

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO

Alessandra Faedrich Martins Rosa

Gestão democrática dos sócios: principais desafios e influências

SÃO LEOPOLDO

2014

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO

Alessandra Faedrich Martins Rosa

Gestão democrática dos sócios: principais desafios e influências

Monografia submetida ao Programa de Pós-Graduação em Cooperativismo da Universidade do Vale do Sinos, UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Cooperativismo.

SÃO LEOPOLDO

2014

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE TABELAS.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Situação problemática e pergunta de pesquisa	11
1.2. OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3. JUSTIFICATIVA.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Princípios do Cooperativismo e Gestão democrática dos sócios	16
2.2. Educação Cooperativista	20
2.3. Cultura Organizacional.....	23
2.4. Governança Corporativa.....	26
2.4.1. Origens da Governança Corporativa	28
2.4.2. Princípios Básicos da Governança Corporativa	29
2.4.3. Governança nas cooperativas	31
3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO EMPÍRICO.....	33
3.1. Histórico da Coopeeb	33
3.2. Planejamento Estratégico da Coopeeb.....	34
3.3. Educação Cooperativista da Coopeeb.....	38

3.4. Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb e a nova Lei 12690/12.39	
3.5. Governança e Gestão	44
4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	47
4.1. Delineamento da pesquisa	47
4.2. Definição da Unidade de Análise	48
4.3. Técnicas de coleta de dados.....	48
4.4. Técnicas de análise de dados	49
4.5. Limitações do método	51
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
5.1. Resultado da pesquisa documental.....	52
5.1.1 Participação em Assembleias Ordinárias.....	52
5.1.2 Participação em Assembleias Extraordinárias	55
5.1.3 Participação em Assembleias Especiais.....	57
5.2. Resultado pesquisa de campo com os associados.....	58
5.2.1 Distribuição por unidade de negócio, função e tempo de cooperativa (questões 1, 2 e 3).....	58
5.2.2. Educação cooperativista (questões 12, 14, 15, 16, 17,18 e 19).....	61
5.2.3. Gestão da cooperativa através do Conselho Administrativo e das unidades de negócio (questões 5,11, 26, 28, 29 e 31).	71
5.2.4 Informação (questões 21 a 25).	76
5.2.5 Pessoaalidade 4, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 20, 30, 32 e 33.....	80
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
ANEXOS	95

RESUMO

Este estudo tem como objetivo retratar a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos, verificar de que forma a educação e a capacitação cooperativista está sendo percebida pelos sócios, avaliando a participação efetiva dos cooperados na administração da cooperativa através de uma pesquisa documental, realizada nos arquivos da Coopeeb, e questionário distribuído aos associados. Desta forma, tornou-se possível quantificar e elencar indicadores, que podem vir a ser utilizados como ferramenta para a gestão das unidades de negócio, conselho de administração e comissão de educação cooperativista. Adicionalmente, reúne informações sobre a distribuição dos sócios por unidade de negócio, função e tempo de cooperativa, educação cooperativista, gestão da cooperativa através do Conselho Administrativo e das unidades de negócio e busca, também, retratar a (in)satisfação dos associados quanto ao exercício de sua função, concessão de benefícios e valorização profissional.

PALAVRAS-CHAVE: gestão democrática, governança cooperativa e educação cooperativista.

ABSTRACT

This study aims to portray the vision cooperative members have towards the cooperative which they are associated to, verify how the cooperative education and training is being perceived by the members through the evaluation of the effective participation of the members in the administration of the cooperative through a document survey in the archives of CoopeeB and also a questionnaire distributed to its members. Thus, it became possible to quantify and rank indexes that may be used as a tool for the management of the business units, the board of directors and also the cooperative education committee. Besides, this paper gathers information about the distribution of its members by its business unit, function and how long they have been associated to it, cooperative education, cooperative management by the Board of administration and the business units and also seeks to portray the (dis) satisfaction of its members in performing their function, benefit concession and professional development.

KEYWORDS: participation and democratic management, cooperative education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Padrões Nacionais de Qualidade do Ar.

Tabela 2 - Principais alterações promovidas pela Lei no 12.690/2012.

Tabela 3 - Tipos de métodos e técnicas de pesquisa.

Tabela 4 - Parametrização qualitativa das respostas da pesquisa com os associados.

Tabela 5 - Parametrização quantitativa das respostas da pesquisa com os associados.

Tabela 6 - Porcentagem de participação dos associados em assembleias ordinárias.

Tabela 7 - Porcentagem de participação dos associados em assembleias extraordinárias.

Tabela 8 - Fatores de insatisfação no trabalho dos associados da Coopeeb.

Tabela 9 - Fonte de informações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da cultura organizacional.

Figura 2: Organograma dos níveis de Governança.

Figura 3: Mapa estratégico da COOPEEB.

Figura 4: Organograma da Coopeeb. Fonte: arquivos da Coopeeb.

Figura 5: Relação entre governança e a gestão dos negócios da Coopeeb.

Figura 6: Representação do número de associados em cooperativas, participação, e delegação do poder de decisão.

1. INTRODUÇÃO

A educação cooperativa se faz presente desde o tempo dos pioneiros de Rochdale. Sua função é promover uma reformulação dos valores e princípios dos associados, fazendo com que estes se sintam motivados no exercício consciente de seus direitos e deveres.

Através de um processo gradual, a educação visa explorar as potencialidades e fazer com que a pessoa pense, reflita e discuta, de forma a promover um maior conhecimento da organização cooperativa e, como consequência, produzir efeitos na prática profissional e pessoal motivando os associados a participarem ativamente da vida da cooperativa.

Nas cooperativas, afirma Schneider (2010), a educação dos associados é uma questão de sobrevivência. Para que o associado deixe de ser um mero coadjuvante desinformado, não atuante e até mesmo individualista e se transforme em um agente cooperativo, ou seja, que possua um perfil de sócio que detenha conhecimento sobre o cooperativismo, que acredite nos princípios e valores que a sociedade cooperativa cultiva, mas que, principalmente, faça da sua prática diária um exercício de cooperação, tornando-se protagonista dentro de um sistema que luta para não ser desvirtuado pelo modelo capitalista vigente.

Para a cooperação, educar não é uma tarefa fácil, visto que as pessoas vivem em uma sociedade muito mais competitiva do que cooperativa. Não se consegue mudar, conforme Schneider (2003), uma situação de concorrência para uma situação de ajuda mútua de uma hora para outra. Desencadeia-se um processo, cujo resultado geralmente só se obtém a longo prazo. Educar para a solidariedade e a ajuda mútua tende a ser tarefa precípua das cooperativas.

É pelo fluxo de informações e atividades educativas que se obtém um bom e eficiente relacionamento entre cooperativa e associado. Nesse sentido a cultura organizacional pode influenciar o comportamento dos indivíduos dentro da organização: impactar o cotidiano das relações, nas decisões, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a maneira que os associados se portam no ambiente de trabalho, e assim por diante.

No entendimento de Luz (2012), a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a

identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios colaboradores, que no contexto deste trabalho, são os associados.

A doutrina cooperativa elenca valores, princípios e normas que ajudam a orientar a ação dos cooperados no seu empenho em prol da realização dos objetivos da cooperação. Conforme Schneider (2012), a proposta doutrinária do cooperativismo não possui uma dimensão impositiva, e o seu diferencial é que, como empresa, a cooperativa está a serviço de uma “associação de pessoas”, e como entidade social coletiva opta por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os associados. Estes, dirigem e controlam a empresa e dela demanda a busca da eficiência e eficácia que redundem em crescente satisfação das necessidades e do bem estar de seus associados.

Bialoskorski Neto (2012, p. 18) afirma que as relações econômicas entre os cooperados e sua empresa são caracterizadas como ato cooperativo, portanto o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário da empresa e seu gestor, transferindo funções de sua economia individual para a empresa cooperativada. Essa situação pode levar a uma ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, esse associado pode fixar como principal da relação contratual sua própria remuneração ou suas margens de custos.

Os procedimentos de tomada de decisão dependem de seus gestores e associados, o que tem influência no comportamento organizacional e na definição de estratégias. Para Bialoskorski Neto (2012, p. 95), em cooperativas, uma organização coletiva, o grau de interação entre os agentes econômicos e a atribuição de direitos de propriedade é importante e pode determinar a estrutura organizacional e a probabilidade de sucesso econômico, podendo estas características ocorrer devido à cultura.

Quando se discute a questão da cooperação, segundo o mesmo autor (2012, p. 149-150), é possível fazer análises diferentes sobre esse tema e a questão da participação do membro associado nas estruturas de gestão e governança da cooperativa. Há pressupostos que explanam que as cooperativas que apresentam melhor resultado econômico são aquelas em que demonstram uma maior participação dos associados e, assim, transparência na gestão, ou seja, melhores organizações cooperativadas seriam caracterizadas pelo melhor desempenho econômico e pela maior participação do associado nas estruturas de governança.

Este trabalho foi organizado na forma de seis capítulos. Compreende o capítulo 2, questões conceituais relativas à importância da educação e capacitação cooperativista para o bom desempenho das cooperativas e sua influência na gestão democrática dos sócios. Os conceitos de cultura organizacional e governança cooperativa além do papel e a importância do associado consciente e participativo também são abordados. Uma breve descrição acerca dos princípios do cooperativismo e sua história também se encontram inseridos neste capítulo.

O capítulo 3 discorre sobre a caracterização da cooperativa em estudo, descrevendo a evolução de sua gestão desde sua fundação até o momento atual, as adequações legais em virtude da nova legislação, o programa de educação cooperativista adotado e algumas considerações e ações resultantes das boas práticas de governança e do Planejamento Estratégico.

Apresentada no capítulo 4 a metodologia para o desenvolvimento deste trabalho, incluindo os procedimentos adotados, os dados coletados bem como os parâmetros utilizados para a pesquisa de campo aplicada aos associados.

Os resultados da pesquisa e avaliações obtidos para as propostas iniciais deste estudo são demonstrados no capítulo 5. Por fim, o capítulo 6 apresenta as principais conclusões e perspectivas deste estudo para a cooperativa.

1.1. Situação problemática e pergunta de pesquisa

A empresa cooperativa difere das demais empresas por possuir uma relação diferenciada entre os fatores de capital e trabalho. A distribuição do resultado é proporcional à atividade de cada sócio. Quando se fala em cooperativa, faz-se referência a “associados” e a “sobras” do exercício; ao invés de “investidores” e “lucros” da atividade empresarial como nas empresas de capital.

Sendo assim a gestão e controle democrático por parte dos sócios deveriam ser norteadores no gerenciamento da cooperativa tornando-se diferenciais em comparação as demais empresas capitalistas. Mas em muitos casos, é possível identificar algumas dificuldades de gerenciamento, como a questão da necessária agilidade no processo de tomada de decisão, em que a sociedade depende da participação dos associados, diante do princípio da democracia, nas assembleias gerais ordinárias, extraordinárias e especiais.

A participação dos sócios não deve limitar-se apenas a sua participação nas assembleias. A ignorância em relação ao processo e doutrina cooperativa pode comprometer o desenvolvimento da cooperativa, correndo o risco desta “falta de conhecimento” vir a se tornar uma forma de manipular sócios. Portanto, um desafio para as cooperativas é proporcionar através da educação e capacitação do seu quadro social um melhor entendimento sobre: os princípios e valores do cooperativismo, a elaboração de estatutos, as leis cooperativas bem como os direitos e deveres dos sócios e a sistemática do processo de funcionamento das cooperativas como instituição e empresa.

O objeto deste estudo é a Cooperativa de Trabalho Educacional COOPEEB Ltda, mantenedora do Colégio Concórdia sito na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A COOPEEB administra duas unidades de negócio sendo estas: o Colégio Concórdia, que oferta à comunidade educação básica e ensinos fundamental e médio, e a unidade Aprendiz Cooperativo, que propicia iniciação ao mercado de trabalho através de cursos profissionalizantes.

A COOPEEB surgiu em um momento de crise, onde um pequeno grupo de profissionais da área da educação aceitou o desafio de fundar uma cooperativa mantendo além dos seus postos de trabalho, a escola ativa no mercado. Desde então é administrada pelo mesmo presidente sócio fundador, o que em muitas situações pode ocasionar inibição e acomodação por parte dos associados, influenciando na cultura organizacional e podendo vir a ocasionar a falta de inovações na gestão, onde os dirigentes são sugeridos, conforme a cultura desenvolvida na sociedade.

Desse modo, este trabalho pretende fazer um paralelo entre algumas características doutrinárias da cooperação, satisfação dos sócios da cooperativa em estudo e o desempenho da gestão e dos negócios na COOPEEB, buscando responder a seguinte questão: na gestão democrática da cooperativa que fatores podem ter maior influência na participação dos sócios?

Este trabalho tem como objetivo identificar a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos, verificar de que forma a educação e capacitação cooperativa está sendo percebida pelos sócios e sua possível influência na participação e gestão democrática da cooperativa. Mais especificamente, pretende analisar a compreensão do sócio no que diz respeito ao significado dessa organização; indicar as principais

reivindicações, sugestões, expectativas e constatar algumas oportunidades de melhoria detectadas pelos cooperados.

A análise será realizada através de uma pesquisa de campo com os associados, cujo intuito é quantificar e elencar alguns índices e indicadores, que possam servir de ferramenta para a gestão das unidades de negócio, conselho de administração e comissão de educação cooperativista.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a participação e satisfação do associado correlacionando as variáveis: distribuição por unidade de negócio, função e tempo de cooperativa, educação cooperativista, comunicação, gestão e personalidade com a eficácia da gestão e com o controle democrático por parte dos sócios.

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar a participação dos sócios nas assembleias gerais ordinárias, extraordinárias e especiais;
- Identificar através dos resultados da pesquisa os principais anseios, oportunidades de melhoria e aspectos que devem ou não ser mantidos na COOPEEB;
- Elaborar indicadores de apoio à gestão da COOPEEB para análise de contexto e possíveis tomadas de decisão no processo de gestão da cooperativa.

1.3. JUSTIFICATIVA

A proposta de Educação Cooperativa, afirma Baioto (2008), necessita ser compreendida a partir de suas peculiaridades em relação ao que se propõe. Para sua efetivação, se faz necessário ir além da simplificação da reprodução de conteúdo, existindo mais fatores a considerar, fatores relacionados a um agir pedagógico voltado à proposta cooperativa.

A educação cooperativista requer, cada vez mais, de eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade do cooperativismo, como forma de impulsionar e assessorar uma eficiente e equilibrada gestão cooperativa focada nos interesses dos associados e na conquista de melhores resultados.

Nascimento (2000) afirma que o problema das cooperativas não é de origem gerencial e nem administrativa. A carência de doutrina e educação cooperativa são apontadas como origem dos problemas de capitalização, de endividamento, de não participação, de falta de identidade, de integração e de solidarismo.

A educação cooperativista sendo utilizada como ferramenta capaz de propiciar melhor compreensão do ato cooperativo e do funcionamento da cooperativa, com o objetivo de ampliar as condições da participação direta dos cooperados nas decisões de sua organização torna os associados mais competentes, conforme Schneider (2010), promovendo uma reformulação dos valores e princípios dos sócios, fazendo com que estes se integrem com afinco à causa cooperativa, percebendo-se não apenas como usuários ou como trabalhadores, mas sim também e principalmente como donos e protagonistas do processo cooperativo.

A participação do sócio na gestão da cooperativa deve ocorrer desde o processo de elaboração das decisões até o controle sobre a execução das mesmas. Schneider (1999) acrescenta ainda que este tipo de participação faculta um campo novo e mais amplo e hoje cada vez mais indispensável nas cooperativas.

A eficiência da gestão em uma cooperativa necessita além de um gestor eficiente, a participação dos seus sócios. Para que isto ocorra é importante uma educação cooperativa permanente e motivacional. Schneider (1999) afirma que a educação cooperativa permite conduzir o processo de conscientização dos associados em direção a uma percepção clara da natureza específica das organizações cooperativas.

De acordo com Boudot (1965) (*Apud* Schneider 2010, p. 128), o êxito da cooperação repousa sobre os cooperativistas. Por mais devotados e competentes que possam ser os dirigentes, para a construção de uma verdadeira ordem cooperativa requer-se mais do que um serviço bem montado e estruturado. Será preciso que junto ao conselho gestor, o associado envolva-se nos processos decisórios da cooperativa que fomentem e desenvolvam relações humanas, sem as quais a cooperação é um corpo sem alma.

Neste sentido, o presente estudo busca delinear através de uma pesquisa de campo quais os fatores que detêm maior influência na participação e satisfação dos associados e as suas percepções em relação à educação cooperativista, comunicação e conselho de administração na gestão da COOPEEB.

Schneider (2010) acrescenta que somente podemos opinar quando conhecemos o assunto. O cooperativismo ainda é visto por muitas pessoas como algo mascarado, relacionado a envolvimento político e, muitas vezes, os próprios associados não possuem condições de conceituar “o que é uma cooperativa” e que pior que desconhecer algo é conhecer de forma distorcida.

Este estudo prima por analisar e propor através dos resultados obtidos na pesquisa de campo, servir como uma ferramenta para a gestão da cooperativa propiciando uma avaliação quanto à participação dos sócios nas atividades da Coopeeb. Visando acima de tudo a capacitação e o engajamento de seus associados através da educação cooperativa continuada e da melhoria na comunicação interna, será possível obtermos melhores desempenhos individuais e adesão dos novos associados nos projetos realizados na cooperativa.

Esta proposta vem ao encontro da necessidade de envolver os associados através de sua fidelização ao movimento cooperativista, de forma que as comparações com outras formas de economia sejam feitas com fundamentação e conhecimento de causa evitando distorções e “achismos”. Desta forma, a cooperativa passa a ser um local que promova a satisfação e o bem estar do associado, podendo lhe propiciar um ambiente de trabalho diferenciado onde a cooperação seja verdadeiramente colocada em prática como princípio norteador.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Princípios do Cooperativismo e Gestão democrática dos sócios

Os pioneiros de Rochdale destacam-se, entre os fundadores das cooperativas, como principal ponto de partida do cooperativismo moderno.

Na localidade de Rochdale, Inglaterra, os 28 tecelões, a partir de uma situação de greve e demissão em massa, em plena crise de desemprego dos anos 40, começaram a esboçar, desde o final de 1843, o que em dezembro do ano seguinte se traduziria na cooperativa de consumo que, na sobriedade operária, surgiu pequena e modesta, e desenvolveu-se ininterruptamente até os nossos dias. A transcendência de sua iniciativa tornou-se inquestionável. Em seus estatutos, pensados e definidos de forma coletiva e grupal ao longo de um ano, os 28 pioneiros codificaram os valores, princípios e métodos essenciais do cooperativismo, os aplicaram com perspicácia excepcional e os propagaram com êxito. (Schneider, 2012, p. 256)

O cooperativismo, conforme definição de Rodrigues (2008), é uma doutrina baseada em sete princípios adotados universalmente que caracterizam e determinam o comportamento das cooperativas, cujo conceito fundamental é corrigir o social através do econômico. As cooperativas prestam serviços de interesse dos seus associados tendo em vista aumentar a renda e o lucro dos mesmos, desta forma a cooperativa é um meio, e não um fim em si mesma.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), elaborou a seguinte definição de cooperativa: uma cooperativa é uma associação de pessoas que estão unidas de forma voluntária para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum mediante uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (McPheerson, 1995, *apud* Schneider e Hendges, 2006).

Sendo tarefa da ACI tutelar os princípios cooperativos, de acordo com Schneider e Hendges (2006), muitos congressos foram realizados como objetivo de estudá-los, bem como analisar sua aplicação na época. Até a realização do XV Congresso em Paris, em 1937, os princípios formulados pelos Pioneiros de Rochdale eram utilizados. Posteriormente, em 1966, através da realização do XXIII Congresso sediado em Viena, houve outra alteração e por fim em 1995, por ocasião do XXXIII Congresso em Manchester, os princípios são modificados

pela terceira vez, procurando adequar-se aos novos tempos e a uma realidade que já vive os complexos desafios do processo da globalização.

Atualmente os princípios cooperativos vigentes, conforme Schneider (2012), são:

1. Princípio da Adesão Voluntária, Consciente e do Livre Acesso
2. Princípio da Gestão e do Controle Democrático dos Sócios
3. Princípio da Participação Econômica do Sócio
4. Princípio da Autonomia e Independência
5. Princípio da Educação, Treinamento e Informação Cooperativa
6. Princípio da Cooperação Intercooperativa e a Integração Cooperativa
7. Princípio da Preocupação com a Comunidade

Como herança do legado dos pioneiros, a cooperação passa a adquirir cada vez mais importância, tanto nos países desenvolvidos, especialmente os nórdicos, quanto nos países do Terceiro Mundo, tanto em economias de mercado quanto em economias centralmente planejadas. A modesta origem dos 28 pioneiros, já no início da segunda década do século XXI, traduz-se hoje em aproximadamente 1 a 1,2 bilhões de associados de cooperativas espalhados pelos cinco continentes. Se, até 1960, a Europa tinha a hegemonia em número de cooperativas e de associados, hoje são os demais continentes que contam com a maioria de cooperativas e de associados. São particularmente os países do Terceiro Mundo, entre eles os considerados emergentes que, em época recente apresentam as maiores taxas de crescimento de cooperativas e de associados. (Schneider, 2012, p. 256).

Bialoskorski Neto (2002) afirma que o constante processo de internacionalização traz para economia, e em particular para as organizações cooperativas, novos desafios econômicos para manter os níveis de competitividade e concorrência. É necessário não só adaptar e modernizar a estrutura produtiva, mas também a gestão da cooperativa, fazendo com que essa organização possa estar sempre apta a se ajustar aos cenários econômicos.

As organizações cooperativas precisam contar com uma gestão forte, dado que o processo de desenvolvimento, aliado às modificações no ambiente de negócios, faz com que o cooperativismo seja cada vez mais exigido sob a ótica econômica e de eficiência.

Sempre que se discute as questões do cooperativismo, vem logo a tona o problema gerencial, as deficiências administrativas e a necessidade de se modernizar dentro de um “mercado cada vez mais globalizado”. Profissionalismo é a palavra que mais se ouve em reuniões técnicas e talvez a mais citada em relatórios que fazem diagnósticos sobre

cooperativas, na verdade uma forma simples de justificar os problemas sem muita clareza do que se espera dos chamados profissionais. (NASCIMENTO, 2000, p. 69).

Nas cooperativas, a motivação não é o lucro da empresa, mas o lucro dos proprietários no conjunto das suas atividades. Quando se fala em profissionalização das cooperativas como sinônimo de substituição de associados por “técnicos contratados ou eleitos” para os órgãos diretivos, comete-se, de acordo com Nascimento (2000), um equívoco e na verdade apenas introduzem-se mais distorções. Por isso, o entendimento comum de que as cooperativas devem ser dirigidas por esses técnicos enquanto os associados eleitos devem ter o papel coadjuvante é um despropósito e só pode ser atribuído ao vício intervencionista do qual poucos se libertaram.

A profissionalização nas cooperativas é absolutamente necessária e não é sinônimo de conhecimento técnico, reforça Nascimento (2000), mas sim de identidade, de responsabilidade e de compromisso com a causa do cooperativismo, e essas qualidades devem ser encontradas em todos os quadros da cooperativa.

A organização cooperativa mostra ser superior às alternativas quando os agentes que nela atuam agem cooperativamente sem a necessidade de monitoramento, sem oportunismos e buscando alcançar os interesses coletivos. Entretanto, quando o comportamento foge desse padrão, surgem custos que são, em tudo, idênticos àqueles encontrados nas empresas não cooperativas. (BIALOSKORSKI NETO, 2002, p. 177).

Segundo o enfoque da cooperativa como “sociedade de pessoas”, o dirigente, para legitimar o seu poder, deve ter uma “cultura cooperativista”, com uma significativa experiência cooperativa, dos seus princípios, normas e valores, com condução democrática da cooperativa (SCHNEIDER, 1999, p. 25).

Sapovicis *et al* (2004) afirma que, sem dúvida, a maior diferença entre empresas comerciais e cooperativas é que no sistema cooperativo, os cooperados são ao mesmo tempo beneficiários e prestatários dos serviços, caracterizando o controle democrático.

Diferentemente do processo de decisão em outros tipos de organização, nas cooperativas todos os associados têm igualdade de voto, qualquer que seja o capital aplicado na sociedade, enquanto, nas organizações empresariais típicas, o sócio tem seu voto proporcional ao capital. O controle na empresa é exercido pelo capital e nas cooperativas pelos trabalhadores cooperados, imperando a liberdade e propiciando a todos igual oportunidade nas tomadas de decisão. O

princípio do controle democrático dos sócios, incorporador do antigo princípio ‘uma pessoa – um voto’, existe para expor com clareza a preocupação da ACI e dos cooperativistas convictos em afirmar que uma cooperativa realmente democrática existe quando os sócios participam ativamente do estabelecimento de suas políticas. (SAPOVICIS *et al*, 2004, p. 20).

2.2. Educação Cooperativista

Se o cooperativismo, em suas origens visa realizar seus objetivos e, de fato, a democracia participativa, então, a educação cooperativa é um princípio fundamental (Schneider, 2012).

Não é segredo que os grandes cooperativistas foram também grandes educadores. O esforço para mudar o sistema econômico requer muita educação. A cooperação como uma forma especial de ajuda mútua apela a motivações bem distintas das do auto interesse ou impulsos egoístas. Uma disciplina coletiva livremente assumida requer um crescimento cultivado através da educação. Requerem-se novos valores, novas ideias, novos padrões de comportamento, novos hábitos de pensamento e de conduta, baseados nos valores superiores a associação cooperativa. Portanto, nenhuma cooperativa pode dispensar a educação. (SCHNEIDER, 2003, p. 134).

Schneider (2003) afirma ser normal que ao ingressar numa cooperativa, o associado procure atender a objetivos e interesses imediatos e individuais, em que, por meio da cooperação, visa satisfazer e suprir carências que de forma individual não conseguiria atender mediante a concorrência no mercado. Porém, a cooperativa não pode agir normalmente mantendo o associado durante anos seguidos nesta atitude individualista e competitiva, agindo como se este fosse um simples cliente da cooperativa.

Segundo o mesmo autor, assumir as responsabilidades que lhe competem como coproprietário da organização, quais sejam: as responsabilidades relativas à tomada de decisões, definição das políticas e suas prioridades, eleição dos dirigentes e controle sobre os mesmos, capitalização e fidelidade nas operações com a cooperativa. Daí a necessidade de a organização cooperativa ter que abraçar com muito empenho a educação cooperativa, visando que os sócios adquiram uma verdadeira “cultura cooperativa”.

Todos os associados que fazem parte de uma cooperativa, independente do cargo que ocupam, afirma Schneider (2003), necessitam de educação e treinamento, a fim de contribuir para o seu desenvolvimento e para que além de executores de tarefas possam realmente ser gestores.

Embora princípios cooperativos sejam hierarquicamente iguais, o princípio de educação é conhecido como "regra de ouro", uma vez que sua existência e aplicação proporcionam o melhor entendimento dos demais princípios e valores cooperativos. É através da educação que se torna possível entender o conteúdo de tais princípios, elaborar estatutos, entender a lei das cooperativas, bem como os direitos e deveres dos sócios, e entender a sistemática do processo de

funcionamento das cooperativas como instituição e empresa. O compromisso das cooperativas com a educação é muito antigo, pois, durante a trajetória da formação e vigência dos princípios, a educação sempre esteve presente no elenco dos princípios, e obteve mais ou menos prioridade. Na atualidade a Declaração da ACI deixa bem clara a sua importância para o movimento cooperativo. A ideia de educação é acompanhada por informação e capacitação aos sócios e é estendida aos empregados, jovens e líderes de opinião (SCHNEIDER, 2003, p. 69).

Para o cooperativismo, tão importante como mudar as estruturas é mudar os homens pela educação. (SCHNEIDER, 2012).

A educação cooperativa há de orientar, em primeiro lugar, os membros da entidade, os associados, os dirigentes, os técnicos e os empregados. Os associados, para conseguir deles um apoio e uma lealdade total, graças à exata compreensão da filosofia e dos métodos cooperativos e técnico-econômicos, e uma ampla informação. Os dirigentes, para que imbuídos de “cultura cooperativa”, sejam os primeiros a praticar a solidariedade, a responsabilidade, sejam tecnicamente competentes para conduzir a organização com eficácia e eficiência e tenham amplo conhecimento dos desafios do mercado. Os empregados, pois através deles os associados mantêm o contato mais frequente com sua cooperativa, a formação cooperativa daqueles é fator importante de educação no quadro social. (SCHNEIDER, 2012, p.267-268).

Na concepção de Frantz (2001) a educação e a cooperação são duas práticas sociais que se processam de tal forma que, sob certos aspectos, uma contém a outra. A educação e a cooperação entrelaçam-se e potencializam-se como processos sociais. No processo da educação, podem-se identificar práticas cooperativas e, no processo da cooperação, podem-se identificar práticas educativas. A organização da cooperação, em seus aspectos práticos, exige de seus sujeitos e atores uma comunicação de interesses, de objetivos e práticas, a respeito do qual precisam falar, argumentar e decidir.

A educação cooperativa é o melhor meio para solucionar diversos problemas e para vencer o principal obstáculo que se opõe à consolidação destas organizações, que é de acordo com Schneider (2010) o desconhecimento dos verdadeiros objetivos, princípios e métodos cooperativos. O mesmo autor enfatiza como vantagens, que a educação cooperativista permite:

- adquirir os conhecimentos gerais e as experiências que favorecem um desenvolvimento mais adequado das entidades cooperativas;

- despertar e manter o “espírito cooperativo”, que vai muito além da simples obtenção de vantagens materiais e apela ao sentido de justiça e solidariedade social;
- proporcionar aos associados que ocupam cargos de responsabilidade e também aos empregados das cooperativas os conhecimentos técnicos que a crescente complexidade das empresas modernas requerem;
- motivar os associados em prol do exercício consciente de seus direitos e deveres
- promover a expansão com outras cooperativas e a expansão geral de suas atividades;
- facilitar à comunidade e seus representantes a distinção entre as verdadeiras e falsas cooperativas;

É importante salientar que, como afirma Sousa *et. al* (2009), as cooperativas necessitam, em sua gestão, de canais de comunicação para dar suporte à educação cooperativista, que, como se sabe, está estritamente ligada a um processo de comunicação.

Para Valadares (2009) o desenvolvimento de uma cooperativa é diretamente proporcional ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista, pois a

inexistência de um bom e eficiente sistema de educação e comunicação entre associados, dirigentes e funcionários, voltado aos interesses da comunidade cooperativa, prejudica o associado na sua função de dono e usuário da cooperativa, que passa a distanciar-se progressivamente de sua função primordial, que é a prestação de serviços aos associados. Transforma-se numa empresa ineficiente, por não conseguir o suficiente grau de adesão dos associados, carentes das informações necessárias para se comprometerem mais com sua organização; ou transforma-se numa empresa eficiente, progressista, mas apenas uma empresa como outra qualquer, valorizando apenas a dimensão econômica e relegando a dimensão social a segundo ou terceiro plano (VALADARES, 2009, p.20).

2.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, sua propaganda, e assim por diante.

Nesse sentido, a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiado o que deve ser evitado. Portanto, além de um significado simbólico, de representações, ela também exerce um sentido político e de controle. (LUZ, 2012, p.14)

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações de acordo com Luz (2012) um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e reconhecimento dos próprios funcionários.

Chiavenato (2010) define cultura organizacional ou cultura corporativa como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constituída ao longo do tempo, exprime a identidade da organização e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir.

Embora a cultura organizacional seja um tema intangível pode se manifestar de diferentes maneiras. Através do comportamento dos colaboradores: seus trajes, o corte de cabelo, as formas como as pessoas são tratadas, os assuntos preferencialmente discutidos, slogans usados pela empresa, suas crenças, seus valores seu modo de pensar e agir, entre outros.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa (CHIAVENATO, 2010, p.173).

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam no dia-a-dia o comportamento dos membros de uma organização e conforme Chiavenato (2010) toda a cultura se apresenta em três diferentes níveis como esta demonstrado na figura 1.



Figura 1: Níveis da cultura organizacional. Adaptado de Chiavenato (2010, p. 176).

Os níveis da cultura organizacional também denominados por Chiavenato (2010) de componentes da cultura organizacional são, portanto: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Ao componente *artefatos*, constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada indivíduo vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. São exemplos os símbolos, as histórias, os lemas, as cerimônias anuais.

Constitui o segundo nível o componente *valores compartilhados*. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas

fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Os valores são criados em muitos casos pelos fundadores das organizações.

O terceiro nível, *pressuposições básicas*, constituem fontes mais profundas de valores e ações. São crenças inconscientes, percepções, sentimentos nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, muitas vezes, através das pressuposições não escritas nem sequer faladas.

Alguns aspectos da cultura organizacional são mais perceptíveis, enquanto outros menos visíveis e de difícil percepção. Luz (2012) elenca os quatro fatores que mais influenciam na cultura organizacional de uma empresa, sendo estes: os fundadores, o ramo de atividade, os dirigentes atuais e a área geográfica na qual a empresa atua.

Os fundadores são líderes que deixam marcas na história de uma organização. Tornam-se figuras singulares na cultura de uma empresa, impregnando-a com suas crenças, seus valores, seus estilos etc.

O perfil da empresa também sofre influências do ramo no qual a empresa atua. Alguns ramos de atividade, em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes, do que outros, o que impacta na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos de trabalho e também na própria qualidade de seus recursos humanos.

Os dirigentes atuais também podem gerar forte influência sobre a cultura de uma empresa. Em alguns casos, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura da organização. Tudo depende conforme Luz (2012) do grau de poder e da personalidade desse executivo.

A localização de uma empresa também pode vir a oferecer forte influência sobre a sua cultura. A escolaridade, o padrão cultural e o nível socioeconômico de uma determinada população irão imprimir valores, crença e outros ingredientes aos seus membros, refletindo na cultura da empresa.

Toda coletividade tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e mais correto. Nas organizações a cultura constitui um conjunto preciso de representações mentais e impregna todas as práticas (SROUR, 1998). Segundo o mesmo autor, um complexo muito definido de saberes coerente de significações e funcionando como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Desta forma a cultura organizacional exprime a identidade da organização. Sendo construída ao longo do tempo.

2.4. Governança Corporativa

Nos últimos tempos têm crescido os debates sobre ética e governança nas organizações. As empresas têm evoluído objetivando alcançar maior transparência e independência na gestão (VIEIRA, 2004).

De acordo com Borges e Serrão (2005), o termo governança corporativa existe há muito tempo. Em meados da década de 1980 o movimento pela governança corporativa ganhou força nos EUA, inicialmente chegando à Inglaterra e depois se estendendo pelo restante da Europa. Entretanto, somente após os escândalos contábeis ocorridos nos Estados Unidos em 2001 e 2002, passou-se a dar mais ênfase à necessidade de as organizações desenvolverem uma administração mais transparente com relação aos processos de tomada de decisão e dos atos praticados pelos seus administradores.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança corporativa como um o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Na figura 2 é demonstrado um organograma genérico onde estão representados os níveis de governança.

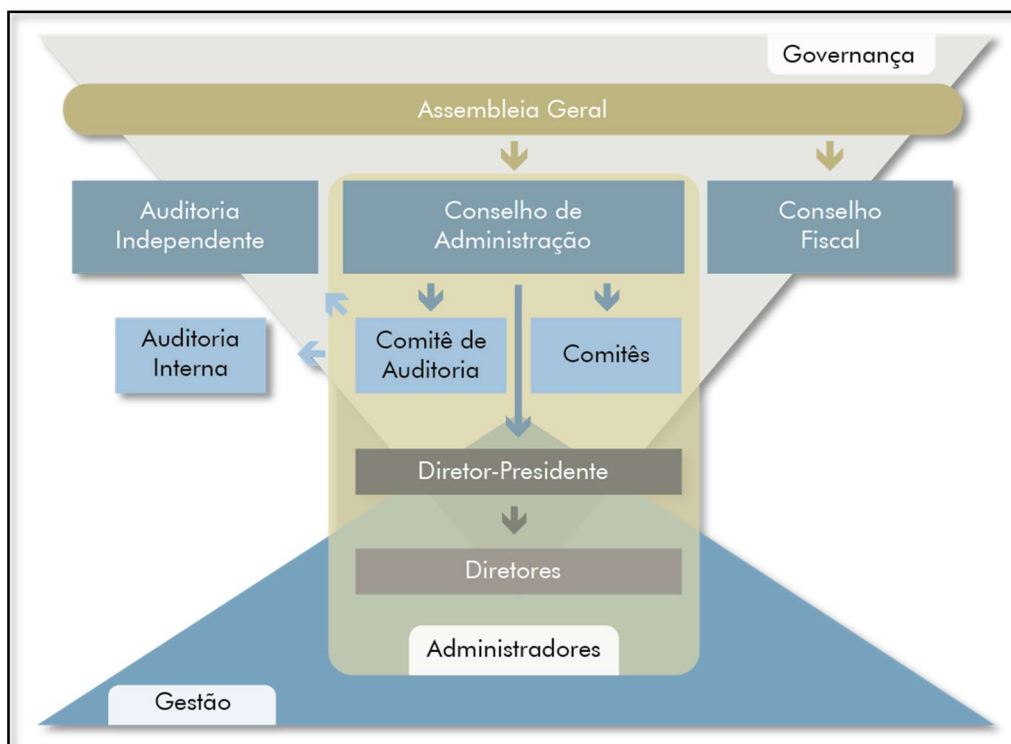


Figura 2: Organograma dos níveis de Governança. Fonte: IBGC

A Governança corporativa compreende uma estrutura de práticas relacionadas a um conjunto de ações e responsabilidades atribuídas a um determinado grupo constituído por: associados, conselho de administração, diretores, auditoria independente e conselho fiscal. Seu fim específico, de acordo com Dedonato e Beuren (2010), é garantir o desempenho econômico e uma remuneração justa aos associados. Devendo ainda, assegurar aos sócios o cumprimento dos princípios básicos de governança: equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e a observância da conformidade do ambiente de negócios em que está inserida.

De maneira bastante genérica, Carvalho (2002) apresenta uma definição para governança corporativa ou empresarial descrita como sendo: mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

O problema de agência (ou problema agente-principal), conforme o mesmo autor aparece quando o bem-estar de uma parte, denominada principal, depende das decisões tomadas por outra, nomeada de agente. Embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente. Sendo assim, em uma

empresa, o controle (agente) deve ser supostamente, guardião dos interesses de determinados grupos (principais).

Desta forma, o conjunto de mecanismos que foram instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes, com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo é denominado de governança corporativa.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

2.4.1. Origens da Governança Corporativa

A governança corporativa surgiu como uma reação dos investidores pulverizados ao crescente poder dos executivos, que ignorava os colaboradores da instituição, sócios, acionistas minoritários e a sociedade, tendo como principal objetivo agradar a um controlador majoritário, em detrimento dos demais *stakeholders*. Assim, a preocupação quanto à necessidade de aprimorar a governança corporativa nas empresas surgiu com os diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores. Portanto, a governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2009; SILVEIRA, 2004).

Após circular pelos Estados Unidos, Europa e alguns outros países, a onda da governança corporativa chega ao Brasil na década de 1990. Aqui, nas décadas de 1950 e 1960, predominava a presença forte do acionista controlador familiar, que acumulava o papel de majoritário e de gestor da empresa. Nos anos 1970, apareceram os primeiros conselhos de administração, com sinais de autonomia e de divisão do poder entre os acionistas e os profissionais da gestão (DE BENEDICTO, 2013).

Ao longo do século 20, IBGC (www.ibgc.org.br), a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. Neste contexto, as companhias foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates

sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa.

A vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada. (www.ibgc.org.br)

No Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa. (www.ibgc.org.br)

A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa (www.ibgc.org.br).

2.4.2. Princípios Básicos da Governança Corporativa

Diante um mercado cada vez mais consciente e exigente, muitas organizações têm aderido às práticas de governança corporativa.

A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade corporativa (VENTURA,2000).

Os princípios básicos que norteiam o código e as definições, dadas pelo IBGC em 1999 (www.ibgc.org.br) apresentam-se como:

2.4.2.1 *Transparência*

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

2.4.2.2 *Equidade*

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Destaca-se a necessidade do desenvolvimento e aprimoramento de políticas de tratamento apropriado às características dos associados e colaboradores, entre as quais, política de crédito, plano de cargos, carreiras e salários.

2.4.2.3 *Prestação de Contas (accountability)*

Os agentes de Governança, neste contexto compreendem os sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores, devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. É dever dos agentes de governança:

- Prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e às partes interessadas;
- Responder integralmente pelos atos e omissões praticados no exercício dos mandatos;
- A prestação e contas é inerente a quem administra recursos de terceiros e as principais ferramentas que suportam esta prática são: controles internos, práticas contábeis padronizadas, auditorias interna e externa;
- Registrar, avaliar e tratar as reclamações e insatisfações dos associados.

2.4.2.4 Responsabilidade Corporativa

Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A governança deve zelar pela perenidade da organização e, portanto, incorporar políticas que garantam os planejamentos estratégico e sucessório, além de políticas de avaliação de riscos e controles internos adequados.

2.4.3. Governança nas cooperativas

De acordo com Rosalem, *et al* (2009), além das responsabilidades individuais, os associados têm uma responsabilidade coletiva: tomar as decisões que os diretores não podem se não contarem com a aprovação da Assembleia Geral dos associados, tais como, dos planos de trabalho, da prestação de contas do Conselho da Administração e Parecer do Conselho Fiscal; da distribuição de sobras; do aumento de capital; da reforma do estatuto; da dissolução voluntária da cooperativa e nomeação de liquidantes; das contas dos liquidantes; da aquisição e venda de bens móveis e imóveis e da fusão, incorporação ou desmembramento.

O associado como gestor do empreendimento deve harmonizar a sua participação política com a sua participação econômica e ambos com a capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado. Dessa forma, a cooperativa, como um amplo espaço em que interage um grande número de associados, resulta em um evidente espaço de poder, onde diferentes forças atuantes precisam ser coordenadas e disciplinadas no sentido de orientá-las para o cumprimento do objetivo da cooperativa, ou seja, prestar serviços aos associados (SCHULZE, 1987, p. 62).

Para Rosalem *et al* (2009) os gestores devem possuir os seguintes requisitos: espírito cooperativista; conhecimento da filosofia e da história do cooperativismo, da administração dessas entidades como empresas sociais; da economia; do funcionamento e das operações dos seus negócios; consciência de sua autoridade e responsabilidade, tanto do ponto de vista social quanto do legal; da iniciativa e da capacidade de decisão; da legislação cooperativista vigente, bem como da gestão.

Rios (1998), ao estudar as formas de organização e de gestão das cooperativas, identifica algumas falhas da diretoria (Conselheiros-Diretores, ou Diretoria Executiva eleita) que devem ser evitadas: centralização de detalhes no presidente; prepotência de um ou mais

diretores, que se julgam mais importantes que os colegas conselheiros; autoritarismo; ausência de objetivos comuns; excesso de intervenção no dia a dia operacional; excesso de reuniões de longa duração, ou nenhuma reunião para estabelecer as metas da semana/mês; ineficiência nos trabalhos; culto ao poder; individualismo e incapacidade de formar lideranças.

O autor também destaca alguns erros cometidos pelo Conselho Fiscal: interferir na administração diária da entidade; comentar sobre informações fora do contexto organizacional; emitir parecer sobre assuntos que não foram devidamente esclarecidos ou que não sejam de sua competência; delegar ordens para os funcionários, cooperados ou diretores; procrastinar decisões e ações; não ser objetivo na redação de atas e pareceres, dificultando o entendimento da mensagem ou ensejando interpretações dúbias; realizar reuniões desorganizadas e desnecessárias, que não obtêm resultado algum e ter conhecimento defeituoso da filosofia cooperativa.

Neste contexto, Rios (1998) revela, ainda, outros equívocos do Conselho Administrativo, como: distanciamento do cotidiano da entidade, legando todo o gerenciamento para os diretores; conformismo; reatividade (só pronunciavam-se quando são solicitados); conhecimento distorcido da filosofia cooperativista; críticas aos diretores e às ações da entidade; desorganização das reuniões; aprovação generalizada das decisões sem que haja um julgamento adequado; desunião entre pares ou união sem unidade (falta de direcionamento das ações para atingir objetivos comuns).

Uma das formas de garantir o sucesso de uma cooperativa é manter a qualidade do seu capital social que pode ser feito de acordo com Rios (1998) da seguinte maneira: revisão do processo seletivo e do clima organizacional; admissão criteriosa de novos cooperados; criação de programa interno de integração do novo funcionário, de treinamento e de desenvolvimento; melhoramento da gestão de pessoas e promoção da educação cooperativista com foco na formação e informação dos cooperados e funcionários.

3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO EMPÍRICO

3.1. Histórico da Coopeeb

A Coopeeb foi fundada no dia nove de maio do ano 2000 na Assembleia Geral de Constituição realizada nas dependências do Colégio Concórdia de Porto Alegre. Conforme Viana (2013) participaram vinte e duas pessoas interessadas nesta iniciativa. Na Assembleia Geral de Constituição da Coopeeb, foram escolhidos os cooperados com funções de direção, discutido e aprovado o Estatuto Social, o qual é parte integrante da primeira ata. A partir deste momento, foram muitas as reuniões, até que, no primeiro dia de setembro de 2000, a COOPEEB assumiu a manutenção do Colégio Concórdia.

A Coopeeb é a primeira cooperativa educacional a ser fundada no estado do Rio Grande do Sul, conforme registrado pela OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Formada por professores e técnicos administrativos é uma cooperativa de trabalho cujo foco é a prestação de serviços na área de educação.

A Corporação é dirigida por um Conselho de Administração composto de 7 cooperados. Atualmente, o presidente desse conselho é o sr. Valdir Bernardo Feller, um dos fundadores da cooperativa e que, por 14 anos consecutivos, vem sendo reeleito, de forma democrática, nas Assembleias Gerais. Os cooperados elegem entre seus pares os membros do Conselho de Administração, que, por sua vez, designa outros cooperados para funções de gestão.

Desde sua fundação, Viana (2013) acrescenta que os dirigentes da Coopeeb tinham como prioridade a educação cooperativista de seus associados, pois além de se tratar de uma nova filosofia de trabalho, cada sócio tem o dever de conhecer bem os princípios e a doutrina cooperativista para poder contribuir com a sua parte na construção de um sonho coletivo. Desde então, muito foi feito, investimentos no aprimoramento acadêmico dos profissionais, na revitalização do espaço físico, em novos equipamentos e na abertura de novos postos de trabalho para os sócios através do Programa Aprendiz Cooperativo, em parceria com o SESCOOP/RS além de projetos como “União faz a Vida” implantado em parceria com a Cooperativa SICREDI.

3.2. Planejamento Estratégico da Coopeeb

O Planejamento Estratégico (PE) da Coopeeb foi elaborado em 2012 por todos os associados que desempenham função nas diversas atividades gerenciadas pela cooperativa. Foram definidas metas, objetivos, ações e estratégias que seriam orientadores de como a COOPEEB e seus negócios atuariam nos próximos três anos.

Portanto, são os associados que desempenham o papel principal neste planejamento, são eles quem determina seu sucesso ou o fracasso, pois são detentores do “fazer acontecer”, que abrange a Coopeeb enquanto mantenedora bem como o Colégio Concórdia e suas demais atividades.

Conforme Chiavenato (2010), a cultura é que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento de objetivos da organização. Juntamente com outros aspectos das decisões e ações, como planejamento, organização, direção e controle, a cultura deve ser alinhada para um melhor conhecimento dos objetivos da organização.

Através do PE foram elaborados, com a participação direta dos associados, a missão, os valores e a visão da Coopeeb enquanto empresa. Servindo de ferramenta para que a cultura seja aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização, conectando o passado com o presente contribuindo assim, para a coesão da Coopeeb.

MISSÃO

Contribuir para a transformação pessoal e social de nossos alunos através de uma educação voltada a Cooperação – Educando para a cooperação.

VALORES

Cooperação, solidariedade, liberdade, democracia, justiça social, equidade, participação, ética, honestidade, responsabilidade, autonomia, respeito, espiritualidade, reflexão.

VISÃO

Ser reconhecida como uma cooperativa de Trabalho Educacional comprometida com a construção de uma sociedade cooperativa, justa e pacífica.

O PE busca alinhar aspectos da cultura organizacional e orientar o comportamento dos associados no dia-a-dia direcionando as ações para alcançar os objetivos organizacionais. Sua aplicabilidade pode ser um meio de manter a direção das ações futuras e para fortalecer os aportes de uma gestão bem sucedida.

Os objetivos na elaboração deste planejamento foram os seguintes:

- Planejar Estrategicamente a ação atual da escola, seus objetivos e metas a curto, médio e longo prazo como forma de manter sua autossustentabilidade;
- Promover a autonomia dos colaboradores para participarem da elaboração do Planejamento Estratégico, para que ele espelhe as crenças, valores e conceitos institucionais;
- Compartilhar as informações para que a resolução dos problemas seja uma determinação coletiva promovendo a compreensão do papel de cada associado no alcance das metas planejadas.

A missão e os valores elencados no PE são demonstrados através de um mapa estratégico apresentado na figura 3, o qual representa os eixos sobre os quais foram sedimentadas as ações para o crescimento sustentável da Coopeeb.

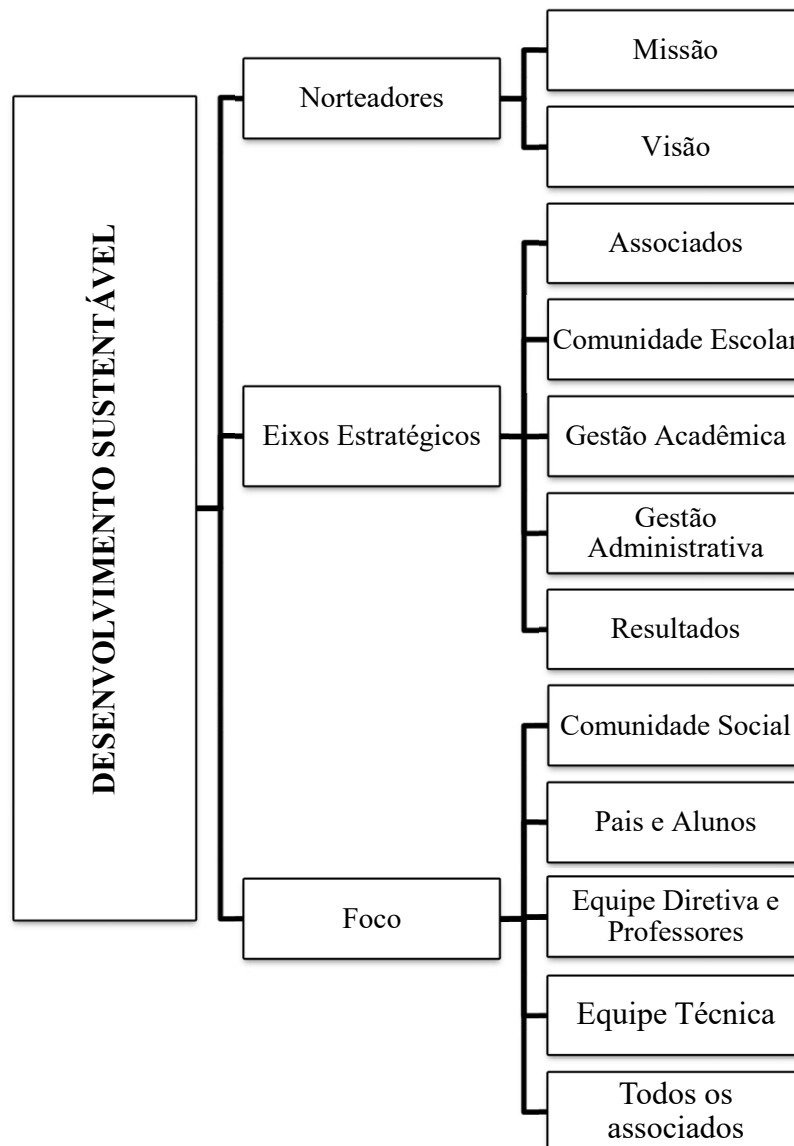


Figura 3: Mapa estratégico da COOPEEB. (Adaptado do Planejamento Estratégico 2012).

Para cada eixo estratégico foram delineadas ações e objetivos a serem desenvolvidos e/ou alcançados. A seguir será apresentado cada eixo com sua respectiva descrição.

- **Associados:** Promover a educação cooperativista, a qualificação profissional e o fortalecimento dos associados, buscando sua participação permanente na melhoria dos serviços prestados à comunidade.
- **Comunidade Escolar:** Estabelecer uma relação cooperativa, na qual pais e escola se comprometam em atuar harmonicamente no desenvolvimento cognitivo, social e espiritual dos alunos, tornando-os protagonistas do seu processo educativo (construção de autonomia).

- **Gestão Acadêmica:** Promover ações de melhoria da gestão acadêmica, buscando o desenvolvimento constante da capacitação dos associados envolvidos (professores e equipe pedagógica) e melhores resultados no processo ensino aprendizagem.
- **Gestão Administrativa:** Qualificar os associados envolvidos na gestão da cooperativa e das unidades de negócio e aperfeiçoar os processos internos, promovendo ações preventivas e corretivas.
- **Resultados:** Alcançar resultados positivos de todas as ações, detectando, através de processo de avaliação permanente, as distorções, adequando as estratégias adotadas.

Portanto, como resultado do PE espera-se atingir o crescimento nos indicadores acadêmicos, a qualificação no desempenho das funções, o aperfeiçoamento dos processos de gestão e a eficiência financeira. As ações apresentadas estão orientadas para superar as necessidades internas detectadas na gestão da Coopeeb e suas unidades de negócio, bem como para enfrentar os desafios do mercado.

3.3. Educação Cooperativista da Coopeeb

A educação cooperativista desde a fundação da Coopeeb era realizada no momento de ingresso do associado e em alguns encontros informais. Antes da sua reformulação, o associado participava dos encontros de educação cooperativista cujo caráter era muito mais informativo do que formativo.

Em 2013, oficialmente, foi constituída a comissão de educação cooperativista na Coopeeb que em conformidade com o Estatuto Social da cooperativa instituiu esta comissão de Educação Cooperativista integrada pelo diretor administrativo da cooperativa, por um coordenador pedagógico da instituição educacional mantida pela cooperativa, dois professores indicados pelas unidades de negócio e um representante do conselho de ética da cooperativa.

A competência da Comissão de Educação Cooperativista é coordenar um projeto de educação cooperativa permanente que contemple: a educação cooperativista dos associados e a educação cooperativista dos alunos aos quais a cooperativa presta serviços educacionais. Esta comissão, escolhida pelo Conselho de Administração, é coordenada pelo diretor administrativo da cooperativa.

Desde a efetivação da comissão, a metodologia para a educação cooperativista passou a contar com um plano de ação cujo principal objetivo é aumentar o engajamento do associado através da disseminação da doutrina cooperativa. Para tal utilizando-se de técnicas e ensinamentos com o intuito de melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho dos associados.

Uma das metodologias utilizadas foi a modalidade de educação à distância, EAD. A ideia é ampliar e aprimorar o conhecimento adquirido inicialmente, no ingresso do associado à cooperativa, utilizando-se da ferramenta EAD a fim de contemplar todo o associado independente de sua cidade de atuação.

Além desta ferramenta a Coopeeb disponibiliza um Manual do Cooperado que, juntamente com o Estatuto e Regimento da cooperativa é entregue ao associado e que também encontram-se disponíveis *online* no site da cooperativa para consultas e esclarecimentos. Neste material, destinado aos sócios da cooperativa, o associado pode conferir as principais informações sobre o funcionamento de uma cooperativa, conhecer melhor seus direitos e deveres, e os benefícios que a Coopeeb oferece, entre outras informações relevantes.

3.4. Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb e a nova Lei 12690/12.

A cooperativa de trabalho é uma sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais, com proveito comum, autonomia e autogestão, visando a obter melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho (art. 2.º da Lei n.º 12.690/2012).

As cooperativas de trabalho podem ser de dois tipos de produção e de serviço.

- Cooperativa de produção: quando constituída por sócios que contribuem com o trabalho para a produção em comum de bens, e a cooperativa detém, a qualquer título, os meios de produção. Exemplo: cooperativas de reciclagem, de costura, de artesanato.
- Cooperativa de serviço: quando constituída por sócios para a prestação de serviços especializados a terceiros, sem a presença dos pressupostos da relação de emprego. Exemplo: cooperativas de prestação de serviços de tradução ou cooperativas de prestação de serviços culturais/artísticos.

Em 19 julho de 2012 foi sancionada pela Presidência da República a Lei no 12.690/2012, conhecida como Nova Lei das Cooperativas de Trabalho. Desde então, é o principal instrumento de regulação deste tipo de sociedade no país, complementando, no que com ela não colidir, a Lei no 5.764/1971 – que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas – e a Lei no 10.406/2002 – que institui o Código Civil. Seu advento busca encerrar um longo período de insegurança jurídica quanto ao funcionamento destas iniciativas e cerca de oito anos de negociações e debates a respeito no Legislativo Federal. Além de reconhecer juridicamente as cooperativas de trabalho, a Lei no 12.690/2012: garante direitos aos seus sócios; modifica alguns aspectos de sua organização e funcionamento; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho (PRONACOOB); fixa mecanismos de combate às cooperativas de intermediação de mão de obra – as chamadas “falsas cooperativas”, “coopergatos” ou “cooperfraudes”; e estabelece a Relação Anual de Informações das Cooperativas de Trabalho (RAICT). (PEREIRA & SILVA, 2012 p. 65).

A nova Lei (12.690/12) modifica alguns aspectos de organização e funcionamento das cooperativas de trabalho. Após a vigência da nova lei, A Coopeeb teve que alterar seu nome

em função da obrigatoriedade da expressão “cooperativa de trabalho” no nome da cooperativa, considerada uma cooperativa de serviço e passando a ser denominada Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda.

Além desta obrigatoriedade, as principais alterações trazidas pela nova lei, em relação à Lei de Cooperativas (5.764/71) já existente, estão dispostas na tabela 1.

Tabela 1: Principais alterações promovidas pela Lei no 12.690/2012. Fonte: Adaptado de PEREIRA & SILVA (2012).

Aspecto de organização e/ou funcionamento	Lei no 5.764/1971	Lei no 12.690/2012
Número mínimo de associados	20 sócios	7 sócios
Denominação social obrigatória	Cooperativa	Cooperativa de trabalho
Assembleia geral ordinária: deliberará sobre a prestação de contas; a destinação das sobras ou rateio das perdas; a eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal, quando previsto etc.	Realização anual, nos três primeiros meses após o término do exercício social.	A cooperativa deverá deliberar, nesta assembleia, sobre a adoção ou não de diferentes faixas de retirada dos sócios, inclusive a diferença entre as de maior e as de menor valor.
Assembleia geral extraordinária: deliberará sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa, mudança do objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes, contas do liquidante.	Realização sempre que necessário.	-
Assembleia geral especial: deliberará sobre a gestão da cooperativa, disciplina, direitos e deveres dos sócios, planejamento e resultado econômico dos projetos e contratos firmados e organização do trabalho etc.	-	Realização, pelo menos, uma vez por ano, sempre no segundo semestre.
Quórum das assembleias gerais	Dois terços do número de sócios, em primeira convocação; metade mais um dos sócios em segunda	Dois terços do número de sócios, em primeira convocação; metade mais um dos sócios, em segunda convocação; cinquenta sócios

	convocação; mínimo de dez sócios na terceira convocação, ressalvado o caso de cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número.	ou, no mínimo, 20% do total de sócios, prevalecendo o menor número, em terceira convocação, exigida a presença de, no mínimo, quatro sócios para as cooperativas que possuam até dezenove sócios matriculados.
Quórum para decisões válidas	Aprovação da maioria dos sócios presentes com direito de votar (o sócio que é empregado da cooperativa perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego).	Aprovação da maioria absoluta dos sócios presentes.
Ausência nas assembleias gerais	-	Sujeita a sanções, as quais deverão ser estabelecidas em Estatuto Social ou Regimento Interno.
Notificação dos sócios para participação em assembleias	Deve ser feita com antecedência mínima de dez dias mediante editais afixados nas dependências mais frequentadas pelos sócios, publicação em jornal e comunicação por intermédio de circulares. A convocação será feita pelo presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por um quinto dos associados em pleno gozo dos	Deve ser pessoal com antecedência mínima de dez dias. Em caso de impossibilidade, a notificação deverá ser feita por via postal. Não sendo possíveis estas alternativas, os sócios serão notificados por edital afixado na sede e em outros locais previstos nos estatutos e publicado em jornal de grande circulação na região da sede da cooperativa ou onde ela exerça suas atividades, respeitada a antecedência mínima de dez dias.

	seus direitos.	
Composição da Diretoria ou do Conselho de Administração, responsável pela administração da cooperativa.	Deve ser composto exclusivamente por sócios eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo um terço do Conselho de Administração.	Deve ser composto por, no mínimo, três sócios, com manutenção dos demais aspectos da lei anterior.
Composição do Conselho Fiscal, responsável por fiscalizar a administração da cooperativa.	Deve ser constituído de três sócios efetivos e três suplentes, todos eleitos anualmente pela assembleia geral, sendo permitida apenas a reeleição de um terço dos seus componentes. O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.	A cooperativa formada por até dezenove sócios poderá estabelecer em estatuto composição para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal distinta, assegurados, no mínimo, três conselheiros fiscais.
Ausência nas assembleias gerais		Sujeita a sanções, as quais deverão ser estabelecidas em Estatuto Social ou Regimento Interno.

De acordo com Pereira & Silva (2012), a nova Lei de Cooperativas de Trabalho no Brasil surge com dois objetivos sendo estes: desestimular a criação e consolidar a punição das falsas cooperativas e apoiar a constituição e o fortalecimento de cooperativas de trabalhadores desejosos em melhorar suas condições de vida. Nesse sentido, ela se apresenta, ao mesmo tempo, como um novo instrumento de combate à precarização dos postos de trabalho; e como um passo importante para a construção de um ambiente institucional mais favorável ao exercício do trabalho segundo bases associativas.

Ocorre, porém, que o cooperativismo brasileiro está longe de ser homogêneo. Além das diferenças quanto às atividades econômicas – agricultura versus indústria versus serviços – e aos espaços de atuação – rural versus urbano –, as cooperativas são bastante diferentes entre si quanto aos seus interesses materiais e políticos – ora mais próximos das grandes empresas, ora mais próximos de uma proposta de desenvolvimento sustentável e inclusivo. Disso resulta certa incapacidade de construção de consensos que apontem para um arcabouço jurídico que reconheça as diferenças entre o cooperativismo empresarial e o cooperativismo “autêntico”; e as especificidades de cada um desses “cooperativismos”. (PEREIRA & SILVA, 2012 p. 73).

A efetividade da nova Lei de Cooperativas de Trabalho, de acordo com que afirmam Pereira e Silva (2012) dependerá de pelo menos dois fatores. Primeiro, da habilidade de articulação dos agentes governamentais para equacionar as controvérsias e questões antes apontadas, especialmente quando da sua regulamentação por meio de um ou mais decretos presidenciais. E, em seguida, do quanto ela será utilizada como instrumento de organização econômica dos trabalhadores, de um lado; e de regulação do mercado de trabalho pelas instituições que a têm como missão, de outro.

3.5. Governança e Gestão

São várias as formas de gestão e participação no âmbito das organizações de modo geral. No caso das cooperativas, Ferreira (1999) acrescenta que, as formas de administração idealizadas são voltadas à prática da autogestão, autonomia e democracia participativa, o que nem sempre é aceito por todos os ramos do cooperativismo, visto que essas instituições possuem interesses e necessidades específicas. Nesse sentido, as cooperativas representam uma atividade peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações.

De acordo com Rios (1998) o desempenho da cooperativa precisa estar estruturado de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permita a sobrevivência. Cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo.

Na figura 4, a seguir, pode-se observar como está distribuído de forma concisa o organograma da Coopeeb.

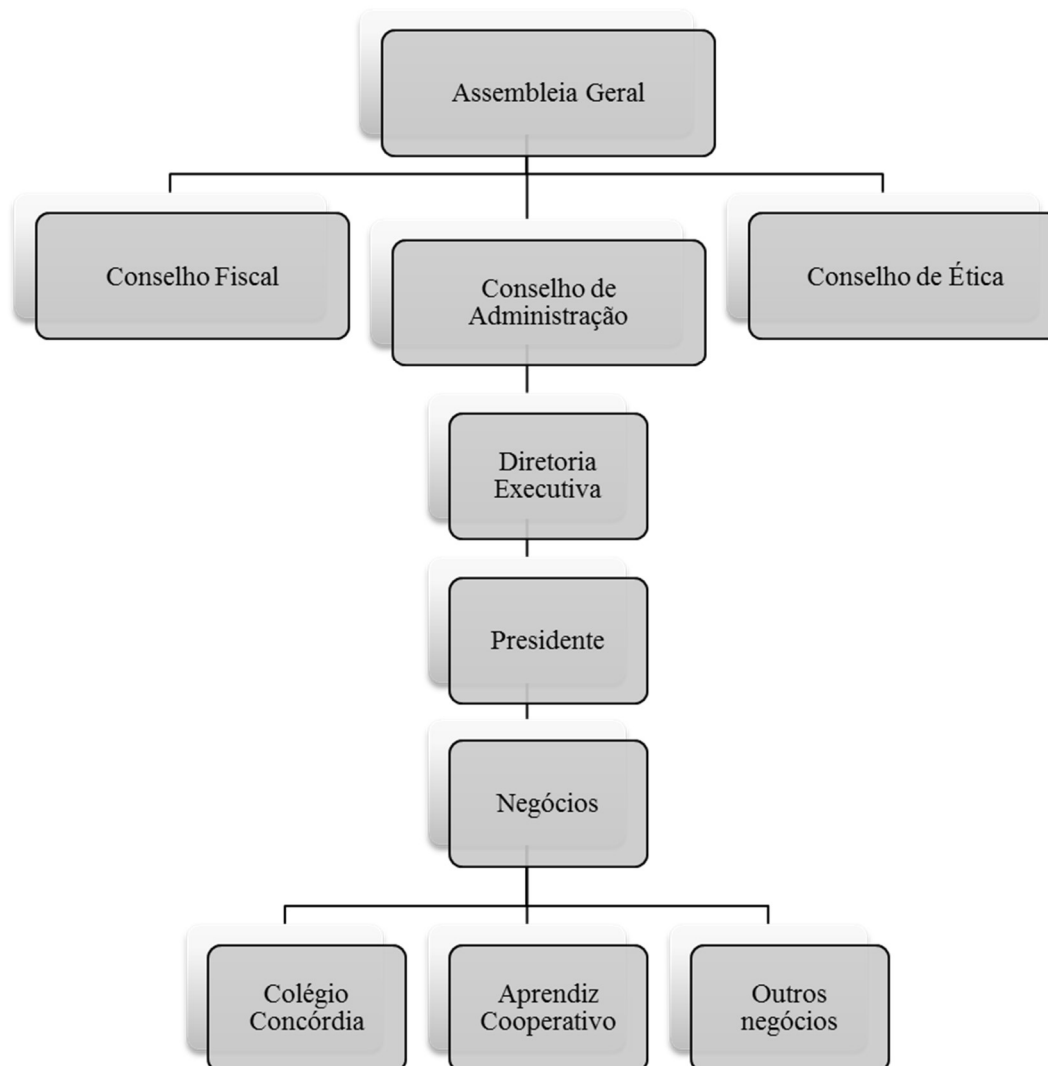


Figura 4: Organograma da Coopeeb. Fonte: arquivos da Coopeeb.

Desde 2012 a Coopeeb vem se adequando as novas práticas de governança, onde ocorreu o desmembramento entre a gestão do negócio e a governança, ou seja, foram separados os cargos de presidência da cooperativa e da direção do colégio Concórdia, que desde sua fundação eram exercidos pela mesma pessoa. A partir de então, o organograma passou a relacionar governança e gestão sob uma nova perspectiva, buscando uma melhor forma de organização, esclarecendo aos associados às diferenças entre os seus papéis na cooperativa enquanto donos do negócio e prestadores de serviço, conforme está representado na figura 5.

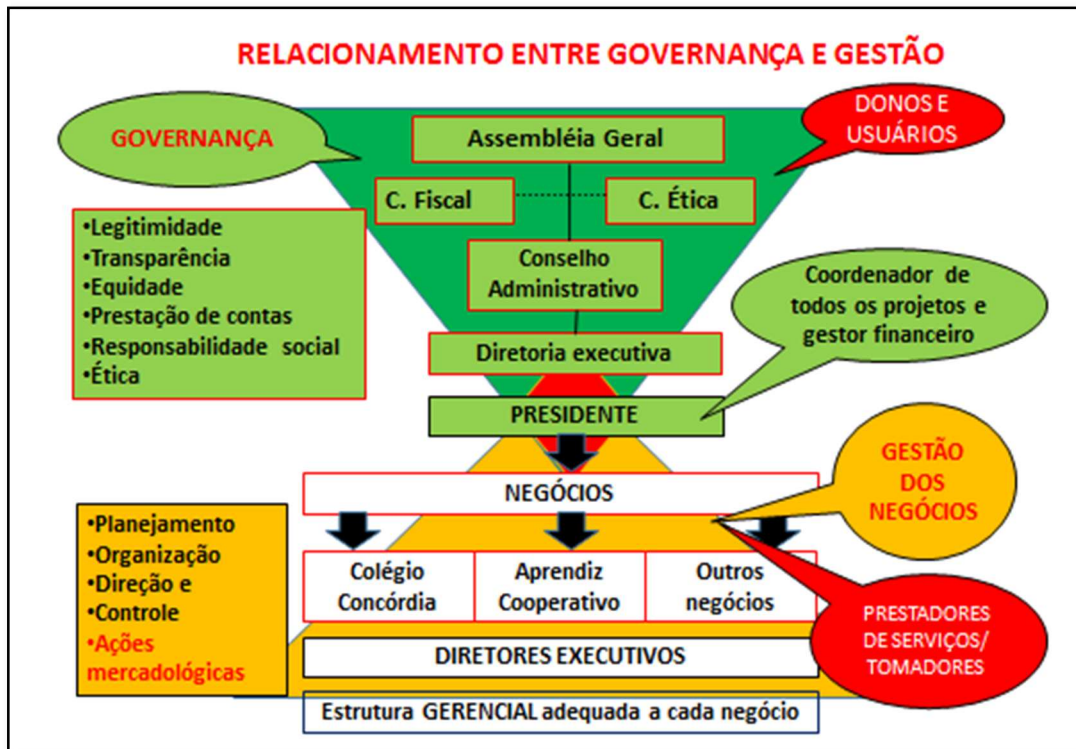


Figura 5: Relação entre governança e a gestão dos negócios da Coopeeb. Fonte: arquivos da Coopeeb.

4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O método de pesquisa adotado para a realização deste trabalho bem como o delineamento, técnicas de coleta, análise de dados e limitações deste método são componentes principais deste capítulo.

4.1. Delineamento da pesquisa

A metodologia que compõe esta pesquisa baseou-se nos métodos quantitativo e qualitativo. Roesch (2012) afirma que a pesquisa pode combinar o uso de mais de um método e na tabela 3 está esboçado o delineamento dos métodos bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

Tabela 3: Tipos de métodos e técnicas de pesquisa. (adaptado de Roesch 2012 p.127)

Método (delineamento)	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise
PESQUISA QUANTITATIVA		
	Entrevistas	
Experimento de campo	Questionários	
Pesquisa descritiva	Observação	Métodos estatísticos
Pesquisa exploratória	Testes	
	Índices e relatórios escritos	
PESQUISA QUALITATIVA		
	Entrevistas em profundidade	
	Uso de diários	
Estudo de caso		Análise de conteúdo
	Observação participante	
Pesquisa-ação		Construção e teoria
	Entrevistas em grupo	
Pesquisa participante		Análise de discurso
	Documentos	
	Histórias de vida	

O método quantitativo, conforme Richardson (1999) caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. Em princípio, representa a intenção de garantir precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação o que possibilita uma margem de segurança quanto às inferências.

O propósito da metodologia aplicada é obter informações sobre a população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou ainda com que frequência determinados eventos estão associados entre si, o que conforme Roesch (2012) está inserido em um estudo de caráter descritivo.

No que diz respeito a procedimentos metodológicos referentes à pesquisa qualitativa de campo, Richardson (1999 p.82) acrescenta que exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema.

4.2. Definição da Unidade de Análise

A pesquisa será realizada junto aos associados que exercem sua função na unidade de negócio Colégio Concórdia sito em Porto Alegre, por ser a unidade que abrange a maioria dos sócios. Os associados que residem no interior do estado e que exercem sua função no Aprendiz Cooperativo não fizeram parte desta coleta de informações.

Atualmente a COOPEEB conta com 131 (cento e trinta e um) associados em pleno gozo de seus direitos, destes, 107 (cento e sete) ativos e 24(vinte e quatro) inativos. Dos 107(cento e sete) sócios ativos, ou seja, com função na cooperativa, 78(setenta e oito) compõe o quadro social da unidade de negócio Colégio Concórdia e 29(vinte e nove) exercem sua função na unidade Aprendiz Cooperativo. Existem ainda alguns associados que desempenham função nas duas unidades de negócio.

4.3. Técnicas de coleta de dados

Uma das técnicas de coleta de dados utilizada foi um questionário composto por trinta e uma questões de múltipla escolha. Este questionário foi aplicado aos associados, o que

conforme YIN (2005), em muitas situações, contribui para o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Este tipo de estudo permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Na coleta de dados que compõem a pesquisa qualitativa utilizou-se também de análises documentais que buscaram explorar o histórico da cooperativa desde sua fundação. Foi realizado um levantamento a partir dos editais e atas das assembleias a fim de se obter um mapeamento de participação dos sócios no decorrer da existência da COOPEEB.

Roesch (2012) ressalta que uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa, tanto na natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, declarações, documentos legais etc e que servem como complemento para o método de coleta de dados.

4.4. Técnicas de análise de dados

A análise dos dados quantitativos se fará por meio de índices de frequência, porcentagem e gráficos. A tabulação dos resultados será feita através do processamento manual, com auxílio do software *Excel* devido ao número de associados e de perguntas permitirem a utilização deste tipo de tabulação. Os aspectos qualitativos serão compilados como manifestação de satisfação, insatisfação ou indecisos elucidando as principais diferenças nas opiniões recrutadas.

Para a tabulação dos resultados qualitativos da pesquisa de campo serão compiladas as respostas conforme a parametrização adotada como opção de resposta explicitada na tabela 4.

Tabela 4: Parametrização qualitativa das respostas da pesquisa com os associados.

Opção de Resposta	Parâmetro
Sempre	Satisfeito
Quase Sempre	Satisfeito
Sim	Satisfeito
Mais ou Menos	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não	Insatisfeito

Desta forma o grau de satisfação será manifestado com as opções e resposta sempre, quase sempre, sim e mais ou menos e para demonstrações de insatisfação raramente, nunca e não.

Na tabulação dos dados quantitativos, onde foi solicitado que o associado respondesse utilizando uma escala de 1 a 10, a tabulação se dará conforme tabela 5.

Tabela 5: Parametrização quantitativa das respostas da pesquisa com os associados.

Escala de Resposta	Parâmetro
1	Péssimo(a)
2	Péssimo(a)
3	Péssimo(a)
4	Regular
5	Regular
6	Bom/ Boa
7	Bom/ Boa
8	Bom/ Boa
9	Ótimo(a)
10	Ótimo(a)

Através desta forma de quantificação, considera-se insatisfeito quando os parâmetros forem de 1 ao 5 (respectivamente do péssimo ao regular) e como satisfeitos de 6 ao 10 (respectivamente do bom ao ótimo).

As questões foram divididas em cinco grupos de variáveis:

- Distribuição por unidade de negócio, função e tempo de cooperativa: estas perguntas caracterizam a amostra da população que será analisada nesta pesquisa, sendo utilizadas para a tabulação as questões 1,2 e 3.
- Educação cooperativista: fazem parte deste critério as questões 12, 14, 15, 16, 17,18,19 e 27.

- Gestão da cooperativa através do Conselho Administrativo e das unidades de negócio: compõe esta variável as questões 5, 11, 26, 28, 29 e 31
- Informação: este critério abrange as questões de número 21 a 25.
- Pessoaalidade: para esta variável as questões analisadas são as de número 4, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 20, 30, 32 e 33. Nestas questões as respostas são de cunho pessoal, algumas instigam que seja feita uma autoanálise por parte do participante com relação a suas atividades e participação na cooperativa, buscam também retratar a (in)satisfação do associado com o exercício de sua função, concessão de benefícios e valorização profissional.

4.5. Limitações do método

Esta metodologia limita-se a gestão do conselho de administração em exercício, podendo a pesquisa de campo ser estendida e aplicada anualmente a fim de se verificar a satisfação dos associados com a administração realizada pelo conselho de administração, com os gestores das unidades, com a comunicação interna, e de forma geral com a COOPEEB. A partir deste acompanhamento tornar-se-á possível analisar e aprimorar a atuação da comissão de educação cooperativista de acordo com os anseios e expectativas manifestados pelos associados buscando alcançar, utopicamente, a satisfação e bem estar de todos os componentes da cooperativa.

Em virtude dos associados da unidade de negócio Aprendiz Cooperativo não terem sido totalmente abrangidos nesta pesquisa, por residirem no interior do estado, os resultados obtidos servem de subsídio para atuação da comissão de educação cooperativa e do conselho de administração levando em conta, principalmente, o quadro social dos associados que atuam em Porto Alegre. Em uma próxima oportunidade a pesquisa poderá ser enviada por correio para que seja ofertada para todos os sócios.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A metodologia para o desenvolvimento deste trabalho dispõe como ferramentas a análise documental realizada nos arquivos da Coopeeb e a pesquisa de campo aplicada aos associados.

A efetividade das assembleias como órgão democrático afirma Schneider 2003, depende da proporção de sócios que atrai e do clima de confrontação amistosa e respeito recíproco entre sócios e a direção.

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento do número total de sócios e dos associados que estiveram presentes nas assembleias Ordinárias, Extraordinária e Especial, que ocorreram deste o ano de fundação da Coopeeb. Estes dados estão dispostos em gráficos e a porcentagem de participação foi calculada e está demonstrada na forma de tabelas.

Para fins quantitativos, a principal finalidade é estabelecer indicadores numéricos de apoio à gestão para as variáveis: tempo de cooperativa, educação cooperativista, comunicação, gestão e de forma geral a satisfação do associado.

5.1. Resultado da pesquisa documental

5.1.1 Participação em Assembleias Ordinárias

Desde a fundação da Coopeeb ocorreu quatorze assembleias ordinárias, o que está em conformidade com a legislação vigente. O levantamento dos dados quanto ao número de associados em pleno gozo dos seus direitos e por consequência aptos a participar das assembleias, foi realizada com a observância dos editais de convocação e das atas oficiais de cada assembleia disponíveis nos arquivos da Coopeeb.

No gráfico 1, encontra-se demonstrado o número total de associados em comparação aos sócios que estiveram presentes nas assembleias para cada exercício anual.

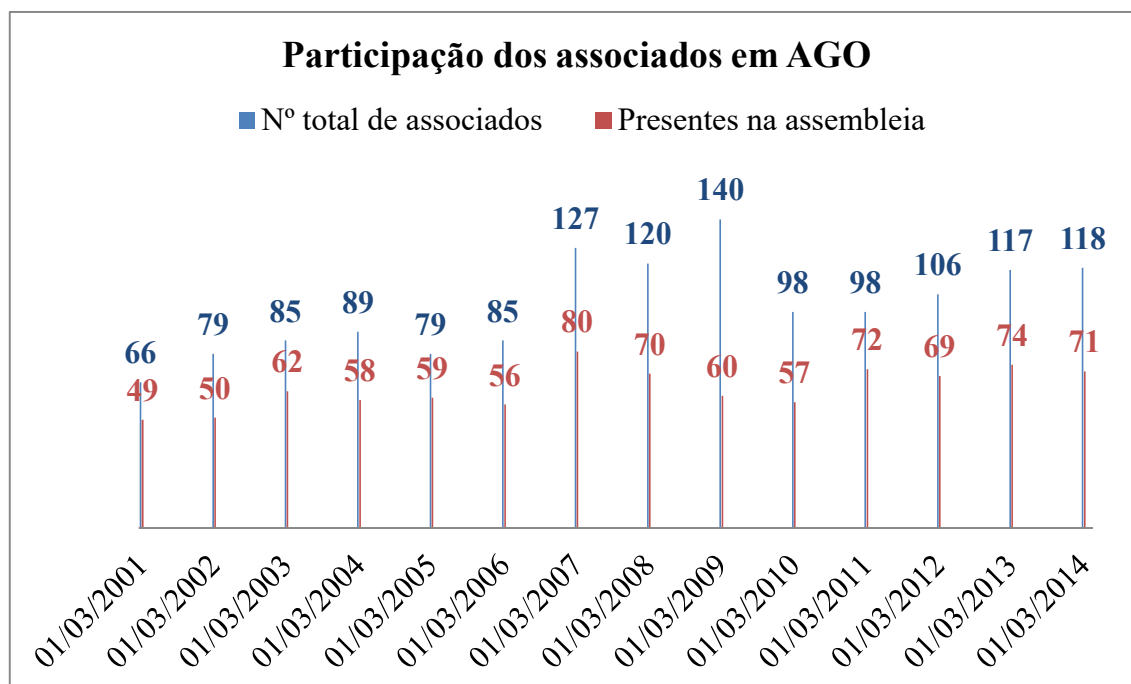


Gráfico 1: Número total de associados da Coopeeb e sócios presentes em cada assembleia.

A tabela 6 demonstra a porcentagem de participação dos associados em assembleias ordinárias realizadas ao longo da trajetória da Coopeeb.

Tabela 6: Porcentagem de participação dos associados em assembleias ordinárias.

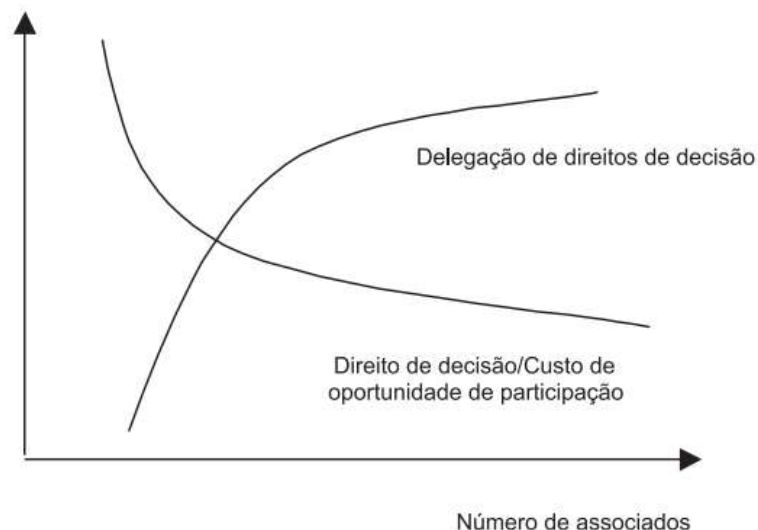
Assembleia Ordinária	% de participação dos associados
20/03/2001	74
26/03/2002	63
22/03/2003	73
27/03/2004	65
19/03/2005	75
18/03/2006	66
24/03/2007	63
29/03/2008	58
21/03/2009	43
20/03/2010	58
26/03/2011	73
24/03/2012	65
16/03/2013	63
28/03/2014	60

A análise quanto à participação dos associados em assembleias ordinárias demonstra como porcentagem mínima de participação de 43% para o ano 2009 e máxima de 75% para o exercício de 2005. Para o exercício de 2009, observou-se que o número de associados era de 140, ano em que ocorreu a menor participação na assembleia, e para o exercício com a maior participação, 2005, o número de associados era de 79, o que corrobora com o que é apresentado por Neto (2007).

De acordo com Neto (2007) o maior tamanho da cooperativa em termos de associados também implica no fato de que há uma divisão maior nos direitos de decisões nas Assembleias Gerais Ordinárias (AGOs), isto é, como igualmente cada membro tem somente um voto, no caso de um maior número de associados este voto não terá mais o mesmo valor relativo quando se compara com uma cooperativa menor e de poucos membros, e isso poderá não incentivar o processo de participação.

Deste modo, quanto maior o número de associados, Neto (2007) afirma que há uma tendência de que os custos relativos de oportunidade de participação sejam maiores que os benefícios em decorrência de uma maior divisão relativa de direitos de decisão. Através da figura 6 o autor demonstra a curva descendente dessa relação em função do número de associados. Para tal demonstração é utilizado um gráfico onde é possível perceber que deverá então haver uma maior delegação de poder e direitos de decisão do associado para os gestores da cooperativa e, com isso, haverá uma modificação nas características e custos das estruturas de governança corporativa.

Figura 6: Representação do número de associados em cooperativas, participação, e delegação do poder de decisão. Fonte NETO (2007).



Levando-se em consideração o que foi apresentado, é possível afirmar que a participação nas assembleias na Coopeeb é muito expressiva, o que pode ocorrer de acordo com o que afirma o autor em função do número de associados. Como exemplo, em uma cooperativa com 20 associados, o voto relativo de cada um deles representa 1/20 de poder de decisão, podendo haver uma maior expressão nas assembleias gerais, mas, em uma cooperativa com 1000 associados, cada voto representa 1/1000 do poder de decisão e uma probabilidade de menor expressão em uma assembleia geral.

No caso das cooperativas com um maior número de associados, existe também a probabilidade de ocorrer um menor monitoramento entre os membros e, nesse caso, uma menor participação pode criar também um menor compromisso relacional entre a cooperativa e os seus associados; esse processo é conhecido pelo afastamento da gestão da cooperativa do seu quadro social.

5.1.2 Participação em Assembleias Extraordinárias

As assembleias extraordinárias que ocorreram na Coopeeb totalizam seis até o presente momento. No gráfico 2, encontra-se demonstrado o número total de associados em comparação aos sócios que estiveram presentes nas assembleias e novamente foi constatado maior participação no exercício com menor número de associados, 63 sócios e 65% de participação. A menor participação ocorreu no ano de 2007, 32% de adesão, onde o número de associados era de 151.

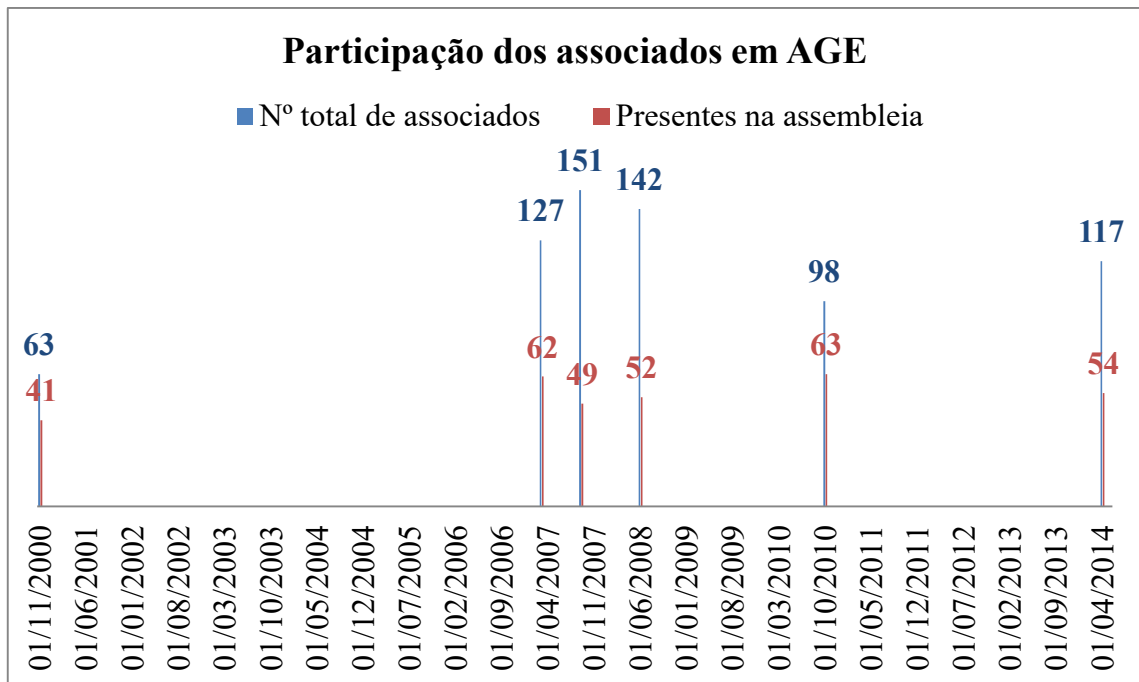


Gráfico 2: Número total de associados da Coopeeb e sócios presentes em cada assembleia.

A tabela 7 esboça a porcentagem de participação dos associados nas assembleias extraordinárias ocorridas na Coopeeb.

Tabela 7: Porcentagem de participação dos associados em assembleias extraordinárias.

Assembleia Extraordinária	% de participação dos associados
28/11/2000	65
24/03/2007	49
27/09/2007	32
12/06/2008	37
15/10/2010	64
12/04/2014	46

5.1.3 Participação em Assembleias Especiais

Para fins de estatística e trabalhos futuros, a participação na assembleia especial, que se tornou obrigatória após a aprovação da lei 12690/12 também foi analisada. Na Coopeeb foi realizada apenas uma assembleia especial, em novembro de 2013 onde a participação foi de 50%.

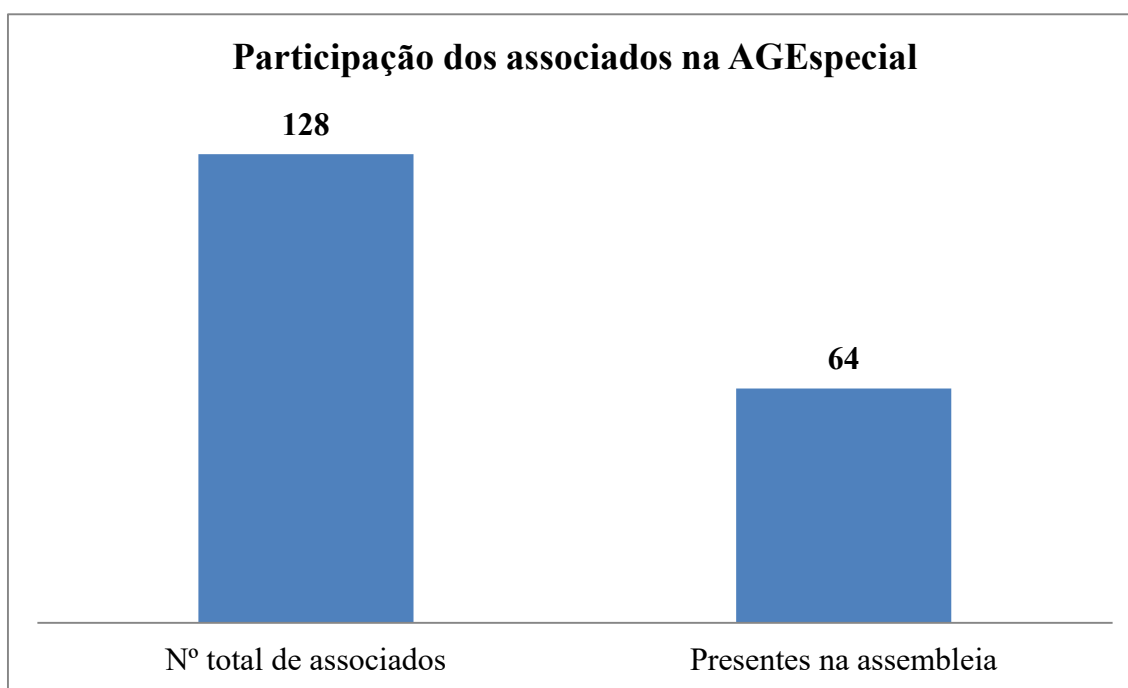


Gráfico 3: Número total de associados da Coopeeb e sócios presentes na assembleia especial.

5.2. Resultado pesquisa de campo com os associados

A pesquisa de campo foi distribuída para os associados que exercem função na sede da cooperativa em Porto Alegre, durante um encontro de educação cooperativista. Neste momento estavam presentes 55(cinquenta e cinco) sócios.

Após esta etapa de distribuição presencial, foi enviada uma solicitação por *e mail* a fim de que os associados que não estiveram presentes no encontro retirassem a pesquisa na secretaria e a respondessem. Não foi possível saber com exatidão o número de formulários distribuídos.

Considerando que, os associados que exercem sua função na sede da cooperativa totalizam 78 (setenta e oito) pessoas e que o questionário foi respondido por 41(quarenta e um) associados da população alvo estudada, obteve-se cerca de 52% de participação.

5.2.1 Distribuição por unidade de negócio, função e tempo de cooperativa (questões 1, 2 e 3)

As questões de 1 a 3 distribuem o quadro social da Coopeeb de acordo com: a unidade de negócio na qual exerce sua função, sendo colégio concórdia, aprendiz cooperativo ou em ambas; conforme sua função de docência ou técnico administrativo e por tempo de permanência na cooperativa. Esta última distribuição foi subdividida em blocos de sócios com menos de 1 ano de cooperativa, mais de 1 ano a 3 anos, mais de 3 anos a 5 anos, mais de 5 anos a 10 anos e com mais de 10 anos.

O tempo de cooperativa servirá de norteador para que, conforme análise a ser efetuada, nas perguntas subsequentes possa ser realizada de acordo com o tempo de permanência do associado. A partir dos resultados observados neste levantamento, busca-se traçar um perfil dos novos sócios, contrastar com os sócios fundadores e ver se no decorrer do período de existência da Coopeeb existe alguma tendência de maior ou menor participação.

Pergunta 1: Em qual unidade de negócio você exerce função?

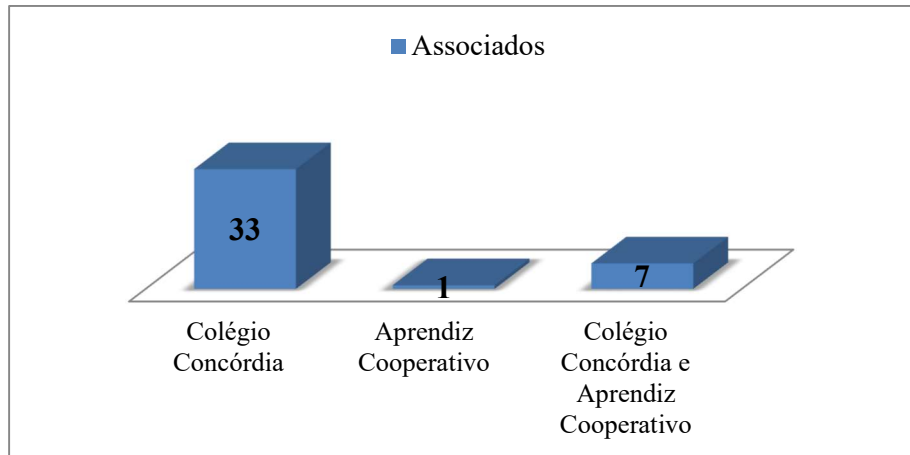


Gráfico 1: Número de sócios por unidade de negócio.

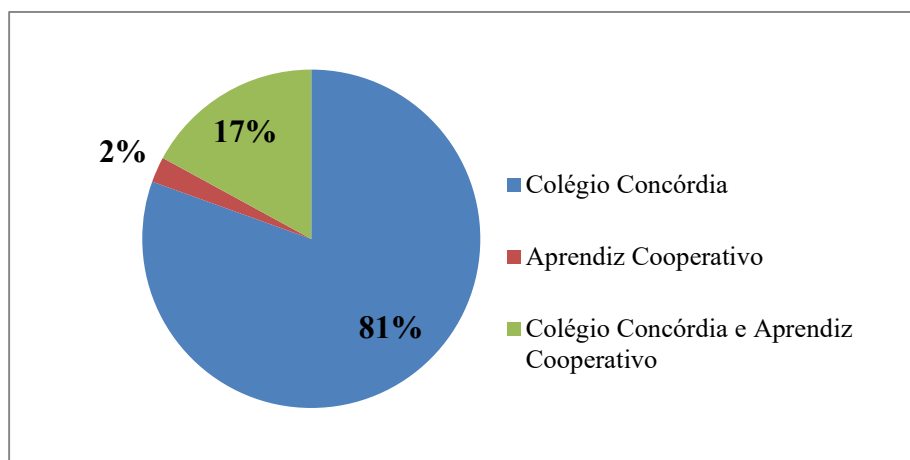


Gráfico 2: Porcentagem de sócios por unidade de negócio.

O gráfico 1 demonstra o número de sócios em cada unidade de negócio da Coopeeb. Analisando o gráfico 2 as porcentagens obtidas foram as seguintes: 81% dos sócios exercem função na unidade de negócio colégio Concórdia, 17% em ambas unidades e apenas 2% somente no Aprendiz Cooperativo. Conclui-se então que a maioria dos associados compõe o quadro social do colégio Concórdia.

Pergunta 2: Tempo de Cooperativa

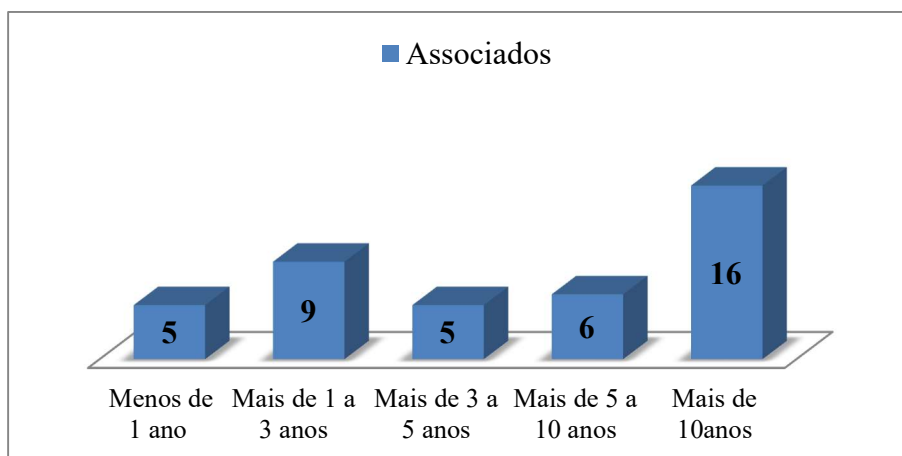


Gráfico 3: Número de sócios distribuídos por tempo de cooperativa.

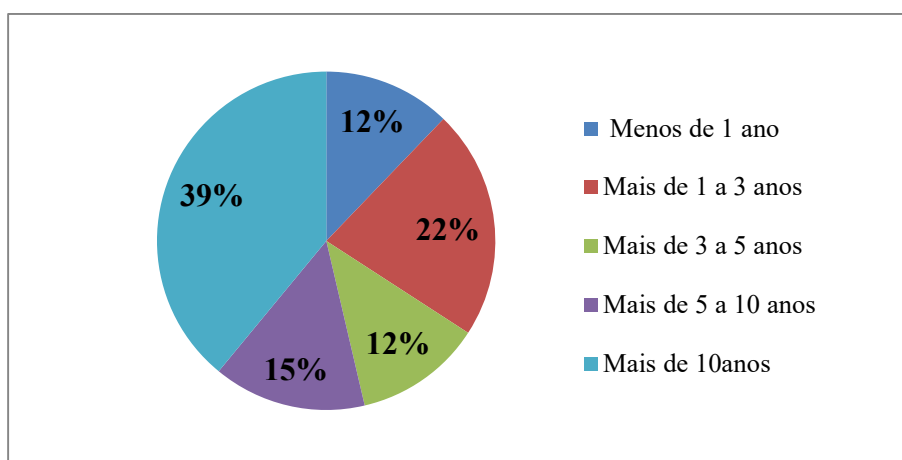


Gráfico 4: Porcentagem de sócios distribuídos por tempo de cooperativa.

A maioria dos associados participantes, 39% possui mais de 10 anos de Coopeeb, 22% compõe o bloco de mais de 1 ano a 3 anos, 15% estão entre mais de 5 a 10 anos, 12% encontram-se com mais de 3 anos a 5 anos e por fim, os recém ingressado na cooperativa, com menos de 1 ano representam 12%.

Através dos gráficos 3 e 4, observa-se que a Coopeeb está passando por um processo de renovação, onde 34% dos participantes têm até 3 anos de participação. Dos 14 anos desde a sua fundação, 39% dos sócios possuem mais de 10 anos de participação. Desta forma, a porcentagem de novos sócios se aproxima daqueles que, provavelmente, podem ser os sócios fundadores da Coopeeb, o que sinaliza uma tendência de renovação no quadro social.

Pergunta 3: Você exerce sua função

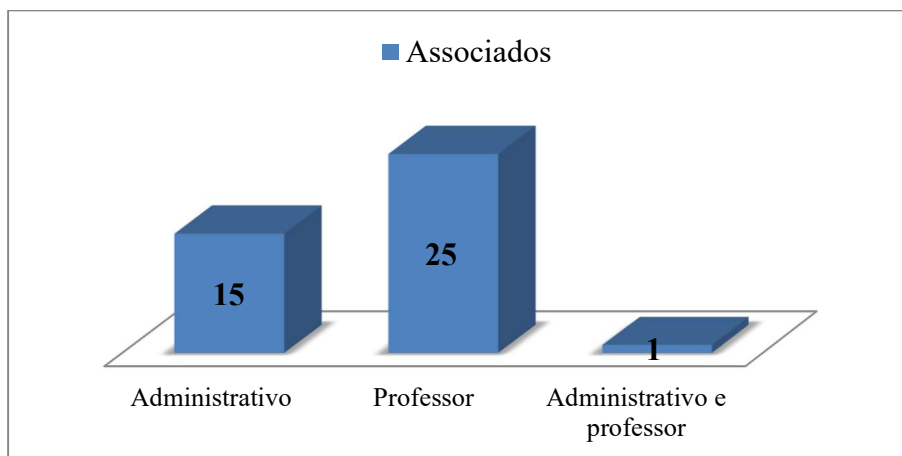


Gráfico 5: Número de sócios distribuídos por função.

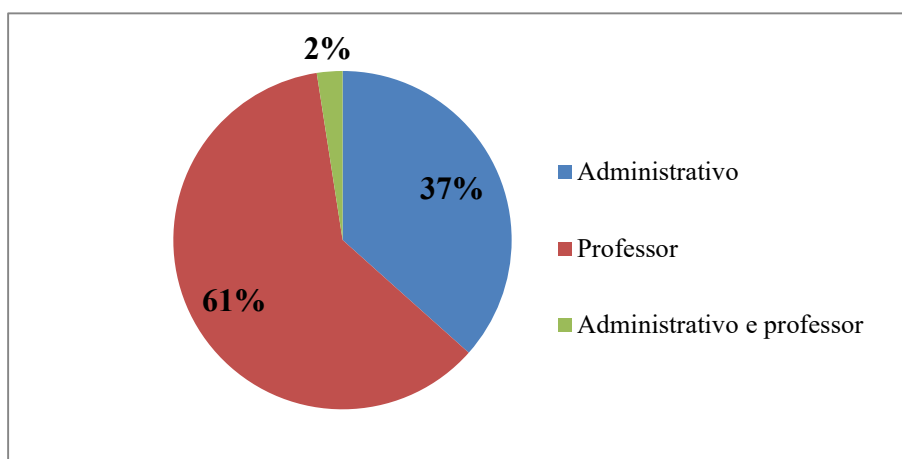


Gráfico 6: Porcentagem de sócios distribuídos por função.

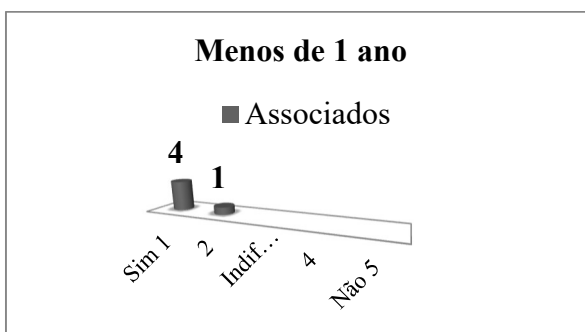
Os professores, como demonstrado nos gráficos 5 e 6, são a maioria dentre os associados compondo 61% das resposta obtidas na pesquisa de campo realizada.

5.2.2. Educação cooperativista (questões 12, 14, 15, 16, 17, 18 e 19).

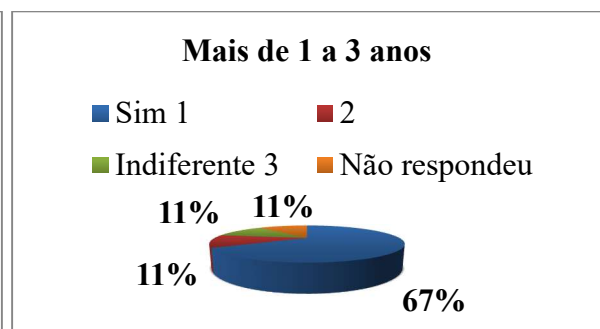
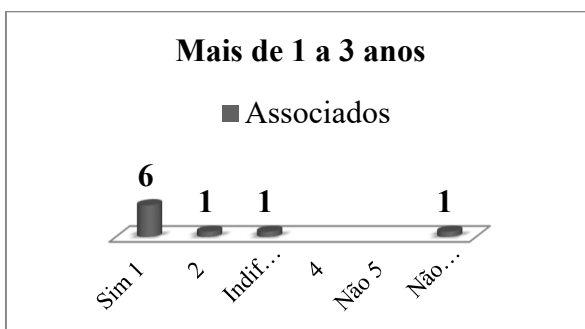
As questões 14, 15, 16, 17 e 18, analisadas através dos gráficos de número 7 ao 36 tem como objetivo obter informações quanto a metodologia de educação cooperativista realizada na Coopeeb. As questões versam sobre o entendimento do associado sobre este tema, a realização dos módulos I e II EAD bem como a avaliação destes módulos e também da credibilidade do associado com relação ao que já foi realizado durante sua permanência na cooperativa.

Para as questões 12 e 19 foi realizada a análise por blocos conforme o tempo de cooperativa, por serem questões que contemplam a educação cooperativista no momento do ingresso na cooperativa. Pretende-se assim confrontar a opinião dos novatos com a dos mais antigos, visto que a metodologia passou por algumas reformulações.

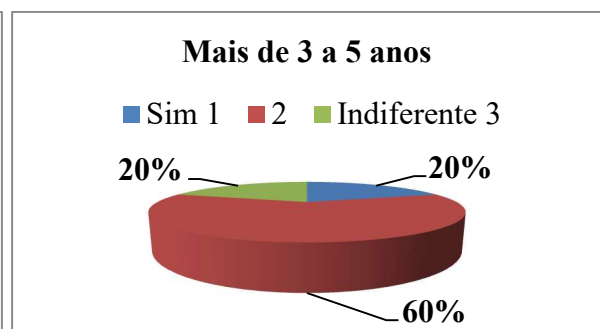
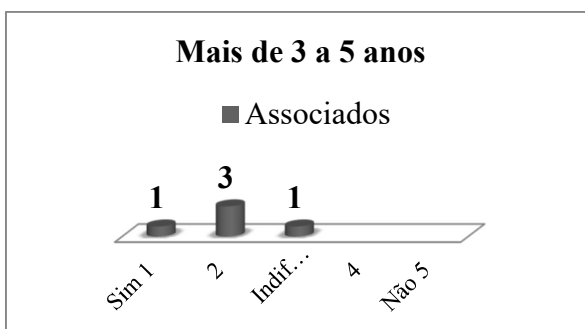
Pergunta 12: A educação cooperativista que foi disponibilizada no momento do seu ingresso na COOPEEB proporcionou um entendimento da dinâmica de uma cooperativa, o seu papel dentro de uma cooperativa como associado seus direitos e deveres?



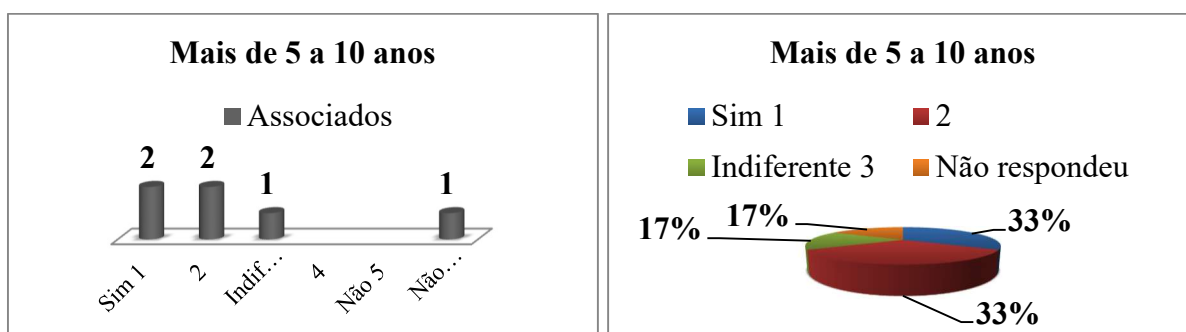
Gráficos 7 e 8: Respostas pergunta 12 número e porcentagem de associados com menos de 1 ano.



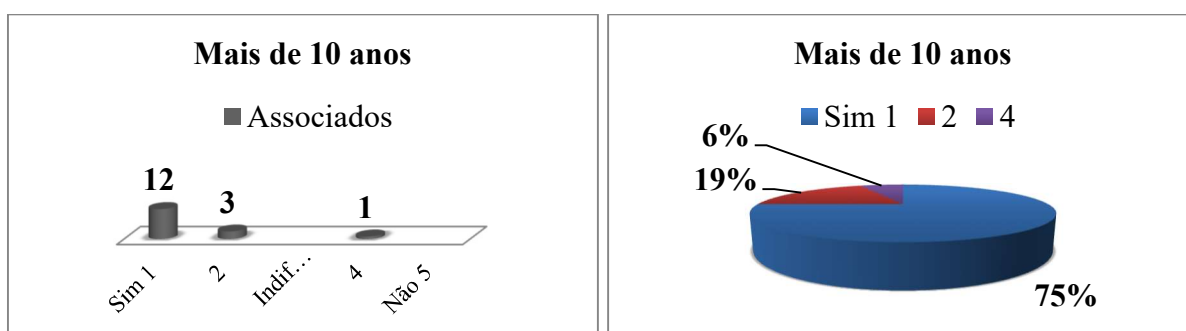
Gráficos 9 e 10: Respostas pergunta 12 número e porcentagem de associados com mais de 1 a 3 anos.



Gráficos 11 e 12: Resposta pergunta 12, número e porcentagem de associados com mais de 3 a 5 anos.



Gráficos 13 e 14: Resposta pergunta 12, número e porcentagem de associados com mais de 5 a 10 anos.



Gráficos 15 e 16: Resposta pergunta 12, número e porcentagem de associados com mais 10 anos.

Esta pergunta tem como objetivo avaliar a educação cooperativista inicial quanto ao seu caráter informativo, pois o associado deve avaliar ao responder a questão, o seu entendimento quanto a dinâmica de uma cooperativa, o seu papel como associado e seus direitos e deveres.

Para todos os sócios participantes da pesquisa, com menos de 1 ano de cooperativa, (gráfico 8), a educação cooperativista que foi disponibilizada no momento do seu ingresso na COOPEEB proporcionou um entendimento da dinâmica de uma cooperativa, o seu papel dentro de uma cooperativa como associado seus direitos e deveres, assim como para 94% dos associados (gráfico 16) com mais de 10 anos.

Os blocos mais de 1 a 3 anos, mais de 3 a 5 anos, mais de 5 a 10 anos, demonstraram bom entendimento quanto aos parâmetros questionados respectivamente 78%, 80% e 66%.

Cerca de 20% dos entrevistados dos blocos mais de 1 a 3 anos e mais de 3 a 5 anos, mostraram-se indiferentes, ou seja, a educação cooperativista no momento do ingresso não proporcionou novos significados e informações além do entendimento que o participante já trazia consigo sobre o cooperativismo.

No que se referem a disponibilização de informações ao novo associado, os encontros iniciais atingem satisfatoriamente a sua proposta.

Pergunta 14: Além dos três encontros presenciais, atualmente está sendo desenvolvido um programa de EAD (ensino à distância) em educação cooperativista, o qual foi disponibilizado para todos os associados. Você realizou o módulo I do curso EAD?

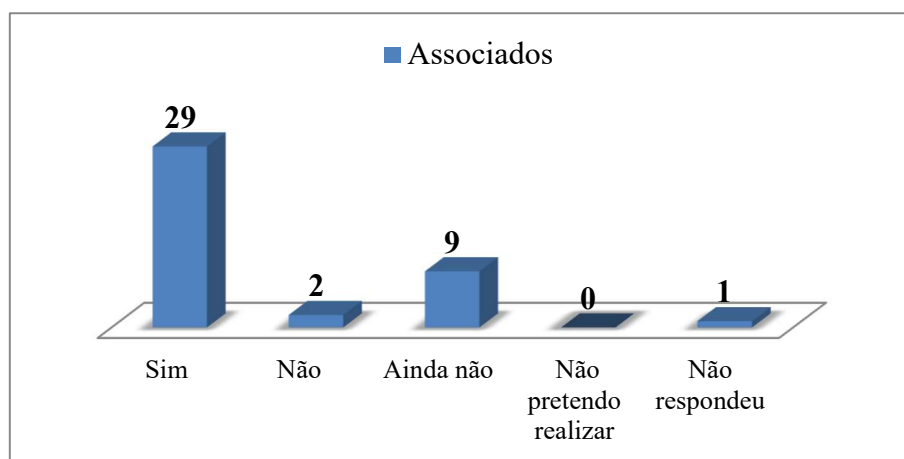


Gráfico 17: Resposta pergunta 14 em número de associados.

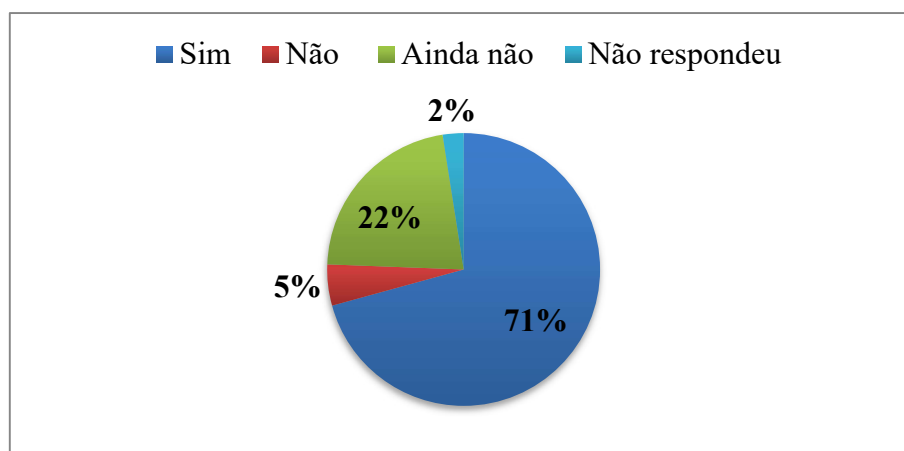


Gráfico 18: Resposta pergunta 14 expressa em porcentagem de associados.

Como observado no gráfico 18, 71% dos associados realizou o módulo I EAD. Para uma primeira experiência à distância a adesão pode ser considerada satisfatória.

Dentre os 11 entrevistados que não realizaram o módulo I EAD, 45% se encontram na faixa com mais de 10 anos de cooperativa, 18% no bloco com menos de 1 ano, 18% com mais de 1 a 3 anos, 9% entre mais de 3 a 5 anos e 9% entre mais de 5 a 10 anos.

Pergunta 15: Você realizou o módulo II do curso EAD?

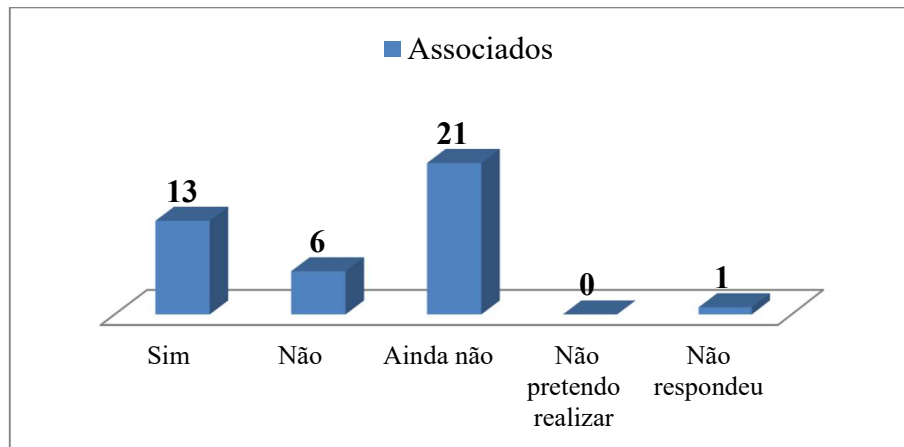


Gráfico 19: Resposta pergunta 15, em número de associados.

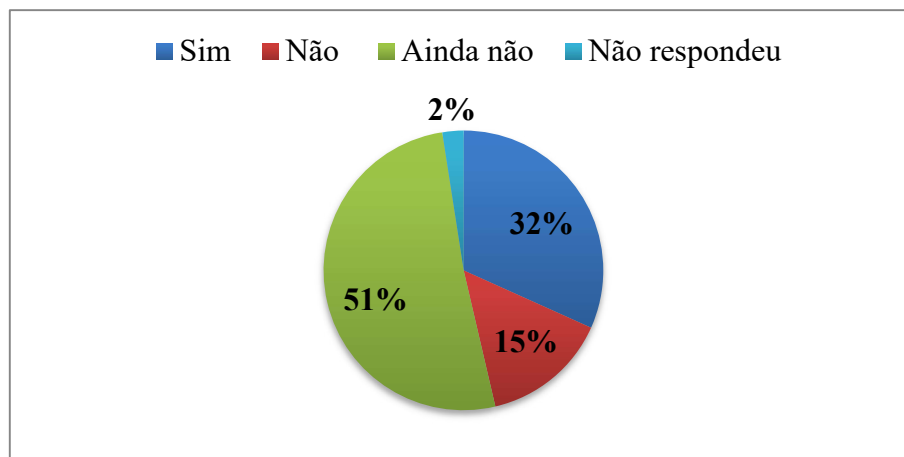


Gráfico 20: Resposta pergunta 15, em porcentagem de associados.

O módulo II EAD não era de caráter obrigatório até o momento da pesquisa de campo, visto que o prazo para a sua realização ainda não havia sido determinado pela comissão de educação cooperativista. O percentual de realização foi de 32% versus o de não participação de 66%, o que é perfeitamente explicável por não ter sido estabelecido prazo para a sua realização. A porcentagem de realização reforça a tendência de que a ferramenta EAD foi bem aceita perante os associados da Coopeeb, visto que 32% dos associados realizaram o módulo II por livre participação.

Pergunta 16: Após realizar o(s) módulo(s) da educação cooperativista EAD, você agregou conhecimento sobre o Cooperativismo?

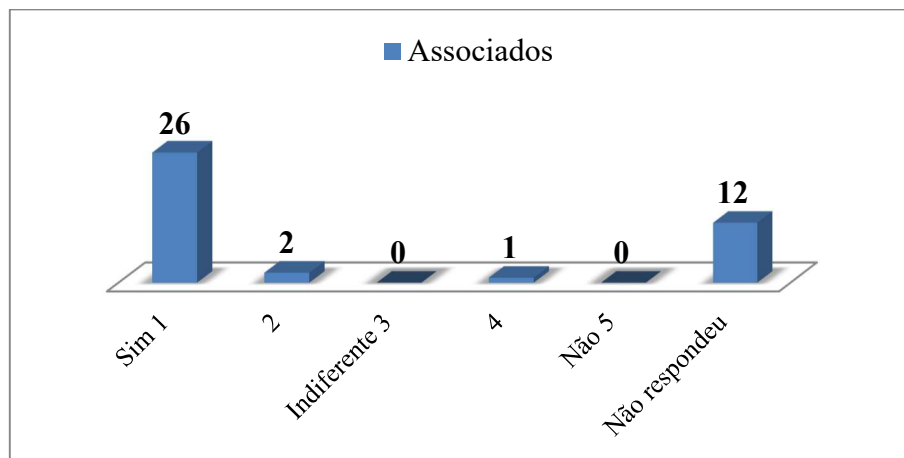


Gráfico 21: Resposta pergunta 16, em número de associados.

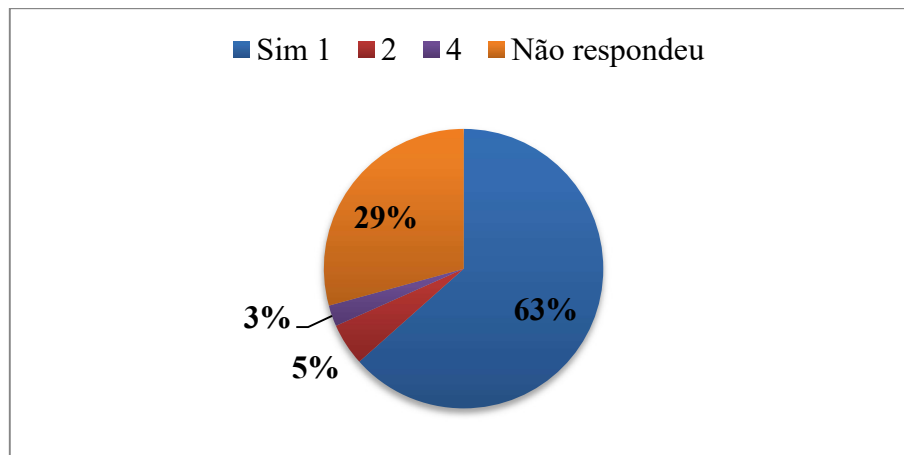


Gráfico 22: Resposta pergunta 16, em porcentagem de associados.

O intuito desta pergunta seria de verificar se o associado acrescentaria algum conhecimento além do que o adquirido no momento do seu ingresso na cooperativa, utilizando a ferramenta EAD.

Para 68% dos participantes, após realizar o(s) módulo(s) da educação cooperativista EAD, responderam que agregaram conhecimento sobre o Cooperativismo. Este resultado é indicativo de que a ferramenta EAD tende a ter uma boa aceitação e agrega valor ao associado.

Pergunta 17: Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o módulo I da Educação Cooperativista em?

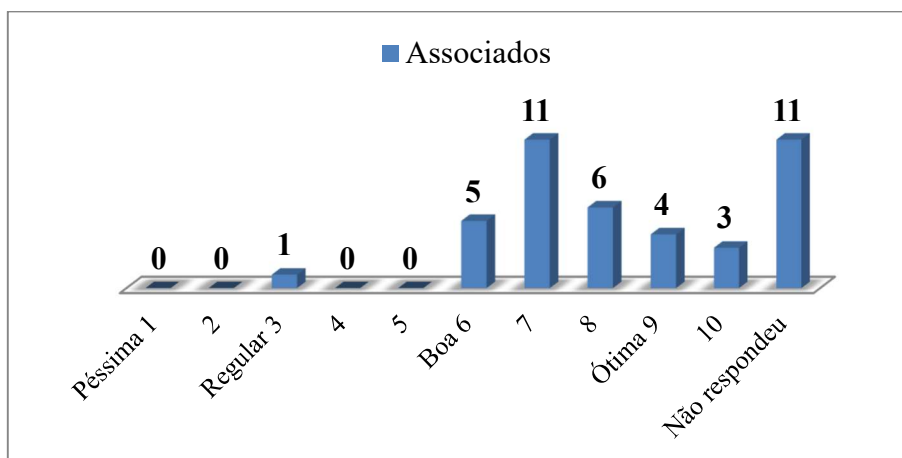


Gráfico 23: Resposta pergunta 17, em número de associados.

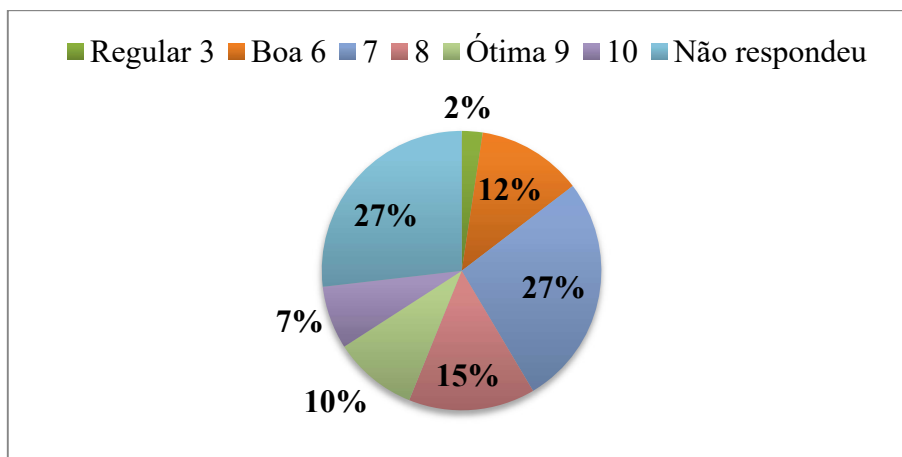


Gráfico 24: Resposta pergunta 17, em porcentagem de associados.

O módulo I foi classificado entre bom e ótimo por 71% dos associados o que demonstra satisfação com a metodologia à distância.

Como 11 participantes não fizeram o módulo I, portanto, 11 respostas foram tabuladas como “não respondeu”, este é um indicativo de coerência entre as respostas dos participantes.

Pergunta 18: Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o módulo II da Educação Cooperativista em?

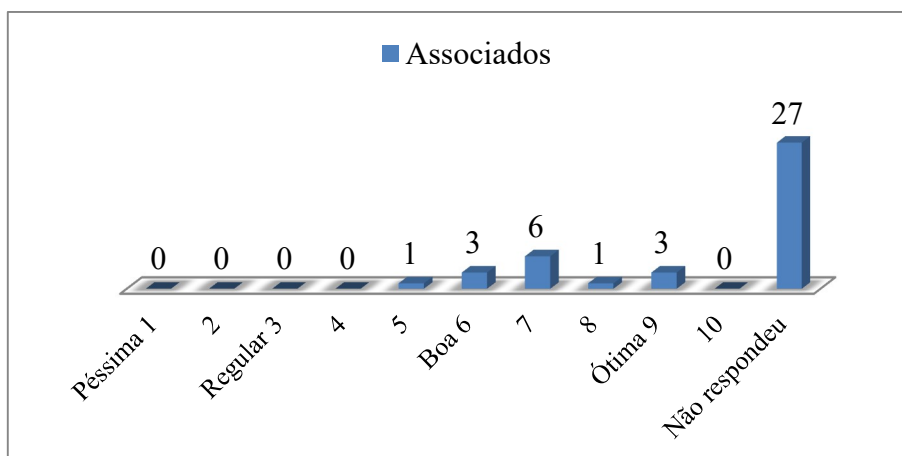


Gráfico 25: Resposta pergunta 18, em número de associados.

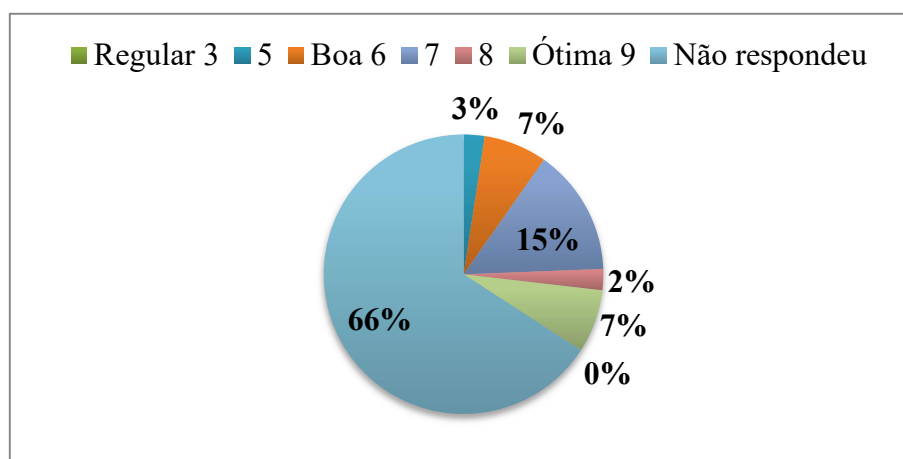


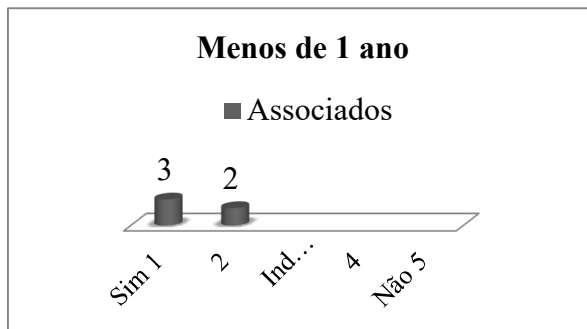
Gráfico 26: Resposta pergunta 18, em porcentagem de associados.

Esta questão por não ter caráter obrigatório, não será considerada para fins de análise de indicadores. Cabe ressaltar que da mesma forma que na questão anterior, 27 participantes não fizeram o módulo II EAD e 27 não responderam esta questão, o que reforça a coerência entre as respostas dos participantes.

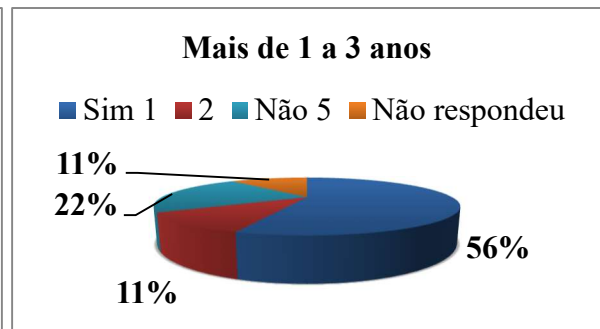
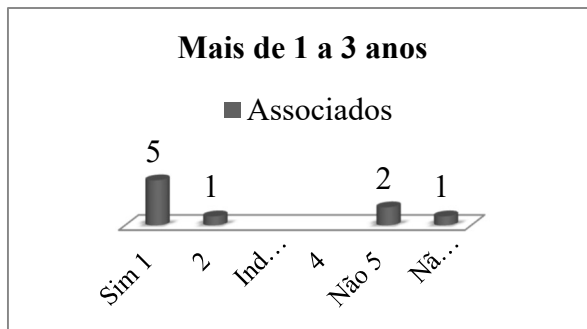
Pergunta 19: Você acredita que a metodologia de Educação Cooperativista adotada pela COOPEEB, com os princípios e valores característicos do cooperativismo, realizada em três encontros, cada um com duração mínima de duas horas, possibilita um ambiente favorável à construção de uma identidade cooperativa no cotidiano de trabalho?

Esta questão complementa a pergunta de número 12, pois também versa sobre a avaliação dos encontros iniciais de formação cooperativista. Na questão 12 o associado avalia os encontros quanto as informações necessárias para sua iniciação na cooperativa, a dinâmica, direitos e deveres de um associado além do seu papel dentro desta sociedade.

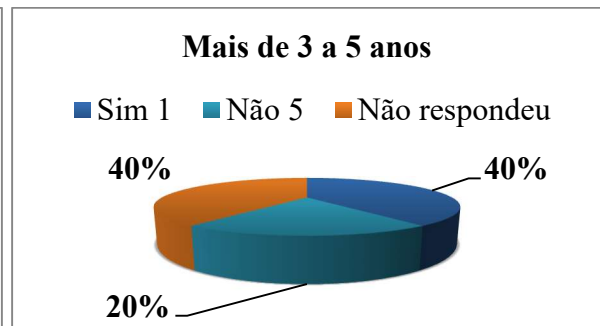
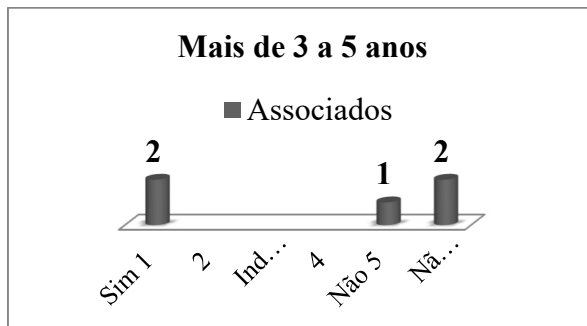
Na questão 19, o olhar para estes encontros passa a ser sob um aspecto mais intimista, onde o sócio deve avaliar se foi possível a construção de uma identidade cooperativa no seu cotidiano após a realização da educação cooperativista inicial. Nos gráficos 27 a 36 encontram-se, separadamente por tempo de cooperativa, as respostas obtidas para esta questão.



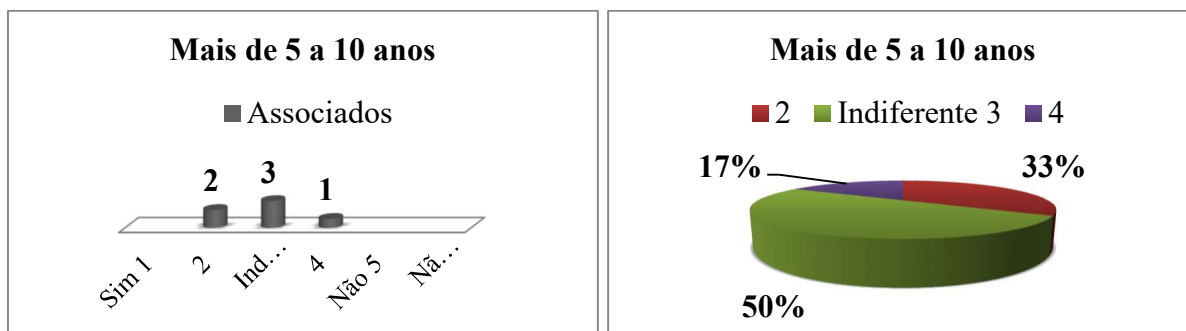
Gráficos 27 e 28: Resposta pergunta 19, número e percentagem de associados com menos de 1 ano.



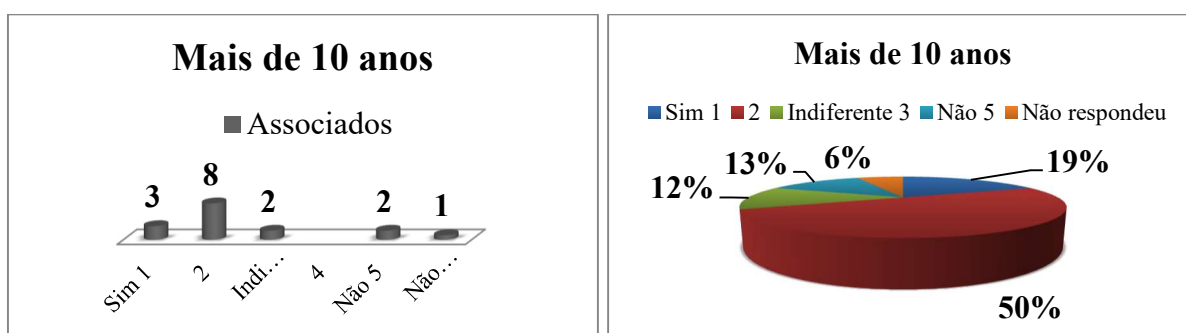
Gráficos 29 e 30: Resposta s pergunta 19, número e percentagem de associados com mais de 1 a 3 anos.



Gráficos 31 e 32: Resposta pergunta 19, número e percentagem de associados com mais de 3 a 5 anos.



Gráficos 33 e 34: Resposta pergunta 19, número e percentagem de associados com mais de 5 a 10 anos.



Gráficos 35 e 36: Resposta pergunta 19, número e percentagem de associados com mais de 10 anos.

Para o grupo com menos de 1 ano de cooperativa (gráfico 28), a metodologia de educação cooperativista inicial mostrou-se muito eficiente na construção de uma identidade cooperativa no cotidiano do trabalho. Obteve-se como resposta positiva 100% dos participantes deste bloco, o que demonstra coerência com o resultado obtido para a pergunta 12, que trata da educação cooperativista no momento do ingresso na cooperativa.

No bloco dos associados com mais de 10 anos de Coopeeb, a credibilidade da metodologia aplicada foi de 69%, o que demonstra que três encontros, cada um com duração mínima de duas horas, possibilitaram a construção de um ambiente favorável no cotidiano de trabalho.

Na opinião de 67% dos sócios com mais de 5 a 10 anos de Coopeeb apenas os três encontros não possibilitam a construção de uma identidade cooperativa. Este mesmo grupo, ao responder à questão 12, que indaga quanto ao caráter informativo dos encontros, demonstrou 66% de satisfação quanto ao aspecto informação.

Para os sócios com mais de 1 a 3 anos de cooperativa, 67% demonstraram acreditar na metodologia aplicada nos encontros iniciais possibilitando um ambiente favorável para a construção de uma identidade cooperativa.

5.2.3. Gestão da cooperativa através do Conselho Administrativo e das unidades de negócio (questões 5, 11, 26, 28, 29 e 31).

Pergunta 5: A atuação do conselho de administração é guiada de acordo com o estatuto e regimento interno da COOPEEB?

De acordo com o gráfico 38, a maioria dos entrevistados (90%) respondeu que o conselho de administração sempre ou quase sempre atua conforme estatuto e regimento interno da cooperativa. Este resultado demonstra satisfação por parte dos associados com relação ao atual conselho de administração.

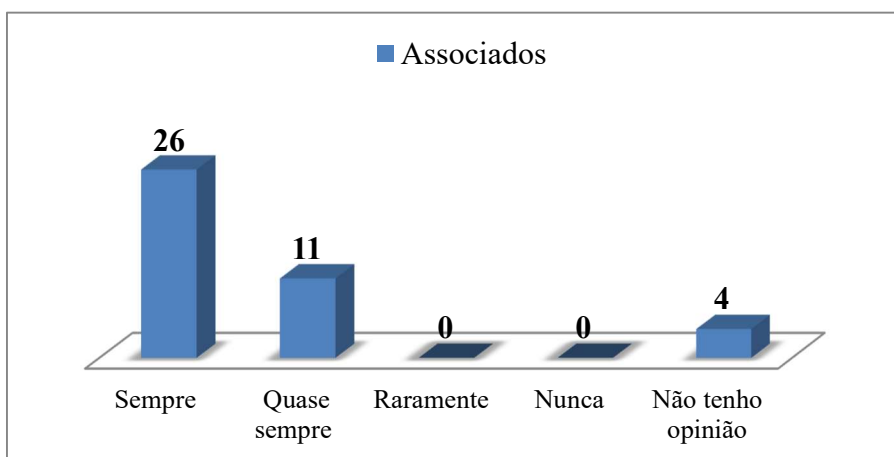


Gráfico 37: Resposta pergunta 5, em número de associados.

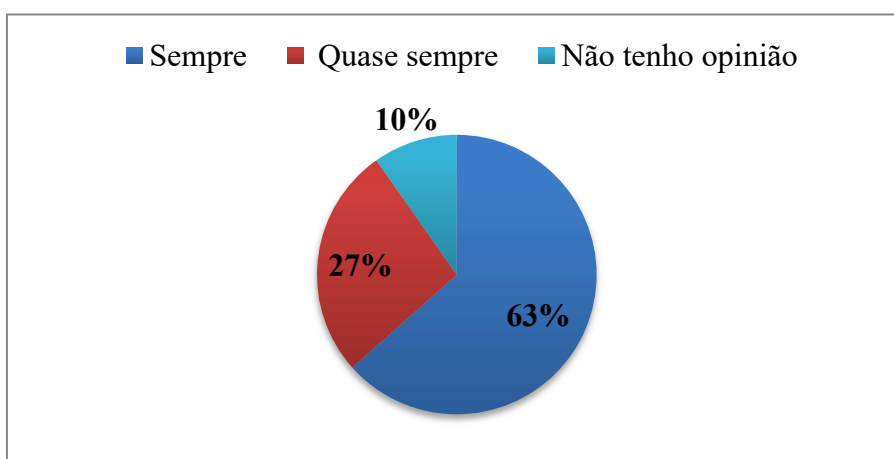


Gráfico 38: Resposta pergunta 5, em porcentagem de associados.

Pergunta 11: O conselho de administração explica adequadamente aos sócios o motivo de suas decisões?

Os 80% apontados no gráfico 40, representam os associados que estão satisfeitos com a forma com que o conselho de administração explica o motivo de suas decisões. Para 12% dos sócios raramente ocorre por parte do conselho a explicação adequada, o que demonstra insatisfação conforme a parametrização qualitativa adotada na tabela 4 para as respostas.

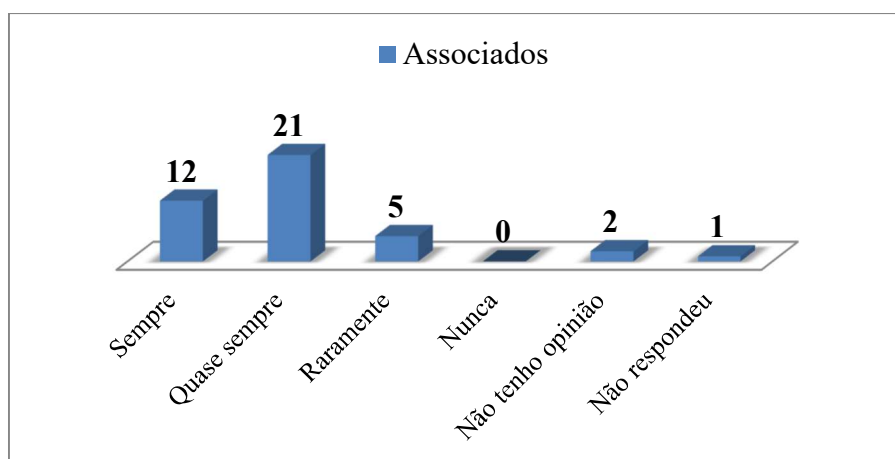


Gráfico 39: Resposta pergunta 11, em número de associados.

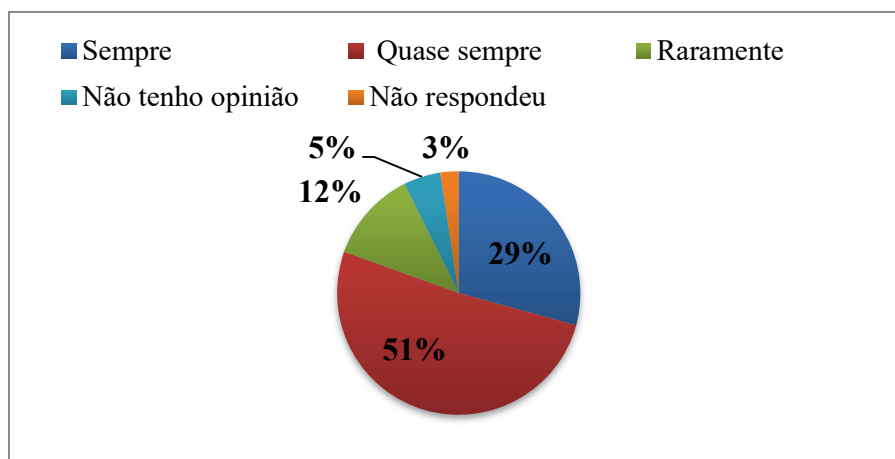


Gráfico 40: Resposta pergunta 11, em porcentagem de associados.

Pergunta 26: O Conselho de Administração é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos associados?

Através da análise dos gráficos 41 e 42 é possível constatar que 63% dos entrevistados demonstra satisfação quanto a forma com que o conselho de administração recebe e reconhece as contribuições dos associados. A insatisfação, aqui demonstrada com a resposta raramente, foi de 22%.

Percebe-se que ainda existe alguma dificuldade na comunicação entre a gestão para com os associados, ou ainda que os associados não tenham um canal de comunicação para expressar suas opiniões e sugestões.

O conselho de administração além de cumprir as tarefas inerentes à função, cada um dos conselheiros tem de preocupar-se com os problemas gerais da empresa. O fato de todos ficarem a par do que está em jogo contribui para a cooperação inteligente dos sócios – o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios afirma Sapovicis & Souza (2004).

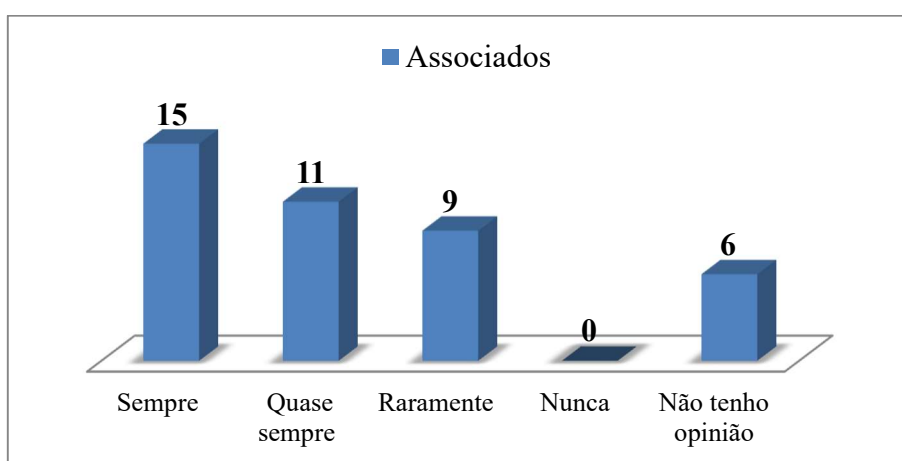


Gráfico 41: Resposta pergunta 26, em numero de associados.

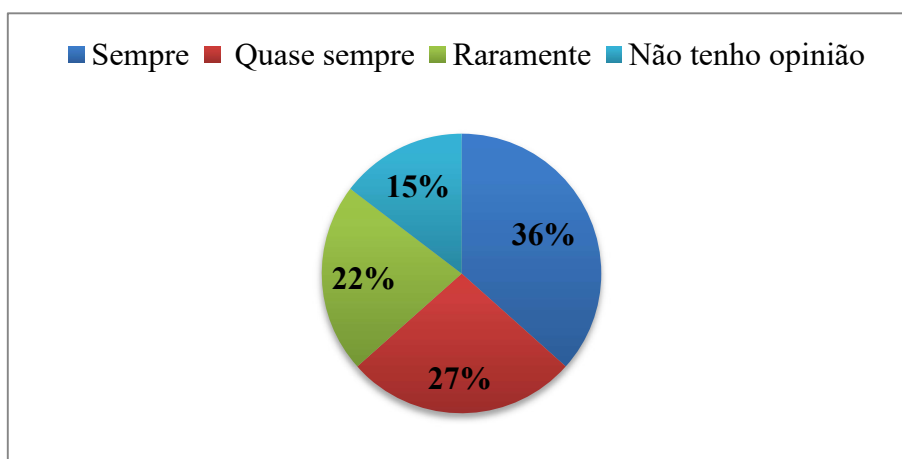


Gráfico 42: Resposta pergunta 26, em porcentagem de associados.

Pergunta 28: Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o trabalho do gestor da sua Unidade de Negócio Colégio Concórdia? (diretor)

O papel do gestor é de fundamental importância para o crescimento e administração da cooperativa. Cabe ao gestor as principais iniciativas e a condução da unidade de negócio, ele executa as estratégias aprovadas pelo conselho de administração e responde pelas relações com a sua equipe.

Os associados demonstraram estar satisfeitos com a gestão da unidade de negócio Colégio Concórdia, o que pode ser observado no gráfico 44, onde 78% dos entrevistados classificaram o trabalho do gestor (diretor) entre bom e ótimo.

A porcentagem de insatisfação para com a gestão desta unidade de negócio foi de 20%, onde o trabalho que vem sendo realizado foi classificado entre péssimo e ruim.

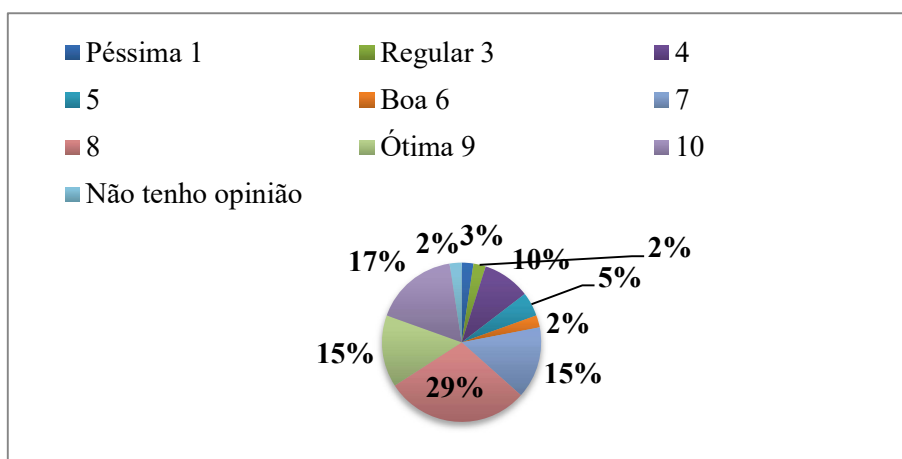


Gráfico 43: Resposta pergunta 28, em porcentagem de associados.

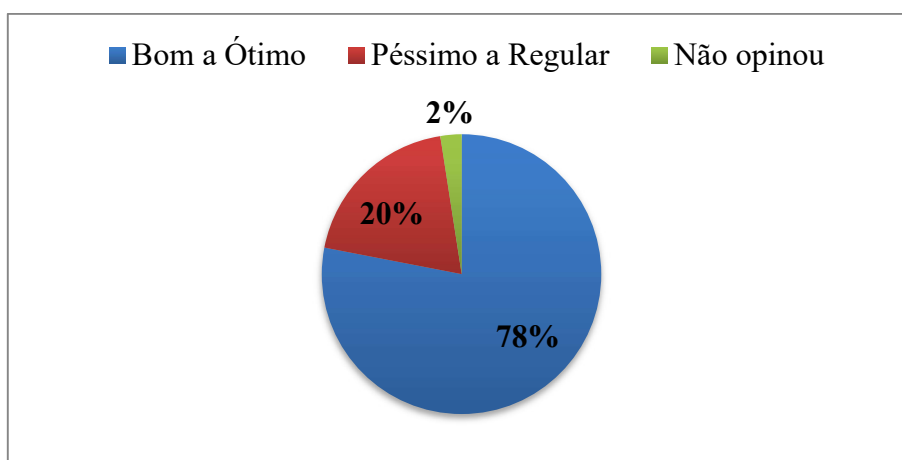


Gráfico 44: Nível de satisfação dos associados com o trabalho do gestor da sua Unidade de Negócio Colégio Concórdia.

Pergunta 29: Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o trabalho da gestora da sua Unidade de Negócio Aprendiz Cooperativo?

Da mesma forma foi perguntado aos associados quanto classificação do trabalho da gestora da unidade de negócio Aprendiz Cooperativo, cujo o trabalho tem igual importância para a Coopeeb.

Os gráficos 45 e 46 retratam a satisfação da maioria dos associados, 66% das resposta classificam o trabalho da gestora entre bom a ótimo. Não ocorreu nenhuma manifestação de

insatisfação, apenas por desconhecimento ou por não prestar serviço para esta unidade de negócio, 34% não respondeu ou não opinou, o que é plausível devido a maioria dos entrevistados, 83%, compor o quadro social do Colégio Concórdia.

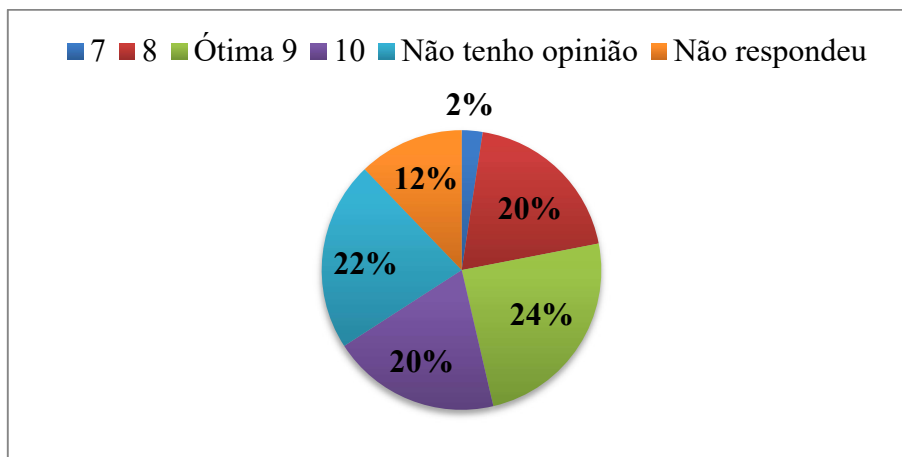


Gráfico 45: Resposta pergunta 29, em porcentagem de associados.

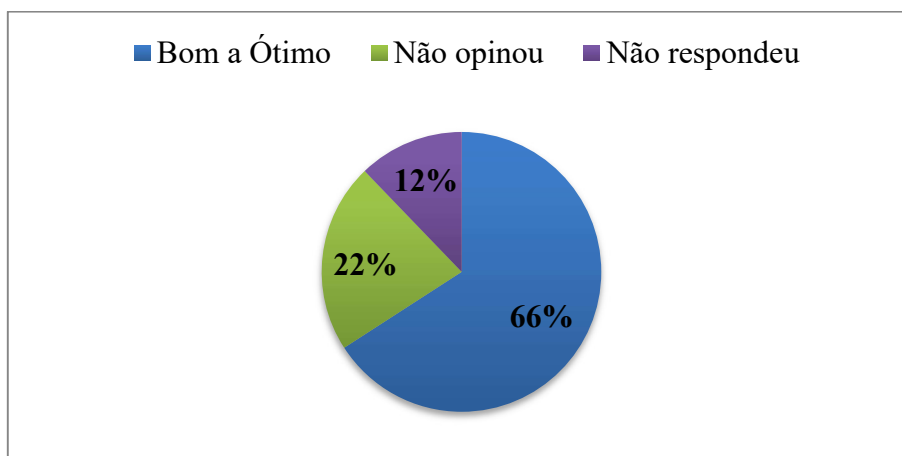


Gráfico 46: Nível de satisfação dos associados com o trabalho do gestor da sua Unidade de Negócio Aprendiz Cooperativo.

Pergunta 31: Em relação à condução da Cooperativa através do Conselho de Administração, você se sente.

A percepção dos entrevistados quanto a condução da cooperativa através do conselho administrativo mostrou-se satisfatória, conforme apresentado nos gráficos 47 e 48.

O nível de satisfação foi de 93% e apenas 2% de insatisfação.

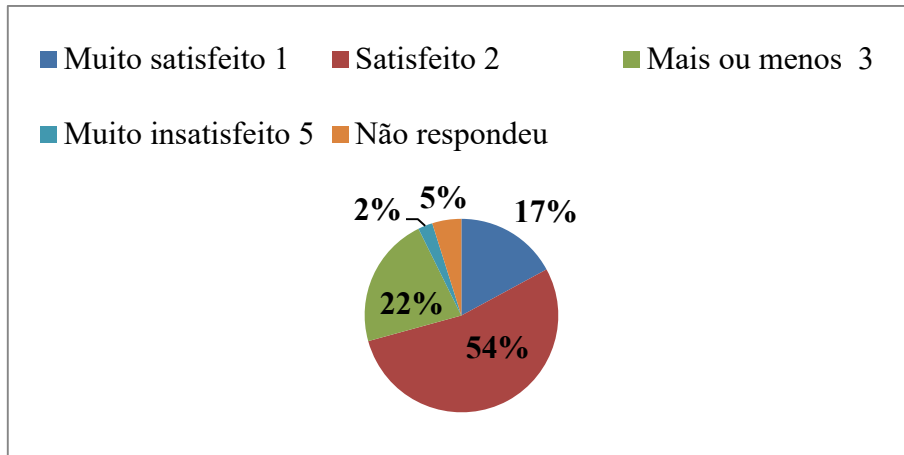


Gráfico 47: respostas pergunta 31, em porcentagem de associados.

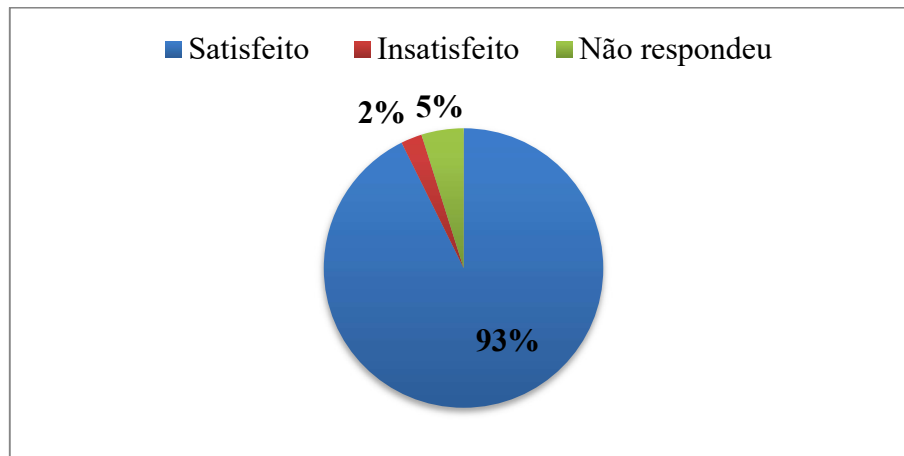


Gráfico 48: Nível de satisfação dos associados com a condução da cooperativa através do conselho administrativo.

5.2.4 Informação (questões 21 a 25).

As questões a seguir têm como objetivo caracterizar os canais de informação/comunicação na visão do associado e verificar se o cooperado sente-se informado sobre fatos importantes e planos futuros da cooperativa.

Eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade da cooperativa podem servir como forma de impulsionar e assessorar uma eficiente e equilibrada gestão cooperativa focada nos interesses dos associados e na conquista de melhores resultados. Sendo assim manter o quadro social informado pode alavancar o desenvolvimento da organização tanto na participação quanto no planejamento estratégico dos negócios.

Pergunta 21: Você se sente informado a respeito do que acontece na Unidade de Negócio onde trabalha?

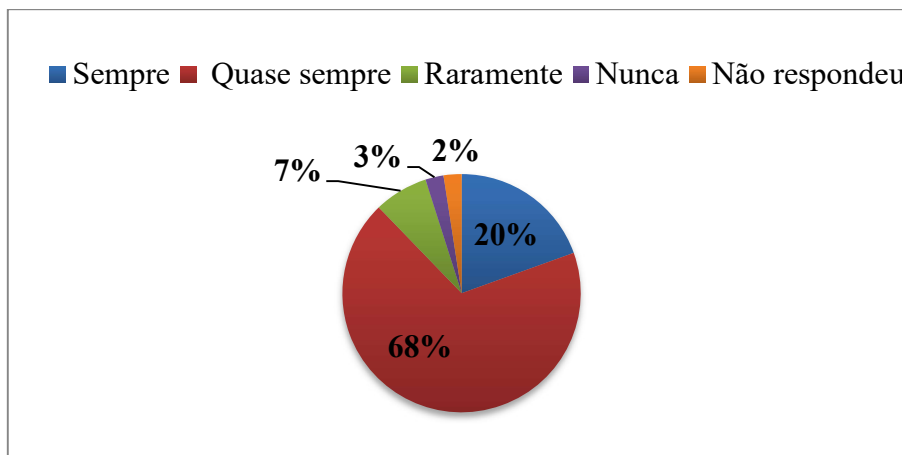


Gráfico 49: resposta pergunta 21, em porcentagem de associados.

Para 88% dos participantes (gráfico 49) as informações quanto ao que acontece na unidade de negócio são satisfatórias, demonstrando de certa forma que, a comunicação é realizada de forma eficiente.

Pergunta 22: Em relação à COOPEEB, o Conselho Administrativo informa sobre fatos importantes que estão acontecendo na cooperativa?

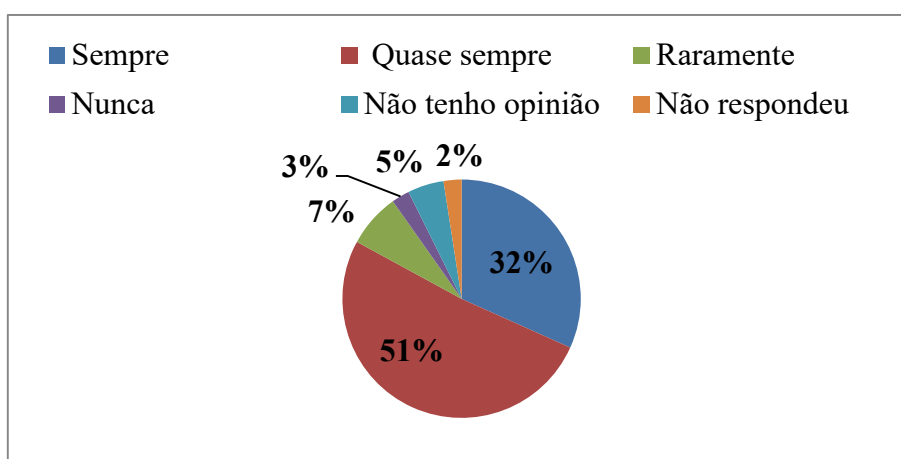


Gráfico 50: Resposta pergunta 22, em porcentagem de associados.

Para 83% dos entrevistados o Conselho Administrativo informa sobre fatos importantes que estão acontecendo na cooperativa o que demonstra satisfação para com a prestação deste serviço

Pergunta 23: Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a COOPEEB?
Assinale a principal alternativa.

A tabela 9 elenca as principais fontes de informações assinaladas pelos associados. As mais utilizadas são: o presidente da cooperativa, os membros do conselho de administração e colegas de trabalho.

Fonte de informação	Nº de associados
Presidente da COOPEEB	21
Membros do Conselho de administração	13
Colegas de trabalho	13
Circulares internas	12
Site da COOPEEB	10
Conversas nos corredores	9
Quadro de avisos	4
Gestor da unidade de negócio	2

Tabela 9: Fontes de informação sobre a Coopeeb.

Pergunta 24: Você se sente bem informado sobre os planos futuros da COOPEEB?

Quanto aos planos futuros da Coopeeb, conforme demonstrado no gráfico 51, 68% dos associados demonstraram estar satisfeitos, ou seja, sentem-se bem informados. Em 22% das participações ocorreu insatisfação, pois relataram que raramente sentem-se informados.

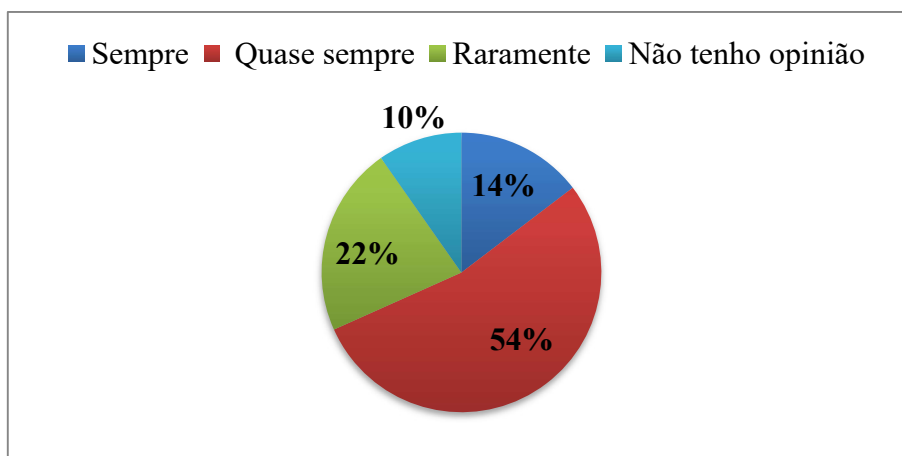


Gráfico 51: resposta pergunta 24, em porcentagem de associados.

Pergunta 25: A COOPEEB disponibiliza canais de participação/comunicação para que os associados através de sugestões, críticas e oportunidades de melhoria expressem o que pensam.

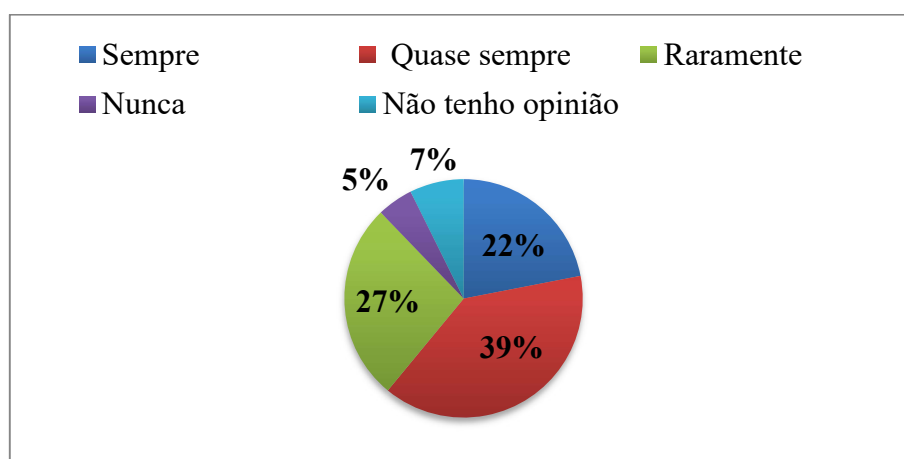


Gráfico 52: Resposta pergunta 25, em porcentagem de associados.

A análise do gráfico 52, demonstra que para 61% dos associados, sempre ou quase sempre existem disponíveis canais de comunicação para que através de sugestões, críticas e oportunidades de melhoria os sócios expressem o que pensam.

Contrários a existência de canais de comunicação, 32% dos sócios expressou insatisfação ao responder raramente ou quase nunca.

5.2.5 *Pessoalidade 4, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 20, 30, 32 e 33.*

As variáveis analisadas neste grupo de perguntas referem-se à percepção individual do entrevistado quanto a: imagem da Coopeeb, sua participação e autonomia nas atividades da cooperativa, sua (in)satisfação, seu sentimento de valorização no trabalho e benefícios oferecidos pela Coopeeb.

Pergunta 4: Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da COOPEEB perante os associados?

A imagem da Coopeeb perante seus associado foi classificada como boa a ótima por 95% dos entrevistados. O gráfico 53 representa as respostas numa escala de 1 a 10.

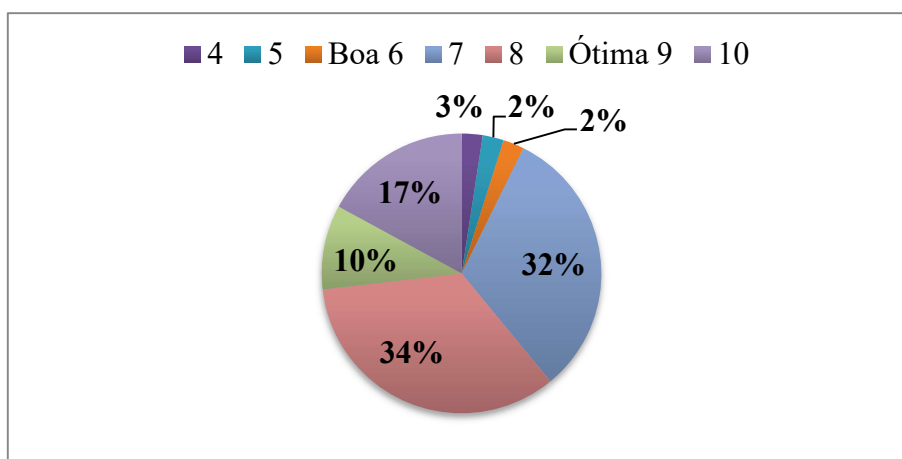
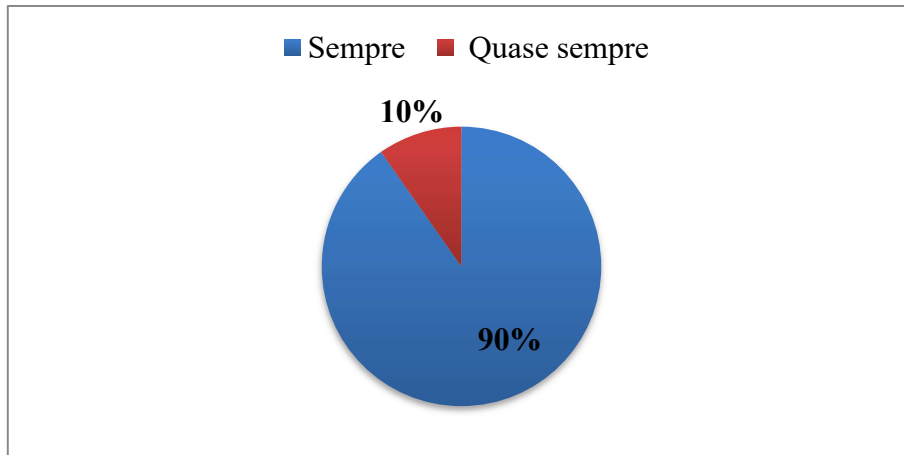


Gráfico 53: Resposta pergunta 4, em porcentagem de associados.

Pergunta 6: Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da COOPEEB?

No gráfico 54, os associados demonstraram estar ciente de suas responsabilidades para com a Coopeeb, 100% dos entrevistados afirmaram que sempre ou quase sempre se consideram responsáveis pelo sucesso da cooperativa.



Gráficos 54: Resposta pergunta 6, em porcentagem de associados.

Pergunta 7: Você tem autonomia para desempenhar sua função na Unidade de Negócio onde trabalha (Colégio Concórdia ou Aprendiz Cooperativo) por intermédio da Cooperativa?

Na variável autonomia, o resultado obtido foi de satisfação por parte dos entrevistados. O gráfico 55 demonstra que para 90% dos associados, ao desempenhar sua função na unidade de negócio por intermédio da cooperativa, sempre ou quase sempre possuem autonomia para gerir sua rotina.

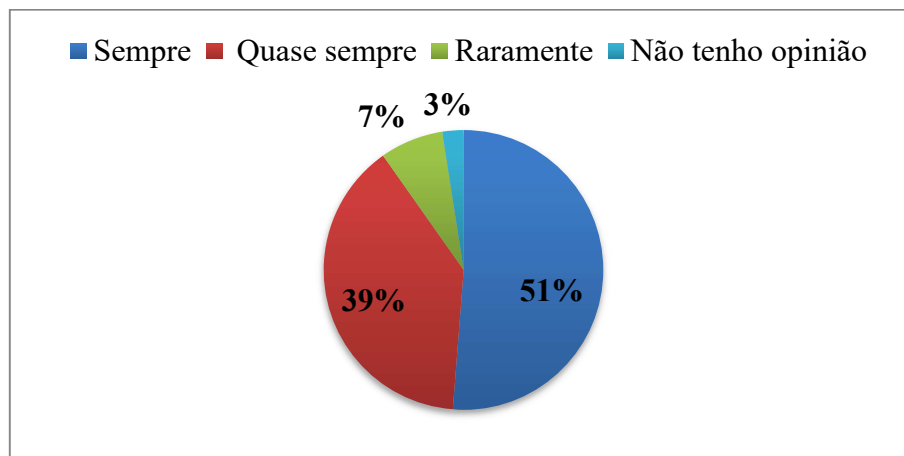


Gráfico 55: Resposta pergunta 7, em porcentagem de associados.

Pergunta 8: Você participa ativamente das reuniões, assembleias ordinária, extraordinária e especial?

Para todos os associados que responderam este questionário, a resposta obtida quanto a sua participação em reuniões e assembleias foi de sempre ou quase sempre, ou seja, 80% e 20% respectivamente, afirmam participar ativamente. Este resultado corrobora com os resultados da pesquisa documental, onde a participação nas assembleias pode ser considerada muito satisfatória.

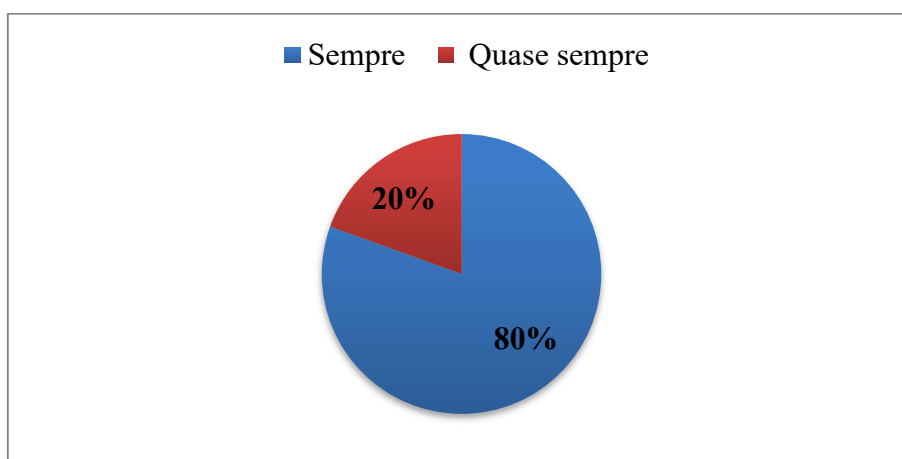


Gráfico 56: Resposta pergunta 8, em porcentagem de associados.

Pergunta 9: Você sugere melhorias, faz críticas construtivas e se mantém atualizado quanto aos assuntos pertinentes a COOPEEB?

Na opinião de 95% dos participantes (gráfico 57), existe a prática de sugerir melhorias e fazer críticas construtivas mantendo-se atualizado quanto aos assuntos pertinentes.

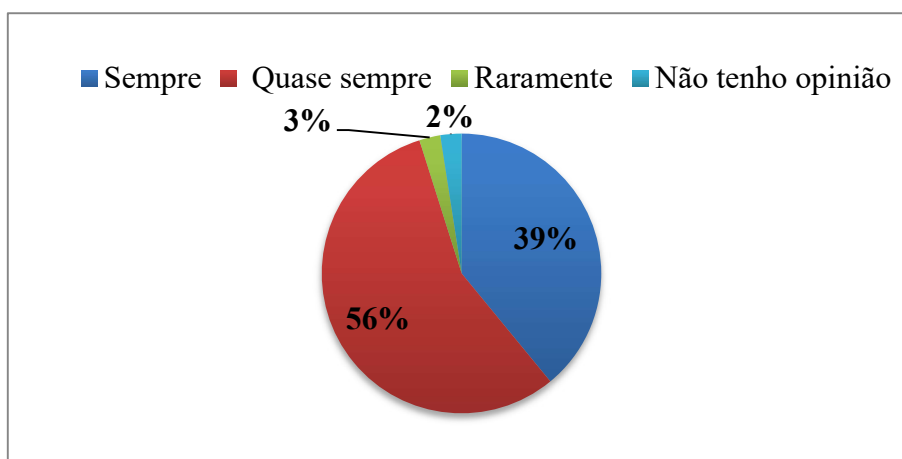


Gráfico 57: Resposta pergunta 9, em porcentagem de associados.

Pergunta 10: Como você avalia seu grau de participação e engajamento na COOPEEB?

O grau de participação e engajamento na Coopeeb, na opinião de 93% dos participantes, pode ser classificado entre bom e ótimo.

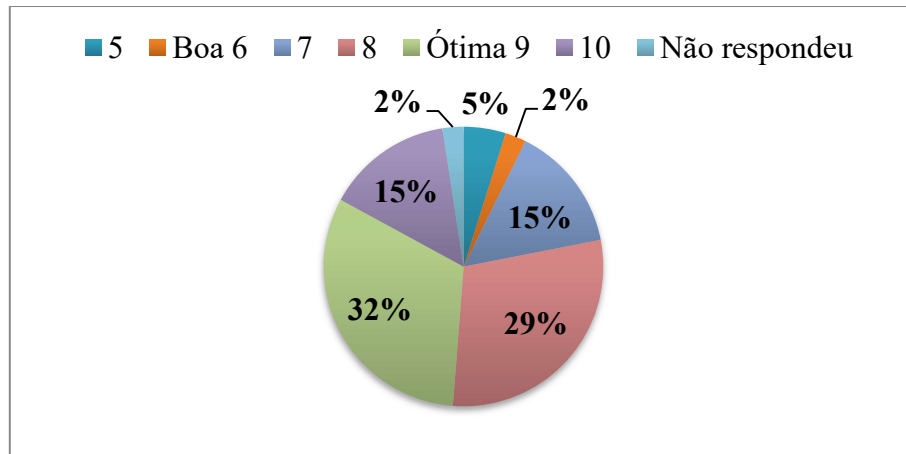


Gráfico 58: Resposta pergunta 10, em porcentagem de associados.

Pergunta 13: Sinto que o meu trabalho é valorizado na cooperativa.

Na variável valorização do trabalho, gráfico 59, 78% afirmam se sentirem valorizados e para 20% o sentimento raramente é percebido.

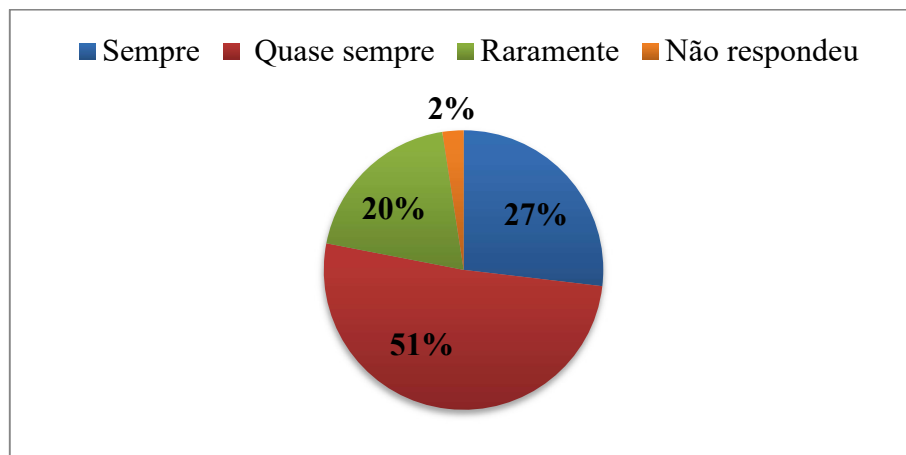


Gráfico 59: Resposta questão 13, em porcentagem de associados.

Pergunta 20: Você está satisfeito no exercício de sua função através da COOPEEB?

A satisfação dos associados no exercício de sua função foi quantificada e transcrita na forma de satisfação ou insatisfação. Dos participantes desta pesquisa, 34% consideram-se muito satisfeito, 51% satisfeito e 12% mais ou menos satisfeitos. De forma geral, podemos considerar 97% de satisfação para o exercício da função na Coopeeb.

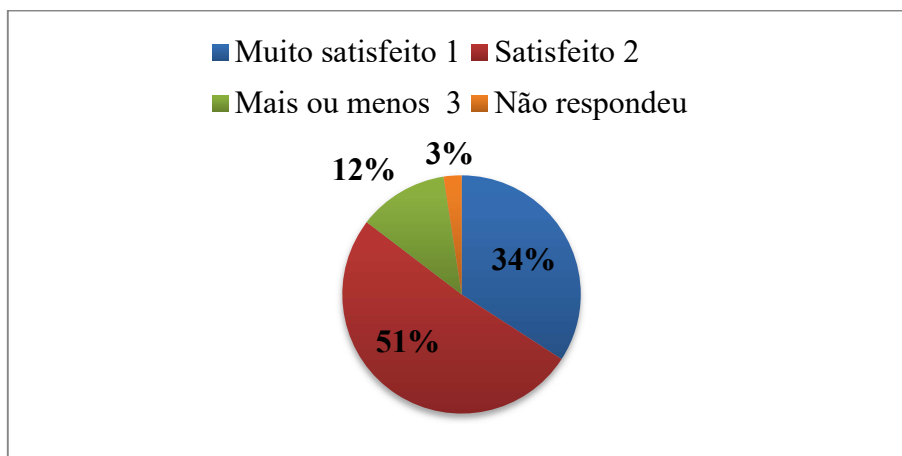


Gráfico 60: Resposta pergunta 20, em porcentagem de associados.

Pergunta 30: A COOPEEB está cumprindo seu papel de prestação de serviços aos associados referentes à organização do trabalho dos associados e na concessão de benefícios aos mesmos?

A prestação de serviços aos associados, (gráfico 61) organização do trabalho e concessão de benefícios foi avaliada por 91% dos participantes como satisfatória.

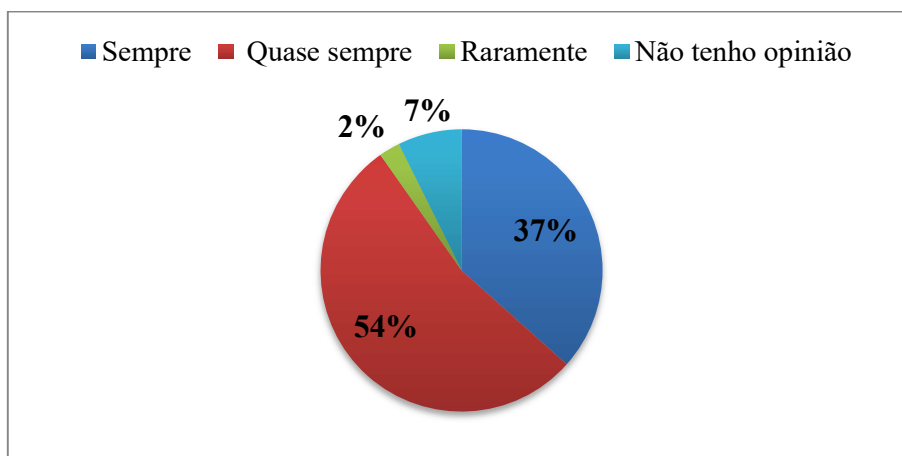


Gráfico 61: Resposta pergunta 30, em porcentagem de associados.

Pergunta 32: Indique **duas** principais razões pelas quais você exerce sua atividade profissional através da COOPEEB. Coloque o número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sobras | <input type="checkbox"/> Reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos pela cooperativa |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> A falta de opção de um outro emprego |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho | <input type="checkbox"/> As chances de progresso profissional |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

A tabulação para esta questão em virtude do não cumprimento, por parte da maioria dos associados, da solicitação feita no enunciado de indicar apenas duas principais razões pelas quais a atividade profissional é exercida através da Coopeeb, foi tabulada apenas com intuito de sinalizar as duas principais razões apontadas pelos associados. As duas principais razões pelas quais os sócios exercem sua atividade profissional na Coopeeb são: o trabalho que realizo e o ambiente de trabalho.

Pergunta 33: Indique os **dois** principais fatores que mais geram **insatisfação** no seu trabalho. Coloque o número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Relacionamento hierárquico | |
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento | |
| <input type="checkbox"/> Falta de segurança na função | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos pela cooperativa |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim | <input type="checkbox"/> Sobras |
| <input type="checkbox"/> Falta de autonomia no trabalho | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

Pelo mesmo motivo explicado na questão anterior, nº32, não ocorreu a escolha de apenas dois fatores, grande parte dos participantes escolheu mais do que havia sido solicitado no enunciado da questão.

Para fins de conhecimento, a tabela 8 lista as opções mais escolhidas e que retratam de certa forma as principais insatisfações dos associados da Coopeeb.

Fator de insatisfação	Nº de associados
Sobras	13
Falta de reconhecimento	12
Benefícios oferecidos pela cooperativa	11
Não há insatisfação	7
Impossibilidade de crescimento profissional	6
Falta de autonomia no trabalho	3
Relacionamento hierárquico	2
Falta de segurança na função	1
O trabalho que realizo	1
Ambiente de trabalho ruim	1

Tabela 8: Fatores de insatisfação no trabalho dos associados da Coopeeb.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar a participação dos sócios nas assembleias ordinárias, extraordinárias e especiais, bem como seu nível de satisfação em relação à gestão da cooperativa, através do conselho de administração, unidades de negócio, informação, exercício de sua função, concessão de benefícios e valorização profissional.

A pesquisa de campo foi respondida por 52% da população alvo estudada e foi subdividida em cinco categorias para questionamento, onde as questões a serem respondidas estão inseridas em: caracterização da amostra da população pesquisada, educação cooperativista, gestão da cooperativa, informação e pessoalidade. Com o intuito de elencar alguns indicadores para que, futuramente, esta prática possa ser convertida em uma ferramenta de rotina, servindo como um mecanismo onde os associados exponham seus anseios e motivações com intuito de que o conselho de administração, gestores e comissão de educação cooperativista tracem planos de ação para monitorar e melhorar, quando necessário, os indicadores de qualidade e satisfação.

Por se tratar de uma cooperativa pequena, de acordo com Schneider (2003), o processo de participação acontece mais naturalmente, pois a estrutura da cooperativa é mais simples, as relações são do tipo primário, face a face, onde praticamente todos se conhecem, como é o caso da Coopeeb.

Sendo assim a porcentagem média de participação gira em torno de 64% para as assembleias ordinárias, 49% para as extraordinárias e 50% na primeira especial. Estes índices podem ser melhorados visto que o número de sócios é pequeno quando comparado às cooperativas agropecuárias por exemplo.

O acompanhamento da participação nas assembleias constitui um importante indicador de desempenho quanto à forma com que a cooperativa está realizando sua gestão, a educação cooperativista e os mecanismos de comunicação aos associados.

Baioto (2008) corrobora quando afirma que conciliar a racionalidade instrumental administrativa aos sentidos de princípios e valores cooperativos representa um dos desafios e paradigmas da gestão cooperativa, além do desafio de se manter como empreendimento econômico e, para tanto, estar sujeita à redução de custos, investimentos, manter-se

competitiva ao mercado e ao mesmo tempo cumprir a função de prestadora de serviço às necessidades do cooperado.

A relação de subordinação não existe em uma cooperativa, sendo todos os associados responsáveis pela organização, participando em todas as instâncias de forma ativa e democrática, com o objetivo de gerar uma administração participativa, que caracteriza a este tipo de organização.

Os resultados obtidos para o indicador pessoalidade dizem respeito a percepção individual do associado e está relacionado com a sua autoavaliação e impressões quanto aos aspectos imagem da Coopeeb, sua participação e autonomia, sua (in)satisfação, seu sentimento de valorização e benefícios oferecidos pela cooperativa.

Para 95% dos associados, a imagem da Coopeeb foi classificada entre boa e ótima e também assinalaram que fazem críticas construtivas mantendo-se atualizados quanto aos assuntos pertinentes da cooperativa, quanto ao grau de engajamento e participação 93% avaliam entre bom e ótimo. Todos os participantes consideram-se responsáveis pelo sucesso da cooperativa assim como participantes ativos das reuniões e assembleias. Foi declarado por 90% dos sócios que sempre ou quase sempre possuem autonomia para gerenciar sua função.

A satisfação dos associados ficou distribuída da seguinte maneira: 34% sentem-se muito satisfeitos, 51% satisfeitos e 12% mais ou menos satisfeitos. Estes resultados reforçam a satisfação dos associados em fazer parte da Coopeeb, o que é endossado por 91% dos sócios quando reafirmam sua satisfação quanto a prestação de serviços aos associados e concessão de benefícios.

Quanto a insatisfação, 20% dos associados sentem-se raramente valorizados com relação ao trabalho que executam e os três fatores que geram maior insatisfação entre os entrevistados são: as sobras, a falta de reconhecimento e benefícios oferecidos.

Conforme afirma Schneider (2003), os associados devem ser frequentemente e completamente informados sobre os principais problemas, planos e projetos futuros da cooperativa, bem como sobre as decisões que se adotam para o funcionamento e as atividades da cooperativa. Através de uma boa comunicação, os associados saberão se os objetivos por eles definidos e suas aspirações estão sendo seguidos.

Ao ser questionado quanto ao indicador informação, 88% dos entrevistados sentem-se bem informados a respeito do que acontece na Coopeeb. A participação do conselho de administração no quesito analisado é classificada, por 83% dos associados, como satisfatória.

As fontes de informação mais utilizadas pelos sócios foram o presidente da Coopeeb, os membros do conselho de administração e colegas de trabalho. Schneider (2003) denomina este tipo de canal de comunicação como oportunidades informais, considerados importantes momentos de informação/capacitação dos associados. Mas além deste canal, não foi detectado, por meio deste questionário nenhum recurso formal de comunicação, como é exemplificado por Schneider (2003), algumas das múltiplas técnicas audiovisuais, cartazes, folhetos, o jornal, a revista, o boletim.

Para 32% dos associados raramente ou quase nunca é disponibilizado pela Coopeeb, canais de comunicação e/ou participação para que o associado expresse o que pensa. Conforme afirma SCHMITZ (2003) o modelo democrático das cooperativas sugere instrumentos pelos quais os associados possam expressar-se, colocar suas opiniões e escutar as opiniões dos outros, rompendo com a maneira vertical de fazer comunicação. O associado passa a ter um duplo papel: ora de remetente, ora de destinatário das mensagens, enfatizado pelo viés da comunicação ascendente, descendente e horizontal, proporcionando interação, troca e participação. Esta maneira de fazer comunicação, verticalmente, pôde ser evidenciada na Coopeeb ao serem citados o presidente e os membros do conselho de administração.

Schmitz (2003) salienta que não se pode perder de vista a ideia de que os programas de educação e comunicação congregam possibilidades de um trabalho com visão integrada e com maiores condições de atingir o público na sua realidade. Com base no que foi apresentado, a comunicação na Coopeeb pode ser reformulada pelos membros da comissão de educação cooperativista. Pois, de acordo com Schneider (2010), a educação cooperativa é o melhor meio para solucionar diversos problemas e para vencer o principal obstáculo que é o desconhecimento dos verdadeiros objetivos, princípios e métodos cooperativos.

Com relação à educação cooperativista disponibilizada no momento do ingresso na cooperativa, quanto ao seu caráter informativo, atendeu satisfatoriamente a todos os grupos realocados por tempo de cooperativa, com 85% de respostas positivas. Quanto ao seu caráter de construção de uma identidade cooperativa, cerca de 64% dos associados responderam positivamente. Conclui-se então que a educação cooperativista inicial possui muito mais um caráter de informação do que de formação.

No módulo I EAD, 71% dos associados classificaram entre bom e ótimo e para 68% dos participantes agregou conhecimento sobre o Cooperativismo. Quando questionados em

relação à promoção de mais encontros informais de educação cooperativista, 46% dos sócios responderam que sim, devem ocorrer mais encontros, 32% mostraram-se indiferentes e 20% manifestaram-se contrários a esta prática. Este indicador serve de parâmetro para uma avaliação prévia quanto ao tipo de metodologia aplicada durante estes encontros informais, se está sendo ou não adequada, pois a maioria 78% mostrou-se contrária ou indiferente a este tipo de atividade. Com relação à EAD, os associados demonstraram uma boa receptividade o que agrega valor à metodologia utilizada.

No que concerne ao indicador, papel desempenhado pelo conselho de administração e gestores da Coopeeb, percebeu-se que os associados encontram-se satisfeitos. A atuação do conselho sempre ou quase sempre, para 90% dos associados, é guiada de acordo com o estatuto e regimento interno. Quanto aos motivos pelo qual as decisões são tomadas, 80% demonstraram satisfação quanto a forma pela qual o conselho esclarece suas decisões aos associados e ainda 93% de satisfação foi o resultado obtido quanto a condução da cooperativa através do atual conselho.

Os gestores das unidades de negócio Colégio Concórdia e Aprendiz Cooperativo receberam, respectivamente, 78% e 66% de avaliações entre bom e ótimo. Cabe ressaltar que para a avaliação do trabalho da gestora do aprendiz cooperativo, 34% dos participantes não responderam por não trabalhar nesta unidade ou desconhecer o trabalho realizado.

Ficou evidenciado, pela pesquisa, que os indicadores educação cooperativista, gestão da cooperativa e unidades de negócio, informação e pessoalidade estão satisfatórios, com porcentagens acima de 60%. O associado da Coopeeb possui uma participação efetiva na cooperativa e encontra-se de certa forma satisfeito com esta forma de organização.

Ricciardi (1986) ressalta que as pessoas só participam daquilo que as motiva e do que lhes interessa. O intercâmbio entre cooperado e cooperativa estimula o associado a sentir mais confiança e a acreditar que é através da união e da participação destes que a organização avança e atinge seus objetivos.

Compreende-se que a informação e comunicação precisam ser reforçadas pela educação cooperativista, razão pela qual é necessário priorizar importantes mecanismos de comunicação interna na cooperativa e com os associados de forma geral, a fim de propiciar uma relação mais participativa e dialógica. Cabe ao conselho de administração analisar os itens que foram elencados como fatores de insatisfação dos associados e ao associado.

Schneider (2010) acrescenta ainda que a organização cooperativa deverá apresentar benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que este tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar. O acesso diferenciado a informações, serviços e benefícios da cooperativa poderá ser um incentivo para a participação.

REFERÊNCIAS

- ASSUMPÇÃO, Luiz Felipe Monsore de. Cooperativismo (d)e trabalho: algumas reflexões sobre o instituto após o advento da Lei 12.690/12. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 19, n. 4075, 28 ago. 2014. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/31375>. Acesso em: 25 set. 2014.
- BAIOTO, Carlos Daniel. Educação cooperativa solidária: perspectivas e limites. Dissertação Mestrado. UNISINOS, 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez.2005.
- BOUDOT, François. **La coopération em France (Consomention et Production)**. Paris: Les Éditions Ouvrières , 1956. 100p.
- CARVALHO, Antonio Gledson de. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DE BENEDICTO, Samuel Carvalho, *et al.* **Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.
- DEDONATO, Omeri; BEUREN, Ilse Maria. **Análise dos impactos para a contabilidade no processo de implantação da governança corporativa em uma empresa**. Revista de Contabilidade e Controladoria, v.2, n.3, p.23-38, set/dez. 2010.
- FERREIRA, R. do N. Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais. Lavras: UFLA, 1999.138 p. Dissertação (Mestrado em Administração).
- FRANTZ, Walter. **Educação e cooperação: práticas que se relacionam**. Sociologias, Porto Alegre, ano 3, nº 6, jul/dez 2001, p. 242-264.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73p.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.xvi, 143p.
- NASCIMENTO, Fernando Rios do. **Cooperativismo como alternativa de mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.
- NETO, Sigismundo Bialoskorski. “Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias”. **Revista Economia e Sociologia Rural**, vol.45, nº.1, Brasília, Jan./Mar. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>. Acesso em 20 mar 2014.

PEREIRA, Clara; SILVA, Sandro. "A nova lei de cooperativas de trabalho no Brasil: novidades, controvérsias e interrogações." Boletim Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, n. 53, nov. 2012. Ipea: Brasília. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt53_econ04_nova_lei.pdf. Acesso em 25 set 2014.

RICCIARDI, L. **Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais**. Vitória: Coopermídia, 1996. 96 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo: editora. STS, 1998. 109 p.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo: democracia e paz: surfando a segunda onda**. São Paulo: [s.n], 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. xxiv, 308 p.

ROSALEM, Vagner, *et al.* **Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado**. Administração Pública e Gestão Social- APGS, Viçosa, v1. n.1, pp. 46-66, jan/mar 2009.

SAPOVICIS, Roberta Tokko, *et al.* **Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na Cooperdata Processamento de Dados**. Cadernos de Pós-Graduação. São Paulo: Uninove, v. 3, p. 13-32, dez. 2004.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, UNISINOS, 1999. 417 p.

SCHNEIDER, José Odelso. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.

SCHNEIDER, José Odelso (Coord.). **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010.

SCHNEIDER, José Odelso. **A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais**. Cadernos Gestão Social, v.3, n.2, p. 251-273, jul/dez.2012.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2.ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. **Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação**. ESAC: Economia Solidária e Ação Cooperativa, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 33-48, 2006.

SCHMITZ, V. R. **Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos.** In: Schneider, J. O. (Org) Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: UNISINOS, 2003, p.195-205.

SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas.** Perspectiva Econômica, São Leopoldo, p.49-76, jun./dez.1987. (Série Cooperativismo, v. 22, n. 59).

SILVEIRA, A. di M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOUSA, Diego Neves de, *et al.* **Revista de C. Humanas**, Vol. 9, Nº 2, p. 204-215, Jul./Dez. 2009.

SOUSA, Diego Neves de, *et al.* **Revista de C. Humanas**, Vol. 9, Nº 2, p. 204-215, Jul./Dez. 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VENTURA, L. C. **Os fundamentos da governança corporativa.** São Paulo: Trevisan, 2000.

VIANA, Ediane Muller. **Cooperativa de trabalho educacional: história, princípios, governança e legalidade.** SESCOOP/RS, 2013.

VIEIRA, S. P. “Governança e ética”. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. 49, mar. 2004.

VALADARES, J. H. **Estratégias de educação para a cooperação.** Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

www.ibgc.org.br acesso em 27/09/14.

Cartilha Cooperativismo de trabalho: O que muda com a lei 12690/2012. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A3ADC4075013AFEC9893D419E/CARTILHA_cooperativismo_trabalho_BAIXA.pdf.

ANEXOS

Modelo do questionário da pesquisa de campo.

Porto Alegre, agosto de 2014.

Prezado associado,

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujos dados e informações serão objeto de análise em meu trabalho de conclusão da Especialização em Cooperativismo, a qual estou cursando na UNISINOS.

A pesquisa pode ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas da nossa cooperativa, bem como servirá de suporte para a atuação da comissão de educação cooperativista.

Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

Conto com o seu apoio! A sua participação é muito importante! ☺ Alessandra F. M. Rosa ☺

I. Instruções de Preenchimento:

- ✓ Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome no questionário.
- ✓ Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.
- ✓ Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

II. Pesquisa

1. Em qual unidade de negócio você exerce função?

Colégio Concórdia Aprendiz Cooperativo Colégio Concórdia e Aprendiz Cooperativo

2. Tempo de Cooperativa

Menos de 1 ano Mais de 1 a 3 anos Mais de 3 a 5 anos

Mais de 5 a 10 anos Mais de 10anos

3. Você exerce sua função

Administrativo Professor

4. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da COOPEEB perante os associados?

Péssima Regular Boa Ótima

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. A atuação do conselho de administração é guiada de acordo com o estatuto e regimento interno da COOPEEB?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da COOPEEB?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

7. Você tem autonomia para desempenhar sua função na Unidade de Negócio onde trabalha (Colégio Concórdia ou Aprendiz Cooperativo) por intermédio da Cooperativa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8. Você participa ativamente das reuniões, assembleias ordinária, extraordinária e especial?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

9. Você sugere melhorias, faz críticas construtivas e se mantém atualizado quanto aos assuntos pertinentes a COOPEEB?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

10. Como você avalia seu grau de participação e engajamento na COOPEEB?

Péssimo Regular Bom Ótimo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. O conselho de administração explica adequadamente aos sócios o motivo de suas decisões?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

12. A educação cooperativista que foi disponibilizada no momento do seu ingresso na COOPEEB proporcionou um entendimento da dinâmica de uma cooperativa, o seu papel dentro de uma cooperativa como associado seus direitos e deveres?

Sim Indiferente Não

1 2 3 4 5

13. Sinto que o meu trabalho é valorizado na cooperativa.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

14. Além dos três encontros presenciais, atualmente está sendo desenvolvido um programa de EAD (ensino à distância) em educação cooperativista, o qual foi disponibilizado para todos os associados. Você realizou o módulo I do curso EAD?

Sim Não Ainda não Não pretendo realizar

15. Você realizou o módulo II do curso EAD?

Sim Não Ainda não Não pretendo realizar

16. Após realizar o(s) módulo(s) da educação cooperativista EAD, você agregou conhecimento sobre o Cooperativismo?

Sim Indiferente Não

1 2 3 4 5

17. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o módulo I da Educação Cooperativista em?

Péssimo Regular Bom Ótimo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o módulo II da Educação Cooperativista em?

Péssimo Regular Bom Ótimo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Você acredita que a metodologia de Educação Cooperativista adotada pela COOPEEB, com os princípios e valores característicos do cooperativismo, realizada em três encontros, cada um com duração mínima de duas horas, possibilita um ambiente favorável à construção de uma identidade cooperativa no cotidiano de trabalho?

Sim Indiferente Não

1 2 3 4 5

20. Você está satisfeito no exercício de sua função através da COOPEEB?

Muito satisfeito Satisfeito Mais ou menos Insatisfeito Muito insatisfeito

1 2 3 4 5

21. Você se sente informado a respeito do que acontece na Unidade de Negócio onde trabalha?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

22. Em relação à COOPEEB, o Conselho Administrativo informa sobre fatos importantes que estão acontecendo na cooperativa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

23. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a COOPEEB?

Assinale a principal alternativa

Conversas nos corredores Presidente da COOPEEB

Colegas de trabalho

Gestor da unidade de negócio Quadro de avisos Site da COOPEEB

Circulares internas Membros do Conselho de administração

24. Você se sente bem informado sobre os planos futuros da COOPEEB?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

25. A COOPEEB disponibiliza canais de participação/comunicação para que os associados através de sugestões, críticas e oportunidades de melhoria expressem o que pensam.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

26. O Conselho de Administração é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos associados?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

27. Você acha que a COOPEEB deveria criar mais atividades/projetos de educação cooperativista?

Sim Indiferente Não

1 2 3 4 5

28. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o trabalho do gestor da sua Unidade de Negócio Colégio Concórdia? (diretor)

Péssimo Regular Bom Ótimo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Não tenho opinião

29. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o trabalho da gestora da sua Unidade de Negócio Aprendiz Cooperativo?

Péssimo Regular Bom Ótimo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Não tenho opinião

30. A COOPEEB está cumprindo seu papel de prestação de serviços aos associados referentes à organização do trabalho dos associados e na concessão de benefícios aos mesmos?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

31. Em relação à condução da Cooperativa através do Conselho de Administração, você se sente

Muito satisfeito Satisfeito Mais ou menos Insatisfeito Muito insatisfeito

1 2 3 4 5

32. Indique **duas** principais razões pelas quais você exerce sua atividade profissional através da COOPEEB. Coloque o número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

Sobras Reconhecimento
 Estabilidade Benefícios oferecidos pela cooperativa
 O trabalho que realizo A falta de opção de um outro emprego
 Ambiente de trabalho As chances de progresso profissional
 Autonomia no trabalho Outros: _____

33. Indique os **dois** principais fatores que mais geram **insatisfação** no seu trabalho. Coloque o número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

Relacionamento hierárquico Falta de reconhecimento
 Falta de segurança na função Benefícios oferecidos pela cooperativa

