

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL
NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO PARANÁ

Dissertação de Mestrado

José Ronkoski

Florianópolis
2003

José Ronkoski

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL
NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO PARANÁ

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Luiz Veriano O. Dalla Valentina, Dr.

Florianópolis
2003

José Ronkoski

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL
NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO PARANÁ

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 abril de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.
UFSC

Prof. Luiz Veriano O. Dalla
Valentina, Dr.
Orientador – UDESC

Prof^a Ana Regina de Aguiar Dutra, Dra.
UNISUL

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e oportunidade de realizar esta pesquisa.

A minha esposa Maria pela compreensão, apoio e incentivo.

Aos meus filhos José Albino e Camila Maria pelo carinho.

A todos os amigos que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho.

A meu orientador, Prof. Luiz Veriano O. Dalla Valentina, pela competência, orientação e incentivo para chegar ao objetivo final.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - Objetivos do Trabalho.....	12
1.2 - Estrutura do Trabalho.....	22
2 - ASPECTOS DO COOPERATIVISMO	14
2.1 - A História do Cooperativismo.....	14
2.2 - Princípios Cooperativistas.....	17
2.3 - Definições do Cooperativismo.....	21
2.4 - O Cooperativismo Brasileiro, Cenário Atual e Desafios.....	22
2.5 - Ramos do Cooperativismo Brasileiro.....	24
2.6 - A Importância das Cooperativas no Desenvolvimento do Estado do Paraná.....	26
2.7 - Características das Sociedades Cooperativas.....	31
2.8 - O Cooperado e a Cooperativa.....	33
2.9 - Representação do Sistema Cooperativo.....	36
2.10- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.....	38
2.11- Considerações.....	41
3 - ADMINISTRAÇÃO COOPERATIVA E OS SEUS RECURSOS HUMANOS	42
3.1 - Gestão Administrativa.....	42
3.2 - Estrutura de uma Cooperativa.....	45
3.3 - Avanço das Cooperativas frente à administração.....	47
3.4 - Aspectos de Qualificação Profissional nas Cooperativas.....	49
3.5 - A Importância da Qualificação Profissional.....	50
4 - APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	56
4.1 - Objetivo da Pesquisa.....	56
4.2 - Metodologia da Pesquisa.....	56
4.3 - Público Alvo.....	57
4.4 - Características das Empresas Pesquisadas.....	57
4.5 - A composição das perguntas, objetivos e valor da pontuação.....	58
4.6 - Resultados Obtidos.....	60
4.7 - Proposta e Metodologia de Intervenção.....	71
4.8 - Considerações.....	72

4.9 - Solução proposta.....	72
5 - CONCLUSÃO.....	81
5.1 - Considerações Finais.....	81
5.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros.....	83
REFERÊNCIAS.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
APÊNDICE.....	87
Apêndice A – Pesquisa de Campo.....	88
Apêndice B – Resultados da Pesquisa.....	89
Apêndice C – Quatro Grandes Programas de Atuação.....	97
ANEXOS.....	98
Anexo 01 – Históricos dos Decretos e Leis.....	98
Anexo 02 – Lei 5.764/71 – de 16 de dezembro de 1971.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Evolução das Exportações das Cooperativas de 1990 a 2001.....	23
Figura 2.2: Cooperativas divididas por Ramos.....	25
Figura 2.3: Evolução dos números das Cooperativas do Paraná.....	27
Figura 2.4: Número de Cooperativas no Paraná.....	28
Figura 2.5: Receitas totais das Cooperativas.....	29
Figura 2.6: Diferença entre Sociedade Cooperativa e Empresa Mercantil.....	32
Figura 2.7: Identidade entre dono, fornecedor e cliente.....	34
Figura 2.8: Tipos de Cooperativas e serviços por ramos.....	34
Figura 2.9: Direitos e deveres do Associado.....	35
Figura 2.10: Representação do sistema cooperativista mundial.....	37
Figura 2.11: Estrutura do SESCOOP/PR.....	39
Figura 2.12: Pessoas treinadas.....	41
Figura 3.1: Estrutura de organização.....	46
Figura 3.2: Exemplos.....	51
Figura 3.3: Características no ambiente de negócios e as mudanças.....	53
Figura 4.1: Divisão dos Núcleos Cooperativos.....	57
Figura 4.2: Fatores que levam a trabalhar na cooperativa.....	68
Figura 4.3: Sugestões para atuação do SESCOOP PR.....	70
Figura 4.4: Ciclo PDCA.....	76
Figura 4.5: Tipos de questionamentos associados a 5W2H.....	77

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AGO	Assembléia Geral Ordinária
IBC	Instituto Brasileiro do Café
OCA	Organização das Cooperativas da América
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE	Organização das Cooperativas Estadual
OCEPAR	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PIB	Produto Interno Bruto
PROCOPE	Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas
RECOOP	Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuárias
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

RESUMO

RONKOSKI, José. **Avaliação do processo de capacitação profissional nas cooperativas agropecuárias no Paraná.** 2003.115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As cooperativas agropecuárias do Paraná, têm contribuído de forma significativa para o crescimento da economia estadual. Esse processo é o resultado do trabalho integrado e o esforço dos cooperados, funcionários e dirigentes que através da geração de empregos, difusão tecnológica, agroindustrialização, preocupação com meio ambiente e o bem estar social, buscam em conjunto um crescimento econômico sustentável e uma qualidade de vida melhor, que certamente sozinhos não conseguiriam. Este trabalho aborda o sistema cooperativo, desde seu surgimento até os dias atuais. São apresentados aspectos sobre a administração e recursos humanos em cooperativas. Uma pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de avaliar o processo de capacitação profissional das Cooperativas Agropecuárias no Paraná. Os resultados auferidos na pesquisa pretendem comprovar a importância da necessidade de se investir em recursos humanos, para atingir a desejada qualidade nos produtos e serviços prestados e verificar como as cooperativas estão buscando instrumentos para gerir os processos e administrar seus recursos humanos. De posse dos resultados foi feita uma proposta de trabalho que busca fornecer subsídios para as Cooperativas Agropecuárias implementarem com sucesso um programa intensivo de capacitação profissional.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos, cooperativismo, capacitação profissional.

ABSTRACT

RONKOSKI, José. **Evaluation of the process of professional capacitation in rural cooperatives of Paraná.** 2003. 115 p. Dissertation (Master in Production Engineering) – Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

Rural cooperatives of Paraná have been contributing effectively to the development of the State economy. This process is the result of an integrated work of the cooperatives and the efforts of their members, employees and directors who, through a common action, creating jobs, technology diffusion, agroindustrialization, concerns about the environment and social well-being, search a sustainable economic development and a better life quality they could not reach working individually. This paper deals with the cooperative system since its beginning up to our days. There are presented aspects about the management and personnel in the cooperatives. A field research was gone through with the objective of evaluating the process of professional training in the rural cooperatives of the State of Paraná. The results of the research mean to show evidence of the importance of the necessity of investments in personnel to accomplish the desired quality of the products and services and to verify how cooperatives are seeking instruments to manage the process and their personnel. Having the results, there was made a work proposal which tries to supply subsidies for the rural cooperatives to implement a well succeeded intensive program of professional training.

Key words: personnel management, cooperatives, professional training.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A falta de qualificação profissional é percebida como um dos fatores que interfere de uma forma geral no desempenho e no resultado das empresas do setor cooperativista.

As empresas cooperativas estão buscando conquistar seu espaço no mercado interno e externo. O mercado é exigente e busca profissionais qualificados que se adaptem facilmente a novas tecnologias, isto é, nos dias de hoje é fundamental ser flexível frente aos hábitos de vida, relacionamentos profissionais e pessoais.

Um dos caminhos para conquistar o mercado pode ser alcançada através dos funcionários. O fator básico para este sucesso é a qualificação profissional da equipe.

Com relação à qualificação profissional, dois fatores provocaram mudanças profundas nas cooperativas. Em um primeiro momento, a nível externo: a abertura de mercado que trouxe um novo estilo de administração, efeitos na redução de custos, competição, a distância não é mais um fator limitante, a facilidade ao acesso tecnológico. No segundo momento, encontram-se os fatores de ordem interna, tais como, a ampliação de negócios, economia de escala, integração, fusões e parcerias, necessidade de profissionalização da gestão, novas formas de capitalização, dificuldades na estrutura organizacional, maior exigência no investimento intelectual de recursos humanos, treinamento, criatividade e pesquisa.

Os profissionais e as empresas de uma maneira geral, diante desse novo cenário, vêm desenvolvendo uma série de programas de melhoria de Qualidade e Produtividade, voltadas à minimização dos problemas, visando tornarem-se mais competitivos. No entanto, os resultados obtidos não estão sendo traduzidos em ganhos efetivos para as pessoas e organizações. Considerando-se a dimensão de crescimento da tecnologia, torna-se imperiosa a necessidade do desenvolvimento da organização e de seus profissionais.

Dentro deste cenário, verifica-se que a capacitação profissional das Cooperativas Agropecuárias é fator chave para a sobrevivência da empresa. Por isso é importante certificar-se de que os profissionais que trabalham nas cooperativas estão realmente preparados para atender as necessidades dos cooperados, clientes e exigências do mercado.

Em face destes questionamentos pode-se formular os objetivos do trabalho.

1.1 - Objetivos do Trabalho

O objetivo geral deste trabalho é avaliar de como esta o processo de qualificação profissional das Cooperativas Agropecuárias no Paraná.

Para tal apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- apontar as principais transformações decorrentes da globalização nas Cooperativas Agropecuárias;
- identificar as principais dificuldades das cooperativas em relação à qualificação profissional sobre a utilização de metodologia, avaliação e conteúdos aplicados;
- analisar pontos positivos e negativos da qualificação profissional nas cooperativas;
- identificar os fatores que bloqueiam a qualificação dos colaboradores em relação ao trabalho executado na cooperativa;
- levantar as causas que dificultam o desenvolvimento dos profissionais na cooperativa.

Este trabalho será desenvolvido para aplicação de modo geral no ramo do sistema cooperativo, visando ter maiores subsídios para usar no desenvolvimento e no aumento do conhecimento na formação da sociedade, dos dirigentes, corpo funcional e de seus cooperados como fator básico para existência da empresa cooperativa.

Os resultados esperados de caráter prático/empresarial que podem ser obtidos deste trabalho são: a melhoria da produtividade; maior preparo do pessoal; melhor racionalização dos custos; um clima mais tranqüilo; maior satisfação das pessoas; desenvolvimento do espírito de equipe; crescimento das pessoas e elevação da moral; crescimento da empresa. Portanto, fornecer subsídios para as Cooperativas Agropecuárias implementarem com sucesso um programa intensivo de qualificação profissional.

1.2 - Estrutura do Trabalho

O trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos. O Capítulo 2 apresenta a problemática do trabalho, história, princípios, definições e símbolos do cooperativismo. Ainda neste capítulo mostra-se o desenvolvimento do cooperativismo no mundo, Brasil e sua importância no contexto atual, a classificação por ramos, a importância das cooperativas no Paraná, principais características, o cooperado e a cooperativa, representação do sistema e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

No Capítulo 3 são apresentadas: a gestão administrativa, funcionamento e a estrutura da cooperativa, como também, o avanço das cooperativas frente a administração, aspectos e importância da qualificação profissional nas cooperativas.

O Capítulo 4 é dedicado à pesquisa de campo, compreendendo as técnicas, o objetivo, metodologia, tipo de empresa, público alvo, aplicação da pesquisa, composição das questões, resultados obtidos, comentários sobre os resultados e sugestões para a solução de problemas através de um levantamento de necessidades (diagnóstico) e elaboração de um programa contínuo de qualificação profissional vinculado às necessidades da Cooperativa.

No Capítulo 5 são apresentadas conclusões e sugestões para futuros trabalhos que poderão ser feitos a partir da pesquisa ora realizada.

CAPÍTULO 2 - ASPECTOS DO COOPERATIVISMO

O cenário atual em que se vive está bastante modificado, este aspecto é reforçado por Abicalaffé (1997), que coloca que “a globalização agora está dentro de casa, ou seja, um grande número de empresas de Primeiro Mundo está se instalando em nossas cidades (...)”. Neste sentido, verifica-se que a globalização vem promovendo rompimento de fronteiras geográficas, transferência de conhecimentos, tecnologias e informação acelerada. Exemplos de mudanças podem ser encontradas nas mais diversas áreas, como: bancos, varejo, saúde, consumo, empresas, comportamentos, hábitos, cultura, entre outras.

Muitas empresas tiveram que parar e repensar a forma de como estavam conduzindo seus negócios. Tudo isso ocorre em função das grandes inovações estruturais, da abertura de mercado, maior concorrência, qualidade, modificação na maneira de pensar a produção, portfólio diversificado de produtos e processos fabris.

Todas as mudanças que ocorrem, de uma forma geral refletem no desempenho das atividades e no resultado das empresas. As cooperativas são empresas que estão inseridas neste macroambiente (fatores: econômicos, políticos, sociais e culturais) e devem estar atentas para as mudanças. Um dos aspectos importantes que deve ser conduzido de forma profissional é a gestão das pessoas, isto é, identificar as causas e as consequências que influenciam na aprendizagem dos colaboradores.

As cooperativas têm desenvolvido constantemente programas de treinamento buscando aprimorar e qualificar a sua equipe. É por esta razão que a questão central da pesquisa de campo esta relacionada com a qualificação humana nas Cooperativas Agropecuárias do Estado do Paraná.

2.1 - A História do Cooperativismo

No primeiro momento é necessário apresentar alguns dos aspectos históricos do movimento cooperativista, visando mostrar os principais motivos do seu surgimento e sua evolução a nível internacional, nacional e estadual. A evolução do movimento cooperativista facilitará uma maior compreensão do estudo proposto e da importância do investimento na qualificação profissional nas cooperativas.

A história da humanidade comprova que o ser humano evoluiu da vida individual para o convívio com outras pessoas, quando descobriu que através da união e da cooperação as dificuldades eram solucionadas com menor sacrifício e risco. Esses fatos são encontrados em relatos das antigas civilizações como a dos Egípcios, Gregos, Romanos, Astecas e Incas. Havia exploração da terra em comum e a colheita era repartida entre os participantes atendendo às necessidades de cada um.

No caso dos Astecas e Incas, de Oliveira (1979) apresenta características cooperativas nos seguintes fatos:

1. não eram assalariados, mas homens livres que desfrutavam do produto do seu esforço;
2. construíam coletivamente seus sistemas de irrigação;
3. combatiam as pragas coletivamente;
4. construíam obras de defesa e embelezamento no lugar que lhes correspondia;
5. perdida a colheita de alguém, emprestavam-se sementes entre si e a operação era realizada pelo Senhor local;
6. celebravam coletivamente suas festas religiosas.

O desenvolvimento da cultura e valores influenciou significativamente para o desenvolvimento da sociedade. Avaliando esse processo pode-se concluir que o homem sempre buscou unir suas forças para vencer as dificuldades.

Em meados do século XIX, com o início da Revolução Industrial e de modo especial com surgimento da máquina a vapor, modificam-se os padrões da produção e consumo. A economia assume um novo papel através da indústria.

A Revolução Industrial segundo Cruz (2002), apresenta aspectos que produziram pontos chaves: “a) mecanização da indústria e agricultura; b) aplicação da força-motriz na indústria; c) ampliação e desenvolvimento do setor fabril; d) melhoria acentuada nos sistemas de transporte e comunicações; e d) maior controle do capitalismo sobre a atividade econômica, de uma maneira geral”. Percebe-se que a Revolução Industrial trouxe inúmeras inovações, mudando completamente a filosofia da economia. A mão-de-obra começa a perder grande poder de troca em relação ao capital. Surge a classe de operários que viviam em torno das indústrias e sem o mínimo de condições ideais de vida. Cada vez a vida torna-se mais difícil e as pessoas começam a buscar alternativas para resolverem seus problemas econômicos.

Com o avanço da industrialização, as famílias que desenvolviam seu trabalho de forma artesanal nas antigas manufaturas, praticamente vêm-se obrigadas a vender a sua mão de obra em troca de salário para sobreviverem. Diante das circunstâncias da época, de modo

especial, com problemas sociais enfrentados pelas classes trabalhadoras como grandes jornadas de trabalho, utilização de mulheres e crianças como mão de obra mais em conta e trabalho mal remunerado despertam a insatisfação e a inquietude social, abrindo caminho para o surgimento de movimentos de reivindicação de mudança social, econômica e política. O campo torna-se fértil para as oposições ao liberalismo econômico. É diante deste contexto que brota a semente do cooperativismo. As consequências desta nova situação levaram os operários a perceberem a necessidade de organização. Diante dessa realidade e da não aceitação do avanço industrial, começam a surgir diversos movimentos pró-ativos em relação aos problemas. Busca-se, em conjunto, vencer as desigualdades trazidas pela Revolução Industrial. Neste sentido foram feitas diversas tentativas de organizações, que até então, não passavam apenas de tentativas, devido à falta de experiência e a utilização de métodos não adequados de organização e funcionamento. Bulgarelli (1999) coloca que:

foi então a partir do século XVIII, que essas tentativas lograram sucesso, com a criação das cooperativas, as quais se desgarrando da idéia geral da simples cooperação, especificaram-se num tipo de organização solidária, adquirindo conformação característica, de tal forma que o cooperativismo se tornou um verdadeiro sistema sócio econômico.

Para que esse movimento pudesse ter sucesso, muitas pessoas buscaram alternativas para superar as injustiças da época. São os socialistas da França e Inglaterra, que eram os países do progresso intelectual e desenvolvimento industrial que tiveram maior influência sobre o surgimento do cooperativismo. Segundo Oliveira (1979) podem ser citadas pessoas que contribuíram com o avanço desse novo tipo de sociedade como: P.C. Plockoy (1659); John Bellers (1654 - 1725); Michel Derrion e Reynier; Robert Owen (1771); William Thompson (1822); Luis Blanc (1812 - 1882); Charles Fourier (1772 - 1837). Estes precursores e vários outros, fizeram parte da história do movimento de mudanças. Contribuíram de forma significativa para que o movimento se concretizasse e expandisse pelo mundo inteiro.

Esses pensadores colaboraram para a formação de idéias, preocupação com a educação, princípios e políticas do cooperativismo mundial enfocando a união das pessoas nas atividades sócio-econômicas e a organização da classe trabalhadora buscando mostrar que a união se faz por iniciativa própria através da democracia.

É na Inglaterra, século XIX, que o movimento cooperativista teve seu início. O surgimento veio como alternativa para combater o Capitalismo. Um grupo de 28 tecelões teve a idéia de montar um armazém, formando a *Rochdale Society of Equitable Pioneers*

(Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochedale). Um aspecto interessante que no grupo dos vinte e oito, uma dos integrantes era mulher. O objetivo fundamental do grupo era de enfrentar a crise industrial da época, oferecendo vestuário, alimentos, remédios e ferramentas de trabalho a seus associados. Foi numa pequena cidade da Inglaterra, Rochdale que, em 21 de dezembro de 1844, organizou-se a primeira sociedade cooperativa em virtude de justiça dos seus princípios e do amadurecimento dos seus métodos administrativos. Rochdale é considerada o berço do movimento cooperativo. Gawlak e Ratzke (2001) colocam que “reuniram-se 28 pessoas, a maioria tecelões. Conciliaram, analisaram e avaliaram as idéias. Respeitaram os costumes e tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa.” Cada artesão havia economizado uma libra esterlina, formando a sociedade com um capital inicial de 28 libras. Segundo Oliveira (1979) a formação desta sociedade estava fundamenta nos seguintes objetivos:

- Abrir um armazém para a venda de gêneros alimentícios, roupas, etc.
- Comprar ou construir casas para os membros que desejarem ajudar-se mutuamente, com o fim de melhorar o seu próprio estabelecimento doméstico e social.
- Iniciar a fabricação dos artigos que a sociedade julgar conveniente para proporcionar trabalho aos membros que não tiverem ocupação ou que estiverem sujeitos a contínuas reduções em seus salários.
- Adquirir ou arrendar campos para serem cultivados pelos membros desocupados, ou por aqueles cujo trabalho não receba a devida remuneração.

O sucesso dessa iniciativa dos tecelões de Rochdale, que se uniram para comprar em conjunto os bens para o seu sustento, derivou para um conjunto de princípios, chamados de Princípios de Rochdale, que até hoje são utilizados.

Foi com a Revolução Industrial que nasceram as condições econômico-sociais favoráveis ao desenvolvimento do cooperativismo. A introdução das máquinas (novo cenário tecnológico da época) trouxe mudanças e transformações, excluindo uma boa parte da população da vida produtiva. A alternativa de saída para a ocasião era unir-se em grupos para superar as dificuldades da época.

2.2 - Princípios Cooperativistas

Os princípios formam o alicerce do sistema cooperativo a nível mundial. De forma geral é necessário fazer alguns comentários sobre eles, porque são um conjunto de regras e têm como propósito apresentar fundamentos éticos e morais comuns a todos que integram

uma sociedade cooperativa, como também, servem de embasamento para a qualificação profissional. Um dos princípios está direcionado exclusivamente para a educação e treinamento. A preocupação está voltada para preparar os cooperados, dirigentes, administradores e funcionários para administrarem o empreendimento com eficiência e eficácia.

O conhecimento destes princípios também é fundamental para que se possa entender como é desenvolvido o trabalho na cooperativa. Cruzio (2000) apresenta os princípios que sustentam o espírito cooperativista redefinidos e divulgados na última reunião da Aliança Cooperativa Internacional em 1995, são: a adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre as cooperativas e preocupação com a comunidade.

A adesão voluntária e livre significa que as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de cor, raça, sexo, da posição social ou religiosa. Adesão é o ato de aderir, isto é, unir-se ao empreendimento cooperativo, concordando livremente com as suas condições estatutárias e com os princípios cooperativistas, como também, assumindo as suas responsabilidades. A adesão livre pode ser entendida como: todos os indivíduos que quiserem fazer parte da sociedade poderão participar sem haver discriminação alguma e podendo sair quando quiserem. Isso significa dizer que todos são livres a participar de uma cooperativa. Também Villaseñor (1984) acrescenta:

En cooperativismo la adhesión es el concepto esencial porque implica para cada miembro el correr la suerte de todos los demás. Nadie puede salvarse solo, si está atado fuertemente a otros. O se salvan todos o todos perecen. Si se pierden todos es que así lo quisieron. No se puede, ligado fuertemente a los demás, apoyarse sobre la cabeza de sus vecinos para salir de las profundidades de un pozo.

O princípio do controle democrático pelos sócios, coloca que as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus associados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Cada associado têm igual direito de voto, isto é, um membro, um voto. O princípio estabelece que a cooperativa será administrada democraticamente pelos seus cooperados, tendo todos, mesmos direitos e obrigações.

O terceiro princípio trata da participação econômica dos membros, que significa dizer, que todos membros contribuem para a formação do capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem apenas, caso aprovado em Estatuto uma remuneração bastante limitada sobre o capital integralizado. Os excedentes, após dedução dos fundos obrigatórios – retornam aos membros, na proporção das suas operações com a cooperativa.

O princípio da autonomia e independência significa que as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, administradas pelos próprios associados. Podem firmar acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrer a capital externo, porém devem fazê-lo em condições que assegure o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da sociedade. A autonomia e a independência significa dizer que os cooperados devem determinar e decidir sobre as suas ações, buscando definir sua missão, objetivos e metas, com suas próprias pernas.

O princípio da educação, formação e informação, coloca que as cooperativas buscam promover a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento do grupo. Informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação. Este princípio é de fundamental importância para a manutenção e sucesso da sociedade. Porque a cooperativa faz parte do contexto mercadológico e cada vez mais os cooperados, funcionários e dirigentes necessitam de um aprimoramento contínuo para manter-se em nível igual ou superior com as exigências competitivas, como também, autenticar que a cooperativa é o negócio deles e não uma organização de terceiros. Todos têm que possuir índole profissional e não espírito simplesmente amador. O investimento na qualificação fundamenta-se como estratégia para superar os desafios da gestão e competência diante do mercado competitivo.

O princípio da intercooperação, também entendido como cooperação entre as cooperativas, expressa que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus associados e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A palavra chave é a parceria, que estende-se para alianças estratégicas (integração) e significa dizer, somar forças agregando novos valores aos produtos e serviços prestados. Percebe-se que diante da globalização esta integração é fundamental para o sucesso do empreendimento e resultado certo para o cooperado. Voltando-se para as empresas mercantis existem vários exemplos que estão sendo utilizados. É o caso de formação de *Joint Ventures*, onde empresas juntam suas forças com outra, sendo do

mesmo negócio ou não, para alcançar algum ganho de competitividade, por meio de volume, produção, vendas, logística e outros. Isto representa dizer que há uma espécie de cooperação empresarial, de somar forças para obter maiores resultados e buscar novas estratégias e alianças, unindo forças com outros parceiros. Neste sentido Rodrigues (1998) apresenta:

The second thing I have realised is how poorly we are using our potential collective strength. It seems to me inevitable that, in order to become more competitive, co-operatives must make far greater use of mergers, joint ventures, and strategic alliances, not only with other co-operatives but even with some of our “enemies” of the past. These joint activities must also extend beyond national borders. There is no rule which says that co-operatives must be big in order to be successful. But in our new environment, I fear that co-operatives which do not grow are destined to decrease in size, to lose market share, and perhaps even to disappear. This would be a great tragedy for the members who depend on them.

O último princípio, do interesse pela comunidade, visa maior integração das cooperativas com a comunidade. Existe uma preocupação de se trabalhar para o desenvolvimento das suas comunidades, por meio de políticas definidas e aprovadas pelos cooperados nas assembleias. Hoje não há como uma empresa excluir o lado social. As cooperativas tem buscado sempre contribuir com ações (escolas, hospitais, estradas, empregos, transporte, habitação, abastecimento, produção) de apoio voltadas para mútua cooperação de desenvolvimento social no ambiente onde atuam.

Doutrina Cooperativista segundo Pinho (2001) “é uma proposta de mudança do meio econômico-social, que se concretizará de modo pacífico e gradativo, por meio de cooperativas de múltiplos tipos. Ou, tentando resumir em uma frase, é a reforma do meio social por meio de um instrumento econômico – as cooperativas”. O cooperativismo fundamenta-se em uma doutrina que nasce da necessidade das pessoas cooperarem entre si para, em conjunto, obterem crescimento econômico e qualidade de vida, que isoladamente não obteriam. É uma teoria econômico-social, baseada no resultado do trabalho de cada um, muito mais avançada que a teoria tradicional do lucro e da relação capital e trabalho. Sintetizando, representa um conjunto de princípios direcionados para a cooperação, buscando entre os participantes da sociedade uma convivência harmoniosa, dentro dos seus interesses comuns, fortalecendo a sua prosperidade, gerando crescimento moral e o crescimento da riqueza.

2.3 - Definições do Cooperativismo

Como já foi apresentado anteriormente é importante observar que a cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, desde as eras mais remotas, de modo especial quando se estuda a organização social das antigas civilizações. Segundo o dicionário Aurélio (2001) cooperar é “trabalhar em comum; colaborar”. Enquanto a palavra cooperação etimologicamente vem do verbo latino *Cooperari*, de *Cum* e *Cooperari* que significa operar juntamente com alguém, ou seja, trabalhar junto, trabalhar em conjunto para um fim comum. Para Gawlak e Ratzke (2001) “cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo” e “cooperação é a atitude de ajuda voluntária entre as pessoas”. Para Cruz (2002) cooperação “é o modo particular de organizar o trabalho e o esforço humano, de uma forma solidária, para concretizar um objetivo comum”. A Suma Econômica (2001) define o Cooperativismo como “um sistema econômico-social, autogerido em bases democráticas, operacionalizado através de ajuda-mútua, que se destina à satisfação das necessidades econômicas e à promoção moral dos membros a ele integrado”. Movimento cooperativista “é o conjunto dinâmico, formado por instituições cooperativistas, acompanhado das respectivas ações, que são executadas em prol da difusão da Doutrina Cooperativista, visando sempre a promoção de transformações sócio-econômicas, preconizadas pelo cooperativismo” (Suma Econômica, 2001).

As sociedades cooperativas no Brasil encontram também incentivo e apoio na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art. 5º, XVIII : livre criação; XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento; art. 146, III, “c”: adequado Tratamento ao Ato Cooperativo; ART. 146 – Cabe a Lei Complementar: III – estabelecer normais gerais em matéria de legislação Tributária especialmente sobre: c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas e em seu artigo 174, parágrafo 2º: “a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”.

Segundo Aurélio (2001) cooperativa é “sociedade ou empresa que visa desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica”.

O 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo (1988) define Cooperativa como “uma organização de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa com objetivos econômicos e sociais comuns e cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades”.

Do ponto de vista econômico, voltando-se mais para o aspecto competitivo “Cooperativa é uma organização empresarial, de caráter auxiliar, por cujo intermédio uma coletividade de produtores, ou consumidores, ou profissionais em comum constroem a sua defesa, visando melhoria e incremento de suas economias individuais” (Frenke, 2001).

No aspecto legal, o artigo 4º, da lei 5.764/71 define cooperativa como “uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, com objetivo comum distinguindo-se das demais sociedades”. Benato (2000) define cooperativa como:

uma empresa com características especiais. É uma sociedade de pessoas, de caráter social, sem objetivo de lucro, formada e dirigida pelos próprios cooperados, que têm igualdade de direitos, com objetivo de desenvolver sua atividade econômica, eliminando os intermediários e valorizando o cooperado/sócio através do processo produtivo.

Para embasar um pouco mais o entendimento de cooperativa, Juvêncio, et al. (2000) coloca:

Cooperativa é uma associação de pessoas, com três características básicas:

- 1) Propriedade cooperativa: significa que os usuários da cooperativa são os seus proprietários e não aqueles que detêm o capital;
- 2) Gestão cooperativa: implica concentração do poder decisório em mãos de associados;
- 3) Repartição cooperativa: significa que a distribuição de sobra da cooperativa (sobra líquida) é feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações das mesmas.

Diante das definições apresentadas pode-se observar que as cooperativas são empresas em que as pessoas se reúnem de forma conjunta para atingir objetivos comuns e receber uma remuneração econômica maior pela soma de esforços.

2.4 - O Cooperativismo Brasileiro, Cenário Atual e Desafios

A evolução é inevitável, podem ser encontrados vários exemplos nas empresas, na sociedade, no relacionamento, na convivência social, nos valores, nos hábitos, nas famílias. As empresas cooperativas também compartilham desse cenário. O cooperativismo encontra-se inserido nesse mercado aberto e competitivo, buscando cada vez mais estar a par da modernização.

Os primeiros registros históricos do cooperativismo brasileiro são datados em torno de 1610 com os padres jesuítas. Sendo, que o marco oficial se situa no início do ano de 1847, quando o médico francês Dr. Jean Maurice Faivre, fundou com um grupo de europeus, a Colônia Teresa Cristina, organizada na filosofia e doutrina cooperativista (OCB,1993). Nos registros históricos encontram-se as cooperativas de consumo, quando em 1889, em Ouro Preto (Minas Gerais) foi criada a Sociedade Econômica Cooperativa. Em 1891, em São Paulo na cidade de Limeira foi fundada a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica (OCB, 1993), a qual foi a primeira cooperativa com registro oficial no Brasil.

O movimento aos poucos foi crescendo (Benato, 1994) com as cooperativas de consumo, como a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro; em Pernambuco a Cooperativa de Consumo de Camaragibe; em Campinas, São Paulo a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista de Estrada de Ferro.

Hoje o cooperativismo brasileiro representa uma força econômica muito significativa, porque segundo o Núcleo de Banco de Dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) de junho/01, são 6.094 cooperativas, com cinco milhões de associados e 169 mil empregados diretos que fazem a história de luta e progresso desse sistema.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), registrou em 1.999, crescimento em relação ao ano de 1.998, de 10,78% no número de cooperativas. Foram incorporadas ao Sistema OCB, 550 novas cooperativas. Os ramos que mais tiveram crescimento foram as cooperativas de Saúde (24,5%) e as de Trabalho (19,3%) mostrando assim que o cooperativismo é uma das alternativas para a solução dos problemas que hoje o país atravessa.

Também na questão das exportações as cooperativas mostram a sua força. A figura 2.1 apresenta números dos últimos 12 anos.

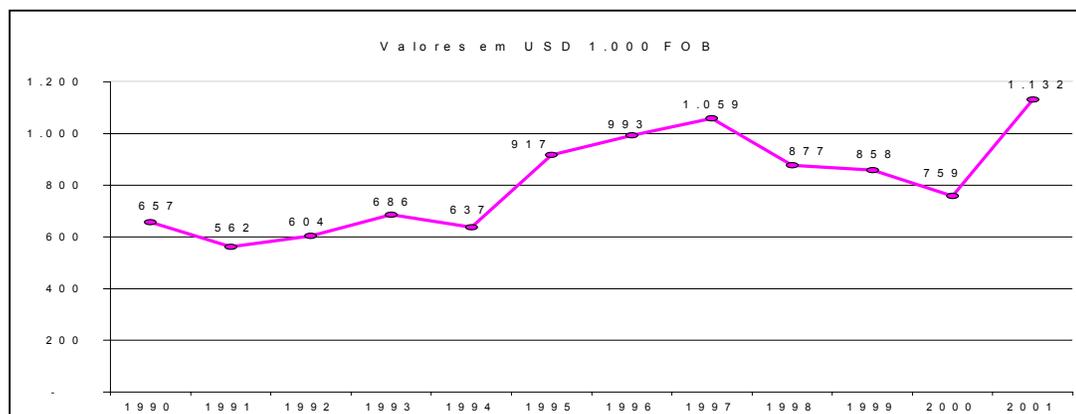


Figura 2.1 - Evolução das Exportações das Cooperativas de 1990 até 2001. (OCB/GETEC, Cooperativas e SRF/SISCOMEX, 2001)

As exportações tiveram um crescimento superior a 30%, passando de US\$ 657 milhões, em 1990, para US\$ 858 milhões, em 1999, atingindo seu pico, em 1997 com US\$ 1.059 bilhão, sendo que 2001 bateram um novo *record* passando para US\$ 1.132 bilhão, cerca de 7% a mais do ano de 1997.

A expectativa torna-se cada vez maior para os próximos anos. Existe um mercado grande a ser conquistado. As lideranças cooperativistas paranaenses já perceberam o espaço que existe e por meio de visitas e intercâmbios com outros países buscam fechar parcerias apresentando os produtos desenvolvidos pelas cooperativas.

Percebe-se diante do resultado apresentado, que o fator da qualificação profissional dos recursos humanos nas cooperativas torna-se, fundamental para as relações e negociações internacionais.

2.5 - Ramos do Cooperativismo Brasileiro

As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados. As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistências de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

A seguir são apresentados os ramos do cooperativismo brasileiro, onde todas as organizações estaduais devem utilizar esta classificação de acordo com a decisão da Assembléia Geral Ordinária (AGO) da OCB realizada em abril de 2000 são:

- a) Agropecuário: composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado;
- b) Consumo: composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados;
- c) Crédito: composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados;
- d) Educacional: composto por cooperativas de professores, cooperativas de alunos de escola agrícola, cooperativas de pais de alunos e cooperativas de atividades afins;
- e) Especial: composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas;

- f) Habitacional: composto pelas cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social;
- g) Infraestrutura: composto pelas cooperativas cuja finalidade é atender direta e prioritariamente o próprio quadro social com serviços de infra-estrutura;
- h) Mineral: composto pelas cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
- i) Produção: composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção propriedade coletiva, através da pessoa jurídica, e não propriedade individual do cooperado;
- j) Saúde: composto pelas cooperativas que se dedicam à preservação e recuperação da saúde humana;
- k) Trabalho: composto pelas cooperativas de trabalhadores de qualquer categoria profissional, para prestar serviços como autônomos, organizados num empreendimento próprio;
- l) Turismo e Lazer: composto pelas cooperativas que desenvolvem atividades na área do turismo e lazer;
- m) Outro: Composto pelas que não se enquadrarem nos ramos acima definidos.

A figura 2.2 apresenta a posição das cooperativas brasileiras divididas por ramos, número de cooperativas, cooperados e empregados.

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
AGROPECUÁRIO	1.461	822.380	107.158
CONSUMO	187	1.466.513	7.857
CRÉDITO	975	1.041.613	15.009
EDUCACIONAL	246	79.418	2.510
ESPECIAL	3	1.984	6
HABITACIONAL	212	49.270	1.445
INFRAESTRUTURA	182	560.519	5.422
MINERAL	26	12.686	26
PRODUÇÃO	118	6.092	330
SAÚDE	765	300.855	21.056
TRABALHO	1.916	297.865	6.993
TURISMO E LAZER	3	60	0
Total	6.094	4.639.255	167.812

Figura 2.2-Cooperativas divididas por Ramos. (OCB, 2001)

A apresentação desta divisão por ramos é fundamental porque, a maioria das cooperativas possui funcionários contratados. O fator da qualificação profissional da equipe torna-se decisivo para obtenção de bons resultados.

Pode-se verificar a partir dos dados apresentados que o sistema cooperativo é um instrumento importante para a sociedade brasileira e Bialoskorski (2000) reforça “que no Brasil as cooperativas são um importante elemento de distribuição de renda e desenvolvimento, sendo um instrumento de resposta da sociedade civil a adversidade do ambiente econômico”.

2.6 - A Importância das Cooperativas no Desenvolvimento do Estado do Paraná

De forma sucinta serão apresentados os diversos ciclos que fizeram parte da história do cooperativismo paranaense e que tiveram um papel fundamental para superar as dificuldades da época. Os primeiros traços do cooperativismo paranaense vieram com os imigrantes europeus. Existiram até 1911 várias tentativas de se organizar grupos voltados para a cooperação. Segundo IPARDES (1974) o “desenvolvimento do cooperativismo no Paraná é bastante recente, comparativamente com os demais estados do Sul do País”.

A extração da erva mate ganha grande significado em função da conquista de mercado estrangeiro, de modo especial Buenos Aires e Montevideu. “As atividades ligadas à indústria extrativa do mate tem profundo significado histórico para a economia do Estado do Paraná” (IPARDES, 1974). Praticamente durante um século a erva mate foi o principal produto de exportação paranaense, gerando bons resultados.

O ciclo do café a partir da década de 1920, trouxe um novo momento para o desenvolvimento do cooperativismo, com o surgimento de novas cooperativas, de modo em especial no Norte do Paraná. As razões que deram este impulso devem-se à existência de terras de boa fertilidade e pelo próprio incentivo do governo através do Instituto Brasileiro do Café (IBC). Com as primeiras exportações via Porto de Paranaguá: “toda a vida do Estado estaria ligada à economia do café por haver criado na região produtora uma nova comunidade, que exerce influência sobre todo o território e sobre toda a população do Paraná” (Balhana, 1969).

Com a crise econômica mundial, de modo em especial com o fechamento do comércio estrangeiro, o café brasileiro ficou sem mercado, fazendo com que o processo produtivo fosse reconduzido para um novo modelo econômico.

Após a crise do café, nasce um novo sistema voltado para produção de trigo, milho e soja, que persiste até hoje. Os acertos e erros das primeiras cooperativas paranaenses fortaleceram a histórias das cooperativas que hoje possuem um papel fundamental no Estado.

O Estado do Paraná tem características fortes no aspecto agrícola, tendo sua representação feita pelas cooperativas agropecuárias, que aos poucos estão se redirecionando para o desenvolvimento agroindustrial, até como uma nova alternativa de conseguir agregar um maior valor adicional aos seus produtos.

A nível estadual o cooperativismo é importante no desenvolvimento e formação da economia local. Segundo dados do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar, em 2000 estavam registradas na instituição 194 cooperativas. São 237.351 associados que somados aos 28.000 empregados em cooperativas paranaenses e ainda contando com o envolvimento familiar, representam mais de um milhão de pessoas que, direta ou indiretamente, dependem do cooperativismo em seus diversos ramos. Realmente isso representa uma máquina produtiva importante na economia.

A participação do cooperativismo agropecuário paranaense segundo informações da Ocepar (2001) representa em torno de 50% (cinquenta por cento) do Produto Interno Bruto (PIB) da agricultura paranaense. Envolvendo todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização, a nível de mercado interno e externo. Esse sucesso de crescimento do sistema cooperativista paranaense deve-se também às exportações, à qualidade dos produtos e variação cambial aquecendo as vendas para mercado exterior.

Outro aspecto que merece ser citado é o desenvolvimento agroindustrial. Visando agregar novos valores na produção e conquistar mais o mercado, quando basicamente cuidavam do recebimento e venda da produção *in natura*, as cooperativas paranaenses perceberam que podem ganhar mais investindo na agroindústria. Gerando suas próprias marcas, começam a aparecer produtos nas gôndolas dos supermercados em várias regiões. A figura 2.3 apresenta a evolução dos números da força das cooperativas do Paraná.

Itens	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Faturamento (R\$ bilhões)	4,4	4,9	4,4	5,3	6,5	7,8
Recebimento da produção de grãos (milhões de toneladas)	8,8	8,7	9,0	9,2	8,2	10,0
Investimentos (R\$ milhões)	150	200	250	280	300	350
Número de cooperados (mil)	120	110	105	93	98	100
Número de funcionários (mil)	29	27	28	25	25	28

Figura 2.3 – Evolução dos números das cooperativas do Paraná. (OCEPAR, 2002)

Segundo Gazeta Mercantil (2002) “o resultado é animador. Dos R\$ 7,8 bilhões movimentados pelas 60 cooperativas do estado em 2001, R\$ 1,17 bilhão veio do varejo, o

dobro do registrado cinco anos atrás”. Essa vantagem deve-se ao fato que as cooperativas controlam toda a cadeia produtiva (desde o plantio da matéria-prima até a indústria), reduzindo custos e conseqüentemente oferecendo preços menores para o mercado consumidor.

As cooperativas, a partir desse contexto, passam a ser importantes instrumentos de propagação tecnológica e implementadoras de políticas desenvolvimentistas, agindo também como elo de ligação entre o produtor rural e o governo. Pode-se observar que o cooperado que é o dono do empreendimento consegue maior retorno do que se fosse trabalhar com outras indústrias. O investimento na agroindústria vem consolidar a filosofia do cooperativismo que é de eliminar o intermediário.

O importante é buscar novas parcerias, implantar estratégias e treinar bem toda equipe interna de colaboradores para a otimização de custos e busca contínua de resultados, procurando aumentar a produtividade e garantindo a sobrevivência do negócio. A figura 2.4 apresenta como as cooperativas do Paraná estão distribuídas por ramos. É importante ressaltar que o cooperativismo agropecuário representa o maior percentual do total das cooperativas paranaenses, caracterizando dessa forma que o Estado é fortemente ligado à agricultura.

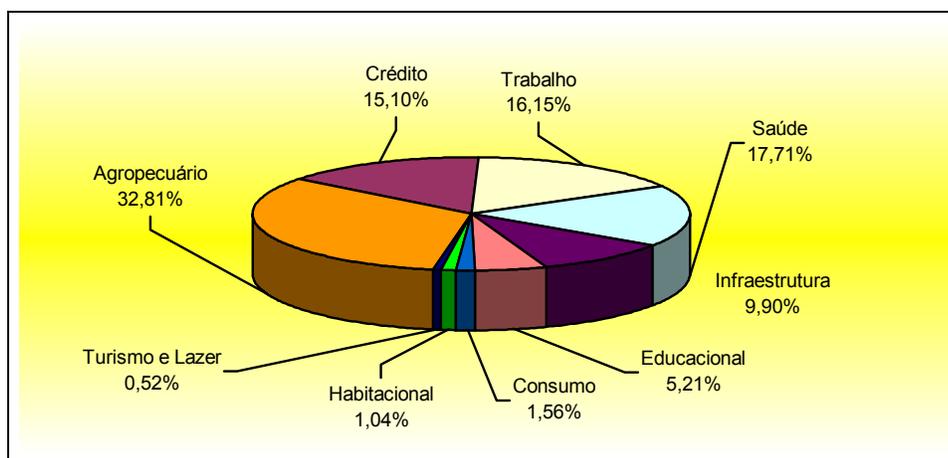


Figura 2.4 - Número de Cooperativas no Paraná - 2001 em %. (OCEPAR, 2001)

Outro fator que deve ser levado em consideração é que as cooperativas são em muitos municípios do Paraná, a mais importante empresa econômica, maior empregadora e geradora de resultados, como também, contribuindo com a arrecadação tributária do município e do estado, atuando em perfeita sintonia com a coletividade.

A figura 2.5 apresenta o valor dos ingressos totais das cooperativas paranaenses em 2000. Pode-se verificar que existe uma grande movimentação de recursos utilizados durante o período, proporcionando de forma contínua o crescimento e desenvolvimento deste setor.

RAMO	INGRESSOS (R\$)
Agropecuário	5.746.494.259
Crédito Rural	74.418.628
Infraestrutura Rural	28.824.329
Trabalho	45.923.202
Saúde	594.273.407
Educacional	1.417.907
Crédito Mútuo	1.403.649
Consumo	464.997
Habitacional	38.595
Total	6.493.258.953

Figura 2.5 – Receitas totais das Cooperativas. (OCEPAR, 2000)

Os dados apresentados de uma forma resumida, mostram que o cooperativismo paranaense é forte, gerando empregos e fortalecendo a economia do Estado.

Diante desse cenário apresentado existem também desafios que as cooperativas terão que enfrentar. No XII Congresso Brasileiro de Cooperativismo realizado em dezembro de 2000 no Rio de Janeiro, foram levantadas estas questões dando destaque ao foco central que:

o compromisso maior do Cooperativismo Brasileiro estará voltado, de forma permanente, para os sócios dos empreendimentos cooperativos. São eles a razão mais importante da existência das cooperativas. Não são os cooperados que são da cooperativa, mas a cooperativa que é dos seus cooperantes e deve servir, prioritariamente, a seus interesses coletivos.

A idéia principal está voltada na viabilização do negócio, defesa, satisfação e interesse do cooperado, como também, do envolvimento com o quadro social e a sociedade em que a cooperativa se encontra. Os grandes desafios são

- a) conectar-se à comunidade mundial;
- b) posicionar-se diante dos novos desafios do pensamento e da ação do homem;
- c) participar na luta pela construção da cidadania global e de um mundo onde todos ganhem, e adotem uma postura de solidariedade com as futuras gerações;

- d) contribuir na estruturação da corrente da cooperação e da solidariedade com vistas a reverter as tendências catastróficas resultantes dos limites dos paradigmas de desenvolvimento econômico e da matriz do conhecimento e da cultura, buscados na modernidade ocidental;
- e) assumir comportamentos coerentes com a doutrina cooperativista, visando defender os valores de cooperação, respeito, amor, felicidade, responsabilidade, paz, liberdade, honestidade, tolerância, humildade, unidade e simplicidade;
- f) defender a troca das bases dos ideais de sucesso emanadas da Revolução Industrial de mais progresso, mais crescimento e mais riqueza;
- g) ampliar a visão tradicional do homem, considerando de forma mais abrangente e equilibrada, todo o seu potencial presente nos aspectos físico, mental, emotivo, social, energético e espiritual, contextualizados no universo, e fortalecer os referenciais do paradigma emergente de desenvolvimento relacionados com a sustentabilidade, a qualidade de vida, a solidariedade e o compartilhamento de resultados;
- h) intensificar a cooperação entre nações, com a conquista da regulamentação do ato cooperativo em âmbito internacional, e fortalecer o cooperativismo em todas as frentes econômicas da sociedade brasileira;
- i) vivenciar, individualmente e nas organizações, a valorização das pessoas, a gestão estratégica participativa, o respeito pelo cliente, a adoção de tecnologias e o cultivo da ética e da justiça.

Outro aspecto que deve ser considerado sobre essa forma de viver e produzir, é a necessidade do próprio cooperado estar interagindo com esses desafios e manter suas ações sincronizadas com a sociedade e o mercado consumidor.

Na viagem de estudos de formação de geração de novas cooperativas feita em outubro de 2000 aos Estados Unidos pelos dirigentes das cooperativas paranaenses, no relatório apresentado, chama atenção que as cooperativas que tem êxito possuem cinco características: a) foco no produto; b) controle da oferta (compromisso da entrega de produtos e cumprimento dos contratos); c) incentivo ao investimento; d) ter orgulho de fazer parte da organização e, e) comprometimento com o negócio.

Estas características se bem analisadas, estão diretamente relacionadas com a sobrevivência da sociedade cooperativa. No caso do foco no produto: é necessário conhecer o que está sendo feito, qual é o produto, o que é a cooperativa, onde pretende chegar, como quer chegar e quem é o cliente. Segundo Filardi (2002) foco “consiste em abordar um ou poucos segmentos menores de mercado, ao invés de abordar o mercado todo, procurando identificar as necessidades desses segmentos e buscar, com estratégia, liderança em custos, ou algum tipo de diferenciação dentro do mercado-alvo, valendo-se de um único marketing-mix”. Não há mais como sobreviver localmente, mas é fundamental buscar e abrir novas fronteiras, para conquistar novos clientes e proporcionar um maior retorno ao dono da cooperativa.

2.7 - Características das Sociedades Cooperativas

A evolução do cooperativismo brasileiro passa por vários decretos e leis (anexo I) até chegar à presente legislação, Polônio (2000) apresenta que:

no Brasil as cooperativas deram início em 06 de janeiro de 1903 pelo Decreto nº 979 que regula a classe dos sindicatos e cooperativas rurais e de consumo; em 1890, existiam movimentos formados pelos militares, mas não vigoraram, posteriormente em 05 de janeiro de 1907 pelo Decreto nº 1.637, instituíram formas de constituição as cooperativas, vinte anos mais tarde em 1932 com o Decreto nº 22.239 formou-se o marco do cooperativismo no Brasil, dando formalização legal às cooperativas, o qual era denominado o estatuto do cooperativismo.

No ano de 1964 há o destaque de três legislações: Lei 4.380 - Cooperativas Habitacionais, a Lei 4.504 - Cooperativa Integral de Reforma Agrária e a Lei 4.595 - Cooperativa de Crédito. Sendo que o ano de 1966 foi expressivo para o desenvolvimento do regime jurídico das cooperativas. Finalmente em 16 dezembro de 1971 foi criada a Lei 5.764 (anexo II) que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.

As principais diferenças podem ser entendidas pelas seguintes características: a) adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; b) variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; c) limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; d) inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; e) singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar por critério de proporcionalidade; f) "quorum" para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; g) retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; h) indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; i) neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; j) prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa; k) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Em razão de sua doutrina e filosofia as cooperativas possuem aspectos próprios comparando com as outras empresas. A Figura 2.6 apresenta um resumo da diferença entre a empresa cooperativa e mercantil.

EMPRESA COOPERATIVA	EMPRESA MERCANTIL
É sempre uma sociedade de pessoas	É geralmente uma sociedade de capital
O princípio básico é a cooperação	O princípio básico é a competição
O objetivo principal é a prestação de serviços para os cooperados	O objetivo principal é a geração de lucro para os sócios
Controle democrático: cada cooperado tem direito a apenas um voto independente do capital investido	O montante de capital investido pelo sócio determina o poder de mando na sociedade
Assembléias: quorum é baseado no número de cooperados	Assembléias: quorum é baseado no capital
O pagamento de juros é fixo em estatuto, conforme legislação cooperativista	O pagamento de juros e dividendos é proporcional ao montante de capital investido pelo sócio
Retorno das sobras proporcional ao valor das operações de cada cooperado	Lucro proporcional ao montante de capital investido pelo sócio

Figura 2.6 – Diferença entre Sociedade Cooperativa e Empresa Mercantil. (OCEPAR, 2001)

A cooperativa tem como objetivo fundamental a prestação de serviços a seus cooperados, enquanto na sociedade comercial, é a geração de lucro para os seus acionistas. O valor investido pelo acionista consiste no montante do capital de mando na empresa, quanto mais ações forem, mais direito a direção ou comando ele terá. Já na cooperativa o controle é democrático, isto é, cada associado possui direito a um voto, independente do seu capital aplicado na empresa. Na empresa mercantil o que pesa nas decisões é a quantidade de ações e na cooperativa as decisões são tomadas nas assembléias com a presença de cooperados. No entanto a distribuição de lucro na sociedade mercantil está atrelada ao montante das ações, enquanto na cooperativa, as sobras são distribuídas na proporcionalidade da movimentação feita pelo cooperado.

Além dos aspectos apresentados, Juvêncio (2000), et al. apresentam quatro características internas que são necessárias para viabilizar as empresas cooperativas e que distinguem-se da empresa mercantil:

- a) grupo coeso, tanto econômica como socialmente, com objetivos comuns, que pode transformar o capital excedente em capital cooperativo;
- b) esse capital cooperativo difere do capital industrial, financeiro e agrário, ou seja, a sua mobilização não irá requerer no final do processo um capital maior do que foi inicialmente aplicado;

- c) o resultado desse processo será o benefício que o associado recebeu, ou a prestação de serviços que a cooperativa forneceu;
- d) o capital cooperativo só será possível devido à existência da empresa cooperativa cujo objetivo não é lucro, pois não tem sentido aplicar capital na cooperativa para receber dividendos, ou um capital a mais, daí a figura do empresário cooperativo.

As diferenças apresentadas são importantes porque a administração encontra-se fundamentada nestes aspectos e que os recursos humanos participam diretamente no desempenhando de suas atividades e constantemente precisam de atualização.

No próximo item será apresentado o papel do cooperado com a cooperativa diante da responsabilidade com direitos e deveres.

2.8 - O Cooperado e a Cooperativa

O cooperado segundo Figueiredo (2000): “é o trabalhador urbano ou rural, profissional de qualquer atividade socioeconômica, que se associa para ativamente participar de uma cooperativa, assumindo responsabilidades, direitos e deveres que lhes são inerentes”.

A figura 2.7 apresenta a trilogia do cooperado, sendo ao mesmo tempo o dono, usuário (cliente) e fornecedor da sua cooperativa. Quando se fala de dono, isso representa dizer que o cooperado aceita fazer parte da sociedade e confirma a sua adesão mediante a participação na formação do capital, isto é, funda um compromisso social e econômico. Muitas vezes não é tão simples compreender esta tríplice função, pois até os próprios donos do seu negócio, (os cooperados), têm dificuldade de entender que eles são ao mesmo tempo donos, usuários e fornecedores. É fundamental que todos os associados possuam o conhecimento do que isso representa para que o negócio possua um maior retorno.

Por isso a participação e seu interesse são fundamentais, porque a cooperativa dispõem de muitas informações, como: tecnologia, assistência técnica, acompanhamento, crédito, treinamento, assessoria comercial e legal, que podem contribuir muito para o aperfeiçoamento do trabalho dos associados e o alcance de melhores resultados. Neste sentido os desafios são grandes, o mundo é competitivo e de rápidas mudanças, por isso é importante estar em sintonia com tudo o que esta acontecendo, buscando cada vez mais a profissionalização, a otimização dos gastos, o acompanhamento das exigências do mercado, como também, buscando estabelecer estratégias de competitividade.

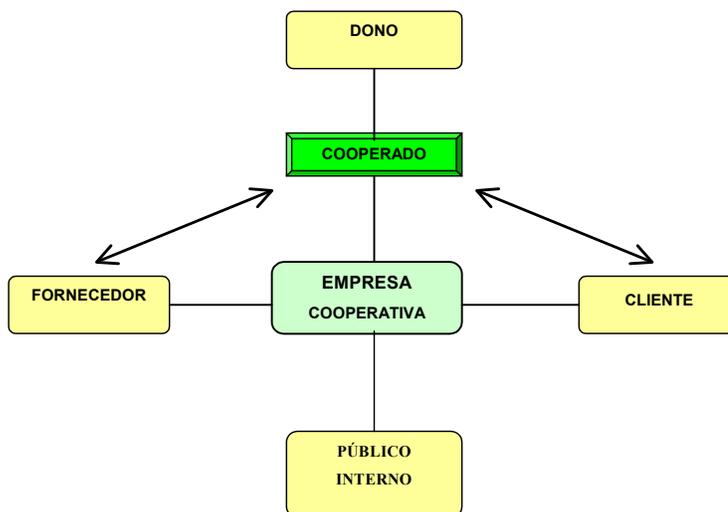


Figura 2.7- Identidade entre dono, fornecedor e cliente - modelo adaptado. (BENECKE, 1980)

O cooperado também é a força de trabalho, a mão de obra que produz bens ou presta serviços. Por ser o fornecedor de produtos ou serviços, terá a seu lado um grande desafio da concorrência do mercado selvagem que muitas vezes busca oferecer serviços melhores para enfraquecer a cooperativa. Pode concluir-se que a participação e fidelidade dos cooperados são de fundamental importância para que o seu empreendimento tenha sucesso.

A figura 2.8 apresenta alguns exemplos de tipos de cooperativas e serviços baseados na divisão dos ramos do cooperativismo.

Serviços procurados/desejados	Tipo de cooperativa
Aquisição de bens de consumo	De consumo
Capitalização, aplicações financeiras, empréstimos, conta corrente, etc.	De crédito
Armazenagem, classificação, beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos, venda de insumos agrícolas e de bens de consumo aos associados	Agropecuária
Produtos artesanais, prestação de serviços a terceiros	De trabalho
Aquisição de casa própria	Habitacional
Serviço médicos, odontológicos, psicológicos e afins	De saúde
Ensino de grau primário, médio ou superior organizado por pais de alunos	Educacional
Mineração	De mineração
Produção industrial (indústrias administradas pelos próprios associados, seus proprietários)	De produção industrial
Serviços organizados por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes	Especiais
Outras atividades	Outras

Figura 2.8 – Tipos de Cooperativas e Serviços por Ramos. (RICCIARD, 2000)

As pessoas se reúnem numa cooperativa para atingirem seus objetivos comuns. Esses objetivos desencadeiam na prestação de serviços que vão determinar o tipo de cooperativa a ser formada.

Para que haja um desempenho adequado na sociedade cooperativa, existem direitos e deveres dos associados. Normalmente estes são definidos no Estatuto Social, como também, as circunstâncias de desligamento de sua participação na sociedade cooperativa. Estatuto Social segundo Figueiredo (2000) é o “conjunto de disposições que definem, entre outros, a forma de atuação da cooperativa, os direitos e deveres, bem como as situações passíveis de afastamento de sua participação na sociedade”. O estatuto torna-se depois da Lei um dos normativos mais importantes dentro da sociedade cooperativa. Pois é ele que vai definir as regras e os procedimentos entre a cooperativa e seus associados. O sucesso da cooperativa de acordo com a figura 2.9 está muito vinculado com a participação de cada um de seus cooperados e do conhecimento dos seus direitos e deveres.

Neste sentido é muito importante que cada cooperado tenha conhecimento e consciência de suas obrigações e de seus direitos. Isto pode ser realizado através de cursos, palestras ou seminários, buscando mostrar a cada associado que ele é parte integrante do negócio. Também neste aspecto a qualificação profissional dos cooperados se torna muito importante para o gerenciamento, desenvolvimento de suas atividades, seus direitos e deveres como donos da cooperativa.

DIREITOS	DEVERES
Utilizar todos os serviços prestados pela cooperativa;	Integralizar as quotas-partes de capital;
Participar das assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que nela forem tratados;	Operar com a cooperativa;
Propor ao Conselho de administração e às Assembleias gerais as medidas que julgar convenientes aos interesses do quadro social;	Observar o estatuto da cooperativa;
Efetuar, com a cooperativa, as operações que forem programadas;	Cumprir fielmente seus compromissos em relação à cooperativa;
Votar e ser votado para cargos no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal;	Respeitar as decisões da Assembleia Geral e do Conselho de Administração;
Em caso de desligamento da cooperativa, retirar o capital, conforme estabelece o estatuto;	Cobrir sua parte, quando forem apuradas perdas no final do exercício;
Ter plenitude de poderes para o exercício da condição de sócio da cooperativa.	Participar das atividades desenvolvidas pela cooperativa.

Figura 2.9 – Direitos e deveres do associado. (OCEPAR, 2001 – 2ª ed.)

A entrada na cooperativa é livre a todos que desejarem fazer parte dela, sempre observando as regras estabelecidas e as convenções definidas no estatuto.

2.9 - Representação do Sistema Cooperativista

De acordo com a Ocepar (2001), um dos precursores do cooperativismo em 1835, Robert Owem, iniciou um projeto com objetivo de internacionalizar o sistema cooperativista, criando a “Associação de todas as classes de todas as nações”, que surgiria a constituição de uma cooperativa central com sucursais em todas as partes do mundo. Porém devido a diversos fatores a idéia não se concretizou, mas a semente foi lançada.

Em 1895 foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Tendo como objetivo promover, defender e fortalecer cooperativas em todo o mundo, como também, favorecer o progresso econômico e social dos povos, visando estimular a paz e a segurança internacional. Esta associação independente e não governamental agrupa, incentiva a autonomia, união e desenvolvimento do cooperativismo. Segundo Ocepar (2001) a ACI, tem sua sede em Genebra na Suíça e congrega mais de 657.000 cooperativas e 780.000.000 de cooperados.

No continente americano existe a Organização das Cooperativas da América (OCA), fundada no ano de 1966, em Montevidéo (Uruguai). Possuindo atualmente como sede Bogotá, na Colômbia. Trata-se de uma associação civil, sem fins lucrativos, que apresenta como objetivo o de representar e defender as organizações das cooperativas da América a ela ligadas.

A nível nacional a representação do sistema cooperativista é feita pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Sociedade de direito civil, com sua sede em Brasília (DF), que surgiu em 1969 por ocasião do IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo realizado em Belo Horizonte. Fundamentada nos termos da Lei 5764 de 1971 e criada com o objetivo de atuar como representante legal do sistema cooperativista nacional e como órgão técnico consultivo ao governo, reunindo as organizações estaduais formadas com mesma natureza. A figura 2.10 apresenta a representação do sistema cooperativista a nível mundial.

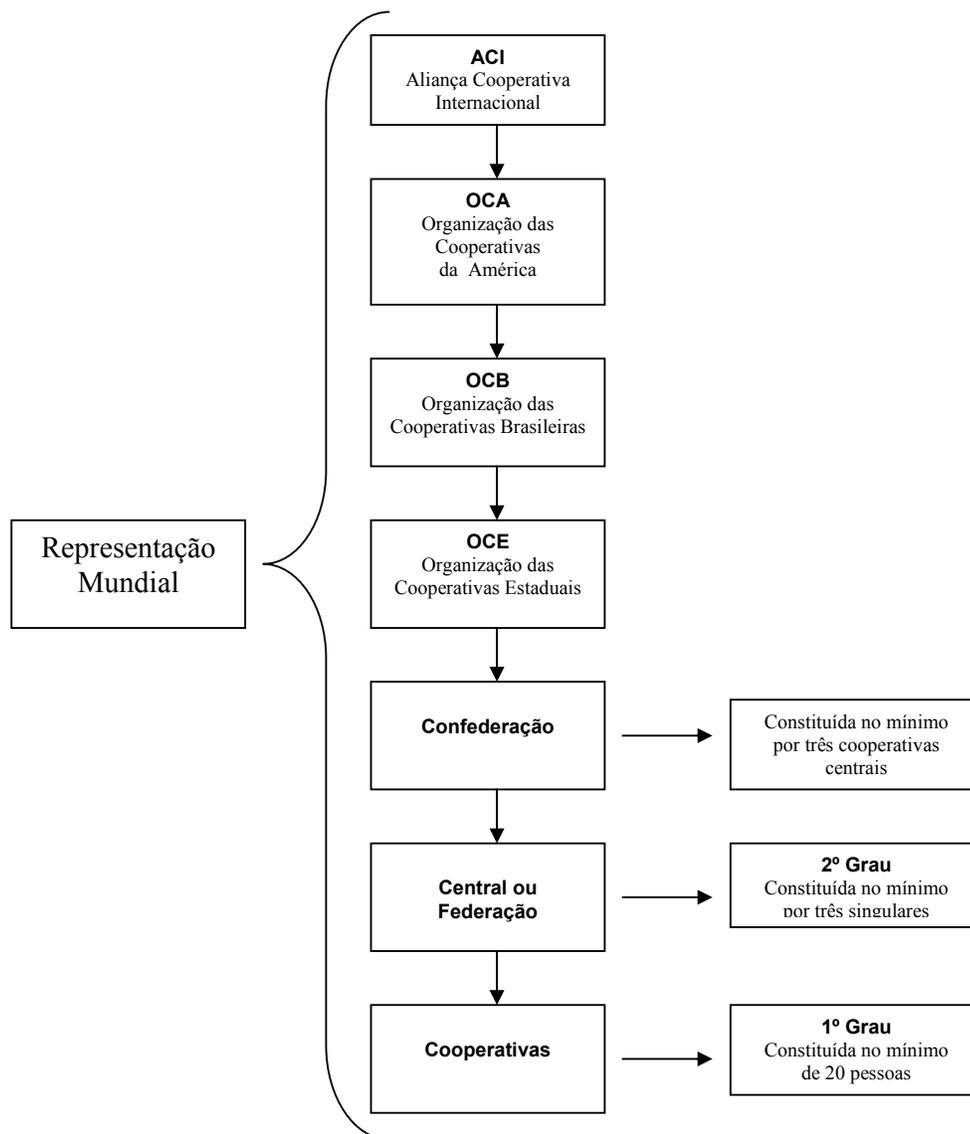


Figura 2.10 - Representação Sistema Cooperativista Mundial - modelo adaptado. (GAWLAK e RATZKE, 2001)

Cada estado também têm uma organização de representação de classe (OCE's), que tem por objetivo representar e defender os interesses das cooperativas filiadas.

Confederação: podem ser constituídas com mínimo de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades. As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

Central ou federação: tem por objetivo organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistências de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizada 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.

Essa representação é importante em função do sistema cooperativista unir suas forças em prol da defesa dos seus cooperados ocasionando vitalidade, credibilidade e troca de experiências à nível de conhecimento, tecnologia, intercâmbios e maiores resultados.

2.10 - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

Com o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuárias – Recoop, em 1999 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo Nacional – SESCOOP. A necessidade desse serviço surge para dar suporte ao Recoop, porque o governo percebeu que não seria exequível destinar recursos para a recuperação das cooperativas sem investir na qualificação profissional dos dirigentes, cooperados e funcionários das cooperativas brasileiras.

O estudo ora realizado está diretamente ligado com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, porque um dos objetivos está voltado para a qualificação profissional dos recursos humanos das cooperativas, dirigentes e cooperados.

A instituição do SESCOOP/PR como órgão descentralizado pelo Conselho Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, integrado a OCEPAR em 10 de Outubro de 1999, concretizou um desejo do Cooperativismo como forma de melhor viabilizar o Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses. Criado através da Medida Provisória 1.715 de 03 de Setembro de 1998, de suas edições, e do Decreto 3.017 de 07 de Abril de 1999. Tem personalidade jurídica de direito privado, e por finalidade a execução das ações de monitoramento, formação profissional e promoção social no âmbito das cooperativas do Estado.

Pretende ser, efetivamente, um instrumento de modernização das sociedades cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valores aos cooperados; assegurar a transparência da administração da sociedade cooperativa aos seus cooperados; propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição e

registro de cooperativas; favorecer a profissionalização dos cooperados por meio de programas de educação, formação, capacitação e reciclagem de dirigentes, cooperados, familiares e comunidade; melhorar a profissionalização das empresas cooperativas, tornando-as mais ágeis e competitivas no mercado em que atuam. Buscando assim tornar-se um sistema cooperativo como referencial de modelo de empresa no mercado, espelhando qualidade e confiabilidade à sociedade.

As fontes de receita do SESCOOP/PR provém principalmente da contribuição mensal compulsória de 2,5% sobre o montante da remuneração (folha de pagamento) paga pelas cooperativas aos seus empregados, que anteriormente à sua criação era recolhida pelas cooperativas a outras instituições: SENAI, SESI, SENAC, SESC, SENAT, SEST e SENAR.

O Conselho Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, sediado em Brasília/DF, exerce a direção superior e normatiza suas atividades, principalmente de planejamento, diretrizes, organização, coordenação, controle e avaliação.

Os órgãos de deliberação, fiscalização e assessoramento do SESCOOP/PR são o Conselho Administrativo Estadual, a Superintendência e o Conselho Fiscal. O Conselho Administrativo do SESCOOP/PR é o órgão máximo no âmbito da administração estadual, sendo o presidente do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar, seu presidente nato. A estrutura de comando pode ser melhor visualizada na figura 2.11.

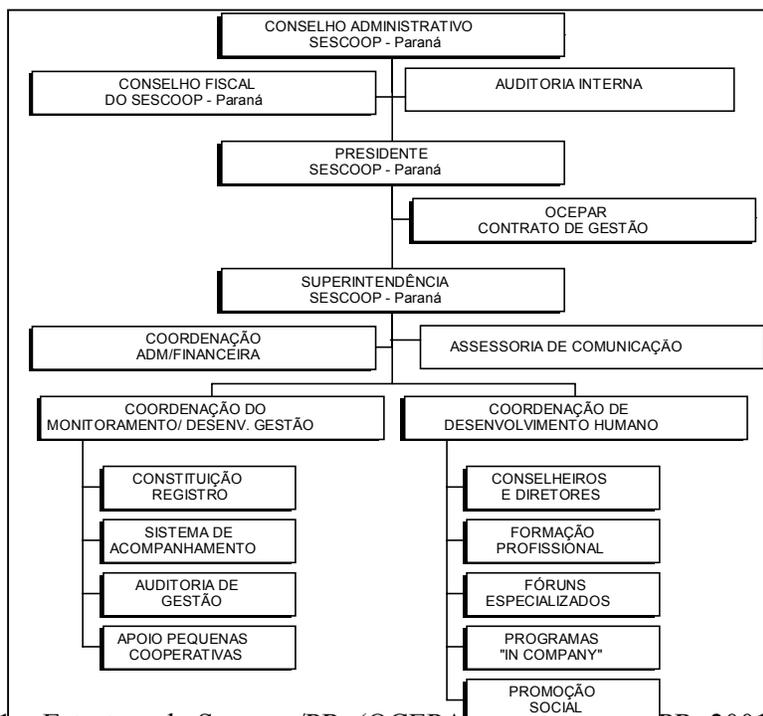


Figura 2.11 — Estrutura do SESCOOP/PR. (OCEPAR E SESCOOP/PR, 2001)

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo é um órgão novo, que pretende através de sua estrutura ser o caminho para desenvolvimento e crescimento do sistema cooperativo.

O Sescoop/PR é uma empresa que vem aplicar os seus recursos única e exclusivamente para o sistema cooperativo. Tem sua filosofia calcada em três linhas básicas:

- 1) a qualificação profissional;
- 2) da promoção social e,
- 3) do monitoramento.

A qualificação profissional consiste em atuar na formação dos recursos humanos das cooperativas, de dirigentes e cooperados em todas as áreas e mais diversas modalidades. A promoção social está voltada para a integração e bem estar social dos trabalhadores em cooperativas, dos cooperados e seus familiares. A participação no aspecto social é muito importante para o desenvolvimento da gestão das ações da cooperativa, em razão das atividades voltadas para saúde, esportes, lazer, integração com a comunidade, cultura e intercâmbio com outras cooperativas. Em resumo, há uma grande preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos. O monitoramento está voltado para a gestão das cooperativas, buscando acompanhar e formar novas estratégias. Suas linhas básicas estão calcadas na orientação e acompanhamento na constituição e registro de novas cooperativas; acompanhamento à gestão das cooperativas dentro das normas estabelecidas; na auditoria de gestão; em estudos e consultorias especializadas por ramo de cooperativa e no PROCOPE, que é Programa de Apoio Integral às Pequenas Cooperativas.

Esses pilares buscam dar sustentação maior para uma administração mais moderna e condizente com a realidade, melhorando cada vez mais a qualidade de vida de seus cooperados, funcionários e da sociedade.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná – SESCOOP/PR, em três anos de funcionamento. O relatório de gestão do Sescoop/PR de 2001, apresenta alguns números das ações desenvolvidas desde o início de suas atividades até o ano de 2001. Em 1999 foram realizados 10 eventos junto às cooperativas. Este número é baixo em razão de que as atividades e a estruturação do corpo funcional do Sescoop tiveram seu início no final de outubro de 1999 de forma oficial. No ano de 2000, praticamente com a equipe já mais formada, foram realizados 396 eventos. Enquanto no ano de 2001 foram realizados 752 eventos, sendo 571 em formação e capacitação profissional, compreendendo 7.493 horas de treinamento; 163 ações em promoção social representando 2.260 horas de atividades e 18 ações de capacitação na área de monitoramento. Para o ano de 2002 existe uma previsão de

se realizar em torno de 810 eventos. Para verificar o número de pessoas treinadas a figura 2.12 apresenta os seguintes números:

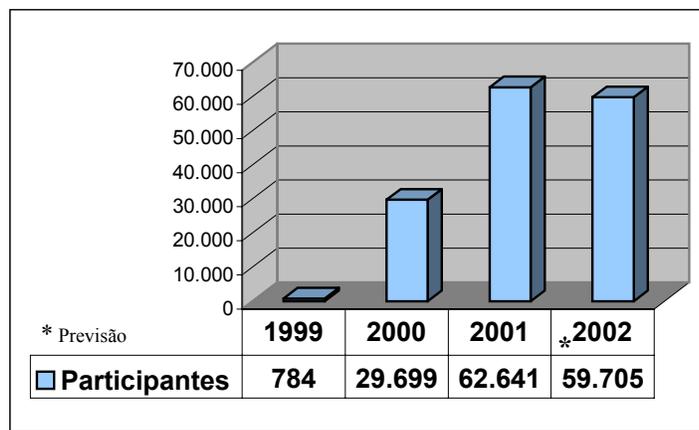


Figura 2.12 – Pessoas treinadas. (SESCOOPPR, 2001)

Nota-se que há uma gradativa ascensão das atividades ano após ano, e com certeza todo esse investimento voltará em benefício para os cooperados e sociedade em geral.

2.11 - Considerações

É neste sentido que o presente trabalho tem o propósito de buscar avaliar de como esta sendo desenvolvido o processo de qualificação profissional das Cooperativas Agropecuárias no Paraná. Uma das grandes vantagens que as cooperativas tem é que contribuição paga sobre a folha de pagamento de seus funcionários retorna para a própria cooperativa na forma de treinamentos, buscando assim fortalecer todo o processo de qualificação profissional. A definição de qualificação será tratada no capítulo três.

Atualmente são desenvolvidas ações em programas de gestão empresarial, qualidade e produtividade, mercado, programas institucionais e de promoção social, buscando estar sempre em sintonia com as necessidades do mercado e da sociedade cooperativa.

No capítulo a seguir serão tratados os aspectos de administração da cooperativa, qualificação profissional, avanço das cooperativas frente a administração. Sem estes itens, a cooperativa teria dificuldades de desenvolver bem as suas atividades em relação a sua razão de ser.

CAPÍTULO 3 – ADMINISTRAÇÃO COOPERATIVA E OS SEUS RECURSOS HUMANOS

Para ter um maior conhecimento de como funciona uma empresa cooperativa é necessário apresentar alguns aspectos gerais de administração, estrutura organizacional e o seu funcionamento, como também, aspectos relacionados com a importância do treinamento, qualificação profissional e o desenvolvimento de pessoas nas empresas. O desenvolvimento das ações no mundo dos negócios têm constantemente avançado em novas formas de atitude e desempenho, provocando uma série de mudanças em todos os sentidos na sociedade.

3.1 - Gestão Administrativa

A empresa cooperativa é uma união de pessoas que utilizam seu capital e com o esforço do seu trabalho buscam atingir os objetivos e resultados através dos serviços prestados e da comercialização de seus produtos. Os associados da cooperativa perseguem bons resultados, sendo que a empresa em si não visa lucro. Só que ninguém hoje, constitui uma sociedade para não ter algum tipo de retorno. A idéia principal de resultado é que os ingressos sejam maiores que os gastos.

A empresa cooperativa pode ser definida como organismo técnico, econômico e financeiro. Neste sentido Marion (1996) apresenta três aspectos que ajudam a entender melhor esta questão:

- É um organismo técnico: porque deve preocupar-se com a produtividade física, ou seja, com os métodos e processos de produção, com o estudo dos tempos e movimentos, com o layout etc.
- É um organismo econômico: porque deve preocupar-se com as condições de economicidade e rentabilidade ótimas, isto é, com máximo de produção e mínimo de custos.
- É um organismo financeiro: porque necessita ocupar-se com a origem e aplicação dos capitais e as posições mais adequadas das contas do ativo e passivo. Está sob administração coletiva, porque é assumida pelos associados e seus representantes.

A sociedade cooperativa caracteriza-se como empresa, organização dinâmica inserida no ambiente e que interage com o meio, onde são encontrados recursos materiais (bens, máquinas, equipamentos, mercadorias, construções); financeiros, (envolve compra, venda, dinheiro) e humanos (pessoas) com os quais há uma relação de diversas formas.

Para poder atingir o equilíbrio do negócio, é necessário ter uma equipe de alto desempenho. Vergara (2000) coloca que existem quatro vantagens de se trabalhar em equipe. A primeira vantagem está relacionada com a agilidade de informações e em seu uso. Diante da dinamicidade rápida todos têm que estar afinados no comprometimento da sociedade e suas funções. A segunda vantagem consiste na riqueza das idéias do grupo, que são mais elaboradas e de mais qualidade porque se baseiam em diferentes visões. Para melhor compreender a soma de diversas idéias, Crema (*apud* VERGARA, 2000):

cada um aperta, ad infinitum, o parafuso que lhe cabe. A genial sátira de Chaplin, Tempos Modernos, muito bem o demonstra. O filósofo pensa, o matemático calcula, o seminarista reza, o padeiro faz o pão, o poeta sente, o marceneiro martela, o místico delira, o cientista comprova, o professor ensina ... e tantos parafusos mais. (...) Alienados da consciência da inteireza, sofremos de um tipo de invalidez psíquica e de certa imbecilidade. Enfim, de infelicidade crônica.

A terceira vantagem do trabalho em equipe, está relacionada com a tendência de assumir maiores riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. E a última vantagem está relacionada com comprometimento. Quando o trabalho é compartilhado, todos sentem-se responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo. Uma equipe de alto desempenho têm que ter pessoas preparadas para orientar, coordenar e acompanhar o esforço de todos para os mesmos objetivos. O sucesso ou fracasso da empresa cooperativa depende do dirigente, (que é o líder escolhido democraticamente pelos associados), do seu conselho administrativo e de seus funcionários, porque são eles os responsáveis pela condução, tomada de decisão e pela implementação de projetos. Para se ter um bom rumo é necessário possuir uma administração profissional e bem preparada em sintonia com os anseios dos seus donos e as exigências do mercado. Como também, uma base sólida, buscando fundamentos e técnicas de gestão, dirigida pela nova economia, vinda da sociedade globalizada, gerenciar e atender na construção de um mundo melhor.

Administrar segundo o dicionário Aurélio (2000) é “gerir negócios públicos e privados”. Para Ricciardi e Lemos (2000) administrar é “coordenar os esforços de todos os integrantes de uma organização, tendo em vista o atingimento do objetivo desejado por todos”. Sendo que a administração é “conjunto de princípios, normas e funções através dos quais se obtêm as melhores condições para organizar, dirigir e orientar o esforço de grupos de pessoas que pretendem atingir objetivos comuns” Ricciardi e Lemos (2000). Em qualquer tipo de empreendimento a administração está calcada em pessoas, que representam o centro de

conhecimento, envolvendo a informação, tomada de decisões e por fim a avaliação de todos os processos da cooperativa.

No setor cooperativo, geralmente quem administra a empresa e, até por razões legais como já foi mencionado, é o associado, que na maioria das vezes é uma pessoa simples, um agricultor. Este dirigente nem sempre possui uma formação específica na área.

Hoje a realidade é outra. Não se pode administrar como antigamente. Para se administrar bem, é necessário conhecer o que administrar. As regras são outras: existe uma exigência maior e rápida do próprio mercado, de utilização de técnicas, metodologias e processos inteirados ao planejamento e desenvolvimento, qualidade total, produtividade, redução de custos, marketing, entre outras ações. É diante dessa nova dinâmica que os dirigentes das cooperativas têm encontrado vários obstáculos.

Surge uma forte necessidade de se buscar uma administração mais consistente, rápida e ligada com os acontecimentos do mercado, não esquecendo do foco principal que são os resultados inicialmente planejados pelos cooperados. Neste aspecto Pinho (2000) complementa que “a tendência é a predominância de modernos complexos empresariais, com estrutura fluida, parceria estratégica, capital intelectual cada vez mais importante, trabalho em equipe e marketing em rede de multimídia”.

Conclui-se que administrar hoje significa entender de mercado, finanças, economia, mercado interno e externo, recursos humanos, contabilidade, custos, qualidade, marketing, vendas e de outros meios necessários para levar a empresa à frente do mundo dos negócios. Em outras palavras pode-se dizer que é necessário ter uma visão holística. Uma das ferramentas que pode ser utilizada é treinamento contínuo. Toda empresa cooperativa deve estruturar adequadamente a sua equipe. A interligação entre vários negócios da cooperativa deve estar fundamentada em princípios sólidos de administração. De forma geral as empresas encontram alguma deficiência nesse sentido.

O mais interessante é que não existe uma forma pronta, que pudesse ser aplicada para coordenar o conjunto de pessoas que trabalhem juntas para alcançar os objetivos determinados pelos associados através da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.

As cooperativas no Brasil, são empresas bastante novas, giram em torno de 50 anos de existência. Através do desenvolvimento histórico, pode-se notar que existiram vários ciclos de desenvolvimento econômico. A administração era voltada para cada ciclo, a qual ia evoluindo de acordo com as suas necessidades, sem muitas vezes dar atenção à qualificação profissional.

A modernidade fornece o tom, quebra barreiras, Chiavenatto (1997) coloca que “a modernização representa o avanço de fato, a resistência ao *status quo*, a tensão em direção

para frente, a luta contra o arcaico e obsoleto”. É nesse sentido que se percebe como é fundamental estar preparado para enfrentar a dinamização mundial.

A palavra chave deste processo é a qualificação dos profissionais que comandam as cooperativas: desde nível estratégico (linha de comando), tático, até o nível operacional.

Em grande parte das cooperativas são os próprios cooperados eleitos entre eles que exercem a direção da empresa e que muitas vezes desconhecem peculiaridades da administração e tocam a atividade na base do seu conhecimento e sua experiência. Goldratt (1991) considera que a moderna administração de empresas é um processo que deve responder a três questões, e que podem ser aplicadas à qualquer atividade da cooperativa: 1) o que mudar (o problema); para onde mudar (a solução); e 3) como efetuar a mudança.

Estas questões são fundamentais para que as cooperativas possam estar interagindo com o seu objetivo local, nacional e internacional. Para poder entender melhor o funcionamento desta situação é necessário apresentar algumas idéias do funcionamento da cooperativa em termos estruturais e administrativos.

3.2 - Estrutura de uma cooperativa

Atualmente existem diversas formas de representar hierarquicamente uma empresa cooperativa. A economia e a realidade do mercado têm conduzido as empresas de modo geral a buscarem novos modelos de gestão adaptados a modernos instrumentos de administração. Na verdade cada qual organiza-se de acordo com o seu fim. Na maioria das empresas houve um enxugamento de níveis hierárquicos, também conhecido como, *downsizing*. Que nada mais é do que uma redução de cargos no organograma. Para compreender melhor o funcionamento de uma cooperativa será utilizado um organograma resumido. Organograma é o quadro geométrico representativo de uma organização ou de um serviço e que indica as inter-relações de suas unidades constitutivas (Aurélio, 2000). A figura 3.1 apresenta um modelo resumido de organograma de uma cooperativa.

Nas cooperativas são encontradas diversas formas de representação gráfica, isto é, cada qual adota um modelo voltado para o seu negócio e suas características peculiares.

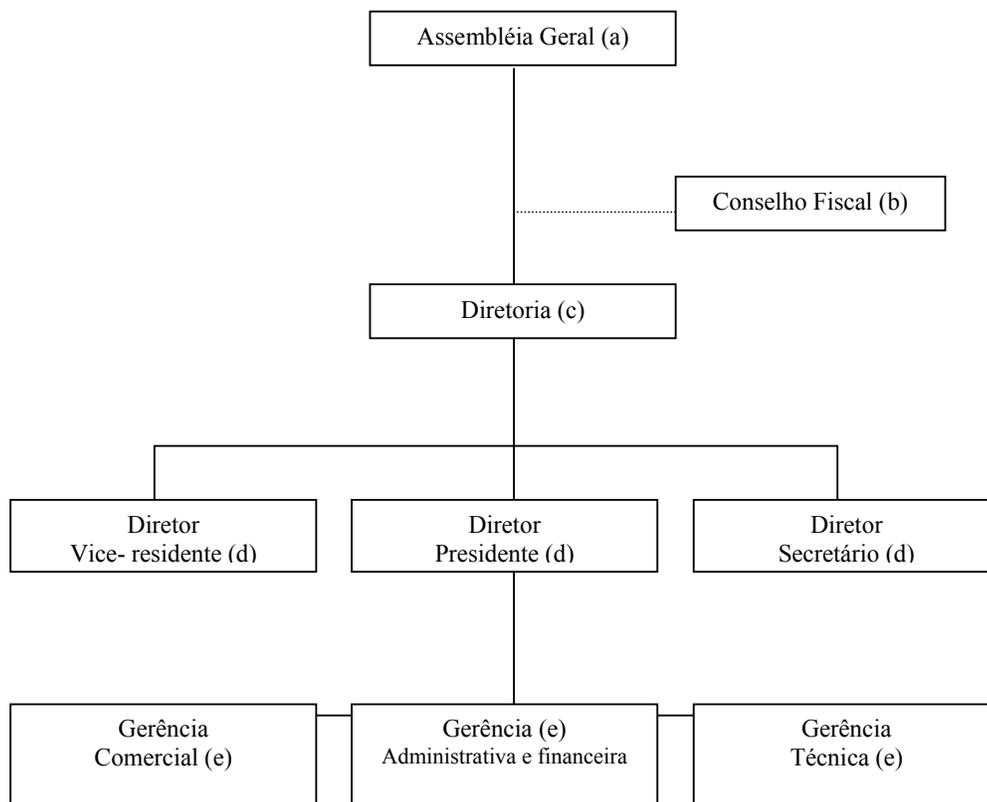


Figura 3.1 – Estrutura de organização – modelo adaptado. (Oliveira, 2001)

Segundo técnicos especializados, a representação gráfica já mostrada pode ser entendida pelos seguintes motivos:

1. A Assembléia Geral (A) sempre estará no topo do organograma por ser órgão supremo. Pois cabe a ela a decisão plena da sociedade, eleger seus dirigentes, diretoria executiva e seus conselheiros fiscais.

2. O Conselho Fiscal (B) fica acima da diretoria ou conselho de administração sem, no entanto, ter hierarquia (poder de mando) direta sobre os mesmos. É a autoridade que têm a capacidade de controlar, podendo ter acesso a todos os órgãos componentes da estrutura, sendo o responsável pela verificação dos resultados obtidos. Não deve tomar nenhuma providência deliberada ou executiva. Compete-lhe apresentar relatórios que sintetizem o controle dos resultados, trazendo recomendações essencialmente preventivas. A linha pontilhada do organograma define justamente a posição de assessoria. Na cooperativa, o conselho fiscal tem o papel de assessorar a assembléia geral, principalmente na aprovação do balanço patrimonial, suas demonstrações e prestação de contas.

3. A representação gráfica demonstra que quando reunidos todos os membros da diretoria ou conselho de administração (C) presidente, vice, secretário e diretores efetivos, eles têm hierarquia sobre os cargos individualizados de presidente, vice e secretário (D).

4. Abaixo fica a gerência (E) quase que totalmente de execução, que pode ser dividida em departamentos, setores e seções, conforme a necessidade da empresa.

Cada estrutura envolve vários setores e pessoas. Quanto mais a equipe for preparada e profissional, maiores serão as oportunidades de retorno para seus donos. Por isso os princípios de administração devem ser conhecidos por todos e deverão estar integrados ao planejamento, organização, direção, controle e comando dos atos e fatos da cooperativa.

3.3 - Avanço das Cooperativas frente à Administração

Dentro da estrutura funcional as cooperativas como empresas *sui generis*, de personalidade jurídica própria, regidas por uma legislação específica e que concorrem em suas atividades e negócios de igual forma com as demais empresas. Oliveira (2001) coloca que a:

constituição jurídica das cooperativas, ou qualquer outra nova lei que a venha substituir, não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficiente, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

Para manter a vantagem competitiva é necessário estar concentrado aos interesses dos cooperados e atento com o que está ocorrendo ao seu redor. Quando se fala, ao redor, significa: analisar o mercado concorrente (quem são os concorrentes ?); o ambiente econômico (consumo, renda, poder aquisitivo, inflação, demanda e oferta); o ambiente político (governo, impostos e contribuições, legislação, código de defesa do consumidor); o ambiente tecnológico (velocidade da mudança e informação, equipamentos, informatização, automação); o ambiente demográfico (crescimento populacional, etnias, cultura, valores); a necessidade dos consumidores, a conservação do meio ambiente, a melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos para seus cooperados e consumidores. Estes são alguns dos fatores que devem ser analisados constantemente, com o envolvimento de toda administração e do corpo de funcionários das cooperativas. É por esta razão que se faz necessário estar

interagindo com tudo o que faz parte do seu universo, mudando e ajustando-se ao ambiente em que se vive. A flexibilidade para as mudanças é fator chave para a sobrevivência.

A administração do negócio assume um papel de extrema importância em relação a qualificação profissional. A Lei 5.764/71 em seu artigo 47 determina que a sociedade cooperativa será administrada por uma diretoria ou conselho administração. Composto exclusivamente de associados eleitos em assembléia geral. A administração de uma cooperativa é um dos atos mais importantes. Benato (2001) destaca três fatores básicos voltados para o ato administrativo:

- a) Sobreviver: é (sobre viver); é viver. É superar-se, é sobrepor-se. Para sobreviver é necessário que haja uma estrutura patrimonial onde o capital próprio da sociedade seja compatível com suas necessidades de imobilizações e volume de operações.
- b) Expansão: expandir é evoluir. A expansão, calculada e medida adequadamente em todos os seu fatores circunstanciais quer de produção, quer de mercado, quer de imobilização ou quer de participação, não acarretará danos irrecuperáveis. Pelo contrário: solidificará a empresa no contexto do mercado.
- c) Integração social: a sociedade é de homens que reciprocamente se interagem. O sócio, célula viva desta sociedade, vive e sobrevive através de sua cooperativa. Ambos se complementam, ambos se auxiliam e ambos formam a sociedade perfeita.

Os cooperados são responsáveis pela gestão da sociedade cooperativa, são eles que, democraticamente elegem os seus dirigentes. As cooperativas de forma geral, trabalham com diversos produtos ou serviços. Buscam agregar novos valores e atender às necessidades do seu dono e da sociedade em geral. Por isso é muito importante estar atento ao negócio da cooperativa, porque é, onde será formada toda a sua base estrutural, equipe e logística funcional de acordo com seu tamanho e necessidade.

Para uma empresa cooperativa funcionar bem ela necessita de: local físico situado na sua área de ação, capital, equipamentos e pessoas. Dependendo do seu tamanho será fundamental a estruturação por setores, tais como administração, recursos humanos, área financeira, contabilidade, assistência técnica, comercialização, assessoria jurídica, econômica, comunicação e outros, a fim de que os processos possam atender aos objetivos da cooperativa.

Percebe-se que o mercado atual está focado nas pessoas que detêm conhecimento e são capazes de fazer um empreendimento dar resultado, devido à capacidade de avaliar, decidir e colocar em ação as idéias necessárias para administrar uma cooperativa. Oliveira (2001) apresenta algumas tendências que se fortalecerão com o desenvolvimento da administração:

- a) incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades, regiões;
- b) avaliação e fortalecimento do nível de concorrência entre as empresas e as cooperativas, enfatizados pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras;
- c) estruturas organizacionais cada vez mais enxutas, tendo em vista efetivar processos decisórios ágeis e com preços competitivos dos produtos e serviços oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral;
- d) evidência no princípio de ser maior não é o melhor;
- e) aumento de fusões entre cooperativas;
- f) redirecionamento da estrutura de poder;
- g) qualidade total como premissa e não como objetivo a ser alcançado;
- h) aceleração da evolução tecnológica, consolidando uma situação na qual quem não acompanhar vai ficar fora desse emergente cenário cooperativista e empresarial;
- i) redução do ciclo de vida de produtos e negócios, resultante, principalmente, da acelerada evolução tecnológica e do crescimento nível de exigência dos clientes e consumidores, quer sejam ou não cooperados;
- j) redução do nível de desperdício das cooperativas;
- k) globalização das atividades das cooperativas;
- l) atuação no novo contexto ecológico; e
- m) profissionalização de cooperados e de cooperativas.

Essas são algumas características que podem ser trabalhadas no contexto da cooperativa, mercado e pessoas. Sendo que a profissionalização é um fator chave para a permanência no mercado, isto é, um diferencial competitivo. Kotler (2000) chama atenção para três fatores que devem ser observados. “Em primeiro lugar, que as forças globais continuarão a afetar a vida profissional e pessoal de todos. (...) Em segundo lugar, a tecnologia continuará a avançar e a nos maravilhar. (...) Em terceiro lugar, há uma contínua pressão em direção à desregulamentação do setor econômico”. As empresas vivem em um mercado globalizado, livre e competitivo. Cabe ao gestor ter a sensibilidade de aproveitar as oportunidades.

3.4 - Aspectos de Qualificação Profissional nas Cooperativas

A gestão dos recursos humanos assume a cada dia um novo papel independente de qualquer área ou tipo de empresa. Voltando-se para o meio cooperativo pode-se apresentar a contribuição de Tubino (1999), citando a existência de fatores externos e internos que interferem diretamente na administração. O fator externo está ligado diretamente a abertura de mercado, com entrada de novos produtos e tecnologias. O segundo fator trata do ambiente

interno que apresenta a forma de como estão sendo conduzidos os recursos tecnológicos, financeiros, o mercado e a gestão humana.

De nada adianta uma organização possuir os melhores equipamentos, sistemas e computadores, se não existirem pessoas conscientes e bem preparados para trabalhar, pois sistemas e máquinas dependem das pessoas. Diante disso, é fundamental que exista um planejamento voltado para a qualificação profissional. Buscar identificar instrumentos, meios e técnicas condizentes com a realidade para auxiliar as cooperativas a terem profissionais preparados com habilidades para enfrentar situações difíceis e obterem melhor competitividade. Dentro deste plano é necessário estimular o desenvolvimento da: criatividade, competência, ética, profissionalismo, liderança, pesquisa, reflexão e prática.

Kotler (2000) coloca que “as mudanças ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado: hoje não é como ontem e não será como amanhã. Manter a estratégia atual é arriscado, assim como adotar uma nova estratégia”. Portanto, os profissionais que desenvolvem atividades nas cooperativas devem estar cada vez mais atualizados e preparados para trabalhar com as tecnologias emergentes e em cenários de permanentes transformações. Isso pode ser verificado com o grande crescimento a nível de instituições de ensino. A competitividade das empresas depende do preparo de seus profissionais. A perfeita relação entre as pessoas - superiores, subordinados, clientes, consumidores e fornecedores - será um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento e perpetuação das empresas, notadamente aquelas nos setores de prestação de serviços. Sintetizando pode-se afirmar que o grande diferencial competitivo das organizações e nações, está na capacidade de seus profissionais.

3.5 - A Importância da Qualificação Profissional

As mudanças em relação a abertura da economia, têm levado as pessoas e empresas a mudarem a sua forma de gerenciar as suas atividades. Ocasionalmente alterações no relacionamento, convivência das pessoas nas empresas e, conseqüentemente impondo novas formas de gestão de recursos humanos.

Partindo-se do aspecto empresarial, pode se perceber que as pessoas passam a maior parte de suas vidas em seu ambiente de trabalho. As organizações são formadas por um conjunto de fatores, como recursos materiais, financeiros e humanos. Sendo que os recursos

humanos têm a capacidade de definir estratégias, traçar metas, planejar, coordenar ações, executar, multiplicar resultados, administrar e tomar uma série de decisões. Esta idéia pode se reforçada pela Vergara (2000) que coloca “empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais”. Isto significa dizer que as pessoas fazem parte dessa interação. Para entender toda a dinamicidade do mundo dos negócios é preciso ter pessoas preparadas e conhecedoras dos ambientes que desenvolvem suas atividades situadas no tempo e espaço. Fatores como a comunicação, relações interpessoais e liderança são de extrema importância, pois são eles que vão interagir no desenvolvimento de cada ação.

As empresas têm constantemente buscado novas estratégias para qualificar o seu quadro funcional diante do mercado e sociedade. Exemplos podem ser percebidos nos mais diversos meios de comunicação que através de publicações, revistas, jornais, noticiários, televisão, internet, entre outros, vêm divulgando projetos que estão sendo utilizados em relação empresa e funcionários. Por exemplo, a internet: ao entrar no Site do Altavista Brasil e fazer uma pesquisa avançada com as palavras de qualificação profissional, recursos humanos ou capacitação profissional, podem ser encontrados exemplos que de alguma forma falam sobre o assunto. A figura 3.2 apresenta o exemplo de números encontrados a respeito dos assuntos.

Palavras	Brasil e língua portuguesa número de páginas encontradas	No mundo e qualquer idioma Número de páginas encontradas
Qualificação profissional	17.940	23.640
Recursos humanos	105.398	366.622
Capacitação profissional	14.818	15.720

Figura 3.2 – Exemplos. (<http://br.altavista.com>, 2002)

No campo da administração vários temas são estudados e trabalhos por consultorias, Vergara (2000) ajuda a refletir sobre esta questão colocando:

reparou quantos renomeados consultores internacionais pregam, eloquentemente, determinadas estratégias para logo depois se desdizerem ? Michael Hammer, o pai da reengenharia, com o seu “hoje percebo que estava errado”, Robert Tomasko e também sua *mea culpa* acerca do *downsizing* e Tom Peters com seu “esqueçam o que eu escrevi” são bons exemplos.

De acordo com o Dicionário Michaelis evolução significa “progresso paulatino e contínuo a partir de um estado inferior ou simples para um superior, mais complexo ou

melhor”. Aplicando esse conceito à realidade das pessoas, pode ser notado que a humanidade têm evoluído de um mundo local para uma aldeia global.

É necessário ser flexível para se manter inserido neste contexto competitivo. Um aspecto muito importante começa pelo recrutamento de pessoal. De acordo com Benato (2000) “o recrutamento é um conjunto de tarefas que objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da cooperativa. É um veículo de divulgação que oferece oportunidades sociais de emprego”. A seleção de pessoal têm que ser bem planejada e voltada para os objetivos e política da cooperativa. Ainda Benato (2000) acrescenta fatores importantes voltados para os objetivos e política da empresa cooperativa:

- 1) A cooperativa não se isola no conjunto de bens e recursos materiais; volta-se, também, ao produto da experiência obtido ao longo de sua existência;
- 2) Cada inovação tecnológica, um novo processo e uma nova forma de atuação, é advinda da soma de esforços de vários anos;
- 3) A cooperativa é uma entidade social e, como tal, o fator humano é preponderante. Assim sendo, necessita ela de uma adequação voltada ao equilíbrio entre os seus elementos componentes;
- 4) Todo e qualquer evento tecnológico e incentivo deve ser caracterizado como benefício social. Assim, a cooperativa, deve servir de instrumento evolucionar;
- 5) O capital e o trabalho não são apenas fatores de produção e de ganhos, mas devem servir à realização das necessidades humanas;
- 6) O elemento humano na cooperativa extrapola seu horizonte funcional e se integra na sociedade. É o primeiro condutor e propagador da imagem da cooperativa;
- 7) Os recursos humanos de uma cooperativa devem ser entendidos e caracterizados como investimentos e não, apenas, encargos ou despesas.

São pontos essenciais: o trabalho em equipe, profissionalismo, ética, comprometimento, comunicação e adaptação frente a novos cenários.

As empresas têm concentrado grandes esforços para terem uma equipe de alto desempenho, criando departamentos próprios voltados para gestão de pessoas. Trabalhando desde a seleção, contratação, treinamento, plano de benefícios, plano de cargos e salários, como também em muitos casos o *outplacement*, que significa recolocação no mercado de trabalho. A figura 3.3 apresenta algumas características do ambiente de negócios e as mudanças nas empresas.

Características no ambiente de negócios	Mudanças nas empresas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acelerado desenvolvimento tecnológico ▪ Impacto significativo da tecnologia da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas formas de trabalho ▪ Grande diferenciação de produtos e serviços ▪ Ênfase em serviços adicionais ▪ Mudanças no fluxo e tratamento das informações
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competição em mercado globalizado ▪ Novas relações com fornecedores e concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para um mercado global, independente de atuar ou não fora de seu país ▪ Relevância da ética ▪ Parcerias, alianças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado nível de exigência dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão e ação estratégica de todos os membros, com orientação para resultados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressões da sociedade em geral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercício da responsabilidade social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças difundidas, persistentes e velozes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas relações entre empregador e empregado ▪ Busca de participação e autonomia por parte dos empregados ▪ Estruturas organizacionais flexíveis ▪ Ênfase em equipes multifuncionais e autogerenciadas ▪ Orientação para o aprendizado organizacional

Figura 3.3 - Características no ambiente de negócios e as mudanças nas empresas. (VERGARA, 2000)

Planejamento, treinamento e desenvolvimento em qualificação profissional têm sido um dos fatores decisivos para acompanhar as novas formas de trabalho, mesmo em muitas ocasiões deparando-se com todas as turbulências do mundo dos negócios. Treinar, segundo dicionário Aurélio é “tornar apto para determinada tarefa ou atividade”, já treinamento para Oliveira (2001):

é processo educacional aplicado, de maneira sistemática e organizada, sobre a qualificação e a capacitação dos funcionários e executivos de uma cooperativa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.

Percebe-se que o treinamento está voltado para a qualificação da função, sendo que Chiavenatto (1999) define que:

treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente.

Já Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (1980) define qualificação profissional como sendo “o processo que objetiva dotar o treinando com conhecimentos práticos e/ou teóricos que o credenciem ao exercício de uma função qualificada”. Oliveira (2001) define capacitação como “habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos (conceituais, metodológicos e técnicos) em processos e atividades de sua área de atuação na cooperativa”. Nota-se que estes conceitos estão mais direcionados para a melhoria das habilidades e capacidades referidas ao exercício da função. Para um estágio contínuo e avançado deve-se buscar o desenvolvimento que consiste em planejamento voltado para o futuro e para os novos desafios, isto é, estar qualificado profissionalmente. Segundo Chiavenatto (1999), espera-se que um programa de treinamento alcance um dos seguintes objetivos:

- Aumentar o conhecimento das pessoas (métodos de trabalho, modelos, regras, mercados, clientes, etc.);
- Melhorar as habilidades para execução das tarefas e operação de máquinas;
- Desenvolver atitudes, modificar comportamentos, sensibilizar;
- Elevar o nível de abstração, pensar em níveis mais amplos, criar.

Nota-se que todas as definições buscam o mesmo fim: qualificar. De forma ampla ou restrita aperfeiçoar ou dar subsídios para melhor desenvolver determinada função ou atividade.

Uma pesquisa realizada em setembro de 2001 pela Empresa Andersen em 160 empresas, apresenta que as empresas têm investido mais em seus funcionários. A área de recursos humanos começa a ser percebida como função-chave nas organizações. O estudo aponta que 86% das empresas vão investir no departamento de recursos humanos. A área de treinamento e desenvolvimento receberá, segundo a pesquisa, 89%, remuneração 51%, benefícios 48% e departamento pessoal 18%.

Outros exemplos de empresas poderiam ser estudados e apresentados em relação a programas de desenvolvimento de talentos tais com: Tim Celular, a GE, Rhodia, Xerox, Gessy Lever, McDonnald's, Copesul, Amil, Volvo do Brasil, entre outras, que têm se preocupado continuamente com a capacitação profissional. Também as cooperativas de médio e grande porte, possuem estruturas próprias que trabalham com a qualificação do seu quadro funcional.

Para se ter uma equipe coesa, preparada e profissional é necessário investir nestes talentos. É a busca contínua de aprender a aprender. Senge (1990) apresenta cinco pontos no ciclo de aprendizagem:

- a) **Maestria pessoal:** é preciso sermos capazes de criar um ambiente empresarial que incentive os nossos colaboradores a buscar seus objetivos, sem medo de errar. Enfim, aprender a aproximar a realidade da visão pessoal.
- b) **Modelos mentais:** são mapas do mundo que construímos a partir das nossas vivências e por meio dos quais nos orientamos. O objetivo desta disciplina é rever nossos modelos mentais para ajustá-los à realidade. Quanto mais próximos estivermos da realidade, mais capazes seremos de tomar caminhos que nos conduzam aos objetivos estabelecidos.
- c) **Trabalho em equipe:** crescemos sem saber o que é trabalhar e aprender em grupo; portanto, criar conhecimento em grupo é uma tarefa difícil. Assim, é cada vez mais importante que se construa, nas organizações, a idéia de que a eficácia não é resultado de um esforço apenas individual, mas sim resultado de ações sinérgicas, com um forte sentido de cooperação.
- d) **Visão compartilhada:** a visão genuinamente compartilhada envolve os vários níveis da organização na construção da sua visão. As pessoas precisam ter um espaço para falar e serem ouvidas., pois só assim terão motivação para construir uma visão que vá ao encontro de suas aspirações e do futuro que desejam para empresa , em vez de uma visão que só atenda aos desejos dos seus superiores.
- e) **Visão sistêmica:** trata-se de uma disciplina que permite compreender a organização como sistema e descrever as inter-relações existentes entre os seus elementos. Cada elemento exerce influências e traz informações a outros, provendo o crescimento, o declínio ou a estabilidade do sistema como um todo.

Não basta apenas treinar. Pois muitas vezes o insucesso pós-treinamento está pela falta de relacionamento entre a teoria e prática (treinamento e ação). Sendo que a capacitação só terá mérito, quando os conhecimentos adquiridos em treinamento gerarem resultados mensuráveis para as cooperativas.

Após ter apresentado o funcionamento da gestão administrativa e recursos humanos empregados nas cooperativas e entendimentos sobre treinamento e qualificação profissional, o próximo capítulo tratará da pesquisa de campo, metodologia, resultados e ações alcançadas.

CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo busca apresentar a técnica, metodologia e ferramentas utilizadas para a resolução do problema proposto, bem como, as características das empresas pesquisadas, tabulação e avaliação dos resultados.

4.1 - Objetivo da pesquisa

Este trabalho será desenvolvido para aplicação em diversos ramos do cooperativismo, escolas e universidades visando, através das técnicas e instrumentos, fornecer subsídios para o desenvolvimento dos recursos humanos e o aumento do conhecimento na formação da sociedade, dos dirigentes, corpo funcional, colaboradores alunos e pessoas interessadas como fator básico para a existência da empresa cooperativa.

4.2 – Metodologia da Pesquisa

Com intuíto de comprovar a importância da necessidade de se investir em recursos humanos, para atingir qualidade nos produtos e serviços, e para constatar como as cooperativas estão buscando instrumentos para gerir os processos e administrar seus recursos humanos buscou-se por meio de uma pesquisa de campo (ver apêndice A) tornar visível o que está sendo desenvolvido.

Segundo Fachin (2001) a pesquisa de campo “é freqüentemente empregada em investigações que procuram avaliar a eficácia de um conjunto de processos para auxiliar a sociedade”. Neste sentido existe uma necessidade de se conhecer bem o público e elaborar de forma objetiva as questões que serão aplicadas.

Com os resultados obtidos (ver apêndice B) na pesquisa foi possível avaliar os pontos mais críticos que interferem na capacitação profissional e conseqüentemente fazer a proposta de intervenção.

O levantamento de dados foi realizado através de questionário tendo como amostra cinquenta cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná. O motivo da escolha se dá em razão de as cooperativas agropecuárias são provavelmente as empresas mais representativas na economia agrícola do Estado, participando ativamente na produção, comercialização, difusão de tecnologias, beneficiamento e industrialização do mercado interno e externo, como também, empregando diretamente mais de 28.000 funcionários.

Nada impediria que a pesquisa fosse aplicada em outro segmento do cooperativismo paranaense, até pela razão de que a doutrina e a filosofia de trabalho são usadas por todas as cooperativas, diferenciando-se apenas no objeto de cada uma.

A divisão por núcleos foi feita pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná em 1991. Sua criação tem como objetivos: viabilizar condições de participação e integração de um maior número de lideranças cooperativistas nas discussões sobre temas do interesse comum do sistema; promover um relacionamento maior entre os diversos segmentos de cooperativas filiadas à Ocepar; implantar as bases para a autogestão do sistema cooperativista através da discussão e intercâmbio de experiências e procedimentos técnicos e administrativos adotados a nível regional e estadual.

Cada núcleo tem um coordenador eleito pelas cooperativas da sua região. Anualmente são realizadas duas reuniões em cada núcleo, visando tratar de assuntos de interesse das cooperativas, sempre buscando discutir, integrar e trocar experiências para de uma forma conjunta obterem-se as melhores soluções.

O período da pesquisa foi de dezembro de 2001 até abril de 2002. A tabulação dos dados ocorreu em março e abril do corrente ano, sendo que nos meses seguintes, foram realizadas as análises das questões aplicadas na pesquisa realizada.

Dos cinquenta questionários distribuídos, quarenta e sete foram respondidos. Três não responderam e nem justificaram sua posição. Isto representa que 94% das cooperativas contribuíram com a pesquisa, o que aumenta a confiabilidade dos dados obtidos.

4.5 – A composição das perguntas, objetivos e valor da pontuação

O questionário (ver apêndice A) foi composto por vinte e sete questões, na sua grande maioria de ordem de múltipla escolha e duas questões abertas, isto é, de opinião própria, visando dar uma maior oportunidade aos pesquisados colocarem a sua posição diante da pesquisa. Neste sentido tomou-se cuidado em dividir as questões, para obter maior

confiabilidade nas respostas e conformidade sobre o que está sendo feito em termos de capacitação profissional nas cooperativas.

As primeiras seis perguntas (ver apêndice A) buscam analisar o perfil do agente da cooperativa quanto ao sexo (masculino ou feminino), idade, grau de formação (escolaridade), função, se é responsável pela área de recursos humanos, há quanto tempo está na função e participação das respostas por região.

As perguntas de sete a treze (ver apêndice A) objetivam verificar como as cooperativas trabalham a capacitação profissional no aspecto planejamento, se existe uma equipe própria de treinamento, se há uma política interna de treinamento, se há hábito constante de levantamento de necessidades, de como são avaliados os treinamentos (quais instrumentos utilizados), a quantidade de horas aplicadas em treinamento e se há investimento em treinamento e desenvolvimento.

A questão quatorze (ver apêndice A) busca perceber o comprometimento dos funcionários na solução dos problemas da cooperativa.

As perguntas de número quinze a dezenove (ver apêndice A) procuram avaliar a empresa em relação à qualidade de serviços prestados, à valorização da equipe, ao ambiente de trabalho, à participação da equipe frente às responsabilidades e à busca de melhorias nos processos internos.

As questões vinte, vinte e um, vinte e dois e vinte e quatro (ver apêndice A), são de múltipla escolha procurando verificar os fatores que prejudicam a qualidade, o que leva o funcionário a trabalhar na cooperativa, o relacionamento interpessoal e a priorização das dificuldades encontradas.

A comunicação interna é um dos fatores vitais nas empresas e a questão vinte e três (ver apêndice A) visa avaliar o grau da comunicação entre os colaboradores e a direção nos assuntos relacionados com a capacitação profissional.

A pergunta vinte e cinco (ver apêndice A) busca avaliar o desempenho do Sescop/PR quanto à sua atuação.

As perguntas vinte seis e vinte sete (ver apêndice A) são abertas, sendo que a primeira busca coletar sugestões para ações e trabalhos do Sescop/PR. A segunda pretende verificar se existe alguma observação ou consideração que pode ser implementada.

As questões levantadas não tem por objetivo esgotar o assunto, sendo que alguns itens merecerão um estudo de maior intensidade no futuro e um acompanhamento constante para medir os resultados alcançados. As perguntas foram elaboradas com a necessidade de se ficar o mais próximo possível da realidade que envolve as cooperativas do Estado do Paraná e o

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, que tem como um dos objetivos a formação profissional dos trabalhadores em cooperativas, dirigentes, líderes e cooperados, buscando assim, coletar informações para melhor avaliar e empregar recursos que são captados da contribuição sobre folha de pagamento dos funcionários.

Para tabulação, interpretação e análise das respostas foram determinados parâmetros a fim de que se possam estabelecer critérios e pesos levando em consideração as seguintes pontuações:

- 1) Plenamente insatisfeito/discordo inteiramente/ruim. ☹️
- 2) Levemente insatisfeito/discordo em parte/ regular.
- 3) Neutro/ não sei responder/ mais ou menos. 😐
- 4) Levemente satisfeito/ concordo em parte/ ótimo.
- 5) Plenamente satisfeito, concordo inteiramente/excelente. 😊

Ao se fazer uma pré-pesquisa internamente no SESCOOP/PR, foram realizados os ajustes necessários e verificou-se que não existiriam dificuldades em responder as questões.

4.6 – Resultados obtidos

Na seqüência são apresentados os resultados alcançados na pesquisa de campo aplicada (ver apêndice B). Existe uma divisão entre as questões, buscando assim, colher informações relacionadas com os objetivos pré-estabelecidos.

4.6.1 Perfil do agente

1. Sexo

Em relação ao sexo nota-se que 60% da pesquisa são homens e 40% mulheres. Percebe-se que há uma crescente participação da mulher na área de recursos humanos. Isso consolida a participação feminina cada vez mais efetiva na força de trabalho e no sustento da família.

O resultado é interessante, e muito bom, porque as empresas cooperativas abrem espaço maior para as mulheres, reconhecendo a importância do trabalho e a sensibilidade no tratamento das pessoas, como também, a adequação à nova realidade de mercado.

No aspecto da capacitação profissional este resultado comprova a ascensão das mulheres que estão conseguindo ter nos mais diversos setores a oportunidade de frentes de trabalho nas cooperativas paranaenses.

2. Idade

Os dados colhidos foram os seguintes:

17 a 25 = 2,33%

26 a 36 = 39,53%

37 a 50 = 55,81%

mais de 50 = 2,33%

A maior faixa etária está entre 55,81% que representa a idade de 37 a 50 anos, vindo a seguir com 39,43% de 26 a 36 anos e com 2,33% ficam entre 17 a 25 e mais de 50 anos. Esta questão vem a comprovar a dificuldade de encontrar emprego a partir da idade de 30 anos. Pode-se observar que a maior parte das pessoas que trabalham nas cooperativas pesquisadas, estão situados entre a idade de 26 a 50 anos. Mostrando assim, que os profissionais que são reconhecidos pela responsabilidade, experiência, oportunidade de reconhecimento e estabilidade. Logo, percebe-se que no mercado em geral, não oferece esta mesma oportunidade.

No aspecto da capacitação profissional nota-se que a idade pode ter um fator chave para o desenvolvimento das ações na cooperativa, isto é, resultando em uma experiência profissional maior. A questão a seguir vem a completar melhor esta explicação.

3. Grau de formação

A pesquisa apresenta que 90% dos agentes possuem curso superior. Isto significa que existe uma equipe com formação escolar adequada. Neste aspecto o próprio mercado está exigindo um aperfeiçoamento contínuo e isto torna-se evidente com o número de novas instituições de ensino que surgiram recentemente em todo o Brasil.

4. Função

Nota-se que a função está equilibrada entre gerentes (19%), supervisores (17%), analistas e chefes (13%), técnicos (9%), diretores e presidentes (2%) e outras funções (25%). Esta questão mereceria um estudo mais aprofundado em razão de existir uma não conformidade com funções. Isto implica em dizer que existem funções que são exercidas por pessoas de outras áreas, centralizando o comando. A proposta que poderia ser utilizada é a elaboração de um estudo, buscando melhorar ou readequar a posição dos responsáveis de acordo com perfil adequado à sua função. É de extrema importância colocar pessoas certas em lugares certos. Caso não haja pessoas suficientes para o comando, uma das alternativas seria a delegação de poder

(*empowerment*). As vantagens que podem ser conseguidas são: a distribuição ordenada de tarefas (evita a sobrecarga de funções), mais tempo para outras ações, como também, maior rentabilidade das pessoas em estar executando funções desejadas.

5. Atuação na área de recursos humanos

70% dos agentes atuam diretamente na área de recursos humanos, com experiência média de 10 anos na função. O percentual é bom, porque apresenta uma grande experiência prática com especialistas atuantes na própria área, apresentando uma rotatividade baixa de pessoal. Mas é necessário estar atendo às novas circunstâncias que vão sendo desenvolvidas e aplicadas no mundo dos negócios, para que não haja obsolescência das idéias e rotina dos processos aplicados internamente.

6. Resposta por região

A presente questão teve como ponto básico verificar a participação das respostas através da divisão dos núcleos cooperativos, chegando-se aos seguintes resultados: Sudoeste – 10; Oeste – 14; Centro-Sul – 5; Norte – 3 e Noroeste 15.

4.6.2 Trabalho das cooperativas na capacitação profissional dos funcionários e o grau de planejamento

7. Planejamento na área de capacitação profissional

77% responderam que existe planejamento e 23%, não. Isso representa um índice muito bom, demonstrando que a maioria das cooperativas tem uma grande preocupação com a capacitação de sua equipe profissional.

Nas demais cooperativas que não há planejamento voltado para a capacitação profissional, o SESCOOP/PR pode apoiar na organização, estruturação e formação da área de capacitação profissional, como também, promover intercâmbios procurando ajudar as cooperativas com dificuldades no seu planejamento.

Esta questão torna-se importante porque a capacitação poderá aumentar maiores resultados para as cooperativas, evitando desperdícios e retrabalhos.

8. Estrutura própria de treinamento

Os percentuais praticamente se igualam com a questão do planejamento, sendo que 70% tem estrutura própria e 30%, não. A vantagem de possuir uma equipe própria é que pode-se fazer um trabalho mais amplo entre o que a empresa busca e seu corpo

funcional, fortalecendo assim, a equipe interna na formação profissional com a utilização dos próprios talentos.

9. Política de treinamento

O resultado comprova que dentro da política de treinamento existe um bom grau de desenvolvimento nas cooperativas, com 79% respostas sim e 21% não.

Nas cooperativas em que não se tem uma política de treinamento, seria interessante designar alguém e buscar estruturar juntamente com a equipe técnica do Sescop/PR uma política interna de treinamento.

Percebe-se que cada vez mais as empresas cooperativas terão que investir na capacitação profissional, até um por uma razão natural da exigência do próprio mercado.

10. Levantamento periódico de necessidades

Este é um dos instrumentos mais importantes que as empresas podem utilizar. Pois nas atuais circunstâncias e nas constantes mudanças no mundo dos negócios é fundamental buscar direcionar os objetivos de acordo com as necessidades da empresa junto com as necessidades do mercado. O índice apresentado é muito satisfatório sendo que 85% colocaram que são feitos levantamentos constantes das necessidades e 15%, não. É através do levantamento que a cooperativa terá como elaborar um plano de capacitação profissional mais condizente com a estrutura que ela tem. Para aqueles que não fazem seria interessante verificar porque razão isso não é feito, para na sequência sugerir o que poderá ser realizado para melhorar a questão.

11. Instrumentos de avaliação

Esta questão praticamente ficou dividida em 57% respondendo que são aplicados questionários de avaliação ou reação e 43% não fazem nenhum tipo de avaliação. O resultado apresenta que existe uma lacuna em relação à avaliação. Diante das circunstâncias, a avaliação pode ser um grande instrumento em corrigir as deficiências que vem prejudicando o desenvolvimento da empresa. Neste aspecto seria muito importante convocar os agentes para criar juntamente com a equipe de desenvolvimento humano do Sescop/PR, mecanismos eficientes de avaliação.

Para a capacitação profissional a avaliação é um instrumento que pode levar a corrigir as falhas que estão ocorrendo mesmo até nos conteúdos trabalhados nos treinamentos.

12. Horas de treinamento realizadas na cooperativa

até 500 hs - 53%

de 500 a 1000 hs – 21%

acima de 1000 hs – 26 %

Não existe um estudo que possa dizer qual é o número ideal de horas que cada cooperativa tenha que utilizar para melhorar sua equipe.

O resultado apresentado pode ser considerado muito bom, porque nunca houve a preocupação de verificar quantas horas são disponibilizadas para o treinamento da equipe interna. Como também, o número de horas deve ser amarrado com o levantamento das necessidades e com o planejamento que a cooperativa realiza para a sua equipe profissional.

O interessante é não deixar de capacitar. O Sescop/PR, neste aspecto, poderá ser um instrumento de apoio para formar um plano de treinamento a curto, médio e longo prazo.

13. Investimento da empresa em treinamento

2% - não investe

4% - investe pouco

11% - investe

34%- investe médio

49%- investe ótimo

Pelos números apresentados na maioria das cooperativas pesquisadas existem investimentos em capacitação profissional. Por esse motivo que é muito importante ter um diagnóstico da cooperativa. Ter conhecimento das pessoas que trabalham, suas características, formação e seus anseios, para que através de uma política de capacitação profissional possa se desenhar um plano conciso e exequível com o tamanho da equipe. Percebe-se que muitas vezes o planejado não confere com o realizado. É necessário chegar o mais perto do planejado. A capacitação profissional tem que ser vista como um investimento permanente na melhoria da qualidade e produtividade.

4.6.3 - Envolvimento dos funcionários

14. Envolvimento dos funcionários na solução de problemas

9% - excelente

11% - regular

34% - bom

46% - ótimo

Os novos conceitos de gerenciamento de pessoas visam organizar equipes de alto desempenho. Envolver significa comprometer-se com algo. Quanto maior for o comprometimento da equipe com a missão, objetivos e visão da cooperativa, maior será o retorno para empresa, cooperados e corpo funcional, ou seja, todos ganham. O resultado sinaliza que existe grau de envolvimento dos funcionários na busca de soluções dos problemas. Isto demonstra que existe um trabalho de equipe. Desta forma conclui-se que nas cooperativas quanto mais os colaboradores, supervisores, coordenadores, gerentes e dirigentes estiverem envolvidas nos processos, melhor será o desempenho das ações estabelecidas.

4.6.4 - A empresa, corpo funcional e a qualidade dos seus serviços prestados

15. Qualidade dos produtos ou serviços prestados

Os resultados ficaram distribuídos da seguinte forma: bom (6%), excelente (45%) e ótimo (49%). O cliente é o ator principal da cena. A qualidade dos produtos e serviços prestados deve estar ligada com as necessidades dos associados e usuários. Esta questão procurou sondar a opinião dos funcionários diante dos serviços por eles prestados. Para avaliar o processo de qualidade, antes de tudo, seria necessário fazer uma pesquisa junto aos clientes da cooperativa. Unindo o sentimento dos funcionários com os dos clientes poderiam ser estabelecidos pontos de melhoria. Percebe-se que existe um empenho em relação ao que é feito nas cooperativas. Se não há qualidade, não se tem mercado. Para sobreviver, todas as empresas e cooperativas buscam continuamente melhorar seus processos, produzir produtos e serviços com menor custo e com altíssima qualidade. A qualidade pode ser vista como adequação ao que é feito às necessidades dos clientes. Para conseguir a qualidade é fundamental ter: planejamento, processos bem gerenciados, pessoas envolvidas e muito esforço. Fazer, a cada pouco, pesquisas de satisfação junto ao público que utiliza os serviços e produtos para ter um termômetro do que esta acontecendo. Com resultados nas mãos,

poderão ser estabelecidas estratégias para alcançar e manter o sucesso diante do mercado, que está cada vez mais competitivo e globalizado.

16. Valorização da equipe e incentivo para os novos desafios

Os números apresentados foram: regular (2%), excelente (15%), bom (21%) e ótimo (62%). O resultado mostra que existe valorização do trabalho, condições para novas responsabilidades, desafio e aprendizados. A valorização é um dos aspectos importantes. Para manter um time bem relacionado, disposto e comprometido é fundamental que a direção da cooperativa possua mecanismos de política interna transparente, objetivos e metas claras: saber onde pretende-se chegar, ter suas estratégias bem definidas, envolvendo todas as pessoas. Os desafios devem ser estimulados para que haja uma constante motivação para atingimento das metas e crescimento profissional da equipe.

17. Ambiente de trabalho

Esta questão busca verificar o grau de satisfação de se trabalhar na cooperativa, apresentando a seguinte pontuação: bom (6%), ótimo (38%) e excelente (56%). O resultado está relacionado com a doutrina e a filosofia cooperativista, que busca de forma livre, democrática e com união, atingir um objetivo comum. Para que haja produção satisfatória, é fundamental ter um ambiente de trabalho adequado. A estética, limpeza, equipamentos, móveis funcionais, comunicação eficaz e iluminação podem determinar o sucesso da empresa. Se o ambiente é propício a todos, existe estímulo à qualidade e produtividade. Por isso é fundamental estar atento a este aspecto para não comprometer o sucesso da empresa com a queda da qualidade, produtividade e desmotivação da equipe.

18. Capacidade da equipe

O resultado apresenta um grau forte da utilização da equipe para realização dos trabalhos nos seguintes números: regular (2%), excelente (6%), bom (45%) e ótimo (47%). Sem dúvida cada profissional fazendo sua parte, ao adicionar-se ao todo, o resultado final será a somatória do esforço de todos. A maturidade do trabalho e da equipe são fundamentais para que isso aconteça. Percebe-se que há forte incentivo no

desenvolvimento da equipe para a realização dos seus trabalhos.

19. Busca de melhoria de processos internos

O resultado apresenta: bom (15%), ótimo (42%) e excelente (43%). Pode-se concluir que existe preocupação com a melhoria interna de seus processos. Isto é comprovado com próprio crescimento das cooperativas a nível da produção e exportação atingidas nos últimos três anos. A melhoria deve ser encarada como um processo dinâmico. A mudança é constante não apenas na forma de consumo de bens, mas na quebra de paradigmas no pensar, no fazer e no agir. Neste aspecto as cooperativas, mesmo com suas dificuldades, tem buscando constantemente estar à frente das mudanças que vem ocorrendo.

4.6.5 - Relacionamento interno

20. Fatores que prejudicam a qualidade do trabalho

O resultado apresenta os seguintes percentuais: 9% informações; 29% redução de custos; 30% relacionamento interpessoal e 32% funcionários mal preparados. Esta questão apresenta um resultado interessante, sendo que quatro itens apresentam um maior destaque: a redução de custos que veio através da globalização; o relacionamento interpessoal, que provavelmente terá que ser melhorado e funcionários mal preparados, que entra em conflito com as questões que tratam de investimentos em treinamentos, horas aplicadas na capacitação profissional e levantamento de necessidades. Neste aspecto a cooperativa terá que fazer uma maior avaliação da situação, para verificar quais são as causas que estão interferindo no processo. Em razão do resultado apresentado, a questão será mais comentada na solução proposta para a resolução do problema no item 4.10

21. Fatores que levam a trabalhar na cooperativa

Esta questão teve por objetivo verificar a percepção do colaborador em relação a trabalhar na cooperativa e qual é o sentimento, ou, o motivo de estar trabalhando na cooperativa. Os dois maiores resultados apresentam que existem boas perspectivas de crescimento profissional e que o ambiente é agradável para o trabalho. O que mais chama atenção na figura 4.2, é que a pontuação de menor valor esta relacionada com o treinamento. Dentro do propósito estabelecido parecia que o investimento em treinamento obteria a melhor pontuação.

FATORES	%
Oportunidade de crescimento profissional	43
Ambiente de trabalho	38
Treinamento constante	8
Benefícios	4
Outros motivos	4
Falta de melhor oportunidade no mercado	3
Total	100

Figura 4.2 – Fatores que levam a trabalhar na Cooperativa

22. Dificuldades em relação ao trabalho

Esta questão busca responder um dos objetivos específicos propostos: demonstrar as dificuldades que bloqueiam o crescimento dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido na cooperativa. O peso maior aparece na alternativa Outros, não havendo justificativas de quais seriam as dificuldades que interferem no trabalho. Analisando os demais itens, aparece a questão da falta de apoio da chefia (27%). Uma das soluções que poderia ser aplicada, é um treinamento voltado para o aspecto da liderança. A liderança é um fator chave para o desenvolvimento do cooperativismo. O movimento existe graças a grandes líderes que na história do cooperativismo construíram uma base voltada para o trabalho em grupo, na busca de objetivos comuns. A insegurança por falta de treinamento (16%) também comprova que existe alguma dificuldade neste sentido. Problemas pessoais (11%) também aparece com um índice significativo. Neste aspecto poderia ser desenvolvido algum trabalho voltado para assistência social, fazendo-se um estudo em relação a dificuldades que tem prejudicado o seu trabalho. As empresas de modo geral deveriam concentrar mais energia com o lado social de seus funcionários. Esta questão foi selecionada para fazer parte da solução do problema no item 4.9.

4.6.6 - *Feedback* sobre sugestões relacionadas com a capacitação profissional

23. Avaliação da comunicação

O resultado demonstra que existe uma atenção da direção em escutar as sugestões levadas pelos colaboradores. O *feedback* é um instrumento interno valioso, pois evita vários mal entendidos e facilita o relacionamento entre funcionários e diretoria. A comunicação na maioria das empresas tem apresentado uma certa dificuldade de

sinergia, isto é, se vai, não volta. Por isso é fundamental desenvolver uma comunicação de via dupla, isto é, vai e vem.

24. Priorização das sugestões

Esta questão está relacionada com a resposta da pergunta vinte e dois, onde o resultado apresenta pontos a serem melhorados e que busca atingir mais um objetivo específico: enunciar as causas que imperam o desenvolvimento da equipe. A maior pontuação está voltada para o treinamento (27%). Percebe-se que ainda existem dificuldades na área da capacitação profissional. As relações interpessoais, também apresentam uma pontuação significativa, que somados com a questão do relacionamento das chefias e funcionários, ambas representam 40% das respostas. A comunicação das chefias apresentou um índice de 16% que deverá ser revisto. Dentro das priorizações existe uma preocupação com indicadores de desempenho. É necessário não só treinar e treinar, mas verificar se o resultado está sendo condizente com o investimento. Os resultados da questão serão tratados de forma mais aprofundada no item 4.10, na resolução proposta para a solução do problema.

4.6.7 - Avaliação do SESCOOP

25. Avaliação do desempenho da atuação do SESCOOP

O resultado recebeu a seguinte pontuação: 2% regular, 9% excelente, 19 % bom e 70% ótimo, mostrando que as cooperativas tem reconhecido a importância do SESCOOP no desenvolvimento da sua equipe.

26. Sugestões para atuação do SESCOOP

Para atender esta questão foram consideradas as sugestões que obtiveram a maior repetição de respostas iguais. As propostas citadas são importantes porque o SESCOOP/PR poderá utilizá-las para seus futuros planejamentos, implementando ações, como também, aproximando-se mais da realidade e das necessidades das cooperativas. Foram sintetizadas na figura 4.3 quarenta e cinco sugestões distribuídas da seguinte forma:

Sugestões	%
Promover mais treinamentos	25,00
Fazer a programação com mais antecedência	10,71
Mais cursos para recursos humanos	8,93
Estar mais presente junto às cooperativas	7,14
Cumprir o calendário proposto e beneficiar grandes e pequenas cooperativas	5,36
Formação adequada para as pessoas que ocupam cargos de diretoria/comando, para que as decisões tomadas não sejam erradas e que prejudicam os negócios feitos	3,57
Aproximar mais o Sescop Nacional para a realidade das cooperativas	3,57
Desenvolver treinamentos para jovens cooperativistas em parceria com as escolas	3,57
Facilitar e promover visitas junto a empresas modelos para trazer experiências positivas para a cooperativa	3,57
Participar mais ativamente com visitas, idéias e esclarecimentos	1,79
Pelo pouco tempo de atuação, está bom assim	1,79
Ajustar a página da Internet	1,79
Menos burocracia	1,79
Mais cursos para jovens produtores	1,79

Figura 4.3 – Sugestões para atuação do Sescop/PR

Várias das sugestões já foram ou estão sendo implementadas, tais como: treinamento para agentes, melhoria da programação de eventos, maior presença do Sescop/PR nas cooperativas, a construção da nova página na Internet e o planejamento feito junto com a realidade das cooperativas. Utilizando a divisão dos Núcleos Cooperativos, o Sescop/Pr através da gerência de desenvolvimento humano, dividiu os analistas por regiões, buscando assim, estar mais presente nas cooperativas. As sugestões provocaram uma maior integração no trabalho que estava sendo desenvolvido entre o Sescop/PR e as cooperativas.

27. Observação a mais

Deveria haver um maior estímulo para a área de recursos humanos das cooperativas através de treinamento e incentivos no desenvolvimento do trabalho, estimulando buscar a criatividade, eficiência, eficácia e o crescimento intelectual e profissional.

O Sescop melhorou muito em termos de trabalho, principalmente pela maneira da realização da prestação de contas.

Diante dos resultados alcançados na pesquisa de campo, realizada junto as cooperativas agropecuárias do Paraná, a seguir são apresentados sugestões para saneamento das questões de maior urgência.

4.7 Proposta e metodologia de intervenção

Não há como deixar de pensar em produtividade e qualidade sem uma capacitação profissional contínua e valorização das relações humanas no trabalho, buscando criar condições favoráveis de conveniência, de participação e colaboração.

O fundamento de todo bom resultado é de que a cooperativa seja, efetivamente, uma sociedade, que seus colaboradores trabalhem em sintonia com as metas e objetivos estabelecidos. Neste aspecto devem ser perseguidos três fatores fundamentais no desenvolvimento da qualificação profissional: a produtividade, as relações interpessoais e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A produtividade é uma das ações que tem que ser buscada, pois não há como sobreviver sem o resultado. Produtividade é a busca de atingir as metas e os melhores resultados através da eficiência e eficácia, tanto das pessoas que trabalham, como da própria cooperativa. É a busca constante de resultados. Deve existir o cuidado de não retornar à Era do Taylorismo, onde as pessoas eram tratadas mais como máquinas, que não podem errar, não podem pensar, não podem sentir.

O fator das relações interpessoais está relacionado com a comunicação, motivação das pessoas, relacionamento em todos os níveis da cooperativa. O aperfeiçoamento das relações interpessoais é fundamental para que haja um clima de trabalho saudável, buscando das pessoas e da cooperativa, o melhor. O último fator está relacionado com a qualidade, que de certa forma está atrelado aos dois fatores anteriores. A busca da qualidade ajuda as pessoas e a cooperativa a fortalecerem as demandas e as ansiedades da qualidade global dos seus cooperados e clientes. O interessante é notar que as cooperativas estão envolvidas no processo da qualidade, produtividade e relações interpessoais.

Analisando os resultados da pesquisa e os gráficos que estão no apêndice B, percebe-se que no aspecto gerencial existe um bom relacionamento de acompanhamento da equipe de realização de tarefas, apoiando e discutindo novas idéias. Este reflexo se dá em virtude da busca constata da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Porém verifica-se que mesmo tendo na cooperativa um bom ambiente e oferecendo oportunidades de crescimento profissional, existem aspectos que tem que ser analisados de forma mais criteriosa e profunda.

Nota-se que esta prática ocorre em consequência da dificuldade de relacionamento interpessoal e funcionários mal treinados, este último pode ser comprovado pelas questões que foram respondidas pelos agentes de treinamento.

Normalmente o relacionamento interpessoal é a válvula de escape. Este é um dos aspectos que pode ser melhorado, sem muitas vezes exigir grandes aplicações de recursos

financeiros, utilizando soluções próprias. O ambiente agradável pode despertar a criatividade, menos *stress*, melhor qualidade de vida, pessoas mais comprometidas com suas funções dentro da cooperativa.

4.8 - Considerações

Diante dos resultados auferidos na pesquisa, podem ser destacados três tópicos que merecem uma maior reflexão em relação aos objetivos propostos. O primeiro aspecto está relacionado com a avaliação dos treinamentos feitos nas cooperativas. Constata-se que há deficiência em relação a avaliação dos treinamentos realizados. Surge a necessidade de se fazer um trabalho mais específico neste sentido, o de criar instrumentos que possam mensurar qualitativamente e quantitativamente o que está sendo feito em relação a capacitação profissional dos colaboradores nas cooperativas agropecuárias. O segundo item está vinculado aos fatores que prejudicam a qualidade do trabalho: funcionários mal preparados e relacionamento interpessoal. O terceiro aspecto está relacionado com as dificuldades e necessidade de melhoria: apoio da chefia; insegurança por falta de treinamento; problemas pessoais; comunicação e indicadores de desempenho.

4.9 - Solução proposta

O desenvolvimento de talentos humanos, voltados à profissionalização da cooperativa, inserida num ambiente globalizado e portanto competitivo, passou a ser uma necessidade constante, e mais, a profissionalização precisa ser abrangente, envolvendo desde a diretoria até o último dos colaboradores, a fim de que haja interação entre o que se pensa e o que se faz.

A pesquisa apresenta a existência de pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são importantes porque vêm somar com os objetivos da cooperativa. Já os pontos fracos vem dividir e trazer insatisfação funcional e como consequência possivelmente, a queda no resultado.

Neste sentido, o novo enfoque deve estar voltado ao cliente e cooperado da cooperativa, como razão da existência da empresa, e para tanto, as pessoas devem estar preparadas para bem atendê-los, de modo especial observando os seguintes aspectos:

- liderança efetiva e técnicas administrativas que pressupõe um profundo conhecimento técnico, recursos disponíveis, sensibilidade de custo/benefício além de uma compreensão clara da missão, objetivos e metas da cooperativa;
- capacidade e habilidade de otimizar resultados do trabalho em grupo, que, hoje é condição primordial para se alcançar resultados de sucesso através das pessoas e garantir auto-sustentação e rentabilidade;
- habilidade na promoção de intensa comunicação transparente entre colaboradores, pois todo o time é responsável pelos resultados cabendo ao dirigente/gerente, líder ou chefe criar em cada membro a consciência de que um mal resultado, afeta a todos.
- a prática de fazer acontecer baseia-se no desenvolvimento de talento humano, na capacidade de identificação de problemas e na integração com a equipe de colaboradores numa busca de solução com coragem de assumir riscos e controles. A flexibilidade do administrador/gerente/chefe deve estar presente a cada momento, na análise e estudo de processos e principalmente no investimento da reengenharia humana, peça fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento visando a melhoria da qualidade e produtividade.

Para atender estes aspectos com vistas ao crescimento da cooperativa no seu todo, antes de tomar qualquer ação é fundamental, como ponto de partida, fazer um levantamento de necessidades da cooperativa, que será abordado na metodologia de trabalho item 4.9.4.

4.9.1 - Programa de Trabalho

O programa proposto leva em conta essas premissas, tendo como visão estratégica tornar-se um programa permanente, a fim de que as diversas causas/problemas passem a ser prevenidas e as cooperativas possam ter destaque no mercado.

4.9.2 - Objetivo

As mudanças são constantes. A abertura de mercado trouxe novos concorrentes, quebra de barreiras, desemprego, uma nova economia, ameaças, novas oportunidades e desafio constante. O pensamento digital é um dos maiores exemplos de mudança, que a grande parte da humanidade está atravessando. Neste novo cenário mundial, fica cada vez mais evidente a necessidade de aprender a aprender. Capacitar e reciclar os profissionais da cooperativa, a fim de que possam desenvolver seus talentos, visando a obtenção de resultados e satisfação de todos, bem como busca da qualidade e o aumento da

produtividade através do aperfeiçoamento de técnicas, da integração e do uso do potencial criativo.

As empresas tem cada vez mais estimulado o trabalho em equipes, procurando maior integração, renovação dos conceitos e atitudes na busca do crescimento contínuo. Em relação a este novo modelo forçado pela competitividade, também a hierarquia de comando tem assumido um papel diferenciado, adequando estruturas mais dinâmicas, modernas, menores e flexíveis.

4.9.3 - Público

A participação de todos é fundamental, envolvendo a Diretoria e conselheiros, área administrativa e financeira, recursos humanos e atendimento, visando atingir todos os setores.

4.9.4 - Metodologia de trabalho

O sistema de trabalho proposto deverá considerar os seguintes fatores:

- os macro-objetivos organizacionais;
- a situação atual e desejada da empresa;
- as diversas áreas da organização;
- o acompanhamento do processo;
- a avaliação dos resultados e,
- indicadores de desempenho.

Os fatores da área de capacitação profissional deverão ser feitos de acordo com as exigências dos cargos ou funções, como por exemplo:

- senso de problemas: capacidade de prever e avaliar problemas, analisando causas e conseqüências;
- liderança: poder de influência positiva sobre pessoas e grupos;
- capacidade de ouvir: capacidade de estabelecer e manter diálogo.

Com base nesses paradigmas, o programa deverá ser desenvolvido nos moldes do ensino voltado à prática, isto é, toda atividade desenvolvida deverá ser objeto de extensão às atividades dos participantes. Em cada treinamento o participante deverá efetuar atividades na empresa para praticar a efetividade do respectivo treinamento.

É importante colocar que a proposta a seguir vem da necessidade levantada através da pesquisa. São propostas ações de treinamentos que sejam feitos por turmas ou individuais, de acordo com as necessidades levantadas no diagnóstico, envolvendo todos os setores, a fim de que haja uma maior integração e conhecimento entre pessoas.

É fundamental que, a cada treinamento realizado, cada setor, cada pessoa, saia com um plano de ação montado para os próximos dias, evitando assim a perda do entusiasmo. Este plano deverá ser avaliado posteriormente e revisado.

A cooperativa que priorizar em seu planejamento a capacitação profissional investindo na gestão de pessoas com certeza conseguirá um acréscimo na produtividade, assegurando assim a sobrevivência da empresa e, ao mesmo tempo, oferecer a satisfação dos seus colaboradores.

Para que haja um desenvolvimento constante é necessário em primeiro lugar fazer um diagnóstico da situação de como está a cooperativa, isto é, levantar a realidade vigente em que estágio a cooperativa se encontra. Celinski (1994) coloca que diagnóstico “se constitui num método de levantamento e análise – através de entrevistas, questionários, observações e exame de registro de dados quantitativos – em um dado momento, das causas das patologias, com vistas à elaboração de um projeto de reorganização da área”. A elaboração do diagnóstico deve ser bem detalhada envolvendo todas as áreas e recursos necessários com um cronograma de execução e alternativas indispensáveis para executar as ações indispensáveis. A partir do diagnóstico levantado, a outra etapa é elaborar um programa de trabalho.

O diagnóstico consiste no levantamento de necessidades: no que já foi feito, o que está sendo feito e o que será feito. Este diagnóstico pode ser feito através de pesquisa interna checando apurar as necessidades existentes. De posse das ações definidas é preciso estabelecer um plano de treinamento. Este plano nada mais é do que um planejamento em cima das necessidades levantadas e que dever estar ligado com a estratégia da cooperativa. Na sequência é colocar o planejamento em ação utilizando-se de meios pedagógicos, didáticos, dinâmicas individuais ou em grupo que podem ser usados para apoiar no treinamento. Apenas é necessário identificar o meio que pode ser melhor utilizado, buscando sempre variar os métodos para estimular o conhecimento e a dinamicidade da aprendizagem. Como exemplo podem ser citados: vídeo, transparências, cartazes, teleconferências, oficinas, teatro, multimídia, agrupados a seminários, estudo de caso, jogos, *worksop*, aulas expositivas e participativas.

O instrumento sugerido para que a ação se concretize após cada treinamento está baseado no método do Ciclo PDCA (Campos, 1999), ver figura 4.4, sempre buscando a melhoria contínua. O ciclo PDCA compreende: planejar (*Plan*); executar (*Do*); verificar (*Check*) e atuar corretivamente (*Action*). O PDCA esta fortemente ligado ao processo de treinamento, produz um meio ordenado e estruturado que deve ser usado desde a fase de desenvolvimento e por todo seu ciclo, visando sempre o princípio da melhoria contínua. É

pelo ciclo PDCA que pode ser acompanhada a evolução e as transformações ocorridas em todas as etapas do processo.

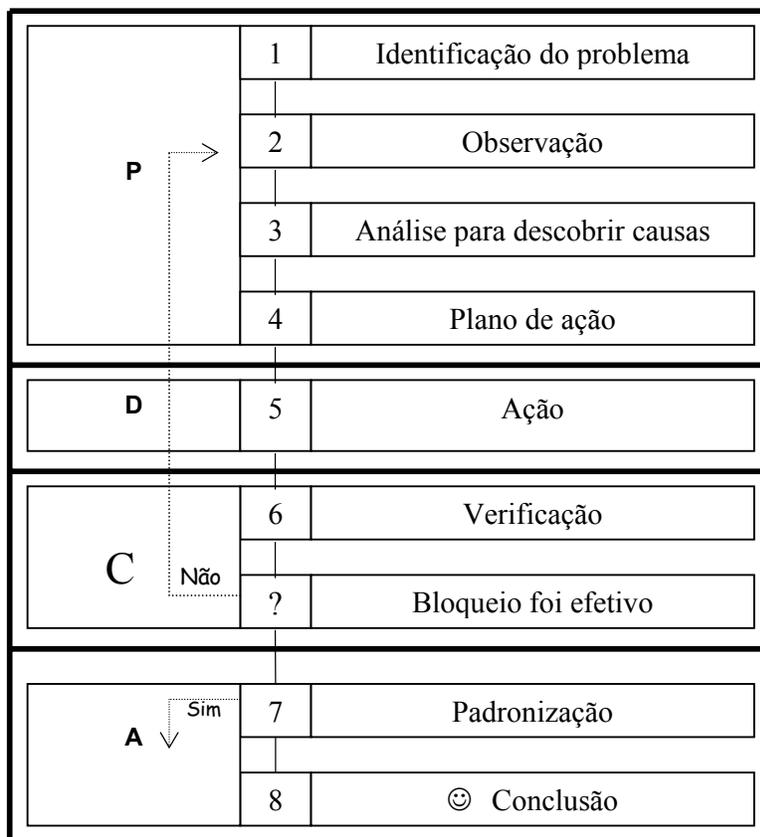


Figura 4.4: - Ciclo PDCA. (Campos, 1999)

O treinamento sempre deve estar alinhado aos objetivos e a visão da cooperativa. Outro fator que não pode ser deixado de lado é avaliação do que está sendo desenvolvido. A avaliação hoje, é um dos aspectos mais difícil de se acompanhar. Corresponde ao item final do treinamento que pretende mensurar se os objetivos estão sendo atingidos, tanto no aspecto da cooperativa, como também, dos colaboradores envolvidos. A avaliação tem que ter a preocupação de verificar o retorno do investimento, da aplicação na prática, o grau de motivação e satisfação, por fim, o aumento da produtividade. A avaliação é o termômetro que sinaliza de como o treinamento esta sendo realizado dentro do planejamento.

A abertura do mercado e a competitividade mudaram o cenário de conduzir o negócio. Exigindo cada vez mais um time atuante e profissional, levando toda a estrutura funcional a refletir sobre a forma de como estão sendo conduzidas e administradas as ações da empresa

cooperativa.

Para entender melhor a proposta da solução do problema, serão apresentadas dentro de suas etapas algumas considerações sobre a utilização da ferramenta nas questões voltadas para a capacitação profissional das cooperativas.

Na primeira etapa é feita a identificação do problema. É fator fundamental definir claramente qual é o problema. As questões que devem ser consideradas nesta fase são: escolher o problema, montar o histórico do problema; mostrar perdas atuais e ganhos possíveis; priorizar temas e nomear responsáveis. Técnicas podem ser utilizadas para atender este item: tempestade de idéias e espinha de peixe.

A segunda etapa consiste na observação. Investigar as características específicas do problema sobre grande variedade de diferentes pontos de vista: descobrir as características do problema através da coleta de dados; observação no local; fazer um cronograma e um orçamento para melhoria.

O item três compreende a análise. Descobrir quais são as causas principais: definir as causas influentes; escolher as causas mais prováveis (hipóteses); avaliar as causas mais prováveis e testar a consistência da causa fundamental.

A fase quatro envolve o planejamento da ação. Planejar para eliminar as causas principais: elaborar estratégias de ação – ações sobre as causas e não sobre o efeito e elaborar o plano de ação. Ainda nesta etapa pode ser aplicada a ferramenta dos 5W2H, figura 4.5, que envolve: o que ? quem ? onde ? quando ? por que ? como ? quanto ?.

<p>O que ? (WHAT) O que tem sido feito ? O que deveríamos fazer ? O que acontecerá se não fizermos ? O que mais pode ser feito ? O que houve de errado ? O que os nossos cooperados pensam a respeito ? O que pode ser feito de imediato ?</p> <p>Onde ? (WHERE) Onde fazer isto ? Fazer aqui ou contratar fora ? Onde aparece o problema ? Onde realizar o projeto piloto ?</p>	<p>Quem ? (WHO) Quem deve fazer isto ? Quem deveria participar ? Quem agirá como facilitador ? Quem será o responsável ?</p> <p>Quando ? (WHEN) Quando vai chegar ? Quando haverá disponibilidade ? Quando vencerá o prazo ? Quando poderemos de dispor de mais recursos ?</p>
<p>Por que (WHY) Por que fazer desta maneira ? Por que fazer aqui ? ou lá ? Por que fazer agora ?</p> <p>Quanto ? (HOW MUCH) Quanto custa esta etapa ? Quanto de recursos humanos e financeiros serão necessários para este projeto ?</p>	<p>Como ? (HOW) Como fazer isto ? Com que frequência ? Como podemos melhorar ? quando ? Como podemos fazer diferente ?</p>

Figura 4.5 – tipos de questionamentos associados a 5W2H, modelo adaptado. (Mota, 2002).

O quinto item compreende a ação. Atuar para eliminar as causas; treinar todos os envolvidos na ação de bloqueio e executar o plano de ação.

O sexto item consiste na verificação: estar certo de que o problema ocorrerá novamente; comparar resultados (cartas e gráficos de controle); listar os efeitos secundários e verificar a continuidade ou não do problema.

A etapa sete que busca padronização. Eliminar definitivamente a causa do problema; elaborar ou alterar o padrão; comunicar a existência do novo padrão ou alteração do padrão; educar e treinar acompanhar a utilização do padrão.

Por fim a conclusão. Recapitular o procedimento da solução de problemas e planejar o trabalho futuro: fazer uma relação dos problemas remanescentes; planejar o ataque aos e problemas remanescentes e refletir sobre as próprias atividades de solução de problemas.

4.9.5 Ações necessárias para implantação do programa de treinamento

Para atingir uma melhoria constante e gradual na implantação de um programa de capacitação profissional contínuo, utilizando a ferramenta do PDCA, são necessários que sejam utilizados os seguintes itens:

1. diagnóstico organizacional da cooperativa (levantamento da situação atual);
2. identificação das deficiências (levantamento de necessidades para solução);
3. priorização das necessidades;
4. definição do programa de trabalho (de acordo com as necessidades levantadas);
5. plano de desenvolvimento, orçamento e cronograma de execução das atividades;
6. aplicação do programa de treinamento e desenvolvimento;
7. definição e aplicação de indicadores (acompanhamento de cada treinamento);
8. avaliação constante.

A pesquisa de campo realizada apontou questões (de liderança, insegurança por falta de treinamento, relacionamento interpessoal, comunicação e falta de indicadores de desempenho) que deverão ser trabalhadas e consideradas estrategicamente como vitais para o desenvolvimento das ações das cooperativas. Percebe-se que cada cooperativa é uma organização própria, isto é, tem sua cultura, sua geografia, seu estilo de administrar e conduzir seu negócio. Celinski (1994) apresenta quatro aspectos que podem ser observados e investigados de uma maneira mais consistente:

Políticas e práticas de RH – estrutura de carreira, avaliação de desempenho e benefícios oferecidos, etc.

Condições de trabalho – segurança física, horários, ambiente físico, etc.

Relações interpessoais – coleguismo, resolução conjunta de problemas e troca de idéias, etc.

Estilo de supervisão – tratamento dispensado ao empregado pelo superior, delegação de autoridade, participação do superior na resolução de problemas enfrentados pela equipe de subordinados.

Quando trata-se de pessoas é fundamental, antes de aplicar qualquer programa de mudança ou treinamento, envolver as pessoas como partes integrantes do processo de crescimento da cooperativa. A participação de todos fortalecerá a auto-estima, como também, a utilização da democracia, que é um dos princípios do sistema cooperativo. Sempre existe tempo para mudar. É melhor tentar e não conseguir, do que não tentar e ficar sempre reclamando.

4.9.6 Sugestão de linhas de atuação

Para que exista um maior aproveitamento das prioridades apontadas pela pesquisa de campo, é que as cooperativas implantem em seu planejamento linhas de atuação nos treinamentos a serem desenvolvidos. Esta sugestão busca atingir a cooperativa como um todo, procurando melhorar a organização do setor, proporcionar uma maior mensuração dos resultados e forma um banco de dados intelectual. As linhas de atuação podem ser divididas da seguinte forma:

- a) gestão empresarial: programas vinculados com a gestão da cooperativa e da propriedade dos cooperados. Os eventos trabalhados estariam voltados para administração de recursos materiais, financeiros e humanos. Exemplos de cursos: Gestão Rural, Gestão Empresarial, Administração Financeira, 5S, Comunicação na Empresa, Negociação, Relacionamento Humano, Contabilidade, Análise de Custos, Administração de Recursos Humanos, Aspectos Jurídicos;
- b) qualidade e produtividade: é a busca de melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, visando obter maior produtividade, qualidade vida, sempre buscando preservar o meio ambiente e o bem estar da sociedade. Sugestão de cursos podem ser: Qualidade e Produtividade, Gestão Ambiental, Qualidade no atendimento do Cliente, Relacionamento Interpessoal, Qualidade de Vida do Associado;
- c) mercado: voltado para produção e colocação do produto ou serviço final. Estudos para a conquista de novos mercados. Diante de uma nova dinâmica estabelecida

- pelo mercado consumidor os cursos que podem ser desenvolvidos: Planejamento Estratégico, Análise de Oportunidades e Ameaças, Fortalecimento de Alianças Estratégicas, Estudos de Demandas e Necessidades dos Consumidores Internos e Externos, Avaliação da Satisfação dos Clientes, Gestão do Agronegócio Cooperativo, Negociação em Compras e Vendas, Comércio Exterior, Viagens de Intercâmbios de Negócios, Comercialização e Logística, Marketing dos Produtos;
- d) promoção social: programas voltados para a divulgação do cooperativismo, datas comemorativas, trabalho desenvolvido pela cooperativa e atividades esportivas e sócio-culturais. Eventos: Encontros Regionais, Balanço Social, Comemorações de datas importantes, Apresentações Culturais, Teatro, Jogos entre Cooperativas, Seminários de Jovens Cooperados.

Para atingir estas linhas de trabalho é fundamental que o diagnóstico seja feito minuciosamente e esteja ligado aos objetivos, missão e visão da cooperativa. O planejamento e o levantamento de necessidades são de extrema importância, porque, sabendo-se da realidade em que a cooperativa se encontra, poderão ser traçadas estratégias de melhoria e correção das ações estabelecidas. O ciclo PDCA é uma das ferramentas que pode ajudar no desenvolvimento das linhas propostas e que pode ser utilizada para cada evento que for realizado pela cooperativa, procurando sempre envolver todos os colaboradores no processo.

A partir do exercício de 2003 estas linhas de ação então sendo utilizadas e foram contempladas no planejamento e orçamento do Sescop/PR e das cooperativas (ver apêndice C). Sendo que as mesmas estão sendo estudadas a serem implementadas a nível nacional.

Este capítulo buscou apresentar a metodologia empregada na pesquisa de campo, a forma de como foi conduzido o trabalho, tabulação de dados, resultados alcançados e uma proposta de solução do problema.

O próximo capítulo apresenta a conclusão do trabalho, envolvendo comentários finais com sugestões para ação e futuros estudos que poderão ser realizados na área do Cooperativismo.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

5.1 - Considerações Finais

Através do estudo realizado percebe-se que as cooperativas tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento da economia local, estadual e nacional, gerando assim: novas frentes de trabalho, investimentos, difusão tecnológica, crescimento local e de forma especial oferecendo oportunidades para filhos de cooperados levarem a frente o sistema cooperativo.

A criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, vem reforçar a doutrina e os princípios cooperativos. Apresenta-se como um instrumento de modernização, atualização e de desenvolvimento dos recursos humanos. Aplicando seus recursos na capacitação profissional, promoção social e no monitoramento, buscando uma maior vantagem competitiva diante do mercado, agregando melhoria empresarial a seus cooperados, como também, buscando ser um referencial de mercado preocupando-se com o meio ambiente e o bem estar social.

O trabalho desenvolvido atingiu os objetivos propostos. Quanto ao objetivo geral que buscou avaliar o processo de capacitação profissional das Cooperativas Agropecuárias no Paraná, pode constatar-se que existe uma política de treinamento na maioria das cooperativas, visto no item 4.6 na questão nove da pesquisa. Entretanto, não existe um planejamento adequado associado à missão (ao negócio) e visão da cooperativa.

Quanto ao primeiro objetivo específico de apontar as principais transformações decorrentes da globalização nas Cooperativas Agropecuárias, foi constatado que foram feitas várias mudanças estruturais, dentro das quais destacam-se: o maior investimento na profissionalização dos dirigentes, gerentes e equipe funcional. A criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo apresentado no item 2.10, vem reforçar todo o sistema cooperativo, porque têm como um dos pilares a capacitação profissional, como recursos financeiros específicos para este fim.

No segundo objetivo que buscou identificar as principais dificuldades das Cooperativas Agropecuárias em conduzir seu negócio no ambiente globalizado, foi averiguado que era necessário virar a mesa, isto é, parar e rever de como estavam sendo conduzidos os negócios. A reflexão era questão de vida ou morte. Assumir ou sumir. Na maioria das cooperativas a mudança foi realizada. A maior prova é o crescente aumento no

faturamento conforme apresentado na figura 2.3 O faturamento de 2001 foi de 7,8 bilhões de reais e segundo fontes da Ocepar, há uma projeção de 11 bilhões de reais para 2003.

O terceiro objetivo buscou analisar os benefícios que as cooperativas proporcionam no aspecto econômico e social. Verificou-se que as cooperativas na maioria das regiões do Paraná são reconhecidas pela comunidade. São geradoras de empregos, contribuindo com o bem social da comunidade, movimentando a economia regional, como também, sempre buscando desenvolver novas tecnologias adequadas às necessidades da sociedade.

O quarto objetivo pretendia demonstrar as dificuldades que bloqueiam o crescimento dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido na cooperativa. Neste sentido as causas encontradas então relacionadas com a falta de apoio da chefia ou deficiência na liderança; a falta de treinamento e problemas de ordem pessoal.

O último objetivo procurou enunciar as causas que imperam o desenvolvimento da equipe, que foram os pontos alvo da pesquisa. Neste sentido foram destacados: ausência de treinamento; uma metodologia de ensino voltada para o planejamento da cooperativa; as relações interpessoais; a falta de comunicação entre chefias e colaboradores e a falta de indicadores de desempenho. Como sugestão foi apresentado a elaboração de um diagnóstico através de levantamento de necessidades de treinamento, utilizando para as causas identificadas a utilização da ferramenta do Ciclo do PDCA para melhoria contínua dos processos.

Com a aplicação da nova proposta, pretende-se agregar novos valores em relação a avaliação, desenvolvimento e treinamento do sistema cooperativo agropecuário do Estado do Paraná. Através de um plano permanente de treinamento, feito através de um diagnóstico bem elaborado, levando em consideração o macro e micro ambientes, como também, o estudo das tendências e cenários, que facilitarão a identificar as necessidades mais emergentes e buscando assegurar o crescimento e sucesso da sociedade cooperativa. A aprendizagem contínua deve ser a meta principal deste processo.

Também é importante citar aspectos fortes que foram destacados durante a realização da pesquisa. A grande satisfação foi conhecer como as cooperativas estão trabalhando a questão de seus recursos humanos como visto no capítulo 4. Outro aspecto motivador é ter percebido que esta surgindo uma nova consciência por parte dos dirigentes das cooperativas em relação a qualificação profissional, principalmente em relação ao crescimento das exportações como abordado no capítulo 2.

Dentro dos pontos fracos podem ser verificados: a escassez de bibliografia específica sobre o assunto específico em recursos humanos nas cooperativas; a falta de um diagnóstico

da situação atual da cooperativa, como também, um planejamento voltado para uma política de qualificação profissional, que passa a ser um dos maiores desafios no momento.

Pode concluir-se que para participar do mercado é fundamental ter visão estratégica empresarial, maior eficiência, custos menores, recursos humanos bem preparados para vencer a concorrência acirrada que a globalização traz para o setor cooperativo. O diferencial estará na cooperativa que tiver uma equipe profissional bem preparada, dinâmica, alinhada com a visão, missão e objetivos da organização.

Para que a cooperativa atinja um alto grau de desempenho, é fundamental que seus elementos mais importantes, as Pessoas, estejam em desenvolvimento contínuo e intencional. Os colaboradores precisam aperfeiçoar suas aptidões e talentos, não só no aspecto técnico, mas gerencial, interpessoal e de resolução de problemas.

As cooperativas só entrarão em processo de qualidade de seus produtos e serviços, a medida que sua equipe esteja comprometida, motivada e preparada. A comunicação aberta é outro fator importante, que por iniciativa dos superiores precisa ter alguma força por trás dela. Conhecer as metas e as aspirações das pessoas, e conectá-las a um desempenho melhor, é a maneira mais adequada de lhes apresentar o quanto são imprescindíveis para a cooperativa.

A sobrevivência das empresas cooperativas esta nas mãos das pessoas, pois de nada adianta existirem os melhores equipamentos do mundo, tecnologias e softwares de última geração, se não tiverem pessoas qualificadas para operá-las. Máquinas não decidem. Pessoas, sim. Sendo assim, o maior patrimônio de uma organização é o potencial e o talento de seus colaboradores.

5.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros

Diante das considerações e sugestões apresentadas, é necessário fazer outros estudos para aperfeiçoar e validar os aspectos qualificação profissional nas cooperativas como:

- estudar novos mecanismos de avaliação dos recursos aplicados na qualificação profissional – resultados alcançados;
- estudar juntamente com o Serviço Nacional de Aprendizagem um programa de qualificação profissional a partir da necessidade de cada cooperativa;
- desenvolver a utilização de indicadores de gestão nas cooperativas de forma especial na capacitação profissional da equipe.

REFERÊNCIAS

- ANAIS. **XII Congresso Brasileiro de Cooperativismo**. Rio de Janeiro: OCB, 2000.
- ALTAVISTA. Site de busca. Disponível em <http://br.altavista.com>. acesso em 21/11/2002.
- BALHANA, A.P. et al. **História do Paraná**. 1º volume, Curitiba: 1969.
- BENATO, João Vitorino Azolin. **Administrar! A arte de criar cooperativas. Cooperativas de trabalho**. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora Ltda, 2000.
- BIALOSKORSKI, Sigismundo Neto. **Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos**. São Paulo: 2000.
- BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BUGARELLI, Waldírio. **Sociedades Comerciais**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8ª ed. Belo Horizonte: MG Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CRUZIO, Helmon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo perfil dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRUZ, Paulo Sérgio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: COP Editora, 2002.
- FILARDI, Fernando. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: FGV Management – Cursos de Educação Continuada, 2002.
- JUVÊNCIO, Fernanda de C.; ANDRADE, Geraldo V. de; PANZUTTI, Ralph. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000.
- FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães. **Dicionário prático de cooperativismo**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.
- FRIEDAMAN, Brian. **Capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.
- GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabianne Allage Y. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor**. Curitiba: SESCOOP/PR: Ocepar, 2001.
- GOLDRATT, Elyahu. **A meta**. São Paulo: Imam, 1991.
- IPARDES. **Cooperativas de Produção Agropecuária do Estado do Paraná. Diagnóstico e análises**. Curitiba: 1974.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

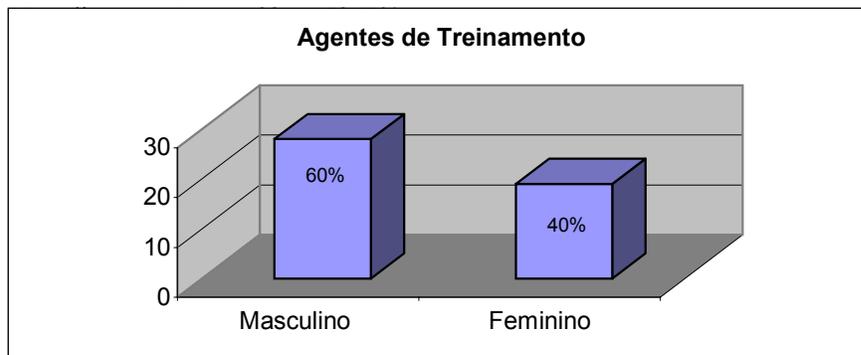
- Lei 5.764/71 - **Legislação cooperativista e resoluções do CNC**. OCB – Brasília, 1987.
- MOTA, Edmarson Bacelar. Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV Management – Cursos de Educação Continuada, 2002.
- OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre: 1979.
- Ocepar e Secoop/PR. **O Cooperativismo do Paraná no Terceiro Milênio**. 2ª ed. Curitiba: 2001.
- Ocepar e Emater/PR. **Banco de Dados Cooperativista**. Curitiba: 2001.
- PINHO, Diva Benevides. **Manual de cooperativismo**, Volume 1: O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. II Tiragem, São Paulo: CNPq, 1982.
- _____(Org.). **Manual de cooperativismo**, Volume 3: Administração de cooperativas, por Diva Benevides Pinho e outros. São Paulo: CNPq, 1982.
- PINHO, Diva Benevides. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas** – compartilhando igualdade e responsabilidade. ESETec, Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.
- POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- RIOS, Luiz Oliveira. **Cooperativas brasileiras**. Editora STS, 1998.
- RELATÓRIO. **Estudo de novas gerações de cooperativas**. Curitiba: 2000.
- RODRIGUES, Roberto. **Reviem of International co-operation**. Annual report 1997-98 vol 91 nº 2.
- SENGE, M.Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller.1990.
- SESCOOP/PR. **Seminário de cooperativismo para a magistratura paranaense**. Curitiba: 2001.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VILLASEÑOR, Florencio Eguía. **Los principios del cooperativismo de Rochdale a nuestros días**. Confederacion Mexicana de Cajas Populares, 1984.

BIBLIOGRAFIA

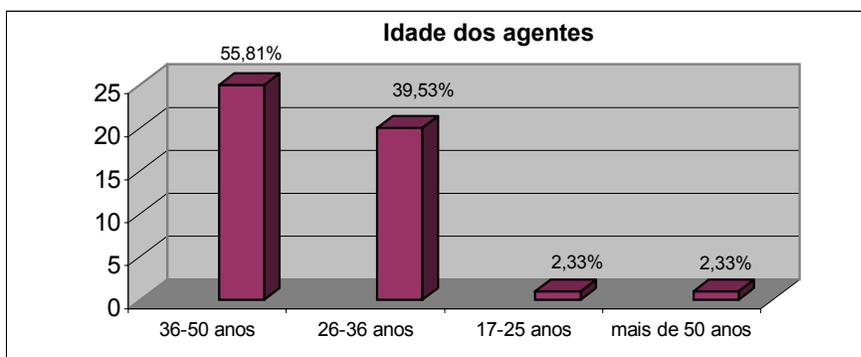
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 2ª ed. São Paulo: Editora QFCO, 1995.
- COLLINS J. & PORRAS J. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar recursos humanos (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. 2ª ed. São Paulo: Markon Sooks, 2000.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Pioneira.
- FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.
- FRIEDAMAN, Brian. **Capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at work**: como o ser humano se torna e se mantém produtivo. São Paulo: Editora Memmon Edições Científicas.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo, Editora Pioneira, 1997.
- NOER, David M. **Rompendo barreiras**: como mudar as pessoas e as empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- ODENWALD, Sylva. **Impacto global**: tendências mundiais em treinamento e destreinamento. São Paulo: Futura, 1996.
- PETERS, Thomas J. **A marca você**: 50 maneiras de reinventar de “emprego” a agente de mudanças trabalho = envolvimento e paixão. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PINHO, Diva Benevides. **Manual de cooperativismo**, Volume 2: Bases operacionais do cooperativismo por Carlos Marques e outros. São Paulo: CNPq, 1982.
- _____(Org.). **Manual de cooperativismo**, Volume 3: Tipologia cooperativista, por Américo Utumi e outros. São Paulo: CNPq, 1982.
- RELATÓRIO. **Aliança Cooperativa Internacional** – Roberto Rodrigues, 2001.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Você S.A.** Como administrar sua carreira como se fosse um negócio. São Paulo, Editora STS.

APÊNDICE - B RESULTADO DA PESQUISA

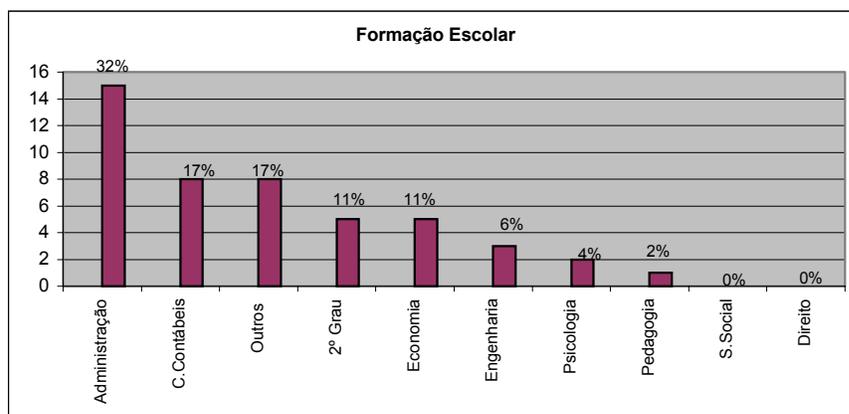
1. Quem é o agente de treinamento



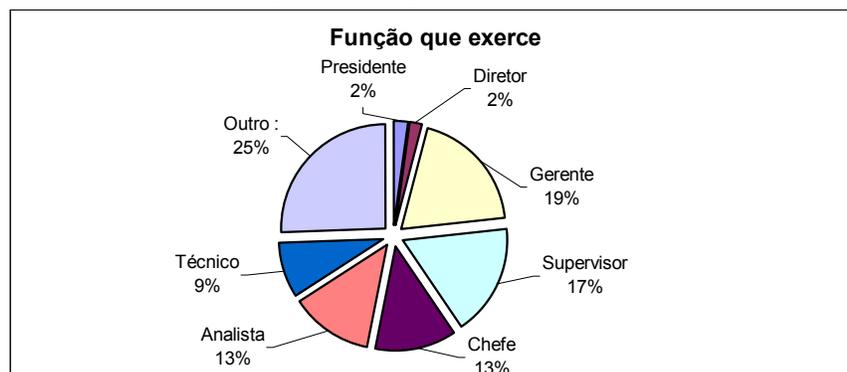
2. Qual é a idade do agente de treinamento



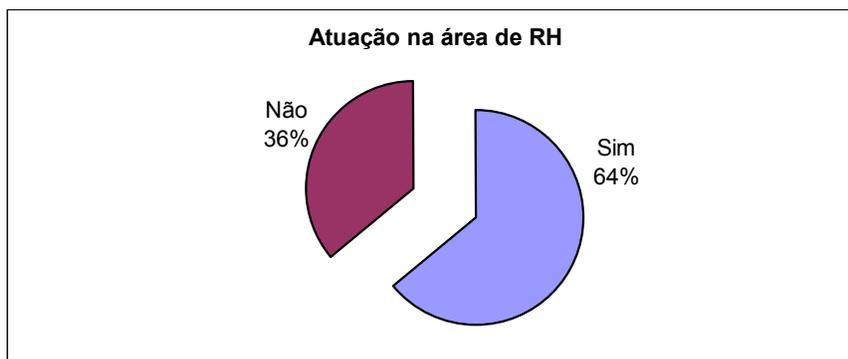
3. Qual é o grau de formação do agente de treinamento



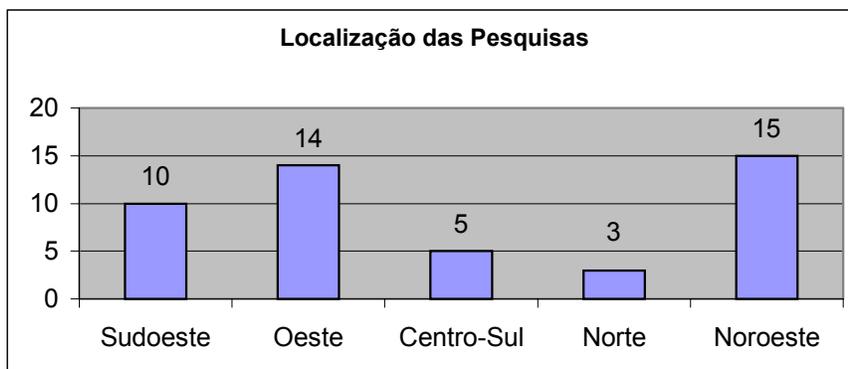
4. Qual é a função do agente na cooperativa



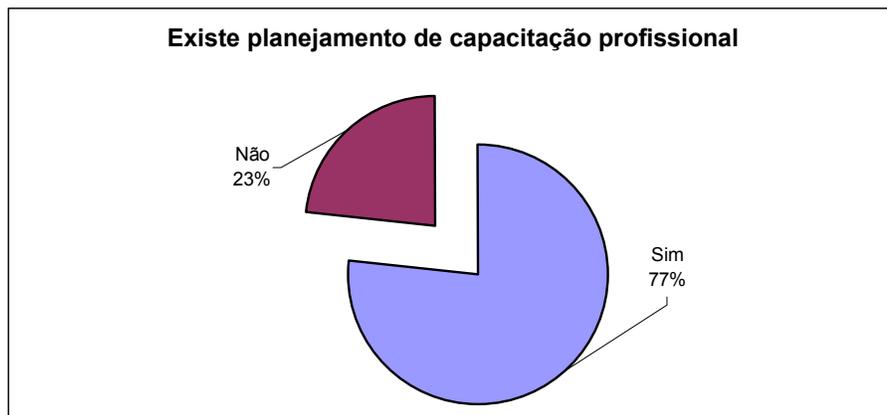
5. Atuação do agente na área de recursos humanos



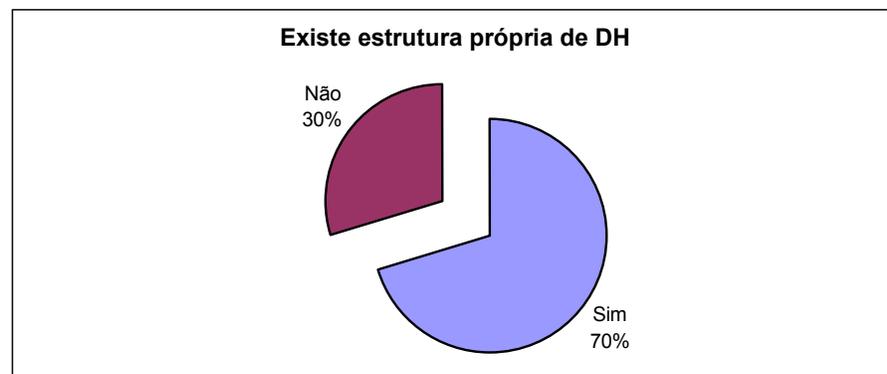
6. Localização dos entrevistados



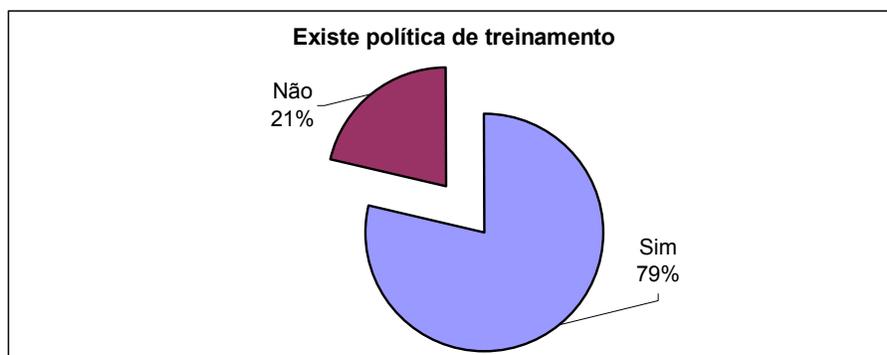
7. Planejamento na área de capacitação profissional



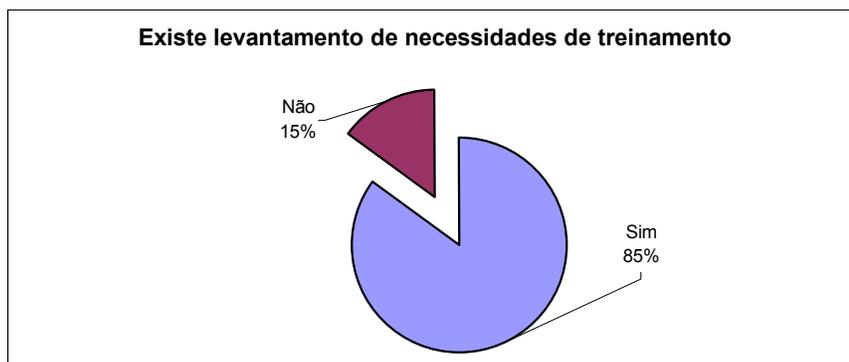
8. Estrutura própria de desenvolvimento humano



9. Política interna de treinamento



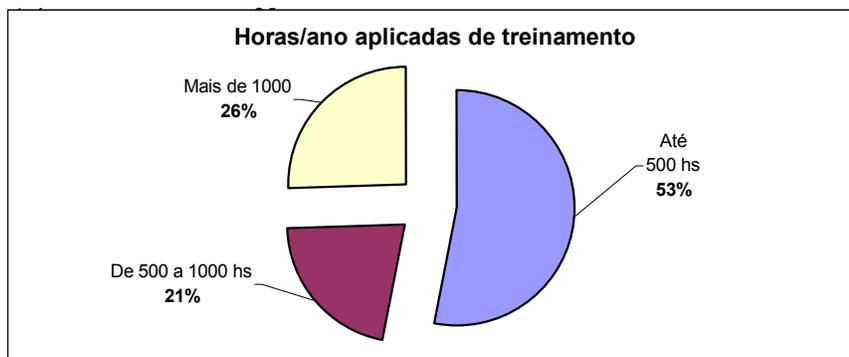
10. Periodicidade do levantamento de necessidades



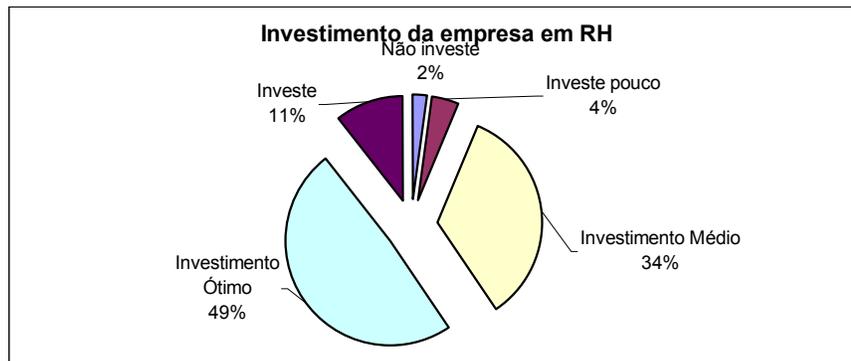
11. Instrumentos de avaliação



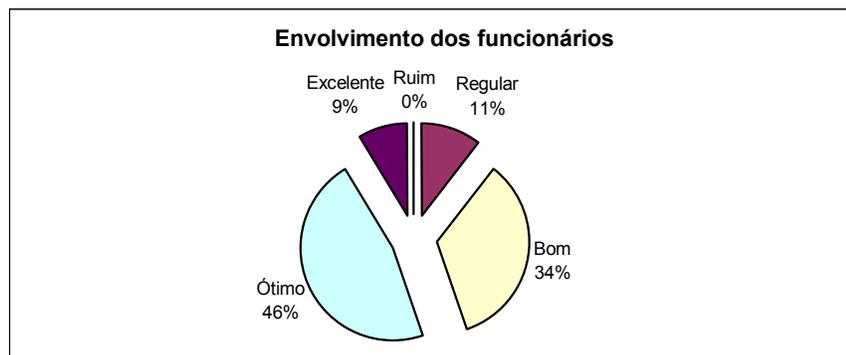
12. Horas de treinamento despendidas no ano



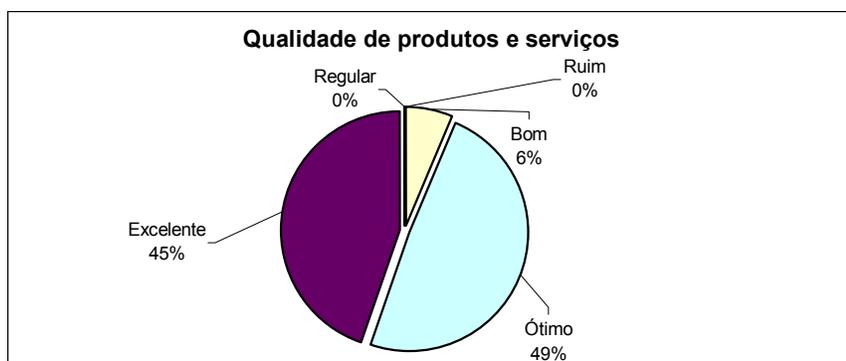
13. Investimento na equipe



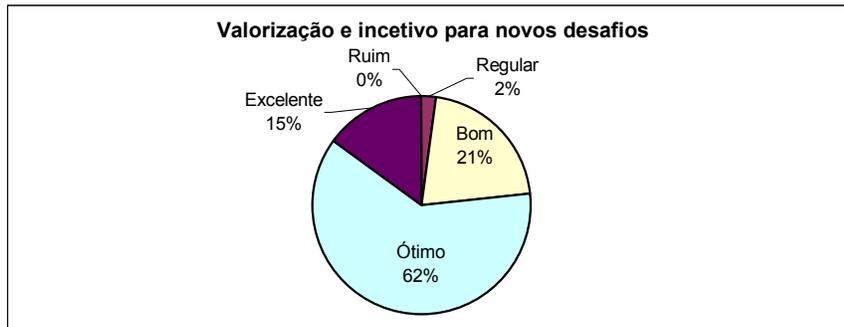
14. Envolvimento dos funcionários



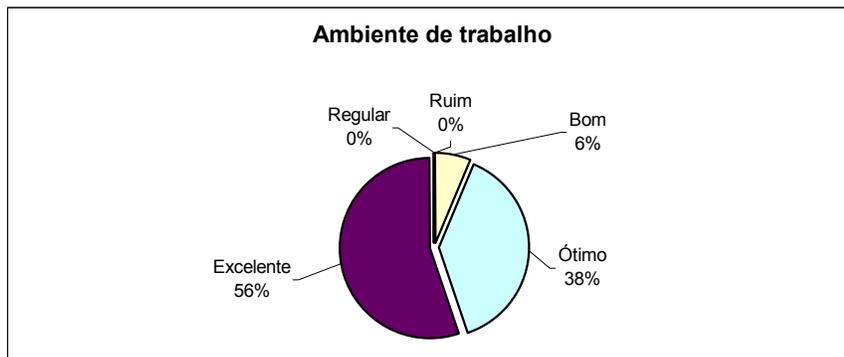
15. Qualidade de produtos e serviços ofertados



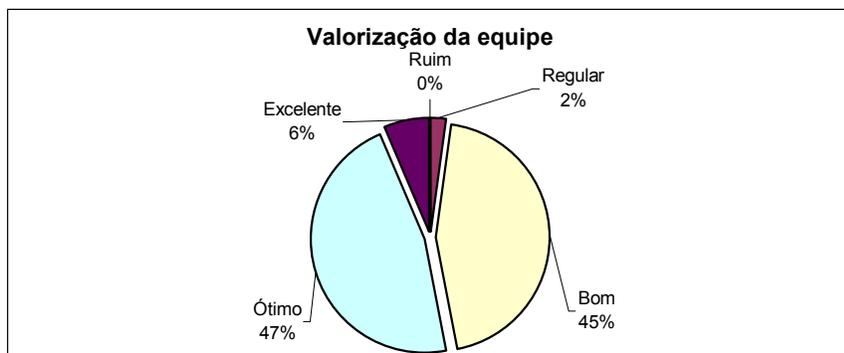
16. Valorização do trabalho



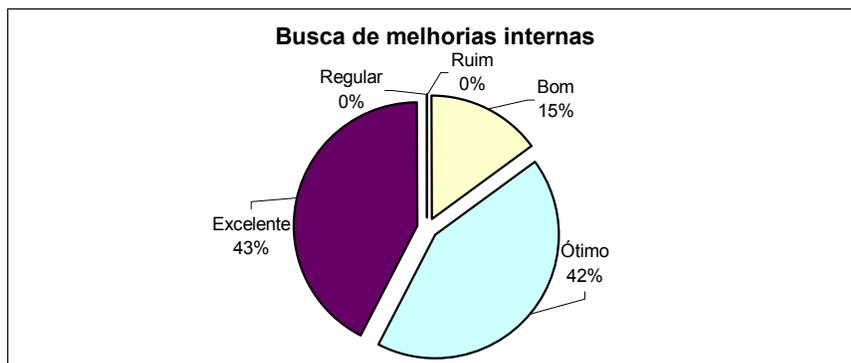
17. Ambiente de trabalho



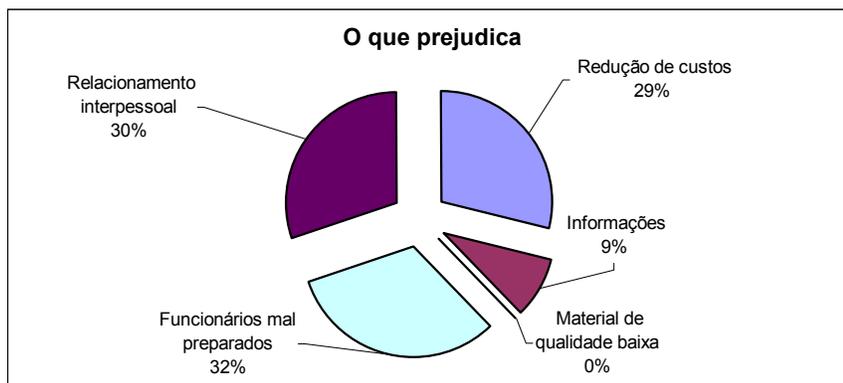
18. Capacidade da equipe



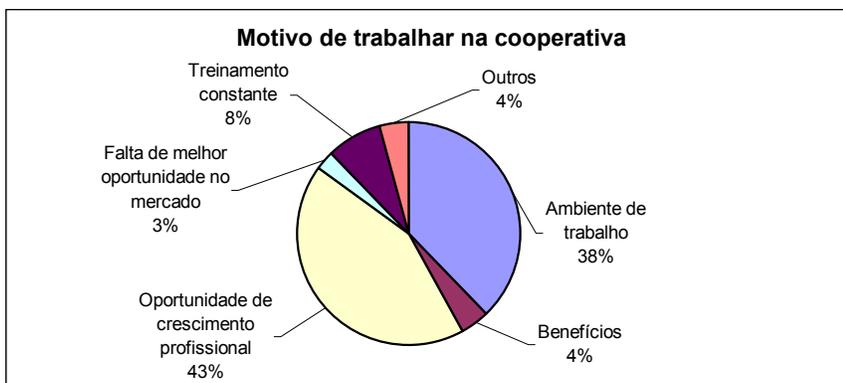
19. Busca de melhorias internas



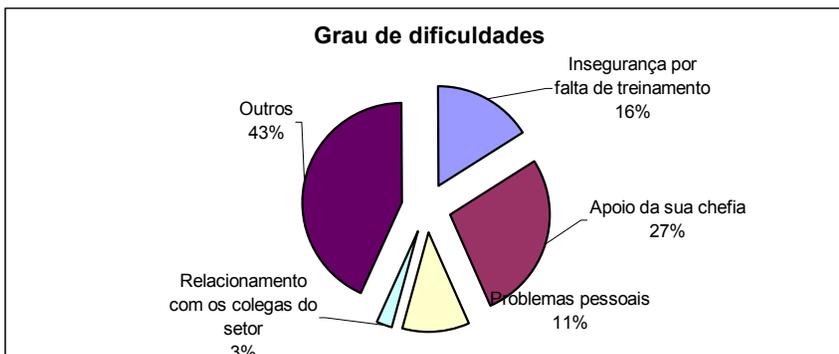
20. Fatores que prejudicam a qualidade no trabalho



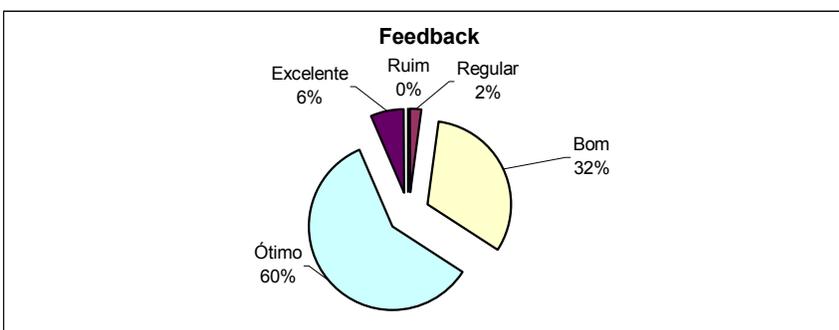
21. O que leva a você trabalhar na cooperativa



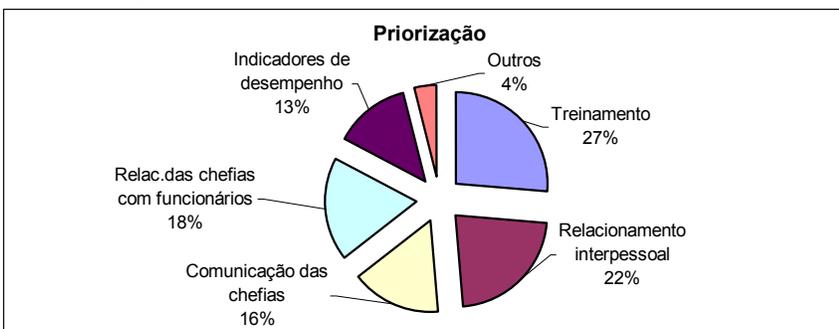
22. Principais dificuldades



23. Aceitação de sugestões dos colaboradores na área de capacitação profissional



24. Priorização das dificuldades



25. Atuação do Sescop/PR na cooperativa



APÊNDICE - C



QUATRO GRANDES PROGRAMAS DE ATUAÇÃO

1- PROGRAMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

- 1.1- Área Administrativa
- 1.2- Área Financeira
- 1.3- Área Comercial
- 1.4- Área Técnica

2- PROGRAMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

- 2.1- Área Administrativa
- 2.2- Área Financeira
- 2.3- Área Comercial
- 2.4- Área Técnica
 - 2.4.1- Agropecuária
 - 2.4.2- Manutenção
 - 2.4.3- Laboratorial
 - 2.4.4- Industrial
- 5- Área Operacional

3- PROGRAMA DE MERCADO

4- PROGRAMA INSTITUCIONAL E PROMOÇÃO SOCIAL

- 4.6- Social
 - 4.6.1- Cooperativismo
- 4.7- Esportivo
- 4.8- Festivo

“Cooperativismo, caminho para a Paz e a Democracia”

Av. Cândido de Abreu, nº 501 - Centro Cívico - CEP 80.530-000 - Curitiba/PR
Telefone: (0xx41) 352-2276 - Fax: (0xx41) 352-2080
Home-page: www.ocepar.org.br
Email: ocepar@ocepar.org.br

Anexo I - HISTÓRICOS DOS DECRETOS E LEIS

Dentro de uma ordem cronológica são apresentadas as evoluções dos principais decretos e leis:

- Constituição de 1891, artigo 72 – assegura liberdade de associações;
- Decreto 979 de 06 de janeiro de 1903;
- Decreto 1.637 de 1907;
- Decreto 22.239 de 19 de dezembro de 1932.

Dispositivos complementares:

- Decreto 926, em 1938;
- Decreto Lei 1.836, em 1939;
- Decreto 6.980, em 1941;
- Decreto Lei 5.154, em 1942;
- Decreto Lei 5.893, em 1943;
- Decreto Lei 6.274, em 1944;
- Decreto Lei 59, em 1966;
- Decreto Lei 60.597, em 1967;
- Lei 5.764, em 16/12/71;
- Lei 7.231, em 23/10/1984;
- Decreto 90.393, em 30/10/1984.

Constituição da República Federativa do Brasil – outubro de 1988:

- Artigo 5º;
- Artigo 146;
- Artigo 174.
- Medida Provisória 1.715 de 03 de setembro de 1998, determina a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e suas reedições.
- Decreto 3.017 de 06 de abril de 1999,. Que aprova o regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

Fonte: GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabianne Allage Y. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: Sescop/PR: Ocepar, 2001 (p.98 e 99)

Anexo II - LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971.

Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

Da Política Nacional de Cooperativismo

Art. 1º Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

Art. 2º As atribuições do Governo Federal na coordenação e no estímulo às atividades de cooperativismo no território nacional serão exercidas na forma desta Lei e das normas que surgirem em sua decorrência.

Parágrafo único. A ação do Poder Público se exercerá, principalmente, mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.

CAPÍTULO II

Das Sociedades Cooperativas

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

CAPÍTULO III

Do Objetivo e Classificação das Sociedades Cooperativas

Art. 5º As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.

Parágrafo único. É vedado às cooperativas o uso da expressão "Banco".

Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; (1)

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;(2)

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.(3)

§ 1º Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º A exceção estabelecida no item II, in fine, do caput deste artigo não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

Art. 7º As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

Art. 8º As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Parágrafo único. Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Art. 9º As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

Art. 10. As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

§ 1º Além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador apreciar e caracterizar outras que se apresentem. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

§ 2º Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objeto de atividades.

§ 3º Somente as cooperativas agrícolas mistas poderão criar e manter seção de crédito.

Art. 11. As sociedades cooperativas serão de responsabilidade limitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade se limitar ao valor do capital por ele subscrito.

Art. 12. As sociedades cooperativas serão de responsabilidade ilimitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade for pessoal, solidária e não tiver limite.

Art. 13. A responsabilidade do associado para com terceiros, como membro da sociedade, somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa.

CAPÍTULO IV

Da Constituição das Sociedades Cooperativas

Art. 14. A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da Assembléia Geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público.

Art. 15. O ato constitutivo, sob pena de nulidade, deverá declarar:

I - a denominação da entidade, sede e objeto de funcionamento;

II - o nome, nacionalidade, idade, estado civil, profissão e residência dos associados, fundadores que o assinaram, bem como o valor e número da quota-parte de cada um;

III - aprovação do estatuto da sociedade;

IV - o nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos associados eleitos para os órgãos de administração, fiscalização e outros.

Art. 16. O ato constitutivo da sociedade e os estatutos, quando não transcritos naquele, serão assinados pelos fundadores.

SEÇÃO I

Da Autorização de Funcionamento

Art. 17. A cooperativa constituída na forma da legislação vigente apresentará ao respectivo órgão executivo federal de controle, no Distrito Federal, Estados ou Territórios, ou ao órgão local para isso credenciado, dentro de 30 (trinta) dias da data da constituição, para fins de autorização, requerimento acompanhado de 4 (quatro) vias do ato constitutivo, estatuto e lista nominativa, além de outros documentos considerados necessários. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

Art. 18. Verificada, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de entrada em seu protocolo, pelo respectivo órgão executivo federal de controle ou órgão local para isso credenciado, a existência de condições de funcionamento da cooperativa em constituição, bem como a regularidade da documentação apresentada, o órgão controlador devolverá, devidamente autenticadas, 2 (duas) vias à cooperativa, acompanhadas de documento dirigido à Junta Comercial do Estado, onde a entidade estiver sediada, comunicando a aprovação do ato constitutivo da requerente.

§ 1º Dentro desse prazo, o órgão controlador, quando julgar conveniente, no interesse do fortalecimento do sistema, poderá ouvir o Conselho Nacional de Cooperativismo, caso em que não se verificará a aprovação automática prevista no parágrafo seguinte.

§ 2º A falta de manifestação do órgão controlador no prazo a que se refere este artigo implicará a aprovação do ato constitutivo e o seu subsequente arquivamento na Junta Comercial respectiva.

§ 3º Se qualquer das condições citadas neste artigo não for atendida satisfatoriamente, o órgão ao qual compete conceder a autorização dará ciência ao requerente, indicando as exigências a serem cumpridas no prazo de 60 (sessenta) dias, findos os quais, se não atendidas, o pedido será automaticamente arquivado.

§ 4º À parte é facultado interpor da decisão proferida pelo órgão controlador, nos Estados, Distrito Federal ou Territórios, recurso para a respectiva administração central, dentro do prazo de 30 (trinta) dias contado da data do recebimento da comunicação e, em segunda e última instância, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, também no prazo de 30 (trinta) dias, exceção feita às cooperativas de crédito, às seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, e às cooperativas habitacionais, hipótese em que o recurso será apreciado pelo Conselho Monetário Nacional, no tocante às duas primeiras, e pelo Banco Nacional de Habitação em relação às últimas.

§ 5º Cumpridas as exigências, deverá o despacho do deferimento ou indeferimento da autorização ser exarado dentro de 60 (sessenta) dias, findos os quais, na ausência de decisão, o requerimento será considerado deferido. Quando a autorização depender de dois ou mais órgãos do Poder Público, cada um deles terá o prazo de 60 (sessenta) dias para se manifestar. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

§ 6º Arquivados os documentos na Junta Comercial e feita a respectiva publicação, a cooperativa adquire personalidade jurídica, tornando-se apta a funcionar.

§ 7º A autorização caducará, independentemente de qualquer despacho, se a cooperativa não entrar em atividade dentro do prazo de 90 (noventa) dias contados da data em que forem arquivados os documentos na Junta Comercial.

§ 8º Cancelada a autorização, o órgão de controle expedirá comunicação à respectiva Junta Comercial, que dará baixa nos documentos arquivados.

§ 9º A autorização para funcionamento das cooperativas de habitação, das de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas subordina-se ainda, à política dos respectivos órgãos normativos.

§ 10. A criação de seções de crédito nas cooperativas agrícolas mistas será submetida à prévia autorização do Banco Central do Brasil. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

Art. 19. A cooperativa escolar não estará sujeita ao arquivamento dos documentos de constituição, bastando remetê-los ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, ou respectivo órgão local de controle, devidamente autenticados pelo diretor do estabelecimento de ensino ou a maior autoridade escolar do município, quando a cooperativa congregar associações de mais de um estabelecimento de ensino. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

Art. 20. A reforma de estatutos obedecerá, no que couber, ao disposto nos artigos anteriores, observadas as prescrições dos órgãos normativos.

SEÇÃO II

Do Estatuto Social

Art. 21. O estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no artigo 4º, deverá indicar:

I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral;

II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembleias gerais;

III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;

IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade;

V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;

VI - as formalidades de convocação das assembleias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;

VII - os casos de dissolução voluntária da sociedade;

VIII - o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

IX - o modo de reformar o estatuto;(4)

X - o número mínimo de associados.

CAPÍTULO V

Dos Livros

Art. 22. A sociedade cooperativa deverá possuir os seguintes livros:

I - de Matrícula;

II - de Atas das Assembleias Gerais;

III - de Atas dos Órgãos de Administração;

IV - de Atas do Conselho Fiscal;

V - de presença dos Associados nas Assembleias Gerais;

VI - outros, fiscais e contábeis, obrigatórios.

Parágrafo único. É facultada a adoção de livros de folhas soltas ou fichas.

Art. 23. No Livro de Matrícula, os associados serão inscritos por ordem cronológica de admissão, dele constando:

I - o nome, idade, estado civil, nacionalidade, profissão e residência do associado;

II - a data de sua admissão e, quando for o caso, de sua demissão a pedido, eliminação ou exclusão;

III - a conta corrente das respectivas quotas-partes do capital social.

CAPÍTULO VI

Do Capital Social

Art. 24. O capital social será subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário mínimo vigente no País.

§ 1º Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados, ou ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração.

§ 2º Não estão sujeitas ao limite estabelecido no parágrafo anterior as pessoas jurídicas de direito público que participem de cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações.

§ 3º É vedado às cooperativas distribuírem qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associados ou terceiros excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano que incidirão sobre a parte integralizada.(5)

Art. 25. Para a formação do capital social poder-se-á estipular que o pagamento das quotas-partes seja realizado mediante prestações periódicas, independentemente de chamada, por meio de contribuições ou outra forma estabelecida a critério dos respectivos órgãos executivos federais.

Art. 26. A transferência de quotas-partes será averbada no Livro de Matrícula, mediante termo que conterá as assinaturas do cedente, do cessionário e do diretor que o estatuto designar.

Art. 27. A integralização das quotas-partes e o aumento do capital social poderão ser feitos com bens avaliados previamente e após homologação em Assembléia Geral ou mediante retenção de determinada porcentagem do valor do movimento financeiro de cada associado.

§ 1º O disposto neste artigo não se aplica às cooperativas de crédito, às agrícolas mistas com seção de crédito e às habitacionais.

§ 2º Nas sociedades cooperativas em que a subscrição de capital for diretamente proporcional ao movimento ou à expressão econômica de cada associado, o estatuto deverá prever sua revisão periódica para ajustamento às condições vigentes.

CAPÍTULO VII

Dos Fundos

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas.

CAPÍTULO VIII

Dos Associados

Art. 29. O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, item I, desta Lei.

§ 1º A admissão dos associados poderá ser restrita, a critério do órgão normativo respectivo, às pessoas que exerçam determinada atividade ou profissão, ou estejam vinculadas a determinada entidade.

§ 2º Poderão ingressar nas cooperativas de pesca e nas constituídas por produtores rurais ou extrativistas, as pessoas jurídicas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.

§ 3º Nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, poderão ingressar as pessoas jurídicas que se localizem na respectiva área de operações.

§ 4º Não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade.

Art. 30. À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a admissão de associados, que se efetive mediante aprovação de seu pedido de ingresso pelo órgão de administração, complementa-se com a subscrição das quotas-partes de capital social e a sua assinatura no Livro de Matrícula.

Art. 31. O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego.

Art. 32. A demissão do associado será unicamente a seu pedido.

Art. 33. A eliminação do associado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária, ou por fato especial previsto no estatuto, mediante termo firmado por quem de direito no Livro de Matrícula, com os motivos que a determinaram.

Art. 34. A diretoria da cooperativa tem o prazo de 30 (trinta) dias para comunicar ao interessado a sua eliminação.

Parágrafo único. Da eliminação cabe recurso, com efeito suspensivo à primeira Assembléia Geral.

Art. 35. A exclusão do associado será feita:

I - por dissolução da pessoa jurídica;

II - por morte da pessoa física;

III - por incapacidade civil não suprida;

IV - por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

Art. 36. A responsabilidade do associado perante terceiros, por compromissos da sociedade, perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento.

Parágrafo único. As obrigações dos associados falecidos, contraídas com a sociedade, e as oriundas de sua responsabilidade como associado em face de terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo, porém, após um ano contado do dia da abertura da sucessão, ressalvados os aspectos peculiares das cooperativas de eletrificação rural e habitacionais.

Art. 37. A cooperativa assegurará a igualdade de direitos dos associados sendo-lhe defeso:

I - remunerar a quem agencie novos associados;

II - cobrar prêmios ou ágio pela entrada de novos associados ainda a título de compensação das reservas;

III - estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

CAPÍTULO IX

Dos Órgãos Sociais

SEÇÃO I

Das Assembléias Gerais

Art. 38. A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º As Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais freqüentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, quorum de instalação, as assembléias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocações desde que assim permitam os estatutos e conste do

respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.

§ 2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

§ 3º As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

Art. 39. É da competência das Assembléias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

Parágrafo único. Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembléia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 40. Nas Assembléias Gerais o quorum de instalação será o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;

II - metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação;

III - mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número.

Art. 41. Nas Assembléias Gerais das cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, a representação será feita por delegados indicados na forma dos seus estatutos e credenciados pela diretoria das respectivas filiadas.(6)

Parágrafo único. Os grupos de associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão representados por 1 (um) delegado, escolhida entre seus membros e credenciado pela respectiva administração.

Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. (Redação dada ao caput e §§ pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)(7)

§ 1º Não será permitida a representação por meio de mandatário.

§ 2º Quando o número de associados, nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembléias Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade.

§ 3º O estatuto determinará o número de delegados, a época e forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação.

§ 4º Admitir-se-á, também, a delegação definida no parágrafo anterior nas cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja filiados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede.

§ 5º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembléias Gerais, privados, contudo, de voz e voto.

§ 6º As Assembléias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da assembléia geral dos associados.

Art. 43. Prescreve em 4 (quatro) anos, a ação para anular as deliberações da Assembléia Geral viciadas de erro, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação da lei ou do estatuto, contado o prazo da data em que a Assembléia foi realizada.

SEÇÃO II

Das Assembléias Gerais Ordinárias

Art. 44. A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

§ 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

§ 2º À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto.

SEÇÃO III

Das Assembléias Gerais Extraordinárias

Art. 45. A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação.

Art. 46. É da competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objeto da sociedade;

IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

V - contas do liquidante.

Parágrafo único. São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

SEÇÃO IV

Dos Órgãos de Administração

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria(8) ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.(9)

§ 1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração.

§ 2º A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita à prévia homologação dos respectivos órgãos normativos.

Art. 48. Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

Art. 49. Ressalvada a legislação específica que rege as cooperativas de crédito, as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas e as de habitação, os administradores eleitos ou contratados não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo.

Parágrafo único. A sociedade responderá pelos atos a que se refere a última parte deste artigo se os houver ratificado ou deles logrado proveito.

Art. 50. Os participantes de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade podem ser declarados pessoalmente responsáveis pelas obrigações em nome dela contraídas, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 51. São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade.

Parágrafo único. Não podem compor uma mesma Diretoria ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

Art. 52. O diretor ou associado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da sociedade, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

Art. 53. Os componentes da Administração e do Conselho fiscal, bem como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

Art. 54. Sem prejuízo da ação que couber ao associado, a sociedade, por seus diretores, ou representada pelo associado escolhido em Assembléia Geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover sua responsabilidade.

Art. 55. Os empregados de empresas que sejam eleitos diretores de sociedades cooperativas pelos mesmos criadas, gozarão das garantias asseguradas aos dirigentes sindicais pelo artigo 543 da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943).

SEÇÃO V

Do Conselho Fiscal

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

§ 2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

CAPÍTULO X

Fusão, Incorporação e Desmembramento

Art. 57. Pela fusão, duas ou mais cooperativas formam nova sociedade.

§ 1º Deliberada a fusão, cada cooperativa interessada indicará nomes para comporem comissão mista que procederá aos estudos necessários à constituição da nova sociedade, tais como o levantamento patrimonial, balanço geral, plano de distribuição de quotas-partes, destino dos fundos de reserva e outros e o projeto de estatuto.

§ 2º Aprovado o relatório da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembléia Geral conjunta os respectivos documentos serão arquivados, para aquisição de personalidade jurídica, na Junta Comercial competente, e duas vias dos mesmos, com a publicação do arquivamento, serão encaminhadas ao órgão executivo de controle ou ao órgão local credenciado.

§ 3º Exclui-se do disposto no parágrafo anterior a fusão que envolver cooperativas que exerçam atividades de crédito. Nesse caso, aprovado o relatórios da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembléia Geral conjunta, a autorização para funcionar e o registro dependerão de prévia anuência do Banco Central do Brasil.

Art. 58. A fusão determina a extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhe sucederá nos direitos e obrigações.

Art. 59. Pela incorporação, uma sociedade cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas.

Parágrafo único. Na hipótese prevista neste artigo, serão obedecidas as mesmas formalidades estabelecidas para a fusão, limitadas as avaliações ao patrimônio da ou das sociedades incorporandas.

Art. 60. As sociedades cooperativas poderão desmembrar-se em tantas quantas forem necessárias para atender aos interesses dos seus associados, podendo uma das novas entidades ser constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, cujas autorizações de funcionamento e os arquivamentos serão requeridos conforme o disposto nos artigos 17 e seguintes. (Texto não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

Art. 61. Deliberado o desmembramento, a Assembléia designará uma comissão para estudar as providências necessárias à efetivação da medida.

§ 1º O relatório apresentado pela comissão, acompanhado dos projetos de estatutos das novas cooperativas, será apreciado em nova Assembléia especialmente convocada para esse fim.

§ 2º O plano de desmembramento preverá o rateio, entre as novas cooperativas, do ativo e passivo da sociedade desmembrada.

§ 3º No rateio previsto no parágrafo anterior, atribuir-se-á a cada nova cooperativa parte do capital social da sociedade desmembrada em quota correspondente à participação dos associados que passam a integrá-la.

§ 4º Quando uma das cooperativas for constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, prever-se-á o montante das quotas-partes que as associadas terão no capital social.

Art. 62. Constituídas as sociedades e observado o disposto nos artigos 17 e seguintes, proceder-se-á às transferências contábeis e patrimoniais necessárias à concretização das medidas adotadas. (redação em conformidade com a Constituição Federal de 1988)

CAPÍTULO XI

Da Dissolução e Liquidação

Art. 63. As sociedades cooperativas se dissolvem de pleno direito:(10)

I - quando assim deliberar a Assembléia Geral, desde que os associados, totalizando o número mínimo exigido por esta Lei, não se disponham a assegurar a sua continuidade;

II - pelo decurso do prazo de duração;

III - pela consecução dos objetivos predeterminados;

IV - devido à alteração de sua forma jurídica;

V - pela redução do número mínimo de associados ou do capital social mínimo se, até a Assembléia Geral subsequente, realizada em prazo não inferior a 6 (seis) meses, eles não forem restabelecidos;

VI - pelo cancelamento da autorização para funcionar; (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

VII - pela paralisação de suas atividades por mais de 120 (cento e vinte) dias.

Parágrafo único. A dissolução da sociedade importará no cancelamento da autorização para funcionar e do registro. (redação em conformidade com a Constituição Federal de 1988)

Art. 64. Quando a dissolução da sociedade não for promovida voluntariamente, nas hipóteses previstas no artigo anterior, a medida poderá ser tomada judicialmente a pedido de qualquer associado ou por iniciativa do órgão executivo federal. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

Art. 65. Quando a dissolução for deliberada pela Assembléia Geral, esta nomeará um liquidante ou mais, e um Conselho Fiscal de 3 (três) membros para proceder à sua liquidação.

§ 1º O processo de liquidação só poderá ser iniciado após a audiência do respectivo órgão executivo federal.

§ 2º A Assembléia Geral, nos limites de suas atribuições, poderá, em qualquer época, destituir os liquidantes e os membros do Conselho Fiscal, designando os seus substitutos.

Art. 66. Em todos os atos e operações, os liquidantes deverão usar a denominação da cooperativa, seguida da expressão: "Em liquidação".

Art. 67. Os liquidantes terão todos os poderes normais de administração podendo praticar atos e operações necessários à realização do ativo e pagamento do passivo.

Art. 68. São obrigações dos liquidantes:

I - providenciar o arquivamento, na junta Comercial, da Ata da Assembléia Geral em que foi deliberada a liquidação;

II - comunicar à administração central do respectivo órgão executivo federal e ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., a sua nomeação, fornecendo cópia da Ata da Assembléia Geral que decidiu a matéria; (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

III - arrecadar os bens, livros e documentos da sociedade, onde quer que estejam;

IV - convocar os credores e devedores e promover o levantamento dos créditos e débitos da sociedade;

V - proceder nos 15 (quinze) dias seguintes ao de sua investidura e com a assistência, sempre que possível, dos administradores, ao levantamento do inventário e balanço geral do ativo e passivo;

VI - realizar o ativo social para saldar o passivo e reembolsar os associados de suas quotas-partes, destinando o remanescente, inclusive o dos fundos indivisíveis, ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;

VII - exigir dos associados a integralização das respectivas quotas-partes do capital social não realizadas, quando o ativo não bastar para solução do passivo;

VIII - fornecer aos credores a relação dos associados, se a sociedade for de responsabilidade ilimitada e se os recursos apurados forem insuficientes para o pagamento das dívidas;

IX - convocar a Assembléia Geral, cada 6 (seis) meses ou sempre que necessário, para apresentar relatório e balanço do estado da liquidação e prestar contas dos atos praticados durante o período anterior;

X - apresentar à Assembléia Geral, finda a liquidação, o respectivo relatório e as contas finais;

XI - averbar, no órgão competente, a Ata da Assembléia Geral que considerar encerrada a liquidação.

Art. 69. As obrigações e as responsabilidades dos liquidantes regem-se pelos preceitos peculiares aos dos administradores da sociedade liquidanda.

Art. 70. Sem autorização da Assembléia não poderá o liquidante gravar de ônus os móveis e imóveis, contrair empréstimos, salvo quando indispensáveis para o pagamento de obrigações inadivéis, nem prosseguir, embora para facilitar a liquidação, na atividade social.

Art. 71. Respeitados os direitos dos credores preferenciais, pagará o liquidante as dívidas sociais proporcionalmente e sem distinção entre vencidas ou não.

Art. 72. A Assembléia Geral poderá resolver, antes de ultimada a liquidação, mas depois de pagos os credores, que o liquidante faça rateios por antecipação da partilha, à medida em que se apurem os haveres sociais.

Art. 73. Solucionado o passivo, reembolsados os cooperados até o valor de suas quotas-partes e encaminhado o remanescente conforme o estatuído, convocará o liquidante Assembléia Geral para prestação final de contas.

Art. 74. Aprovadas as contas, encerra-se a liquidação e a sociedade se extingue, devendo a ata da Assembléia ser arquivada na Junta Comercial e publicada.

Parágrafo único. O associado discordante terá o prazo de 30 (trinta) dias, a contar da publicação da ata, para promover a ação que couber.

Art. 75. A liquidação extrajudicial das cooperativas poderá ser promovida por iniciativa do respectivo órgão executivo federal, que designará o liquidante, e será processada de acordo com a legislação específica e demais disposições regulamentares, desde que a sociedade deixe de oferecer condições operacionais, principalmente por constatada insolvência.(11)

§ 1º A liquidação extrajudicial, tanto quanto possível, deverá ser precedida de intervenção na sociedade.

§ 2º Ao interventor, além dos poderes expressamente concedidos no ato de intervenção, são atribuídas funções, prerrogativas e obrigações dos órgãos de administração.

Art. 76. A publicação no Diário Oficial, da ata da Assembléia Geral da sociedade, que deliberou sua liquidação, ou da decisão do órgão executivo federal quando a medida for de sua iniciativa, implicará a sustação de qualquer ação judicial contra a cooperativa, pelo prazo de 1 (um) ano, sem prejuízo, entretanto, da fluência dos juros legais ou pactuados e seus acessórios.

Parágrafo único. Decorrido o prazo previsto neste artigo, sem que, por motivo relevante, esteja encerrada a liquidação, poderá ser o mesmo prorrogado, no máximo por mais 1 (um) ano, mediante decisão do órgão citado no artigo, publicada, com os mesmos efeitos, no Diário Oficial.

Art. 77. Na realização do ativo da sociedade, o liquidante devere:

I - mandar avaliar, por avaliadores judiciais ou de Instituições Financeiras Públicas, os bens de sociedade;

II - proceder à venda dos bens necessários ao pagamento do passivo da sociedade, observadas, no que couber, as normas constantes dos artigos 117 e 118 do Decreto-Lei n. 7.661, de 21 de junho de 1945.*

Art. 78. A liquidação das cooperativas de crédito e da seção de crédito das cooperativas agrícolas mistas reger-se-á pelas normas próprias legais e regulamentares.

CAPÍTULO XII

Do Sistema Operacional das Cooperativas

SEÇÃO I

Do Ato Cooperativo

Art. 79. Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

SEÇÃO II

Das Distribuições de Despesas

Art. 80. As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços.

Parágrafo único. A cooperativa poderá, para melhor atender à equanimidade de cobertura das despesas da sociedade, estabelecer:

I - rateio, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto;

II - rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

Art. 81. A cooperativa que tiver adotado o critério de separar as despesas da sociedade e estabelecido o seu rateio na forma indicada no parágrafo único do artigo anterior deverá levantar separadamente as despesas gerais.

SEÇÃO III

Das Operações da Cooperativa

Art. 82. A cooperativa que se dedicar a vendas em comum poderá registrar-se como armazém geral e, nessa condição, expedir "Conhecimentos de Depósitos" e Warrants para os produtos de seus associados conservados em seus armazéns, próprios ou arrendados, sem prejuízo da emissão de outros títulos decorrentes de suas atividades normais, aplicando-se, no que couber, a legislação específica.

§ 1º Para efeito deste artigo, os armazéns da cooperativa se equiparam aos "Armazéns Gerais", com as prerrogativas e obrigações destes, ficando os componentes do Conselho de Administração ou Diretoria Executiva, emitente do título, responsáveis pessoal e solidariamente, pela boa guarda e conservação dos produtos vinculados, respondendo criminal e civilmente pelas declarações constantes do título, como também por qualquer ação ou omissão que acarrete o desvio, deterioração ou perda dos produtos.

§ 2º Observado o disposto no § 1º, as cooperativas poderão operar unidades de armazenagem, embalagem e frigorificação, bem como armazéns gerais alfandegários, nos termos do disposto no Capítulo IV da Lei n. 5.025, de 10 de junho de 1966.

Art. 83. A entrega da produção do associado à sua cooperativa significa a outorga a esta de plenos poderes para a sua livre disposição, inclusive para gravá-la e dá-la em garantia de operações de crédito realizadas pela sociedade, salvo se, tendo em vista os usos e costumes relativos à comercialização de determinados produtos, sendo de interesse do produtor, os estatutos dispuserem de outro modo.

Art. 84. As cooperativas de crédito rural e as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas só poderão operar com associados, pessoas físicas, que de forma efetiva e predominante:

I - desenvolvam, na área de ação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas;

II - se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.

Parágrafo único. As operações de que trata este artigo só poderão ser praticadas com pessoas jurídicas, associadas, desde que exerçam exclusivamente atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas na área de ação da cooperativa ou atividade de captura ou transformação do pescado.

Art. 85. As cooperativas agropecuárias e de pesca poderão adquirir produtos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou suprir capacidade ociosa de instalações industriais das cooperativas que as possuem.(12)

Art. 86. As cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não associados, desde que tal faculdade atenda aos objetivos sociais e estejam de conformidade com a presente lei.(13)

Parágrafo único. No caso das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, o disposto neste artigo só se aplicará com base em regras a serem estabelecidas pelo órgão normativo.

Art. 87. Os resultados das operações das cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86, serão levados à conta do "Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social" e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para incidência de tributos.

Art. 88. Poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos próprios objetivos e de outros de caráter acessório ou complementar.*

Parágrafo único. As inversões decorrentes dessa participação serão contabilizadas em títulos específicos e seus eventuais resultados positivos levados ao "Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social".

SEÇÃO IV

Dos Prejuízos

Art. 89. Os prejuízos verificados no decorrer do exercício serão cobertos com recursos provenientes do Fundo de Reserva e, se insuficiente este, mediante rateio, entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos, ressalvada a opção prevista no parágrafo único do artigo 80.

SEÇÃO V

Do Sistema Trabalhista

Art. 90. Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

Art. 91. As cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

CAPÍTULO XIII

Da Fiscalização e Controle

Art. 92. A fiscalização e o controle das sociedades cooperativas, nos termos desta lei e dispositivos legais específicos, serão exercidos, de acordo com o objeto de funcionamento, da seguinte forma:

I - as de crédito e as seções de crédito das agrícolas mistas pelo Banco Central do Brasil;

II - as de habitação pelo Banco Nacional de Habitação; (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

III - as demais pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

§ 1º Mediante autorização do Conselho Nacional de Cooperativismo, os órgãos controladores federais, poderão solicitar, quando julgarem necessário, a colaboração de outros órgãos administrativos, na execução das atribuições previstas neste artigo. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

§ 2º As sociedades cooperativas permitirão quaisquer verificações determinadas pelos respectivos órgãos de controle, prestando os esclarecimentos que lhes forem solicitados, além de serem obrigadas a remeter-lhes anualmente a relação dos associados admitidos, demitidos, eliminados e excluídos no período, cópias de atas, de balanços e dos relatórios do exercício social e parecer do Conselho Fiscal.(14)

Art. 93. O Poder Público, por intermédio da administração central dos órgãos executivos federais competentes, por iniciativa própria ou solicitação da Assembléia Geral ou do Conselho Fiscal, intervirá nas cooperativas quando ocorrer um dos seguintes casos:(14)

I - violação contumaz das disposições legais;

II - ameaça de insolvência em virtude de má administração da sociedade;

III - paralisação das atividades sociais por mais de 120 (cento e vinte) dias consecutivos;

IV - inobservância do artigo 56, § 2º.

Parágrafo único. Aplica-se, no que couber, às cooperativas habitacionais, o disposto neste artigo. (não recepcionado pela Constituição federal de 1988)

Art. 94. Observar-se-á, no processo de intervenção, a disposição constante do § 2º do artigo 75.

CAPÍTULO XIV

Do Conselho Nacional de Cooperativismo

Art. 95. A orientação geral da política cooperativista nacional caberá ao Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, que passará a funcionar junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, com plena autonomia administrativa e financeira, na forma do artigo 172 do Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, sob a presidência do Ministro da Agricultura e composto de 8 (oito) membros indicados pelos seguintes representados:

- I - Ministério do Planejamento e Coordenação Geral;
- II - Ministério da Fazenda, por intermédio do Banco Central do Brasil;
- III - Ministério do Interior, por intermédio do Banco Nacional da Habitação;
- IV - Ministério da Agricultura, por intermédio do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;
- V - Organização das Cooperativas Brasileiras.

Parágrafo único. A entidade referida no inciso V deste artigo contará com 3 (três) elementos para fazer-se representar no Conselho.

Art. 96. O Conselho, que deverá reunir-se ordinariamente uma vez por mês, será presidido pelo Ministro da Agricultura, a quem caberá o voto de qualidade, sendo suas resoluções votadas por maioria simples, com a presença, no mínimo de 3 (três) representantes dos órgãos oficiais mencionados nos itens I a IV do artigo anterior.

Parágrafo único. Nos seus impedimentos eventuais, o substituto do Presidente será o Presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

Art. 97. Ao Conselho Nacional de Cooperativismo compete:

- I - editar atos normativos para a atividade cooperativista nacional;
- II - baixar normas regulamentadoras, complementares e interpretativas, da legislação cooperativista;
- III - organizar e manter atualizado o cadastro geral das cooperativas nacionais;
- IV - decidir, em última instância, os recursos originários de decisões do respectivo órgão executivo federal;
- V - apreciar os anteprojetos que objetivam a revisão da legislação cooperativista;
- VI - estabelecer condições para o exercício de quaisquer cargos eletivos de administração ou fiscalização de cooperativas;
- VII - definir as condições de funcionamento do empreendimento cooperativo, a que se refere o artigo 18;
- VIII - votar o seu próprio regimento;
- IX - autorizar, onde houver condições, a criação de Conselhos Regionais de Cooperativismo, definindo-lhes as atribuições;
- X - decidir sobre a aplicação do Fundo Nacional de Cooperativismo, nos termos do artigo 102 desta Lei;
- XI - estabelecer em ato normativo ou de caso a caso, conforme julgar necessário, o limite a ser observado nas operações com não associados a que se referem os artigos 85 e 86.

Parágrafo único. As atribuições do Conselho Nacional de Cooperativismo não se estendem às cooperativas de habitação, às de crédito e às seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, no que forem regidas por legislação própria.

Art. 98. O Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC contará com uma Secretaria Executiva que se incumbirá de seus encargos administrativos, podendo seu Secretário Executivo requisitar funcionários de qualquer órgão da Administração Pública.

§ 1º O Secretário Executivo do Conselho Nacional de Cooperativismo será o Diretor do Departamento de Desenvolvimento Rural do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, devendo o Departamento referido incumbir-se dos encargos administrativos do Conselho Nacional de Cooperativismo.

§ 2º Para os impedimentos eventuais do Secretário Executivo, este indicará à apreciação do Conselho seu substituto.

Art. 99. Compete ao Presidente do Conselho Nacional de Cooperativismo:

- I - presidir as reuniões;
- II - convocar as reuniões extraordinárias;
- III - proferir o voto de qualidade.

Art. 100. Compete à Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Cooperativismo:

- I - dar execução às resoluções do Conselho;
- II - comunicar as decisões do Conselho ao respectivo órgão executivo federal;
- III - manter relações com os órgãos executivos federais, bem assim com quaisquer outros órgãos públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, que possam influir no aperfeiçoamento do cooperativismo;
- IV - transmitir aos órgãos executivos federais e entidade superior do movimento cooperativista nacional todas as informações relacionadas com a doutrina e práticas cooperativistas de seu interesse;
- V - organizar e manter atualizado o cadastro geral das cooperativas nacionais e expedir as respectivas certidões;
- VI - apresentar ao Conselho, em tempo hábil, a proposta orçamentária do órgão, bem como o relatório anual de suas atividades;
- VII - providenciar todos os meios que assegurem o regular funcionamento do Conselho;
- VIII - executar quaisquer outras atividades necessárias ao pleno exercício das atribuições do Conselho.

Art. 101. O Ministério da Agricultura incluirá, em sua proposta orçamentária anual, os recursos financeiros solicitados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, para custear seu funcionamento.

Parágrafo único. As contas do Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, serão prestadas por intermédio do Ministério da Agricultura, observada a legislação específica que regula a matéria.

Art. 102. Fica mantido, junto ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., o "Fundo Nacional de Cooperativismo", criado pelo Decreto-Lei n. 59, de 21 de novembro de 1966, destinado a prover recursos de apoio ao movimento cooperativista nacional.

§ 1º O Fundo de que trata este artigo será, suprido por:

- I - dotação incluída no orçamento do Ministério da Agricultura para o fim específico de incentivos às atividades cooperativas;
- II - juros e amortizações dos financiamentos realizados com seus recursos;
- III - doações, legados e outras rendas eventuais;
- IV - dotações consignadas pelo Fundo Federal Agropecuário e pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA.

§ 2º Os recursos do Fundo, deduzido o necessário ao custeio de sua administração, serão aplicados pelo Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., obrigatoriamente, em financiamento de atividades que interessem de maneira relevante o abastecimento das populações, a critério do Conselho Nacional de Cooperativismo.

§ 3º O Conselho Nacional de Cooperativismo poderá, por conta do Fundo, autorizar a concessão de estímulos ou auxílios para execução de atividades que, pela sua relevância sócio-econômica, concorram para o desenvolvimento do sistema cooperativista nacional.

CAPÍTULO XV

Dos Órgãos Governamentais

Art. 103. As cooperativas permanecerão subordinadas, na parte normativa, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, com exceção das de crédito, das seções de crédito das agrícolas mistas e das de habitação, cujas normas continuarão a ser baixadas pelo Conselho Monetário Nacional, relativamente às duas primeiras, e Banco Nacional de Habitação, com relação à última, observado o disposto no artigo 92 desta Lei.

Parágrafo único. Os órgãos executivos federais, visando à execução descentralizada de seus serviços, poderão delegar sua competência, total ou parcialmente, a órgãos e entidades da administração estadual e municipal, bem como, excepcionalmente, a outros órgãos e entidades da administração federal.

Art. 104. Os órgãos executivos federais comunicarão todas as alterações havidas nas cooperativas sob a sua jurisdição ao Conselho Nacional de Cooperativismo, para fins de atualização do cadastro geral das cooperativas nacionais. (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)

CAPÍTULO XVI

Da Representação do Sistema Cooperativista

Art. 105. A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do Governo, estruturada nos termos desta Lei, sem finalidade lucrativa, competindo-lhe precipuamente:

- a) manter 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 Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB;
- 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 Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC;
- e) denunciar ao Conselho Nacional de Cooperativismo práticas nocivas ao desenvolvimento cooperativista; (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)
- f) opinar nos processos que lhe sejam encaminhados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo; (não recepcionado pela Constituição Federal de 1988)
- g) dispor de setores consultivos especializados, de acordo com os ramos de 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.

§ 1º A Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, será constituída de entidades, uma para cada Estado, Território e Distrito Federal, criadas com as mesmas características da organização nacional.

§ 2º As Assembléias Gerais do órgão central serão formadas pelos Representantes credenciados das filiadas, 1 (um) por entidade, admitindo-se proporcionalidade de voto.

§ 3º A proporcionalidade de voto, estabelecida no parágrafo anterior, ficará a critério da OCB, baseando-se no número de associados - pessoas físicas e as exceções previstas nesta Lei - que compõem o quadro das cooperativas filiadas.

§ 4º A composição da Diretoria da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB será estabelecida em seus estatutos sociais.

§ 5º Para o exercício de cargos de Diretoria e Conselho Fiscal, as eleições se processarão por escrutínio secreto, permitida a reeleição para mais um mandato consecutivo.

Art. 106. A atual Organização das Cooperativas Brasileiras e as suas filiadas ficam investidas das atribuições e prerrogativas conferidas nesta Lei, devendo, no prazo de 1 (um) ano, promover a adaptação de seus estatutos e a transferência da sede nacional.

Art. 107. As cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações posteriores.

Parágrafo único. Por ocasião do registro, a cooperativa pagará 10% (dez por cento) do maior salário mínimo vigente, se a soma do respectivo capital integralizado e fundos não exceder de 250 (duzentos e cinquenta) salários mínimos, e 50% (cinquenta por cento) se aquele montante for superior.

Art. 108. Fica instituída, além do pagamento previsto no parágrafo único do artigo anterior, a Contribuição Cooperativista, que será recolhida anualmente pela cooperativa após o encerramento de seu exercício social, a favor da Organização das Cooperativas Brasileiras de que trata o artigo 105 desta Lei.(15)

§ 1º A Contribuição Cooperativista constituir-se-á de importância correspondente a 0,2% (dois décimos por cento) do valor do capital integralizado e fundos da sociedade cooperativa, no exercício social do ano anterior, sendo o respectivo montante distribuído, por metade, a suas filiadas, quando constituídas.

§ 2º No caso das cooperativas centrais ou federações, a Contribuição de que trata o parágrafo anterior será calculada sobre os fundos e reservas existentes.

§ 3º A Organização das Cooperativas Brasileiras poderá estabelecer um teto à Contribuição Cooperativista, com base em estudos elaborados pelo seu corpo técnico.

/CAPÍTULO XVII

Dos Estímulos Creditícios

Art. 109. Caberá ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., estimular e apoiar as cooperativas, mediante concessão de financiamentos necessários ao seu desenvolvimento.

§ 1º Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., receber depósitos das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas.

§ 2º Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., operar com pessoas físicas ou jurídicas, estranhas ao quadro social cooperativo, desde que haja benefício para as cooperativas e estas figurem na operação bancária.

§ 3º O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linhas de crédito específicas para as cooperativas, de acordo com o objeto e a natureza de suas atividades, a juros módicos e prazos adequados inclusive com sistema de garantias ajustado às peculiaridades das cooperativas a que se destinam.

§ 4º O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linha especial de crédito para financiamento de quotas-partes de capital. (O BNCC foi extinto)

Art. 110. Fica extinta a contribuição de que trata o artigo 13 do Decreto-Lei n. 60, de 21 de novembro de 1966, com a redação dada pelo Decreto-Lei n. 668, de 3 de julho de 1969.

CAPÍTULO XVIII

Das Disposições Gerais e Transitórias

Art. 111. Serão considerados como renda tributável os resultados positivos obtidos pelas cooperativas nas operações de que tratam os artigos 85, 86 e 88 desta Lei.

Art. 112. O Balanço Geral e o Relatório do exercício social que as cooperativas deverão encaminhar anualmente aos órgãos de controle serão acompanhados, a juízo destes, de parecer emitido por um serviço independente de auditoria credenciado pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

Parágrafo único. Em casos especiais, tendo em vista a sede da Cooperativa, o volume de suas operações e outras circunstâncias dignas de consideração, a exigência da apresentação do parecer pode ser dispensada.

Art. 113. Atendidas as deduções determinadas pela legislação específica, às sociedades cooperativas ficará assegurada primeira prioridade para o recebimento de seus créditos de pessoas jurídicas que efetuem descontos na folha de pagamento de seus empregados, associados de cooperativas.

Art. 114. Fica estabelecido o prazo de 36 (trinta e seis) meses para que as cooperativas atualmente registradas nos órgãos competentes reformulem os seus estatutos, no que for cabível, adaptando-os ao disposto na presente Lei.

Art. 115. As Cooperativas dos Estados, Territórios ou do Distrito Federal, enquanto não constituírem seus órgãos de representação, serão convocadas às Assembléias da OCB, como vogais, com 60 (sessenta) dias de antecedência, mediante editais publicados 3 (três) vezes em jornal de grande circulação local.

Art. 116. A presente Lei não altera o disposto nos sistemas próprios instituídos para as cooperativas de habitação e cooperativas de crédito, aplicando-se ainda, no que couber, o regime instituído para essas últimas às seções de crédito das agrícolas mistas.

Art. 117. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário e especificamente o Decreto-Lei n. 59, de 21 de novembro de 1966, bem como o Decreto n. 60.597, de 19 de abril de 1967.

Brasília, 16 de dezembro de 1971; 150º da Independência e 83º da República.
