadro obscuro para o futuro de nossa sociedade, sem ser profético, mas sim, realista, pode-se vislumbrar o crescimento dos distúrbios sociais, que segundo RIFKIN (1995) faz com que uma nova forma de barbarismo espreite as portas do mundo moderno.

Os otimistas ao modelo de globalização tecnificada, respaldam-se de que os ganhos de produtividade determinaram, inevitavelmente, em aumento da renda geral da sociedade, o que determinaria uma maior participação por parte desta mesma sociedade.

A partir desta discussão, estão os “homens trabalhadores”, que se vêem frente à situação não muito diferente da verificada quando da “Primeira Revolução Industrial”, onde de maneira incontestável verificou-se aumentos de produtividade nunca antes experimentado nos processos produtivos, sendo sua participação neste aumento de riqueza reduzida a algumas efêmeras conquistas sociais. Efêmera pela

volatilidade pela qual se apresentam, em que em nome das crises econômicas, são novamente aliados do "Estado de Bem Estar".

É impregnada desta realidade que se apresenta esta proposta, na qual busca-se o protagonismo dos "Homens Trabalhadores" no sentido de construir suas alternativas, alicerçadas não mais na dependência do trabalho ao capital, mas sim na complementaridade de ambos. Busca-se na solidariedade latente em cada ser humano o instrumento de reversão do quadro exposto.

Cooperativismo de Trabalho representa para os trabalhadores a materialização desta capacidade de resolver os problemas a partir de suas próprias ações, em que a união de esforços aliados com objetivos bem definidos passa a ser se não a única solução, com certeza a mais legítima.

3.2 A importância do cooperativismo de trabalho para o desenvolvimento social

A ênfase que a recente política econômica tem colocado na competitividade, faz com que as empresas mais bem estruturadas repensem seus custos e procurem reduzi-los.

Uma das formas encontradas é a utilização da terceirização como um instrumento modernizador do processo produtivo.

Falar em cooperativismo, até poucos anos atrás, era falar em cooperativas agropecuárias. É verdade que esse segmento lidera em faturamento, mas, enquanto passa por uma fase de readaptação para ser adequar ao mercado, outras áreas se organizaram, fazendo com que nos últimos anos crescessem de maneira impressionante e a cooperativa de trabalho, incluídas as de saúde, liderassem o ranking de crescimento no Brasil, com crescimento geométrico na área de serviços

gerais, como limpeza, telefonia e segurança e outras, onde a intermediação da mão de obra é muito grande.

Como já mencionado, o crescimento das cooperativas está diretamente ligado às transformações da economia, que exigem administração mais enxuta.

Em alguns casos, empresas em situação quase falimentar deram a volta por cima através do cooperativismo e foram assumidas por ex-funcionários, fazendo com que o cooperativismo seja uma forma de administração moderna, na qual os cooperados se conscientizam de que os resultados dependem deles próprios.

Para reforçar o que se está dizendo, apresenta-se a seguir alguns casos reais de sucesso cooperativista em Minas Gerais, comprovadamente documentados em jornais e revistas especializadas sobre cooperativismo.

3.2.1 Casos de sucesso

3.2.1.1 Caso I – Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas

Essa Cooperativa levantou a quase falida Cia. Fiação e Tecelagem de Pará de Minas e hoje serve de exemplo para outros grupos de empregados que já se organizam no mesmo sistema.

O cooperativismo foi à ressurreição para os funcionários que viram seus empregos irem pelo ralo no ano passado.

Já em concordata, a tecelagem, com tradição de 47 anos no mercado, apresentava seguidas perdas de rentabilidade, com a concorrência dos importados asiáticos e as perdas de capital de giro nas concordatas e falências de clientes. O panorama era o pior possível e a crise aguda.

Pioneira no país no ramo têxtil, a iniciativa de criação de uma cooperativa foi o primeiro passo da volta por cima.

O parque fabril foi arrendado de uma família tradicional de Minas, a Mascarenhas Campolina, e hoje a Cooperativa contabiliza um faturamento de R\$ 450 mil mensais e uma perspectiva de lucro, para este ano, de R\$ 540 mil.

No início, eram 200 ex-funcionários trabalhando. Em apenas seis meses, esse número subiu para 340.

A experiência da Coopertêxtil confirma o que é alternativa moderna de emprego no País e já está servindo de exemplo para outras cidades, como Lavras/MG e Ouro Preto/MG.

3.2.1.2 Caso 2 - Cooperativa do ex-empregados da Arezzo

Quando a Arezzo, fabricante de calçados, começou a terceirizar a produção há cinco anos, dificilmente seus empregados vislumbravam uma saída.

Em 1997, a fábrica estava com apenas 20% da produção própria e somente 160 dos seus mais de mil funcionários.

Os empregados então se uniram e resolveram constituir a cooperativa, com apoio dos proprietários da Arezzo.

O maquinário foi cedido em sistema de leasing e colocado em um galpão nas imediações da fábrica, no bairro Dom Bosco, em Belo Horizonte/MG.

No dia 13 de fevereiro de 1997, estava tudo pronto para começar.

A cooperativa, com 115 associados e uma capacidade de produção de 1200 pares/dia, contabiliza um faturamento de R\$ 300 mil mensais e a perspectiva para este ano de faturamento de R\$ 3 milhões.

“A produtividade aumentou em 16% , a qualidade do produto melhorou e o desperdício é praticamente zero”, garante o coordenador da Cooperativa, o ex-funcionário Robson de Castro.

O melhor de tudo é que a união dos empregados em torno da cooperativa deu a eles a perspectiva de crescimento: a fábrica tem um índice de 15% de ociosidade em maquinário e espaço físico.

A Cooperativa já está pensando em lançamento de uma marca própria no mercado.

3.2.1.3 Caso 3 - . Cooperativa Autogerenciária dos Trabalhadores da Mambrini – Cooper Mambrini

O cooperativismo foi também à solução encontrada pelos ex-funcionários da indústria de carrocerias Mambrini, em Vespasiano/MG.

Fundada em 1946, a empresa, que já chegou a deter 50% do mercado brasileiro de carrocerias, passava por uma crise sem precedentes e, em 1997, entrou em situação pré-falimentar. A situação era de desespero.

Além da derrocada iminente, havia uma pilha de contas a pagar e um passivo trabalhista considerável.

No dia 21 de agosto de 1998, 36 empregados fundaram a Cooperativa autogerenciária dos Trabalhadores da Mambrini, a Cooper Mambrini.

O passivo trabalhista foi trocado pelos ativos da fábrica e hoje os 41 cooperados tentam recuperar o tempo e o mercado perdidos, com a fabricação de 50 unidades mensais, entre básculas, poliguindastes brook (caçambas para

caminhões de lixo), caçambas estacionárias, tanques para água e carrocerias para caminhões de gás e um faturamento mensal de R\$ 110 mil.

O primeiro ano de funcionamento foi para sanear as contas, a grande vantagem para os cooperados foi a de terem saído do impasse do salário atrasado e da incerteza da manutenção do emprego.

Além da oportunidade no mercado de trabalho, os cooperados passaram a contar com um convênio médico e dentário, maior qualidade e pontualidade na cesta básica, uniformes e compra de equipamentos.

A produtividade cresceu em 50% e os cooperados trabalham com mais garra e disposição. Prova disto é que enquanto a concorrência demora 25 dias para entregar uma báscula, a cooperativa entrega em cinco.

A reconquista do mercado é possível, embora a cooperativa enfrente dificuldades de crédito para obtenção de capital de giro.

3.3 Ferramentas de trabalho

As cooperativas de trabalho tem sido utilizadas pelas empresas como uma ferramenta à disposição do administrador moderno.

Neste aspecto, quais seriam as vantagens na contratação de serviços através de uma cooperativa de trabalho:

a) os trabalhadores que atuarão na prestação de serviços são cooperados (sócios) da cooperativa e não empregados. Como o vínculo do trabalhador é com a cooperativa, na qualidade de sócio, não há incidência de encargos sociais sobre os rendimentos do mesmo. Em virtude disto, o custo total dos serviços contratados

através da cooperativa é menor, tanto em relação ao custo das demais empresas de terceirização, quanto ao custo da contratação direta efetuada pelo contratante dos serviços.

Esse mecanismo permite ao trabalhador auferir um rendimento superior, em relação ao salário que o mesmo receberia em qualquer das duas outras formas de atuação (trabalho com vínculo empregatício);

além da questão financeira, evidenciamos o fato do trabalhador cooperado participar dos destinos da sua empresa cooperativa, uma vez que podemos afirmar que ele adquire uma postura empresarial, zelando pela qualidade, seriedade, honestidade e respeito pelo cliente e pelos seus colegas de trabalho;

a cooperativa é uma empresa totalmente legalizada, regida de acordo com a Lei 5764/71 – Lei das Sociedades Cooperativas – e atua conforme o que disciplina seu estatuto social, votado e aprovado em Assembléia Geral pelos seus cooperados;

b) a relação entre a empresa contratante dos serviços e a cooperativa é de natureza comercial, consubstanciada através de um contrato que estabelece todos os parâmetros dessa relação. Podemos destacar que a cooperativa é responsável através do acompanhamento de sua diretoria, pelo fiel cumprimento do contrato, zelando pela qualidade e cumprimento de prazos, cronograma, horários e demais obrigações contratuais;

c) ao contratar os serviços de uma cooperativa de trabalho, deve ser verificado pelo contratante se a mesma está funcionando corretamente, ou seja, exigir a comprovação do seguinte:

- 1) Estatuto Social registrado na Junta Comercial do Estado, onde a mesma está sediada;
- 2) Ata que elegeu a diretoria devidamente registrada;
- 3) Registro da Organização Estadual de Cooperativa do Estado, onde a mesma está sediada;
- 4) Inscrição CGC;
- 5) Inscrição municipal;
- 6) Relação de clientes ou “folha de serviços prestados”

A cooperativa de trabalho pode abranger toda categoria de profissionais, que atuam no ramo de serviços, tais como: porteiros, vigias, faxineiras, cantineiros, encarregados, serventes de modo geral, jardineiros, office-boys, telefonistas, ascensoristas, recepcionistas, auxiliares de escritórios, caixas, serviço de saúde (médicos, enfermeiros, dentistas, etc.), entre outros;

por uma gama variada de serviços que podem ser prestados pelos profissionais vinculados a uma cooperativa, as empresas contratantes não precisam fechar as suas portas no horário do almoço ou após o pôr-do-sol, além dos feriados e dias santos.

3.4 O cooperativismo de trabalho médico

Em recente Seminário de Cooperativas de Trabalho, realizado em Belo Horizonte, do qual foi um dos conferencistas, o Dr. Nívio Braz de Lima, Superintendente Executivo da Fundação CEU – Centro de Estudos UNIMED, afirmou que até a década de 30 a medicina era totalmente liberal, os médicos atendiam os seus clientes nos seus consultórios e praticamente não havia

interferência do Estado na ação da medicina. A medicina era realmente uma profissão liberal.

“Na década de 30 surgiam as Caps. - Caixas de Aposentadorias e Pensões, depois os IAPS - os Institutos de Aposentadorias e Pensões, depois o INPS, o INPS virou SIMPAS, o SIMPAS se desdobrou em IAPAS, INAMPS e INPS. E vários outros planos foram aí testados, o Sistema Nacional de Saúde, o PLAS, o PREVISAÚDE, o PAIS, o AIS e os SUDIS. Cada um fracassando mais que o outro, não por culpa das idéias”.

Até o SUS, consolidado na Constituição de 1988, e cuja filosofia e propósitos de atuação são os melhores possíveis para maior parcela da população brasileira. Mas, infelizmente, não alcançou o êxito que seria de se esperar, porque continua ainda sob a égide do Estado.

Em face dessa dificuldade da saúde, com respeito ao Estado, surgiram em 1966 os convênios dedução e a medicina mercantilista. Nos convênios dedução, as firmas teriam um percentual retirado da contribuição obrigatória para que elas se responsabilizassem em dar assistência médica aos seus empregados independentes. Elas fizeram isso, mas não iam mexer numa área que não tinham conhecimento, não tinham preparo.

A assistência médica é diferente de uma ação industrial, de uma ação comercial de empresas de naturezas variadas, então passaram a contratar empresas para empresariar o trabalho dos médicos, ou seja, as empresas mercantilistas que existem hoje. No Brasil elas já somam mais de 700 empresas mercantilistas ou planos de saúde.

Em virtude dessa mercantilização do uso da medicina, alguns médicos de Santos, acharam que aquilo não era correto, porque a medicina era liberal, enquanto o médico trabalha pelo Estado, este serve à população menos favorecida - então é

justificável que os médicos trabalhem para o Estado com remuneração às vezes até muito baixa, mas porque eles sabem que estão trabalhando para a população menos favorecida.

Mas nas medicinas mercantilistas, começaram a entrar não só os operários, mas todos os outros que seriam o ganho da medicina liberal dos médicos.

Então, surgiu o seguro saúde e a Lei 73, logo em 1967, quando surgiram cooperativas de trabalho médico: as UNIMEDS. A primeira foi em Santos. A que fortificou, evoluiu, porque se apoiou no cooperativismo, e daí os médicos foram cooperando em várias cooperativas médicas espalhadas pelo Brasil inteiro e formaram o sistema que hoje está aí.

Antes de mais nada, existe em nossa Constituição os princípios fundamentais do artigo terceiro - Constitui objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil : “Construir uma sociedade livre, justa e solidária. Garantir o desenvolvimento nacional e erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais. Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, cor, idade, sexo e quaisquer outras formas de discriminação”.

3.4.1 Dos direitos e garantias fundamentais

a) Constituição Federal

De acordo com a Constituição Federal, artigo quinto: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, a segurança nacional e à propriedade”, nos termos seguintes – tem vinte e tantos incisos, o inciso 18 determina: “A criação de associações na forma da lei, a

de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

Esse é um dispositivo constitucional - as cooperativas não estão sob a égide e o poder do Estado. Elas são livres e independentes.

b) Artigo 196 - Da saúde

“A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas, que visem à redução dos riscos de doenças e de outros agravos, e o acesso universal e igualitário às ações de serviços para sua formação, proteção e recuperação”.

É isso que está acontecendo no Brasil?

Todo mundo é atendido do mesmo jeito, nas mesmas condições, com a mesma “consideração”, com o “mesmo respeito”, com a “mesma atenção”.

A saúde é direito de todos e dever do Estado. Mas fica no papel.

c) Artigo 199, “a assistência à saúde é livre”.

No parágrafo primeiro – “as instituições privadas poderão participar de forma complementar do Sistema Único de Saúde (SUS), segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência às entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos”.

As cooperativas não têm fins lucrativos, porque os lucros ou sobras são distribuídos aos cooperados no final do ano, na proporção da produção ou do trabalho. Obrigatoriamente, por lei, apenas com retenção de fundos, também

obrigados por lei, o fundo de reserva e o FATES. Então as cooperativas não são entidades com fins lucrativos.

Analisando a saúde no Brasil, pode-se verificar a importância do cooperativismo de trabalho médico para a população brasileira:

- aumento e envelhecimento da população, com a conseqüente necessidade de mais e melhores atendimentos médicos;
- desenvolvimento de novos equipamentos: tomografia computadorizada, ressonância magnética, ultra-sonografia etc. Todos os exames altamente dispendiosos;
- surgimento de novas doenças de tratamento caríssimo;
- ressurgimento de antigas doenças: malária, dengue, cólera;
- refinamento dos exames pré-transfusionais em sangue e hemoderivados;
- aumento de longevidade, porque a medicina está trazendo melhoras. A longevidade tem aumentado na nossa população e a população de idosos vai aumentar. Em 1980, a vida média dos homens era de cerca de 59 anos, das mulheres 64 anos. Em 1990, dez anos depois, foi para 62 no caso dos homens, e 68 para as mulheres;
- aumento da oferta de serviços ambulatoriais, unidades cadastradas no SUS;

d) universalização da assistência médica - Constituição Federal de 1988.

- aumento dos preços de medicamentos. Desenvolvimento de novos medicamentos de terceira geração, aumento da violência, acidentes de trânsito, politraumatismos etc.

Qual é o cenário atual?

As verbas do INAMPS quando existiam, no último ano foram de 13 bilhões por ano, hoje são 5 bilhões. A CPMF agora talvez aumente mais seis, vai para 10, 11 bilhões, mas eram 13 bilhões.

A população aumentou, tudo aumentou, tudo está mais caro e diminuiu a verba.

Os hospitais estão sucitados, sem perspectiva, necessitando de atualização tecnológica; receitas inferiores às despesas; recebem com atraso; descredenciamento do SUS, etc.

A saúde privada só atende a 35 milhões de habitantes - 30 milhões com o apoio dos empregadores, das empresas que fazem contato com as empresas que prestam serviço de saúde fora do Estado. Seja medicina mercantilista, sejam cooperativas. Preço alto para a maioria da população - esta é uma verdade.

Dos 150 milhões de habitantes e só 30, 40 milhões, no máximo, têm medicina por pagamento das empresas ou os próprios juntos às empresas de medicina de grupo, às cooperativas ou seguro saúde.

As doenças são as mesmas, acomete todo mundo, em todas as condições. A situação da saúde, no Brasil, ao nosso ver, beira o caos. Principalmente os menos favorecidos da sorte, ou quase que totalmente por eles.

Então a cooperativa surgiu como uma solução, uma opção. O cooperativismo é uma doutrina, uma filosofia que é uma escola de cidadania. Porque nas cooperativas, todos são donos.

Esse é um dos princípios do cooperativismo. É uma filosofia de vida, é uma unidade de trabalho conjunto onde o homem sócio trabalha para o sócio homem.

3.4.2 Vantagem da cooperativa

a) não há intermediação - Na medicina de grupo, a empresa paga a medicina de grupo que emprega o médico para dar atendimento.

Na cooperativa não há intermediação, porque ela é dos médicos; faz contrato com as pessoas ou empresas, os próprios médicos administram e prestam serviço. Então não há intermediário, não tem nenhum ganhando em cima do trabalho do médico. Como acontece em todos os segmentos do cooperativismo, na produção de café, o indivíduo produz, entrega para a cooperativa e a cooperativa vende. A cooperativa é dele. Ela não pode ser considerada intermediária porque ele é um dos donos da cooperativa.

b) os deveres e direitos dos associados são iguais - aumenta os rendimentos do produtor, defende o preço justo dos produtos no mercado, afasta o intermediário, presta assistência técnica e educativa social. E os princípios do cooperativismo, versão oficial da ACI em Setembro de 95: Adesão voluntária e livre - todo mundo pode entrar ou sair na hora que quiser. Gestão democrática, cada homem, um voto - Não é igual à do sistema capitalista, onde quem tem mais ações, tem mais votos. Se o produtor de café produz 100.000 sacas de café e o outro 22, na hora de votar cada um tem direito a um voto. Se o médico atende a 500 pacientes por mês e o outro atende 5, um ganha muito mais que o outro, é lógico - ele trabalhou mais, mas na hora de votar, cada um é um voto.

c) Participação econômica dos associados - eles contribuem com um capital que é simbólico. É remunerado pelo trabalho e não por causa de capital. Capital é

simbólico. Ele tem de existir para ela ter a função da empresa, tem que ter um capital registrado na junta comercial. Se não, não é possível registrar.

Autonomia e independência – as cooperativas são autônomas, independente de estarem filiadas ou não a uma federação.

A Cooperativa dos Médicos de Três Pontas é dos médicos de Três Pontas. A cooperativa dos Médicos de Belo Horizonte, é dos médicos cooperados de Belo Horizonte. Cada cooperativa é autônoma, é independente.

Assim como os cooperados médicos se unem para formar uma cooperativa médica, as cooperativas médicas se unem para formar a Federação das Cooperativas Médicas. E as federações se unem em cooperativas médicas para formar a Confederação das Cooperativas Médicas.

Intercooperação é aquele princípio que foi criado agora. Intercooperação, dar força ao movimento cooperativista, trabalhando em conjunto com outros segmentos cooperativistas e interesse pela comunidade.

Os valores do cooperativismo - a auto-ajuda, os cooperados se auto-ajudam, tem uma auto-responsabilidade, o médico atende aos seus usuários do sistema cooperativo no seu consultório, com a total responsabilidade do seu nome, com total envolvimento de sua capacidade profissional e técnica. E lá, no consultório, ele pode exercer a medicina com aquelas características inalienáveis da profissão, de humanismo.

E o conhecimento pelo médico, do seu paciente, ajuda demais no diagnóstico do tratamento. Um professor meu dizia que 70% das doenças curam com médico, sem médico ou apesar do médico. E é verdade.

.Estrutura, diretrizes e normas e contratos - contratos com pessoas, empresas através de planos. Esse é o meio externo, o meio interno são os cooperados, as

singulares, as federações e a confederação. Ajudados pelos funcionários de todos os níveis, gerência, marketing, vendas, finanças, contabilidade, informática, assessoria jurídica, etc. Para sair o que? Assistência médica personalizada com qualidade. Atuação integrada e coordenada. Medicina ética, livre escolha, confiança recíproca médico-paciente,

As cooperativas em nível nacional são autônomas, mas elas cooperam umas com as outras. Então o entendimento médico no Brasil é nacional através do intercâmbio, quem é associado ou usuário de uma cooperativa pode ser atendido em outra cooperativa numa situação de emergência. Não pode sair da sua cooperativa para procurar outra para ser atendido. Mas em situação de urgência e emergência ele é atendido no Brasil inteiro.

Para se ter uma idéia da importância do cooperativismo de trabalho médico, só a UNIMED atende hoje cerca de 36 milhões de consultas por ano; 65 milhões de exames/ ano; 45 mil procedimentos médicos/ano; 1 milhão de internações/ano e 9.500 leitos ocupados permanentemente.

O governo deveria se unir às cooperativas de trabalho médico, formando uma base sólida, para melhorar a saúde de uma parcela ponderável da nossa população.

4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E AMBIENTE EXTERNO

Apresentam-se, na seqüência, os fundamentos básicos que delineiam a administração estratégica, mais especificamente o planejamento estratégico para facilitar o entendimento do Caso UNIMED Circuito das Águas, São Lourenço/MG.

4.1 Fundamentos básicos da administração estratégica

A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. Os contextos acadêmico e empresarial norte-americano se constituíram em terrenos férteis às primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil. Historicamente, a maioria das organizações, segundo Drucker (1975; 1989; 1986), Ansoff (1983), baseava-se em um ou em poucos produtos e também em um pouco número de cérebros.

Segundo Drucker (1989), esse tipo de empreendedor, tão comum no Brasil como em qualquer economia capitalista, foi retratado pelo Professor Kenneth Andrews, que na década de 60 ministrava o curso pioneiro de Política de Empresas, na Harvard Business School. Andrews (1977) enfatizava que as organizações bem sucedidas tinham em seu topo diretores gerais eficazes, responsáveis pelo seu sucesso. Entre os nomes mais citados estavam Henry Ford, Alfred Sloan (GM), Charles Revson (Revlon) e Theodore Vail (AT&T). Tratava-se da geração dos generalistas, que deveriam atuar em três níveis da organização: estratégico,

pessoal e organizacional. A estratégia básica da organização era identificar e/ou capacitar gerentes para desempenhar esses três níveis de atividades.

Todavia, a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento (Drucker, 1975; 1989; 1986; Ansoff, 1979).

Gluck et al. (1981), a partir das abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, procuraram categorizar a evolução ao longo de aspectos semelhantes em diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento em longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica, conforme Figura 1.

Assim, na primeira etapa que floresceu na década de 50, o planejamento ressaltou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase, princípio dos anos 60, privilegiou os objetivos em longo prazo; assim a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo. Segundo Ackoff (1976, p. 15), o planejamento em longo prazo baseava-se na crença de que “o futuro pode ser melhorado por sua intervenção ativa no presente”. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Isto por que a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Assim, a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico. Essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles três se destacavam: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem

integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores (Gluck, et al. 1981; Ansoff, 1979).

Oliveira (1993) condensa de forma clara, prática e integrada os vários aspectos da administração estratégica, ou seja, o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento estratégico. O autor apresenta ainda o perfil do administrador estratégico como guia para confrontação construtiva das práticas comuns aos administradores de organizações convencionais.

	1º Planejamento financeiro	2º Planejamento de longo prazo	3º Planejamento estratégico	4º Administração estratégica
Eficácia do Planejamento				. Flexível
				. Coordenação de todos os recursos para o objetivo
			. Pensamento estratégico	. Integração do planejamento e do controle
		. Projeção de tendências . Análise de lacunas	Análise das mudanças do ambiente . Análise dos recursos e das competências . Alocação de recursos	. Sistemas de apoio - motivação e compensação - desenvolvimento organizacional - informações e comunicações
	. Orçamento anual			
Sistema de valores Problemas	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir estratégia	Determinar o futuro
	Promover miopia	não prevê mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle
Predominância	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80

FIGURA 1 - Evolução do planejamento estratégico.

FONTE: DEGEN, R. J. Prefácio - Planejamento estratégico - novos caminhos. In: Harvard Exame, Série Temática. São Paulo: Abril, 1990. .

A principal preocupação da administração estratégica, segundo Oliveira (1993) está na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, ou seja, a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que a partir destas observações e paralelamente a estas possam planejar suas ações e organizarem seus recursos de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos, e intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador, habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e por vezes impossível previsibilidade que se colocam diante dele.

A administração estratégica, segundo Oliveira (1993) representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Isto porque os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que tem mais despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, quais sejam, globalização das economias, o crescente avanço tecnológico com impacto nos produtos e nas próprias formas de negociação e transação comercial e a crescente competitividade entre outras as quais exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise o maior aproveitamento das oportunidades.

Para o autor, a administração estratégica vem preencher a tais exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, ou seja, ainda que considere os conceitos correntes da Teoria da Administração, visa por princípio a constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

A metodologia apresentada por Oliveira (1993) mostra que a administração estratégica se constitui de cinco grandes itens interdependentes e interagentes com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a organização. Os cinco grandes itens, são os seguintes: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico. As conceituações apresentadas por Oliveira (1993, p. 36-37) podem ser observadas no Quadro 1.

Para facilitar a compreensão dos cinco itens apresentados por Oliveira (1993), vale mencionar os principais argumentos relativos a cada um destes itens para facilitar o entendimento do tema. Todavia, não se pretende esgotar o assunto, mas sim, demonstrar os fundamentos básicos de cada item discutido pelo autor.

O **planejamento estratégico**, como qualquer outro tipo de planejamento da organização (tático ou operacional), necessita segundo Oliveira (1993) de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação.

A metodologia apresentada por Oliveira (1988) está baseada na segunda possibilidade. Certamente, esta metodologia deve ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização considerada.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.

QUADRO 1 - Os cinco itens da Administração estratégica

ITENS	CONCEITUAÇÃO
Planejamento estratégico	“é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando grau de interações com o ambiente”.
Organização estratégica	é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.
Direção estratégica	é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.
Controle estratégico	é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.
Desenvolvimento estratégico	é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa.

FONTE: adaptado de OLIVEIRA, D.P.R.de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 36-37.

Já a **organização estratégica** pode ser considerada como um dos tipos de estrutura organizacional nas organizações. A estrutura organizacional, segundo Oliveira (1993) deve ser delineada, considerando as funções da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. A estrutura organizacional deve ser bastante dinâmica, principalmente quando são

considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

Este dinamismo está bastante relacionado com a realidade estratégica da estrutura organizacional. Os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam, segundo Oliveira (1993) deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas de mudança estrutural geralmente encontram oposição. Os planejadores otimizantes tendem a evitar considerações sobre a estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações.

Os planejadores que adotam a filosofia da adaptação, entretanto, vêem as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema (Ackoff, 1975).

Por fim, o autor comenta que no desenvolvimento de uma organização estratégica deve-se observar os níveis de influência (estratégico, tático e operacional), níveis de abrangência (nível corporativo, nível de UEN e nível de empresa), condicionantes da organização estratégica (fator humano, ambiente empresarial, sistema de objetivos estratégicos e políticas, tecnologia) e os componentes da organização estratégica (sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicações e de decisões).

A **direção estratégica** tem por objetivo supervisionar os recursos alocados, visando à otimização do processo de tomada de decisão, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais. A **mesma** é composta de alguns elementos principais, dos quais pode-se citar a **supervisão**, a liderança, a motivação, o treinamento, a comunicação, a **participação**, o comprometimento e a decisão.

O entendimento conceitual e de aplicação destes oito itens, segundo Oliveira (1993) pode facilitar o executivo, sustentado por uma postura pessoal, a consolidar um processo de direção estratégica, que representa real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas organizações.

A última etapa do processo de administração estratégica é o **controle estratégico**. O mesmo tem por objetivo acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o dirigente deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos itens do processo estratégico.

Uma forma moderna de se efetuar as medidas de desempenho organizacional, para Oliveira (1993) é a realização de auditorias estratégicas, que consistem em exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica. A auditoria, no contexto de administração, traz o caráter analítico e pericial ao acompanhamento das operações da organização.

Por fim, Oliveira (1993) discute o **desenvolvimento estratégico** como mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional, bem como otimização das relações interpessoais.

Para o autor, o núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano. Isto porque, enquanto na administração estratégica o sistema, ou seja, o foco de análise, é a organização como um todo, no caso específico do

desenvolvimento estratégico o sistema é o indivíduo. E a partir do indivíduo, pode-se chegar aos grupos e a organização como um todo, bem como seu ambiente externo.

Oliveira (1993) ressalta as características do Administrador Estratégico para assegurar o processo de administração estratégica (Quadro 2).

QUADRO 2 - Características do Administrador estratégico

1. Ter uma atitude interativa
2. Ter pensamento estratégico
3. Saber trabalhar com as turbulências ambientais
4. Ter atitude empreendedora e saber trabalhar com riscos e erros
5. Estar voltado para o processo de inovação
6. Ter racionalidade com intuição
7. Ter diálogo otimizado e fazer parte do mundo
8. Ter valores culturais consolidados
9. Ter interesse pelo negócio e lealdade às pessoas
10. Ter adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades
11. Ter adequado processo de autocontrole estratégico, tático e operacional em tempo real
12. Ser líder e ético
13. Ser agente de mudanças
14. Saber assumir responsabilidades
15. Ter um plano estruturado de sucessão
16. Ter conhecimento de administração e economia com enfoque para resultados
17. Ser generalista com algumas especialidades
18. Trabalhar com estrutura organizacional enxuta voltada para resultados
19. Estar voltado para as necessidades de mercado

FONTE: OLIVEIRA, D.P.R. de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

Subjacente ao desenvolvimento estratégico está à implementação. O processo de implementação quase sempre toma um certo grau de experimentação,

o que implica em restrita certeza quanto aos resultados futuros, problema que por sua vez é reduzido quando se dedica suficiente atenção e cuidado às etapas de análise do ambiente, definição da diretriz estratégica e formulação de estratégias, subseqüentes à implementação. Frequentemente as estratégias são parcialmente formuladas, implementadas e reformuladas para melhor atingir as oportunidades estratégicas que se deseja alcançar, bem como para abranger novas outras oportunidades estratégicas.

Desta forma, o processo de formulação é implementação mutuamente se influenciam e evoluem paralelamente. Uma boa estratégia bem implementada certamente trará sucesso à organização. Uma boa estratégia entretanto má implementada atravessará uma série de problemas antes de obter algum resultado positivo. Uma estratégia inadequada implementada de forma a tentar contornar-se suas deficiências atravessará um momento desgastante para a empresa até que se prove o fracasso definitivo. O fracasso também é certo quando ambos processos são realizados inadequadamente.

Pelos argumentos expostos até então, pode-se dizer que o processo de adaptação representa uma metáfora promissora para o estudo da administração estratégica. Esta representa um processo através do qual um administrador garante a sobrevivência de longo prazo e o crescimento da organização. A mesma se torna necessária para enfrentar mudanças do meio externo à organização, bem como para conviver com as transformações causadas pelo processo interno da mesma (Scott, 1971; Greiner, 1972).

Isto porque a proposta primordial da administração estratégia é a adaptação, justamente para ajustar as organizações às condições de mudança do ambiente

externo. A essência da administração estratégica consiste em tirar proveito da mudança. Um gerente luta para adequar a sua organização as mudanças no meio externo através da escolha de uma estratégia e de um *design* apropriado (Andrews, 1977; Oliveira, 1993).

4.2 Ambiente externo das organizações

No momento em que se compara as escolas do pensamento administrativo, percebe-se que as escolas clássica, comportamental e quantitativa preocuparam-se com questões da organização nos quais os administradores podem influenciar diretamente.

A análise das organizações interagindo como o ambiente externo foi iniciado pela escola estruturalista. Desse modo, uma orientação administrativa terá que considerar o ambiente externo para que uma organização funcione com eficácia, o que se ajusta com a abordagem contingencial, além da abordagem de sistemas já referida, que consideram o ambiente total no qual uma organização atua. Ambas enfatizam a dinâmica organizacional necessária quando os administradores buscam dominar, controlar, neutralizar ou se adaptar ao ambiente externo (Stoner, 1985).

Hall (1984) enfatiza que o ambiente da organização é um fator crucial para compreender o que se passa nela e com ela, uma vez que nenhuma organização é uma ilha em si mesma.

O mesmo autor aborda que intelectualmente compreendeu-se que as análises estruturais das décadas de 60 e 70 não explicavam suficientemente a variação nos outputs organizacionais de todos os tipos. Os resultados de pesquisa voltavam-se para fatores como o fornecimento de recursos humanos, o que mostra um interesse pelos fenômenos interorganizacionais. As considerações políticas levaram muitos analistas a se preocuparem

com as fontes do controle organizacional. Do mesmo modo, o interesse pelas conseqüências das ações organizacionais sob um ângulo moral fez outros examinarem e questionarem a legitimidade dessas ações, levando a um exame do ambiente onde os outputs eram distribuídos.

Reforçando a importância do ambiente, Thomas (apud Vasconcelos Filho, Machado, 1982, p. 52) afirma que “a análise ambiental é um componente-chave em qualquer sistema de planejamento”.

O ambiente, que, segundo Oliveira (1988), é também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno, é definido por diversos autores. O ambiente é definido por Hicks, Gullett (apud Chiavenato, 1979) como algo que está fora da organização. Hawley (apud Hall, 1984, p. 155) entende por ambiente “todos os fenômenos que são externos à população [a organização] em estudo e que a influenciam potencial ou realmente.” Oliveira (1988, p. 260) define ambiente como o “conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema [organização] considerado.” Luporini, Pinto (1985, p. 47) definem que “ambiente de um sistema [a organização] é o conjunto de elementos que não pertence a esse sistema, mas que qualquer alteração no sistema pode mudar esses elementos e, por outro lado, uma mudança desses elementos pode alterar o sistema.”

Para Stoner (1985), o ambiente externo de uma organização é composto pelo ambiente de ação indireta e pelo ambiente de ação direta. O ambiente de ação indireta é o que não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas que pode influenciar as decisões tomadas por seus administradores, fazem parte deste ambiente variáveis tecnológicas, político-legais, econômicas, socioculturais e internacionais. Já o ambiente de ação direta é o que afeta e é diretamente afetado pelas principais operações da organização. Fazem parte deste ambiente os fregueses, fornecedores, oferta de mão-de-obra, instituições financeiras, concorrentes, órgãos públicos, os acionistas e as diretorias.

E, por falar em ambiente geral e operacional, verifica-se na seqüência os fundamentos básicos relativos a cada um dos elementos que integram o ambiente externo.

- **Variáveis tecnológicas.** A tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seu interior. É também parte interna das organizações na medida em que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, através da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas. (Stoner, 1985; Hall, 1984).

- **Variáveis legais.** Estas variáveis referem-se ao conjunto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados comportamentos organizacionais. São componentes das variáveis legais, entre as mais importantes, a legislação tributária, a legislação trabalhista, a legislação criminalista e a legislação comercial (Oliveira, 1988; Vasconcellos Filho, 1985).

- **Variáveis políticas.** Estas são decorrentes das políticas critérios de decisão adotados pelo governo nas esferas federal, estadual e municipal, como também pelos governos estrangeiros, quando suas decisões têm influência sobre as atividades da organização. Vasconcellos Filho (1982) cita os seguintes:

- Fatores de poder: partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas, forças armadas, associações de classe, empresas multinacionais, empresas estatais, ministérios, secretarias de Estado, poder legislativo, poder judiciário e poder executivo, entre outros.

- Estrutura de poder: regime de governo, importância relativa dos fatores de poder, tipos de relacionamentos entre fatores e tipos de participação dos fatores.

- Resultantes da dinâmica da estrutura de poder: política monetária, política tributária, política de distribuição de renda, política de relações internacionais, legislação (federal, estadual, municipal), política de estatização, política de segurança nacional, etc.

Para Hall (1984), as leis não são aprovadas sem que haja pressão política. Esta pressão política repercute sobre as organizações. Pode-se aqui recordar a existência do lobby. Declara ainda que em períodos eleitorais algumas organizações são diretamente afetadas pelo processo político, visto que sua hierarquia pode ser alterada pelos resultados eleitorais.

- **Variáveis econômicas.** Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do PNB; o balanço de pagamentos; o nível de reservas cambiais; a balança comercial; a taxa de inflação; a taxa de juros; a estabilidade monetária; o mercado de capitais; a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

- **Variáveis demográficas.** Referem-se às características da população.

Vasconcellos Filho (1985) arrola como componentes destas variáveis a densidade populacional; a mobilidade interna da população; o índice de natalidade; o índice de mortalidade; a taxa de crescimento demográfico; a taxa de crescimento populacional; a composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar.

Segundo Hall (1984), as organizações geralmente fazem suas previsões sobre o mercado através do censo, porém as mudanças populacionais são menos previsíveis, tornando as organizações mais vulneráveis. Desse modo, numa sociedade onde raça,

religião, etnia são considerações importantes, as organizações deverão também estar alerta para as mudanças nesses aspectos. Tanto a população como as organizações sofrem as conseqüências das mudanças demográficas.

- **Variáveis ecológicas.** Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) citam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento ecológico; o índice de poluição (sonora, atmosférica, hidrológica, visual) e a legislação sobre o uso do solo e meio ambiente. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito (Chiavenato, 1987; Hall, 1984).

Hall (1984) comenta que um aspecto mais sutil das condições ecológicas é que o ambiente afeta as organizações. O clima e a geografia, por exemplo, estabelecem limites sobre a forma como as organizações distribuem seus recursos. Quando uma organização está distante de seu mercado ou clientes, os custos de transporte e comunicação se elevam. Deve-se considerar como limites de uma organização até mesmo despesas de aquecimento e refrigeração.

- **variáveis socioculturais.** A organização está sujeita a pressões sociais e a influências tanto do meio social como cultural onde está localizada (Chiavenato, 1987).

Vasconcellos Filho (1985) aponta como componentes destas variáveis socioculturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, hiato entre a os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento - moradia, etc. - estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento - tendências - e sistema de valores de cada segmento);

- a estrutura sindical (tipos de organização, tipos de conflitos, graus de participação e características ideológicas);
- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação);
- nível de alfabetização;
- nível de escolaridade;
- características da orientação educacional (tendências);
- estrutura institucional do sistema educacional (tendências);
- meios de comunicação (estrutura institucional do setor, graus de concentração, regime de funcionamento, níveis de audiência e leitura - tendências).

Uma vez que o ambiente está constantemente em movimento e em mudança, é importante que a organização identifique a direção e o grau de mudança dos componentes ambientais relevantes para a mesma. Assim, a relação ambiente-organização será mais significativa e consistente. Se o ambiente geral for segmentado, os diversos ambientes que o formam podem ser melhor percebidos quanto ao seu comportamento sob diferentes dimensões (Chiavenato, 1987).

Dentro do ambiente geral, a organização escolhe o seu domínio. A partir daí está definido o seu ambiente operacional, ou seja, os principais setores (clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores) que irão se relacionar de forma direta com a organização.

- **Clientes.** O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário, de seus produtos e serviços, conforme for o caso. Geralmente este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos

ou organizações que comprem ou podem ser induzidas a comprar um produto ou serviço.

- **Fornecedores.** Este setor é o mercado de suprimento das entradas. São as organizações que fornecem todas as entradas necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência.

- **Concorrentes.** Este setor é constituído por organizações que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, como é o caso das organizações que precisam das mesmas entradas (como materiais, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, recursos humanos, etc.).

Grupos regulamentadores. Este setor é constituído por organizações que de alguma forma controlam ou restringem as operações de uma organização. Incluem os órgãos do governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe, etc.

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Desse modo, aqueles que mantêm contato com a organização deverão considerá-la capaz de ofertar algo desejável, caso contrário ela não receberá as entradas necessárias à sua atuação. De acordos de permuta dependem de consenso anterior referente ao domínio (Thompson, 1976).

O consenso de domínio define expectativas tanto para os membros da organização como para os outros casos com os quais eles se relacionam sobre aquilo que uma organização se dispõe ou não a empreender, desse modo, estabelece uma imagem o papel da organização num sistema mais amplo, embora imperfeita, mas que serve de guia para comandar a ação em alguns sentidos (Thompson, 1976).

Uma organização precisa permutar com diversos elementos. Cada um desses elementos se acha envolvido numa rede de interdependência com seu próprio domínio e ambiente operacional (Thompson, 1976).

Quanto à composição social, pode-se ter diferentes ambientes operacionais. Cada organização se relaciona apenas com uma parte do ambiente geral. Esta parte passa a ser o seu ambiente operacional, que apresenta determinadas características que a diferem das demais organizações.

Thompson (1976) adota as dimensões apontadas por Dill (1958) que lidam com o grau de homogeneidade e o grau de estabilidade. Desse modo, a composição social dos ambientes operacionais pode ser caracterizada numa dimensão homogêneo-heterogêneo e estável-instável, onde se entende que:

- Ambiente operacional homogêneo. É o ambiente composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores semelhantes. Cada uma destas categorias impõe problemas semelhantes à organização. Neste ambiente há pouca segmentação nos mercados. Exemplificando, no estudo de Bill (1958) a organização Alpha enfrentava um ambiente relativamente homogêneo. A maioria dos clientes encomendava todas as quatro linhas de produtos duas vezes ao ano e ao mesmo tempo. A organização relacionava-se com um único sindicato e todos os grupos externos ou mercados com os quais se relacionava eram noruegueses.

- Ambiente operacional heterogêneo. É o ambiente composto por clientela, fornecedora, concorrentes e grupos regulamentadores diferenciados. Cada uma destas categorias impõe problemas diferentes à organização. Neste ambiente há muita segmentação nos mercados. Exemplificando, de acordo com o estudo já referido, a organização Beta enfrentava um ambiente relativamente heterogêneo. Seus mercados

(clientes) eram distintos, lidava com três sindicatos e com fornecedores e outros grupos em diversos países da Europa.

- Ambiente operacional estável. É o ambiente no qual ocorrem poucas mudanças. Quando ocorrem, estas mudanças são lentas e previsíveis. Por exemplo, Bill (1958) observou no seu estudo que o mercado de Alpha tinha mudado pouco em cinqüenta anos. Embora a população houvesse crescido, a família norueguesa continuava sendo seu único cliente importante. Seus produtos e os meios de distribuição eram praticamente os mesmos.

- Ambiente operacional instável. É o ambiente ao qual ocorrem muitas mudanças. Estas mudanças se caracterizam por turbulência e imprevisibilidade. Exemplificando, na organização Beta os mercados (clientes) que existiam na fundação da organização, haviam crescido em alguns casos e desaparecido em outros. Somente duas das principais atividades de trabalho eram continuações das que existiam antes da Primeira Guerra Mundial. As demais (onze) resultaram do crescimento e diversificação das indústrias que usavam seus serviços, do rápido desenvolvimento tecnológico do equipamento de dos processos nos quais Beta se especializava e de aumentos na prosperidade do consumidor português.

Thompson (1976) resume o argumento referente ao impacto do ambiente operacional sobre a estrutura de unidades nestes termos: quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maiores as coações impostas à organização, e quanto mais dinâmico (mutável) o ambiente operacional, maiores as contingências impostas à organização.

Dentro de uma abordagem próxima à de Thompson (1976), Lawrence & Lorsch (1973) desenvolveram um modelo baseado no estudo empírico de dez organizações em três ambientes industriais diferentes. A questão central do estudo foi: "que tipo de organização deve a firma tomar para fazer em face de diferentes ambientes?". Evidentemente, não existe um único caminho, aquele que seja o melhor para as

organizações se estruturarem em todas as situações. Os autores concluíram que as características organizacionais básicas são a diferenciação e a integração. Este modelo (de diferenciação-e-integração) fornece uma estrutura baseada nas demandas do ambiente da organização, possibilitando a compreensão das características organizacionais exigidas para que a organização possa responder eficiente e eficazmente ao seu ambiente operacional.

Outra abordagem para análise das dimensões ambientais foi desenvolvida por Aldrich (apud Hall, 1984). Ele mencionou a capacidade ambiental, a homogeneidade-heterogeneidade, a estabilidade-instabilidade, a concentração-dispersão, o consenso-dissenso e a turbulência como características ambientais críticas. Com exceção da capacidade ambiental, que se refere a “riqueza” ou “pobreza”, ou ao nível de recursos disponíveis no ambiente para a organização, as demais dimensões já foram tratadas neste estudo.

Concluindo este assunto, pode-se dizer que as organizações estão contidas em um ambiente geral, do qual recebem influência. Contudo, as organizações operam apenas com uma parte limitada deste ambiente geral, que é o ambiente operacional. No ambiente geral, a organização escolhe o seu domínio. Ao escolher o seu domínio, conseqüentemente, define o seu ambiente operacional, dentro do qual ela vai operar para executar o tipo de atividade escolhido. O ambiente operacional constitui o cenário de operações da organização, proporcionando-lhe os clientes e os fornecedores dos recursos necessários, mas também lhe impondo os concorrentes para seus clientes e fornecedores e os grupos regulamentadores interessados em controlar parte deste ambiente operacional.

Particularizados os aspectos do ambiente externo das organizações (surgimento, importância, definições, opção pelo imperativo ambiental, composição do ambiente externo-ambiente geral e ambiente operacional), cabe agora tratar do planejamento, uma vez que “a análise ambiental é um componente-chave em qualquer sistema de planejamento” (Thomas, apud Vasconcellos Filho, Machado, 1982, p. 52).

5 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO CASO UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS, SÃO LOURENÇO/MG: um exemplo real de sucesso cooperativista

Observa-se, na seqüência, a justificativa da escolha do caso, a descrição e a interpretação do Caso Unimed Circuito das Águas como exemplo real de sucesso cooperativista.

5.1 Justificativa da escolha

A escolha da UNIMED-Circuito Das Águas, São Lourenço/MG para apresentar como estudo de caso foi decorrente de nossa participação quando da elaboração de sua proposta de gestão estratégica e conseqüentemente do planejamento estratégico para o ano de 1999. Pode-se na ocasião verificar que o modelo apresentado por aquela cooperativa singular serve de parâmetro para as outras cooperativas de trabalho médico, visto que o sucesso social alcançado é motivo de orgulho e satisfação de todos os cooperados, funcionários e usuários.

5.2 Conhecendo a UNIMED – Circuito das Águas, São Lourenço/MG:

Foi fundada em 15 de julho de 1988, em São Lourenço/MG, uma das cidades que faz parte do denominado “Circuito das Águas” de Minas Gerais, em meio à crise da recessão econômica do país e com poucos recursos para se instalar.

A princípio, funcionava em uma sala do Hospital São Lourenço.

Em 1990, mudou-se para uma sala maior, mas logo foi transferida para uma casa.

Em 1994, passou a funcionar em sede própria.

Em novembro de 1996, inaugurou o Pronto Atendimento, anexo ao Hospital São Lourenço.

Desde 1995, os usuários contam com os serviços de remoção de uma UTI móvel. Este serviço garante conforto e segurança no transporte de pacientes.

Além disso, a Cooperativa dispõe hoje de uma nova ambulância, exclusiva para o Pronto Atendimento.

Entre o início tumultuado e o sucesso atual, o caminho foi longo e difícil.

Os médicos da região não conheciam o modelo cooperativista.

A Cooperativa, que começou com trinta associados – médicos -, desenvolveu um constante trabalho de conscientização dos cooperados, usuários e prestadores de serviço, conseguindo pouco a pouco se estruturar.

A maioria dos profissionais da cidade cedeu ao cooperativismo, reconhecendo as vantagens e valorização simultânea do trabalho individual e do trabalho em grupo, característica do sistema.

O grupo de 30 iniciantes, hoje é composto por 172 médicos cooperados.

O sucesso da Cooperativa não se restringe a São Lourenço, ela abrange um total de 29 cidades da região, tendo sete escritórios para atendimento de 20 mil usuários na cidade vizinha de Caxambu, Lambari, Cruzília, Itamonte, Itanhandu, Passa Quatro e Conceição do Rio Verde, todas no “Circuito das Águas” de Minas Gerais.

5.3 Gestão estratégica

O limite do desenvolvimento de uma organização é o limite da criatividade e da competência de seus colaboradores em fazer as mudanças. Percebe-se, porém os seguintes desafios para os atuais negócios:

- concorrência mais acirrada
- lançamento de novos produtos em menor espaço de tempo
- preços
- padrões de atendimento
- está exigindo
- capacidade de respostas
- qualidade do produto / bem e do serviço
- produtividade das pessoas
- forma inovadora de organização gerencial
- modernização
- criação de uma nova cultura
- desejo do cliente
- preço
- prazo
- atendimento
- qualidade

A Figura 03 mostra a posição da empresa diante ambiente interno e externo.

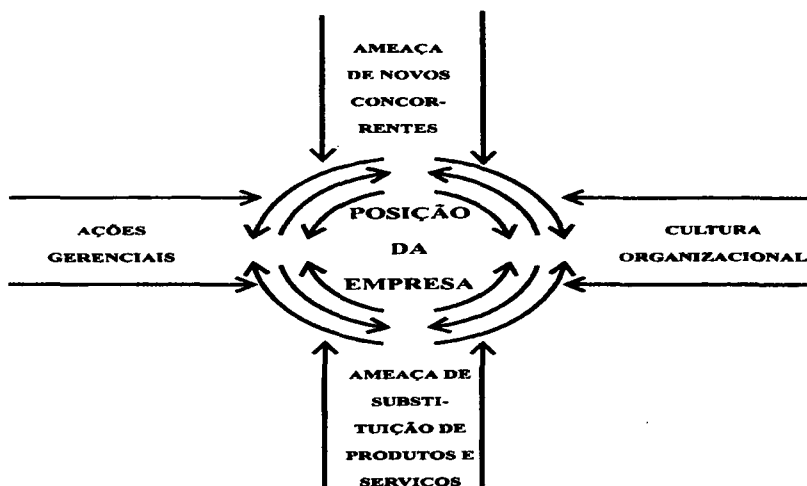


Figura 02 – Posição da empresa frente ao ambiente interno e externo

FONTE: elaborada pelo autor, 1998.

5.4 Gestão

É a adequação da organização, em diversos momentos, ao contexto ambiental com a qual ela convive e o seu direcionamento para um futuro pré-estabelecido.

Na seqüência, verifica-se na Figura 04 o modelo de gestão e a estrutura analítica para pensamento estratégico.

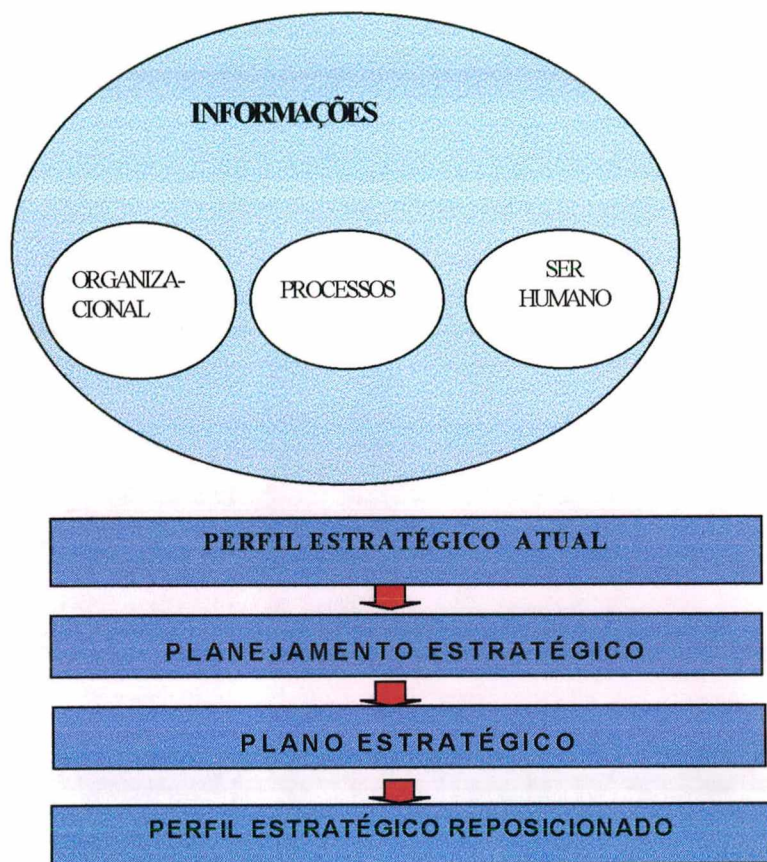
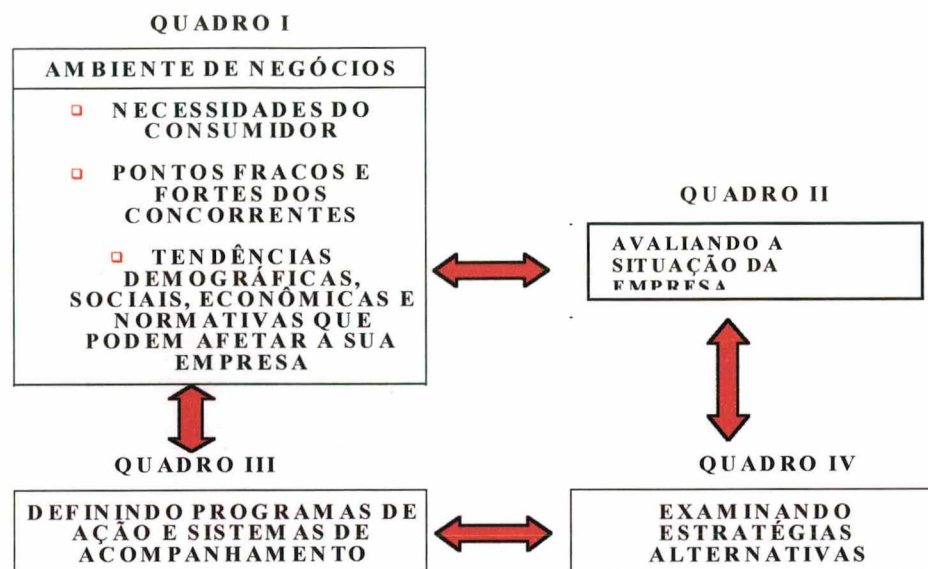
MODELO DE GESTÃO

Figura 03 - Estrutura analítica para o pensamento estratégico

FONTE: elaborada pelo autor, 1998.

Na seqüência, observam-se os Quadros 3 com as categorias do pensamento estratégico.

QUADRO 3 – Categorias do pensamento estratégico



FONTE: elaborado pelo autor a partir dos dados coletados, 1998.

Desde o começo da revolução industrial na Inglaterra e na Alemanha, formaram-se sistemas de planejamento de:

abastecimento

distribuição

transportes

mão-de-obra

fontes de matérias primas e transportes

engenharia e de energia

automatização, o & m e recursos humanos

custos e resultados
marketing e canais de distribuição
otimização de recursos à disposição e
planejamento estratégico

A ascensão de uma empresa lhe permite ter, conforme Quadros 1, 2, 3 e 4:

custos competitivos
atendimento além das expectativas
qualidade aprimorada continuamente
visão do futuro conhecida por todos
metas compartilhadas
colaboradores capazes de inovar e fazer acontecer
para se alcançar às transformações previstas para uma empresa é necessário:
comprometimento
clareza dos objetivos
planejamento da mudança
liderança
o que estamos observando em instituições públicas e privadas
excesso de medo
centralização das decisões
ausência de delegação
indefinição de responsabilidades
desconhecimento de talentos
acomodação / inércia
pouca “cobrança”.

iniciativas tolhidas

excesso de burocracia

excesso de desperdícios

comunicação eficaz

falta de integração

visão

ter a melhor equipe, a mais motivada, a mais produtiva

o que se espera

compromisso com a excelência

conhecimento do negócio

direcionamento para resultados e oportunidades

identificação e comprometimento com a cultura

iniciativa

inovação / agilidade para novas aprendizagens

organização e disciplina

ação proativa

probidade

relacionamento pessoal e maturidade

valorização da qualidade de vida

diferenciais estratégicos

gestão do tempo

domínio do comodismo

saúde

autodisciplina

investimentos em si próprio

entusiasmo

o milagre do bambu chinês

O bambu chinês é plantado depois que a terra é preparada e, nos primeiros quatro anos, todo o seu crescimento é subterrâneo. A única coisa visível sobre o chão é uma pequena planta bulbosa e um pequeno broto crescendo a partir dele. Em seguida, no quinto ano, o bambu cresce até 24 metros. Os líderes baseados em princípios compreendem a metáfora do bambu. Eles compreendem o valor do trabalho no segundo quadrante. Eles sabem o que é pagar o preço de preparar o terreno, plantar a semente e fertilizar e cultivar e aguardar e semear, mesmo quando não podem ver os resultados imediatos, pois têm fé de que serão deles os frutos a serem colhidos.

E esses frutos são maravilhosos!

A cultura de sua organização é uma vantagem competitiva que não pode ser reproduzida. A tecnologia pode ser copiada.

As informações podem ser adquiridas. O capital pode ser comprado. Mas a habilidade de sua organização de colaborar com eficácia, de trabalhar no segundo quadrante, de colocar as coisas mais importantes nos lugares mais importantes não pode ser comprada, transferida ou instalada. Uma cultura de alta confiança, com o pessoal altamente energizado, é sempre para consumo interno.

Acontece à mesma coisa em uma família ou em qualquer outro grupo de pessoas. Uma cultura de qualidade deve ser cultivada no decorrer do tempo. Apenas agindo em harmonia com os princípios corretos, exercitando paciência, humildade e coragem, e trabalhando dentro de seu círculo de influência você poderá mudar a si mesmo e influenciar positivamente sua organização.

Você só pode criar empowerment de dentro para fora.

5.5 Do planejamento estratégico ao plano diretor aos programas/projetos estratégicos.

5.5.1 Apresentação

A UNIMED/CIRCUITO DAS ÁGUAS tem uma tarefa acima dos limites do campo puramente econômico – financeiro, ou seja,

- a) está embasada no convívio do pluralismo das idéias e na ética do relacionamento entre as pessoas que pensam de forma diferente;
- b) está atrelada a um conjunto histórico-social de forma a garantir a definição dos seus fins, sobretudo no que tange ao seu compromisso social;
- c) “a tarefa a ser cumprida pressupõe a determinação de linhas diretivas para que a UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS possa sair do processo de sobrevivência, passando para o de manutenção, buscando, através da definição de objetivos, a afirmação para o crescimento e, enfim, para galgar progressivamente para o desenvolvimento, via desencadeamento de projetos estratégicos em ações integradoras”

5.5.2 Caminhos estratégicos

Missão

Plano Diretor

Percurso Histórico

Tendências do Mercado

Diretrizes Legais

Objetivos Definidos

Produtividade X Qualidade X Competitividade

Análise Periódica das Informações X Processo Participativo

Reeducação Empresarial (Encontros Periódicos)

PROGRAMA DE APLICAÇÃO DO PE-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Romper o isolamento cooperativo e social;

Desenvolver áreas prioritárias para o fortalecimento das atividades fins;

Estimular mudanças nas atividades profissionais, buscando a qualidade;

Qualificar os recursos humanos para a geração de soluções institucionais;

Reorganizar a UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS com vistas ao desenvolvimento institucional, de forma democrática.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Permite a análise diagnóstica da Instituição

Formulação de propostas de trabalhos

Metodologia própria X Instrumentos de parceria

“Alternativas avançadas para os problemas decorrentes das pressões que caracterizam o mundo atual, em seus aspectos culturais, ambientais, tecnológicos, políticos e institucionais, oferecendo atualização das propostas profissionais da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS”.

5.5.3 O perfil da instituição

Entidade geradora de serviço

Capacidade de propiciar trabalho

Aumentar a capacidade no trabalho dos médicos

Ampliar o bem-estar social dos cooperados

“Mudanças como essas exigem profundas modificações na identidade das Instituições, missão, objetivos, diretrizes e formas de condução das atividades precípuas”

5.5.4 Plano diretor

“É um documento-base que os novos grupos e equipes têm à disposição como subsídio para a elaboração do plano de ação”

Plano Diretor deverá adequar-se ao Planejamento Orçamentário financeiro para o período desejado, tomando-se por base os investimentos a serem realizados no período, considerando os estágios almejados para o desenvolvimento da UNIMED /

CIRCUITO DAS ÁGUAS

Grupo gerencial/ Grupo de base /Consultores internos

Informações primárias (internas)

Informações secundárias (pesquisa)

5.5.5 Considerações finais

Grupo Gerencial: Diretores, Gerentes, etc.

Grupo de Base: Cooperados, Funcionários, etc.

Consultores Internos: conjunto de Cooperados ou Funcionários treinados com o objetivo de aplicar o PE .

Planejamento Estratégico-PE: técnica ou processo participativo que visa estabelecer as diretrizes a serem seguidas pela empresa, buscando maior grau de interação com os ambientes interno e externo (ecossistema).

Ecossistema: ambiente ou contexto no qual a UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS se insere (influenciam X influenciados).

Sobrevivência: estágio que permanece de uma situação anterior caracterizado por condições mínimas que impedem o declínio organizacional e propiciam avançar em direção à manutenção.

Manutenção: estágio que deve manter as medidas necessárias e técnicas indispensáveis para a conservação do funcionamento das atividades fim e meio da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS sem modificações significativas.

Crescimento: estágio de avanço, a partir da manutenção onde se desenvolvem atos ou ações para se expandir.

Desenvolvimento: estágio de plena integração externa e interna que, através de Projetos Estratégicos e outras técnicas como os Planos de Ação, visa expandir o crescimento da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS.

Projetos Estratégicos: instrumentos administrativos que sustentarão o alcance da missão e consecução dos objetivos da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS.

Por sua peculiaridade, volume e dimensão, é comum surgirem até quatro projetos em uma gestão.

Plano de Ação: conjunto de macro e microações e de metas para atingir os objetivos e propiciar a consecução dos Projetos Estratégicos, de forma gradativa.

É programado anualmente, apresentando os órgãos responsáveis pelo cumprimento e órgãos envolvidos na execução.

O mesmo deve ser acompanhado de controle de forma a detectar causas e efeitos das ações executadas e as não realizadas, viabilizando a identificação de indicadores.

META: quantificação dos objetivos dimensionados no tempo.

ANÁLISE: Processo de pesquisa e conhecimento que detalha um conjunto ou uma estrutura em seus elementos mais simples, objetivando conhecer a participação de cada parte no todo, sua essência, características, valores e funcionamento e ainda sua relação de causa e efeito.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: Processo de pesquisa e conhecimento, das partes que compõem o ecossistema, considerando as relações de causa e efeito, ou seja, as influências recebidas ou exercidas ou exercidas na instituição. Constitui-se o ambiente externo da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS de todas as entidades públicas e privadas com as quais se relaciona.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Processo de pesquisa e conhecimentos das partes que compõem o todo, suas relações qualitativas de causa e efeito considerando a estrutura, recursos, métodos e processos internos. Comumente denominada diagnóstico, é constituída de duas partes: análise programática e análise organizacional e funcional.

ANÁLISE PROGRAMÁTICA: Diagnóstico dos principais marcos e mudanças institucionais que contribuíram ou comprometeram o desempenho da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS. Seu objetivo é servir de subsídio para a análise

organizacional e funcional, à medida que identifica sua produção, do passado até o momento atual, considerando um determinado período.

ANÁLISE ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL: identificação dos pontos fortes e fracos da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS : os nichos onde as unidades têm condições de atuar quando requisitadas e aqueles onde apresentam deficiências ou até mesma incapacidade de operacionalizar a consecução dos objetivos.

DIAGNOSE: Levantamento dos fatores que condicionam a problemática da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS, que permite identificar seus ambientes interno e externo.

DIAGNÓSTICO: Análise dos ambientes interno e externo que permitem identificar a situação atual e as tendências da empresa.

FATORES: Elementos ou variáveis que mais atuam na relação de causa e efeito com as atividades da empresa e que a influenciam de forma direta e indireta no alcance de seus objetivos.

OBJETIVO: Alvo ou situação que se pretende atingir por meio de uma ação planejada e programada, a partir do processo operacional integrado.

MISSÃO: Razão da existência da UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS dentro do seu campo de atuação. É a finalidade mais ampla ou objetiva maior que engloba a contribuição social da empresa a partir das expectativas da sociedade.

PONTOS FORTES: Fatores internos vantajosos e controláveis pela UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS, considerando os recursos disponíveis e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças.

PONTOS FRACOS: Fatores internos desvantajosos (porém controláveis, podendo ser minimizados ou eliminados pela UNIMED / CIRCUITO DAS ÁGUAS , considerando os seus recursos) e que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças.

OPORTUNIDADES: Forças ambientais não controláveis pela instituição, mas que podem favorecê-la nas suas ações estratégicas desde que conhecidas e aproveitadas em tempo hábil.

AMEAÇAS: Forças ambientais não controláveis pela empresa, que criam obstáculos às suas ações estratégicas, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que detectadas a tempo.

PROGNÓSTICO: Juízo, na perspectiva do administrador baseado no diagnóstico (situação atual e/ou onde estamos?), a partir da análise dos ambientes interno e externo, considerando seus pontos fracos e fortes, identificados com suas oportunidades e ameaças visualizadas em um quadro de referência denominadas "posição estratégica": sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

PLANO DIRETOR – PD: Documento com seqüência lógica que visa traçar diretrizes e objetivos que a instituição deverá alcançar nos próximos quatro anos.

Caminho crítico do PD: Percurso do desenvolvimento das etapas do PE para delineamento do Plano Diretor e conseqüentes Projetos Estratégicos e Planos de Ação.

DIRETRIZES: Linhas orientadoras ou rumos que a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas macroações e microações estratégicas para atingir sua missão.

UNIDADE: Quantificação dos objetivos dimensionados no tempo.

MACROAÇÃO: Conjunto integrado de grandes ações que impulsionam o desempenho das diretrizes, a partir dos esforços seus diretrizes, no sentido da viabilização das microações, utilizando racionalmente de recursos disponíveis.

MICROAÇÃO: Conjunto integrado de forças que compõem as macroações conduzindo aos objetivos, desenvolvidas pelas diversas unidades.

Informações primárias: Conjunto de dados/fatos coletados in loco nas Unidades administrativas e acadêmicas.

INFORMAÇÕES SECUNDÁRIAS: Conjunto de dados técnicos extraídos de documentos oficiais e livros técnicos.

5.6 Fatores de viabilização

Conscientização do Cenário Econômico Atual

Indicadores da Economia / Tendências

Diagnóstico Situacional

Como estamos?

Quais são as nossas tendências?

Metas

Onde queremos chegar?

Planejamento Estratégico

Como chegaremos lá.

Atitudes Administrativas

Organização

Liderança

Controles

Acompanhamento

CENÁRIO MACRO-ECONÔMICO	
PIB	-0,5
DESEMPREGO	7,5%
INFLAÇÃO	9,5%
CÂMBIO	1,70
JUROS NOMINAIS	25%
BALANÇA COMERCIAL	5,5
(em bilhões U\$)	

Com a tendência negativa do pib, alta taxa de desemprego, inflação galopante, variação cambial, juros altos, balança comercial baixando provocará reflexo direto na unimed na captação de novos usuários e no crescimento da correção das despesas.

5.6.1 Diagnóstico situacional - mercado de planos de saúde

	PREÇO MÉDIO	CUSTO
SEGURADORA	62,92	75%
MED.GRUPO	250,50	45%
UNIMED'S	35,00	75%
AUTO GESTÃO	52,80	90%

PARÂMETROS ATUAIS (Câmara Brasileira de Auditoria)

C.B.A	UNI-CA	
4,03 a 6,50	6,72	Consultas / paciente / ano
4,53 a 13,0	9,54	Exames / paciente / ano
0,105 A 0,14 0,17		Internações / paciente / ano
1,5 a 3,2	1,42	Exames / Consulta
ANÁLISE DA CARREIRA		
USUÁRIOS TRANSFERIDOS DA FEDERAÇÃO EM AGOSTO DE 1998		
Receitas	114.670,00	
Custos	97.941,00	

Despesas 17.201,00
Resultado (472,00)

CUSTOS

Ato Principal 29.947,00 31%
Ato Auxiliar 67.994,00 69%

REPASSE DE USUÁRIOS - PLANOS FEDERATIVOS
JULHO / 1998

Receberemos em pré-pagamento um contingente de 677 usuários, cuja administração e custos serão de nossa responsabilidade, incluindo as utilizações recebidas na Federação a partir de 04/06/98.

Tabela 01 – Evolução de procedimentos

TIPOS	Jan/99	Var.	Fev/99	Var.	Mar/99	Var.	Abr/99
RECEITA BRUTA	R\$ 847.240		R\$ 836.492	12%	R\$ 932.808		R\$ 842.166
USUÁRIOS	21.678	0%	21.656	0%	21.655	-9%	19.696
CONSULTAS MÉDICAS	6.754	9%	7.388	9%	8.051	0%	8.012
TOMOGRAFIAS	59	-5%	56	5%	59	-5%	56
EX. LABORATORIAIS	7.614	17%	8.944	15%	10.320	-4%	9.888
FISIOTERAPIAS	2.034	24%	2.530	14%	2.885	3%	2.969
EX. RADIOLÓGICOS	725	27%	924	8%	995	-3%	964
ATEND. AMBULATORIAL	668	0%	667	19%	797	-21%	628
ULTRASSONOGRAFIAS	320	13%	360	-9%	326	20%	390
DENSITOMETRIAS	66	73%	114	35%	154	-1%	152
ECOCARDIOGRAFIAS	46	35%	62	19%	74	-19%	60
ELETROCARDIOGRAMAS	307	28%	393	9%	430	-8%	396
ENDOSCOPIAS	80	14%	91	1%	92	26%	116
RESSONÂNCIA MAGNÉTICA	8	-88%	1	800%	9	-56%	4
ELETRICOAGULAÇÕES	72	15%	83	20%	100	-15%	85
TESTE ERGOMÉTRICO	27	59%	43	-14%	37	62%	60
ELETROENCEFALOGRAFIAS	37	30%	48	-27%	35	26%	44
COLPOSCOPIA	126	-8%	116	27%	147	-1%	146
TONOMETRIA	241	17%	282	22%	345	-4%	330
HOLTER	6	183%	17	-41%	10	0%	10
MAPA	6	0%	6	-83%	1	900%	10
TOTAL	19.196	15%	22.125	12%	24.867	2%	24.320

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG, 1998.

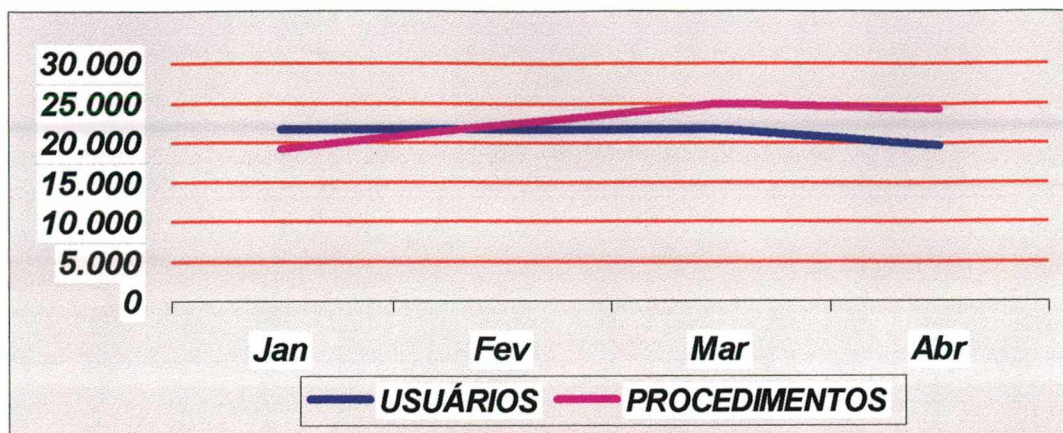


Gráfico 01 - evolução de procedimento x usuários

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG, 1998

Tabela 02 - Evolução de procedimentos por modalidade

	Jan			Fev			Mar			Abr		
	PP	CO	VAR	PP	CO	VAR	PP	CO	VAR	PP	CO	VAR
NUsuários	7.723	13.955	81%	7.755	13.955	80%	7.669	13.986	82%	7.649	13.661	79%
Consultas Médicas	3.615	3.139	-13%	4.039	3.349	-17%	4.505	3.546	-21%	4.329	3.683	-15%
Tomografias	37	22	-41%	32	24	-25%	36	23	-36%	27	29	7%
ExLaboratoriais	4.583	3.031	-34%	5.234	3.710	-29%	5.963	4.357	-27%	5.702	4.186	-27%
Fisioterapias	1.303	731	-44%	1.580	950	-40%	1.753	1.132	-35%	1.887	1.082	-43%
ExRadiológicos	398	327	-18%	479	445	-7%	577	418	-28%	528	436	-17%
AtendAmbulatorial	399	269	-33%	308	359	17%	454	343	-24%	322	306	-5%
Ultrassonografias	163	157	-4%	207	153	-26%	174	152	-13%	207	183	-12%
Densitometrias	39	27	-31%	76	38	-50%	90	64	-29%	93	59	-37%

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG1998

Tabela 03 - Evolução de custos de procedimentos

CLASSIFICAÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MÉDIA
Consultas Médicas	181.400	200.025	215.896	215.163	203.121
Tomografias	15.310	14.550	14.856	13.376	14.523
Exames Laboratoriais	66.771	76.372	80.989	80.452	76.146
Fisioterapias	18.932	27.049	26.693	26.804	24.869
Exames Radiológicos	19.042	25.301	26.042	27.199	24.396
Atend.Ambulatorial	20.088	16.029	31.546	24.931	23.149
Ultrassonografias	19.025	21.197	19.081	22.997	20.575
Densitometrias	5.508	9.426	12.563	12.310	9.952

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG1998

Tabela 04 - Desempenho da cooperativa

Típos	1993	1994	1995	1996	1997	1998	98/97
Receita Bruta	287.010	954.420	3.922.727	6.991.027	9.445.020	10.110.319	7%
Usuários	8.195	12.378	17.338	20.614	21.688	21.704	0,07%
Consultas Médicas	16.608	23.385	41.619	67.983	84.429	89.805	6%
Exames Laboratoriais	14.798	23.625	39.304	76.405	105.857	114.145	8%
Fisioterapias	3.959	5.539	10.997	27.231	32.381	33.310	3%
Exames Radiológicos	2.401	3.114	5.200	9.022	10.726	12.206	14%
Ultrassonografias	574	798	1.531	2.942	3.764	4.390	17%
Tomografias	53	64	44	541	668	613	-8%
Internações	626	735	952	1.890	1.989	2.224	12%
Endoscopias	135	258	292	657	805	1.006	25%
Ecocardiografias	80	108	191	469	735	804	9%
Eletroencefalografias	140	189	376	469	439	495	13%
Densitometrias		1	185	643	1.395	1.592	14%

PAGTO PRESTADORES	1993	1994	1995	1996	1997	1998	97/98
NO. USUÁRIOS	8.195	12.378	17.338	20.614	21.688	21.704	0,07%
PROD. COOPERADOS	257.823	458.834	1.459.036	2.527.386	3.219.137	3.348.966	4%
HOSPITAIS	81.872	200.276	372.240	603.060	939.507	1.049.727	12%
LABORATÓRIOS	54.414	95.025	235.967	446.805	697.497	684.235	-2%
CLÍNICAS	39.945	51.242	108.622	296.711	649.512	594.716	-8%

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG1998

“Em função das negociações com laboratórios e fisioterapeutas tivemos uma redução de Custos em R\$ 105.974,00.”

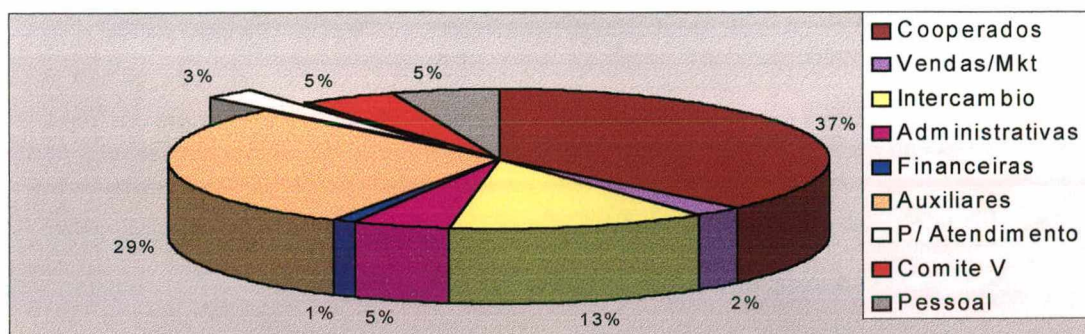
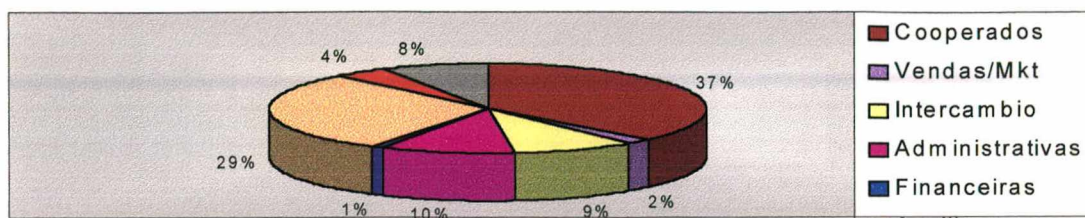


Gráfico 02 – Desempenho da Cooperativa – custos e despesas 1997/98

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG1998

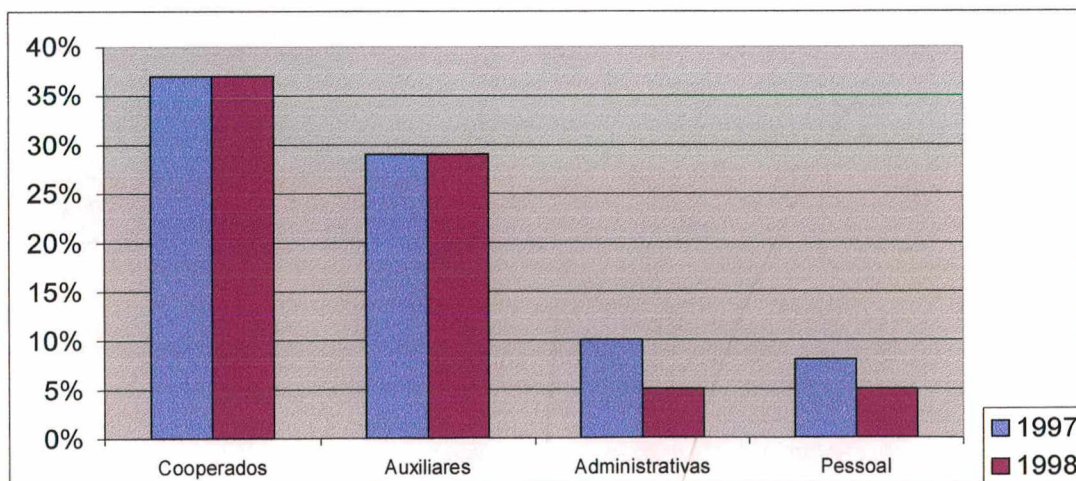


Gráfico 03 – Evolução das despesas 1997/98

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG1998

Tabela 05 - Performance da especialidade – 1998

ESPECIALIDADES	CUSTO DA ESPECIALIDADE			CUSTO DA COOPERATIVA	
	1997	1998	VARIAÇÃO	1997	1998
FIS./REABILITAÇÃO	129,16	123,99	-4%	54,56	54,70
NEUROLOGIA	93,15	92,36	-1%	54,56	54,70
ORTOPEDIA/TRAUMATO.	80,42	86,73	8%	54,56	54,70
UROLOGIA	77,95	75,53	-3%	54,56	54,70
NEFROLOGIA	60,31	70,31	17%	54,56	54,70
GASTROENTEROLOGIA	102,11	68,83	-33%	54,56	54,70
CIRURGIÃO VASCULAR	87,03	68,29	-22%	54,56	54,70
CARDIOLOGIA	69,99	68,13	-3%	54,56	54,70
GINECO/OBSTETRÍCIA	57,57	61,80	7%	54,56	54,70
PNEUMOLOGIA	56,35	55,39	-2%	54,56	54,70
CIRURGIA GERAL	53,71	54,52	2%	54,56	54,70
CLÍNICA MÉDICA	50,01	53,08	6%	54,56	54,70
ENDOCRINOLOGIA	51,19	50,99	0%	54,56	54,70
DERMATOLOGIA	50,87	50,64	0%	54,56	54,70
OTORRINOLARINGOLOGIA	50,70	49,04	-3%	54,56	54,70
ANESTESIOLOGIA	39,30	41,93	7%	54,56	54,70
AUDIOMETRIA	45,07	40,73	-10%	54,56	54,70
ALERGOLOGIA	37,51	40,27	7%	54,56	54,70
PEDIATRIA/NEONAT.	34,93	35,53	2%	54,56	54,70
OFTALMOLOGIA	33,54	35,41	6%	54,56	54,70
CIRURGIA INFANTIL	34,04	35,29	4%	54,56	54,70
PSIQUIATRIA	30,50	30,93	1%	54,56	54,70

Gráfico 02 – Desempenho da Cooperativa

FONTE: Unimed Circuito das Águas São Lourenço/MG1998

5.6.2 Concorrência

- Internacional
- Tem muito dinheiro para investir
- Domina o mercado com “dumping”
- Nacional
- Aproveita-se do momento da RPS e se promove.
- Local
- Está junto de nós.
- É percebida pelos nossos associados.
- Pode tornar-se ameaça.

5.6.3 *Desafio da gestão moderna*

Gerenciar coberturas amplas, com menor custo, maior abrangência, facilidade de acesso e qualidade para o cliente, num ambiente competitivo.

5.6.4 *Perfil de gestão*

Composição de reservas

Novos custos desconhecidos

Mudança para o regime de competência

Gerenciamento rigoroso dos custos

Queda de receita

Gerenciamento do risco

Novo Plano de Contas

Profissionalização da Gestão

“É preciso entender que o pessimismo não é sinônimo de realismo. Muitos ficam sentados em casa, arquivando projetos, reduzindo investimentos, esperando a tempestade passar, e com isto, perdem tempo e oportunidades preciosas.”

“Neste momento, ser realista significa, parar de reclamar, tirar o bumbum da cadeira, procurar novas opções de negócios e destruir os obstáculos.”

5.6.5 *Metas para 1999*

- Regulamentação dos Planos de Saúde
- Implantação novos produtos.
- Treinamentos para vendedores, auditores e equipes afins.
- Estudo de viabilidade: (Operadora x Prestadora).
- Planejamento Estratégico da Unimed Circuito das Águas.
- Incentivo à Tecnologia para cooperados e prestadores.

- Investimento em novas tecnologias
- Informatização dos escritórios.
- Nova versão do Sistema do Pronto Atendimento.
- Cartão Magnético.
- Home-Page da Unimed Circuito das Águas.
- Comitê Educativo e de Integração
- Medicina Preventiva.
- Centro de Estudos – Educação Continuada.
- Departamento Social e de Integração.
- Reforma Estatutária e Regimento Interno.
- Substituição da Ambulância – U.T.I.
- Busca da Certificação ISO 9002 (Gestão de Qualidade).
- USIMED (Cooperativa de usuários)
- Desenvolvimento de produtos e serviços
- Plano/ Medicamentos
- Incentivo a Novos Empreendimentos (Estudo de Viabilidade)

5.6.6 Comitê educativo e de integração

O Comitê Educativo e de Integração tem como meta o desenvolvimento em todos os níveis, com promoção dos médicos cooperados, funcionários, usuários e comunidade.

5.6.6.1 C.E.I – Justificativa

- ◆ Desenvolvimento de Cooperados
- ◆ Integração entre cooperados, funcionários, usuários e comunidade.
- ◆ Conscientização Cooperativista
- ◆ Fomentação do Desenvolvimento Cultural
- ◆ Educação Social
- ◆ Qualidade de Vida

5.6.6.2 C.E.I – objetivos

- ♦ Implantação da Medicina Preventiva
- ♦ Centro de Estudos Unimed Circ. Águas
- ♦ Intercooperação
- ♦ Redução de Custos

5.6.6.3 C.E.I

Saúde é o bem estar Físico, Mental e Psicosocial.

Organização Mundial de Saúde (OMS)

5.6.6.4 C.E.I – medicina preventiva

Fomentar a Promoção da Saúde, nas cidades que compõem a área de abrangência da Unimed Circuito das Águas através de um processo de capacitação de médicos cooperados e usuários da Unimed Circuito das Águas e dos demais segmentos da sociedade, para atuarem na melhoria da QUALIDADE de VIDA e SAÚDE.

A USIMED é mais do que uma simples farmácia que vende remédios com descontos. É um verdadeiro sistema de gestão e suporte ao tratamento médico.

5.6.6.4.1 Benefícios aos usuários

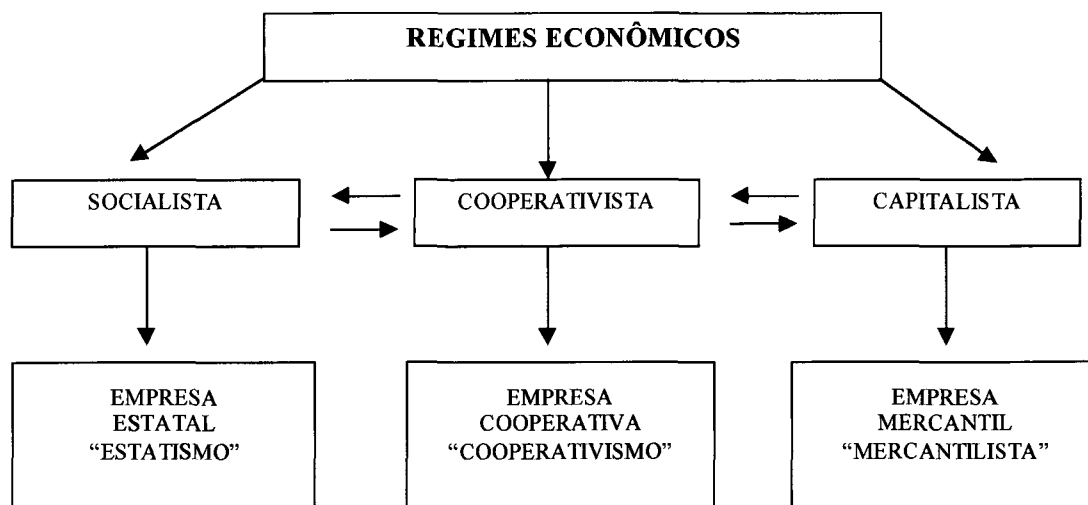
Assistência Farmacêutica Proporcionada pela Usimed é um benefício diferenciado de grande valor agregado que a Unimed indiretamente proporciona aos seus associados.

5.6.6.4.2 Benefícios à Unimed

- Medicina Preventiva
- Através da correta administração das informações de seu banco de dados a Usimed coloca a disposição da Unimed ferramentas importantes para a criação de políticas preventivas, que possibilitarão o desenvolvimento de campanhas e trabalhos dirigidos para a promoção de saúde, mais qualidade e menores custos.
- A Unimed potencializa a melhoria da saúde dos associados e indiretamente reduz os custos da Unimed, devido à redução das despesas com internações e intervenções de urgência.
- Os benefícios que a Usimed proporciona serão mais um importante fator diferencial frente à concorrência e um instrumento de venda importantíssimo para os planos de saúde Unimed.
- Para ser cooperado Usimed o proponente deverá obrigatoriamente ter um plano de saúde Unimed.
- Central de Compras de Produtos médico-hospitalares
- A Usimed colocaria à disposição dos hospitais, clínicas e laboratórios estes produtos com preços abaixo do mercado.
- Esta redução de custos que a Usimed proporcionará poderá servir de base para a renegociação de preços dos serviços pela Unimed.
- Todo o movimento financeiro será realizado na Unimed.
- Aumento em depósitos a Vista

- Aplicações em RDC
- Operações de crédito
- Compra de equipamentos, produtos e serviços
- Financiamento de capital de giro
- Desconto de cheques pré-datados
- Cheque especial

6 VERSÃO SIMPLIFICADA PARA APRESENTAÇÃO EM SALA DE AULA OU PALESTRA TÉCNICA



“O cooperativismo é a suprema esperança dos que sabem que há uma questão social a resolver e uma revolução a evitar!”

Charles Gide

ESTATISMO
 PATRÃO:
 O ESTADO
 EMPREGADO:
 O POVO
 (FUNCIONÁRIO
 PÚBLICO URBANO E
 OU RURAL)

COOPERATIVISMO
 CADA CIDADÃO É O
 PATRÃO DE SI
 MESMO

MERCANTILISMO
 PATRÃO:
 GRUPO ECONÔMICO
 / ACIONISTA
 EMPREGADO:
 O POVO

<p>ESTATISMO</p> <p>SISTEMA:</p> <p>EXPLORAÇÃO DO HOMEM PELO ESTADO</p>	<p>COOPERATIVISMO</p> <p>SISTEMA:</p> <p>CADA HOMEM É DONO DE SEU PRÓPRIO TRABALHO E PRODUÇÃO</p>	<p>MERCANTILISMO</p> <p>SISTEMA:</p> <p>EXPLORAÇÃO PELO HOMEM</p>
<p>“A CADA UM SEGUNDO SUA NECESSIDADE DE CADA UM CONFORME SEU TRABALHO”</p> <p>(K. Marx)</p>	<p>“A CADA UM SEGUNDO SUA CAPACIDADE E A CADA CAPACIDADE SEGUNDO SUAS OBRAS”</p> <p>(Saint Simon: 1760- 1825)</p>	<p>? ...</p>
<p>ESTATISMO</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>FORTALECIMENTO E ENRIQUECIMENTO DO ESTADO ÀS CUSTAS DO TRABALHO, VIA-DE- REGRA, MAL REMUNERADO, DO CIDADÃO (APENAS O NECESSÁRIO PARA SUA SUBSISTÊNCIA FÍSICA COM A SATISFAÇÃO DE SUAS NECESSIDADES BÁSICAS).</p>	<p>COOPERATIVISMO</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>SEM FINS LUCRATIVOS, VISA APENAS MANTER O ESPAÇO PARA A LIVRE INICIATIVA INDIVIDUAL. SEM A INGERÊNCIA ESTATAL OU PATRONAL, GARANTIDA REMUNERAÇÃO JUSTA E CONDIGNA AO TRABALHO OU PRODUÇÃO DO CIDADÃO.</p>	<p>MERCANTILISMO</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>O LUCRO OU, NO DIZER DE KARL MARX: “A MAIS VALIA”, COM A DECORRENTE BAIXA REMUNERAÇÃO DO EMPREGADO, VIA- DE-REGRA.</p>

ESTATISMO

EFEITOS SOCIAIS:
DESESTÍMULO AO
ESFORÇO PRIVADO
COM VISTAS AO
MELHORAMENTO
INDIVIDUAL PELO
AUMENTO DA
PRODUÇÃO.

COOPERATIVISMO

EFEITOS SOCIAIS:
ESTÍMULO
PERMANENTE AO
ESFORÇO PRIVADO
EM BUSCA DO
MELHORAMENTO
INDIVIDUAL PELO
AUMENTO DA
PRODUÇÃO, COM
EVIDENTE E
PERMANENTE
COMPROMISSO DE
SOLIDARIEDADE
SOCIAL.

MERCANTILISMO

EFEITOS SOCIAIS:
PERMANENTE
CONFLITO ENTRE O
CHAMADO
"CAPITAL" (OU
TRABALHO
SUPERIOR E/OU
INTELECTUAL) E O
"TRABALHO" (OU,
DITO, TRABALHO
INFERIOR,
MECÂNICO OU
BRAÇAL),
POSSIBILITANDO A
EXISTÊNCIA DAS
DIFERENÇAS,
RESSENTIMENTOS
E INJUSTIÇAS
SOCIAIS.

O QUE É UMA COOPERATIVA?

“É UMA SOCIEDADE DE PESSOAS, COM A FINALIDADE DE PRESTAR SERVIÇOS AOS SEUS ASSOCIADOS, SEM VISAR LUCROS”.

PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

1. **GESTÃO DEMOCRÁTICA - Uma pessoa // um voto**
2. **LIVRE ADESÃO - Livre entrada e saída**
3. **RETORNO DAS SOBRAS AO COOPERADO - Distribuição pró-rata**
4. **TAXA LIMITADA DE JUROS AO CAPITAL**
5. **ESTÍMULO À EDUCAÇÃO EM GERAL E DOS COOPERADOS EM ESPECIAL**

Formação de mentalidade baseada em conhecimento, solidariedade e cooperação.

6. **NEUTRALIDADE POLÍTICA E INDISCRIMINAÇÃO RELIGIOSA, SOCIAL E RACIAL**
7. **SELEÇÃO DE MEMBROS**

<i>DIFERENÇAS ENTRE:</i>	
<i>SOCIEDADE COOPERATIVA</i>	<i>SOCIEDADE COMERCIAL</i>
✓ É uma sociedade de pessoas	✓ É uma sociedade de capital
✓ Objetivo principal é a prestação de serviços	✓ Objetivo principal é o lucro
✓ Número ilimitado de associados	✓ Número limitado de acionistas
✓ Controle democrático "um homem // um voto"	✓ Cada ação – um voto
✓ Assembléia: "quorum, baseado no número de associados"	✓ Assembléia: "quorum, baseado no capital"
✓ Não é permitida a transferência das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade	✓ Transferência de ações a terceiros
✓ Retorno proporcional ao valor das operações	✓ Dividendo proporcional ao valor das ações.

6.1 A cooperativa

A Cooperativa pode ter como objetivo, qualquer tipo de serviço ou atividade, de acordo com as atividades econômicas dos associados.

No Sistema Cooperativista tanto ganha o cooperado como o consumidor.

6.1.1 Vantagens da cooperativa

Os direitos e deveres dos associados são iguais;

Aumenta os rendimentos do cooperado;

Defende o preço justo dos produtos do mercado;

Afasta e disciplina a ação do intermediário;

Presta Assistência Técnica , Educativa e Social.

A nova Constituição Brasileira consagrou a autonomia do cooperativismo, desligando-a da tutela do Estado. Em decorrência disto, as cooperativas, mais que nunca, têm de assumir sua autogestão, tornando-se responsáveis exclusivas pelos seus próprios êxitos e fracassos. Ao Estado cabe, diz a Constituição, apoiar e estimular o cooperativismo.

A cooperativa é uma entidade que atua no meio econômico, sem ser uma sociedade mercantil, tendo características jurídicas próprias.

A empresa cooperativa é uma das formas mais avançadas de organização na sociedade moderna, porque, além do desenvolvimento econômico, permite aos seus integrantes, através do despertar para a União e participação, a evolução social com todos os seus benefícios.

Para que isso ocorra é necessário que cada cooperado conheça o que representa uma sociedade cooperativa, e que dela participe, tanto das responsabilidades, quanto dos benefícios.

A cooperativa representa a união de esforços de uma comunidade na busca dos benefícios não possíveis de serem alcançados pelas pessoas individualmente.

6.1.2 Considerações gerais sobre o cooperativismo

6.1.2.1 Conceitos

COOPERAR é colaborar com outras pessoas para alcançar resultados comuns.

COOPERATIVA é uma associação de , no mínimo, vinte pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

COOPERADO é qualquer pessoa associada a uma cooperativa.

COOPERATIVISMO é uma forma livre de associação de pessoas, utilizada no mundo inteiro, onde seus participantes buscam beneficiar-se mutuamente em aspectos sócio-econômicos.

DOCUMENTOS LEGAIS DE UMA COOPERATIVA

LEI 5764 / 71

ESTATUTO SOCIAL

REGIMENTO INTERNO

DELIBERAÇÕES DE ASSEMBLÉIAS

DECISÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

NÚMERO ILIMITADO DE ASSOCIADOS

NÃO TEM OBJETIVO DE LUCRO

UM COOPERADO, UM VOTO

ASSEMBLÉIA GERAL – pode ser ordinária ou extraordinária, é a instância maior da decisão, dentro dos limites da Lei e do Estatuto. É o órgão soberano da Cooperativa.

CONSELHO FISCAL – é o órgão fiscalizador da cooperativa, deve exercer assídua e minuciosa fiscalização

CONSELHO ÉTICO-TÉCNICO – é o órgão de assessoramento da Diretoria Administrativa, não tem poder para tomar decisões administrativas.

DIRETORIA EXECUTIVA – é o órgão responsável pela administração da cooperativa, cujas competências estão dispostas no Estatuto, é dividida em três diretorias, Presidente, Financeira e Administrativa.

DIREITOS E DEVERES DOS COOPERADOS

O bom funcionamento da cooperativa está diretamente ligado à participação de seu quadro social na vida da empresa.

DIREITO – Todos os cooperados têm direito a:

- a) participar das Assembléias Gerais, discutindo e votando os assuntos nela tratados;
- b) levar ao Conselho de Administração e às Assembléias Gerais, propostas de interesse dos Cooperados;
- c) votar e ser votado para membro do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal da Cooperativa;

- d) utilizar os serviços prestados pela cooperativa;
- e) ser informado e solicitar informações sobre as atividades da cooperativa, inclusive com acesso às demonstrações contábeis;
- f) receber retorno;
- g) convocar Assembléias, caso seja necessário;
- h) pedir esclarecimentos ao Conselho de Administração.

DEVERES – Todos os cooperados têm que conhecer e cumprir o que está previsto no Estatuto da cooperativa, destacando-se:

- a) operar com a Cooperativa;
- b) participar de Assembléias;
- c) subscrever e integralizar as quotas-partes do capital;
- d) acatar a decisão da maioria;
- e) votar nas eleições da Cooperativa;
- f) prestar serviços de assistência médica, dentro de sua especialidade e nos moldes que serão estabelecidos em Regime Interno;
- g) contribuir com as taxas de serviço e encargos operacionais que forem estabelecidos pela Diretoria e que constem de Regimento Interno;
- h) prestar à Cooperativa os esclarecimentos que lhe forem solicitados sobre os serviços prestados em nome desta;

- i) cumprir disposições da Lei, dos Estatutos e deliberações tomadas pela Cooperativa, além de observar fielmente as disposições do Código de Ética Profissional;
- j) zelar pelo patrimônio moral e material da Cooperativa;
- k) pagar suas partes nas perdas apuradas em balanço, na proporção das operações que houver realizado com a Cooperativa se o Fundo de Reserva não for suficiente para cobri-las.

OS DIRIGENTES DE COOPERATIVAS

Os dirigentes de Cooperativas devem possuir os seguintes requisitos:

- ♦ Espírito Cooperativista.
- ♦ Conhecimento da filosofia e da história do Cooperativismo, assim como da administração das cooperativas como empresas sociais.
- ♦ Conhecimento da economia cooperativista.
- ♦ Conhecimento prático do funcionamento da cooperativa e compreensão das operações dos seus negócios.
- ♦ Consciência de sua autoridade e responsabilidade, tanto do ponto de vista social como legal.
- ♦ Iniciativa e capacidade de decisão.
- ♦ Conhecimento da legislação cooperativista vigente.

DEVERES DOS COOPERADOS

- Operar com a Cooperativa;
- Participar das assembléias da Cooperativa;
- Entregar toda a sua produção à Cooperativa;
- Pagar suas quotas-partes em dia;
- Aumentar o seu capital na Cooperativa;
- Acatar decisão da maioria;
- Votar nas eleições da Cooperativa;
- Zelar pelo patrimônio da Cooperativa.

DIREITOS DOS ASSOCIADOS

- Votar e ser votado;
- Participar de todas as operações da Cooperativa;
- Receber retorno proporcional no fim do ano;
- Examinar livros e documentos
- Convocar assembléia, caso seja necessário
- Pedir esclarecimento ao Conselho de Administração;
- Opinar e defender suas idéias;
- Propor ao Conselho de Administração ou à Assembléia Geral, medidas de interesse da Cooperativa;
- Receber adiantamento, em dinheiro, pela entrega da produção à Cooperativa.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao assumir o papel de uma alternativa para o desenvolvimento capaz de humanizar o capital, colocando-o a serviço do homem, adquiriu a `Cooperativa de Trabalho uma importância fundamental para o desenvolvimento econômico e social.

Com efeito, em todas as sociedades, especialmente na dos países emergentes, a acumulação de capital exige um ônus social, nem sempre resgatável. A má distribuição de renda, as desigualdades sociais inerentes ao processo de acumulação, a ganância de amplos setores não produtivos, geram e geraram todo um clima de descontentamento, de revolta, não compatível com um verdadeiro processo de desenvolvimento social, entendendo-se desenvolvimento como um processo capaz de gerar melhores condições de vida para uma massa cada vez maior de pessoas.

Assim, o Movimento Cooperativista de Trabalho, propondo-se a corrigir o social pelo econômico, abre todo um leque de possibilidades e perspectivas, especialmente aos povos de nações emergentes, onde esta tensão é mais sentida.

Para a consecução de tal intento, o cooperativismo faz do próprio homem sua unidade de ação. Muito embora o capital e o trabalho não possam estar dissociados, no processo produtivo, é o fator humano a mais importante peça do binômio. Ao homem, dever-se-á oferecer a oportunidade de participação, para trabalhar em conjunto com outros homens e aproveitar um capital que é comum a todos, e, assim, aumentar sua produtividade e, portanto, melhorar suas condições de vida.

Na medida em que consegue equacionar tais problemas, o cooperativismo transforma-se numa alternativa válida de efetivo desenvolvimento, corrigindo as distorções introduzidas na sociedade pela elevada concentração de empresas

capitalistas, tanto de forma direta, por sua atuação junto aos cooperativados como de forma indireta, estabilizando o mercado.

Dentro desta visão, torna-se extremamente necessário que se proceda a estudos sistemáticos sobre os problemas do Movimento Cooperativo de Trabalho, especialmente aqueles dos países de desenvolvimento tardio, onde não se encontram levantamentos e estudos metódicos a respeito, tornando a realidade menos conhecidas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão** - Ed. UNICAMP: Campinas/SP, 1992.

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.

AMBONI, N. **O caso Cecrisa SA: uma aprendizagem que deu certo**. UFSC/CTC/EPS (Tese de doutorado): Florianópolis/SC, 1997.

ANDREWS, K.R. **Concepto de estratégia de la empresa**. Navarra: Barcelona, 1977.

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. Atlas: São Paulo, 1983.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. McGraw-Hill: São Paulo, 1979.

BENATO, J.V.A. **Cooperativismo, encontros e desencontros**. Instituto de Cooperativismo e Associativismo – ICA: São Paulo/SP, 1993.

BENEVIDES, Raul. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. Ed. BRASCOOP: Brasília/DF, 1998.

BERTOSSI, Roberto F. **Cooperativas: propostas novas**. Seminário de Cooperativismo. Córdoba : Argentina, 1996.

BRUM, Argemiro. **Modernização do Cooperativismo**. Ed. Vozes: Petrópolis /RJ, 1998.

BURREL, G., MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. New Directions in organizational analysis conference: Lancaster- England, 1979.

CARNEIRO, P.P. **Cooperativismo**. FUNDEC: Belo Horizonte/MG, 1980.

CASTILHO, Edmundo. **Razões do Tempo – estudos cooperativos**. Ed. UNIMED: São Paulo/SP, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. Ed. Makron Books: São Paulo/SP, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. Ed. Makron Books : São Paulo/SP, 1987.

Cooperativismo Brasileiro. Organização das Cooperativas Brasileiras: Brasília/DF, 1989.

CORREA, Adolfo N., SILVA, Francisco. **Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural**. Agricultura. EMBRATER: São Paulo/SP, 1984.

COSTA, Fernando Ferreira. **As Cooperativas e a Economia Social**. Ed. Luso: Lisboa/Portugal, 1997.

DEGEN, R.J. **Planejamento estratégico: novos caminhos**. Revista Exame: São Paulo, 1990.

DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. Pioneira: São Paulo/SP, 1975.

DRUCKER, P. **O advento da nova organização**. Diálogo: Rio de Janeiro/RJ, 1989.

DRUCKER, P. **O novo papel da administração**. Nova Cultural: São Paulo/SP, 1986.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo/SP, 1991.

GLUCK, F.W. et al. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Revista Exame: São Paulo/SP, 1981.

GOOD, W.J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. Nacional: São Paulo/SP, 1977.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review: Londres, 1972.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Prentice Hall do Brasil: Rio de Janeiro/RJ, 1984.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e Economia Social**. Ed. STC: São Paulo/SP, 1998.

JUNQUEIRA, José Barroso. **Organização do quadro social**. OCESP: São Paulo/SP, 1993.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. Perspectiva: São Paulo/SP, 1992.

LIDLAW, A. F. **As Cooperativas do ano 2000**. Ed. UNIMED. São Paulo/SP, 1996.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação administrativa**. Vozes: Petrópolis/RJ, 1973.

LUPORINI, C.E.M., PINTO, N.M. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. Atlas: São Paulo/SP, 1996.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. Atlas: São Paulo/SP, 1982.

MONSERAT, J. **O Cooperativismo na Zona de Colonização Italiana**. Ed. Asteca: São Leopoldo/RS, 1988.

NABUCO, Maria Regina e NETO, Antônio Carvalho. **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Ed. PUC/MG: Belo Horizonte/MG, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na Administração Estratégica**. Atlas: São Paulo/SP, 1993.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. Atlas: São Paulo/SP, 1988.

PERIUS, Vergílio. **Cooperativas de Trabalho**. Ed. Unisinos: São Leopoldo/RS, 1998.

RIOS, Luis Oliveira. **Cooperativas Brasileiras**. Ed. STS: São Paulo/SP, 1998.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**: Vozes: Petrópolis/SC, 1982.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. Atlas: São Paulo/SP, 1979.

SANTOS, José Roberto. **Os Empreendedores Reais do Terceiro Milênio**. IBA: Belo Horizonte/MG, 1999.

SCOTT, B. R. **Stages of corporate development**. Boston, Mass, 1971.

SCOTT, W. R. **The organization or environments: network, cultural and historical elements**. In: MEYER, John W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Sage Publications: London, 1971.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Herder: São Paulo/ SP, 1987.

SILVA, Francisco Pereira. **Apostilas Técnicas**. Fundação CÉU: Belo Horizonte/MG, 1983/99.

SILVA, Francisco Pereira. **Jornal/Revista Tribuna do Administrador**. CRA/MG: Belo Horizonte/MG, 1992/99.

SILVA, Francisco Pereira. **Revista Realidade Rural**. CCPR/ITAMBÉ: Belo Horizonte/MG, 1969/80.

STONER, J.A.F. **Administração**. Prentice-Hall do Brasil: Rio de Janeiro/RJ, 1985.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. MacGraw-Hill do Brasil: São Paulo/ SP, 1976.

UTUMI, Américo et al. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. Arte gráfica. Fundação Friedrich Nawmann: Bonn/Alemanha, 1973.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro/RJ, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, P., MACHADO, A.M.V. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro/, 1982