

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

GABRIELA FELTES SEIBERT

**A INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO COOPERATIVISTA DO COORDENADOR DE
NÚCLEO E SUA AÇÃO JUNTO AOS ASSOCIADOS DA COOPERATIVA:
Um Estudo de Caso na Cooperativa Delta**

São Leopoldo

2020

GABRIELA FELTES SEIBERT

**A INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO COOPERATIVISTA DO COORDENADOR DE
NÚCLEO E SUA AÇÃO JUNTO AOS ASSOCIADOS DA COOPERATIVA:
Um Estudo de Caso na Cooperativa Delta**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Daniel Baioto

São Leopoldo
2020

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em especial a minha família, meu marido Celso e meu filho Lauro, que me apoiaram e incentivaram neste novo desafio, foram vários dias e noites que me ausentei do nosso lar, para buscar novos conhecimentos.

Agradeço aos meus pais Roque e Lurdes, principalmente a minha mãe que também deu apoio na minha ausência.

Agradeço também a empresa Bohn Flach que possibilitou a flexibilização da minha jornada de trabalho para poder estar presente nesta pós-graduação. De modo especial a Sicredi Pioneira RS que oportunizou e possibilitou a minha indicação para a bolsa do SESCOOP, agradecer ao SESCOOP pela aceitação da minha indicação.

Agradecer a coordenadora Prof. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho que sempre nos conduziu de forma receptiva durante nosso curso, e também ao Prof. Anderson que nos coordenou nesta etapa final. A minha querida orientadora Professora Ms. Josefina que me orientou na parte inicial do trabalho com muita atenção e dedicação neste período turbulento da pandemia, ao meu orientador Prof.Dr. Carlos Daniel Baioto que me orientou na parte final do trabalho, quando muitas dúvidas surgiram e com a turbulência da pandemia me deixava mais aflita, devido às restrições que nos foram impostas. Tive que me adaptar mediante a nova forma de estudos, não havia tido ainda a experiência de aulas EAD, foi uma adaptação um tanto estranha, pois estávamos acostumados a fazer de nossas aulas eventos cooperativos em todos os sentidos, mas aos poucos conseguimos nos adaptar ao novo normal.

Agradeço a UNISINOS que me acolheu em sua instituição e proporcionou a realização desta pós- graduação em Cooperativismo.

Agradecer a todos os professores que participaram desta caminhada ao longo destes dois anos de estudo, em especial do Pd. José Odelso Schneider uma pessoa iluminada que vive sua vida para o cooperativismo.

Agradeço aos coordenadores de núcleo que prontamente aceitaram conceder entrevista para o meu trabalho, assim como a presidência da central da Cooperativa Delta objeto deste estudo e todos os seus colaboradores, que prontamente me forneceram documentos sobre a nucleação.

Gostaria de também deixar meu agradecimento especial a duas pessoas que foram fundamentais nesta jornada, Íria e Juliana, amigas que a pós-graduação me

proporcionou, muito mais que colegas, parceiras nos trabalhos, apoio nos momentos difíceis e também nos momentos de descontração.

Agradecer também a todos os colegas de curso que tive o privilégio de conviver durante o curso.

Cooperar é reunir forças isoladas,
Fracas e impotentes,
E construir uma invencível cidadela.

É juntar o pouco dos que não tem muito
É com o fermento da fé e o calor da confiança
Transformá-lo em riqueza abençoada e abundante.

Cooperar é fazer do nada um monumento,
Juntando as sobras dos bons dias
Para enfrentar as incertezas do futuro.

É dar um pouco de si mesmo,
Um para o bem de todos,
Todos para o bem comum.

É tornar realidade a apologia das varas,
Que se quebram facilmente
Quando separadas,
Mas que se torcem,
Nem estalam,
Quando unidas por mútua confiança e lealdade.

Cooperar é seguir a mesma estrada,
Tendo um só coração e uma única vontade
Vencer!

João do Prado Flores

RESUMO

Este trabalho constitui um estudo de caso na Cooperativa Delta sobre a proposta de identificar a experiência cooperativa dos coordenadores de núcleos antes e depois de sua trajetória na coordenação, assim como o impacto da formação cooperativista e quais os resultados que os mesmos geram para o crescimento da cooperativa e do cooperativismo. A análise desenvolveu-se a partir de entrevistas com os coordenadores de núcleo acerca das suas percepções no decorrer da sua atuação no quadro social da cooperativa. Visa identificar o impacto da formação cooperativista no desenvolvimento do cooperativismo, com base em elementos teóricos e empíricos, analisando as formas de ação metodológicas disponibilizadas pela cooperativa, se estas impactam de forma positiva para o desenvolvimento da coordenação de núcleo, ou se limitam ao mero cumprimento de formalidades estabelecidas ao cargo. Para tanto, são analisados os resultados na identidade e formação cooperativa mediante a disponibilidade de capacitação continuada na formação de cooperativistas. Os resultados apontam que entre os coordenadores de núcleo com capacitação cooperativista tem uma significativa identificação com os valores e princípios do cooperativismo, gerando um impacto de sensibilização e de pertencimento de forma consistente e duradoura.

Palavras-chave: Formação Cooperativista, Identidade Cooperativa, Cooperativismo, Princípios e Valores cooperativos, Coordenadores de Núcleo, Comunicação.

LISTA DE SIGLAS

SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCERGS	Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
FEEVALE	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema Cooperativo SICREDI - Organograma Institucional.....	13
Figura 2 – Ramos do Cooperativismo.....	20
Figura 3 – Área de atuação da Cooperativa Delta.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bancos x Cooperativas de crédito.....	24
Quadro 2 – Respostas das entrevistas com Coordenadores de Núcleo.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do tema e problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Hipótese.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Cooperativismo e Cooperação.....	18
2.2 Cooperativismo de Crédito.....	22
2.3 Papel do coordenador de núcleo.....	25
2.4 Comunicação Organizacional.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	29
3.2 Unidade de Análise e Sujeito da Pesquisa.....	31
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	32
3.4 Técnica de Análise de Dados.....	33
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1 Coordenação e nucleação na Cooperativa Delta.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa apresentada neste estudo de caso busca mensurar e compreender durante a trajetória do coordenador de núcleo no processo de nucleação, de que forma o seu papel impacta no crescimento da cooperativa, e também de que forma a identidade e formação cooperativista é potencializada durante a sua gestão. Não será abordada a educação cooperativista de forma mais profunda visto que isso deve ser pensado junto à cooperativa, pois inclui elementos da gestão da cooperativa, tendo em vista que a análise será voltada a formação do coordenador de núcleo na cooperativa, analisando a disponibilidade e acesso a formação disponibilizada.

Nesta pesquisa buscaram-se dados mediante pesquisas diretas com coordenadores de núcleo para entender como acontece a sua inserção no quadro social, abrangendo perguntas específicas e diretas para um entendimento mais amplo da formação cooperativista e formação da identidade cooperativista.

No primeiro capítulo iremos contextualizar o problema deste estudo de caso. Evidenciaremos o problema do estudo de caso com a justificativa e contribuição para a cooperativa, também definindo o objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com a hipótese acerca do problema.

No segundo capítulo estaremos apresentando o referencial teórico, onde buscamos a história do cooperativismo de crédito, sua relação com a cooperação, sua estrutura de quadro social, evidenciando o papel do coordenador de núcleo e também a comunicação no processo estratégico.

Seguindo no capítulo três a estruturação da metodologia, definindo o delineamento da pesquisa, trazendo a unidade de pesquisa selecionada, assim como a delimitação dos sujeitos entrevistados, compilando com técnicas de coleta de dados e culminando com as técnicas de análise dos dados coletados.

No capítulo quatro os dados resultantes da coleta de dados da pesquisa serão analisados frente ao referencial teórico, buscando as respostas ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste estudo de caso, corroborando a hipótese do mesmo. E finalizando com o capítulo onde o autor traz as considerações finais acerca do problema, buscando contribuir com dados que possibilitem maiores informações a Cooperativa Delta acerca do seu planejamento e ações no seu quadro social perante seus coordenadores de núcleos.

Uma cooperativa é formada por no mínimo de vinte pessoas que tenham o mesmo propósito indiferente de sua condição financeira, é fundamental ter um estatuto que prevê regras claras e objetivas embasadas na lei que rege as cooperativas Leis 5.764 seguindo os princípios cooperativistas. (OCB, 2020).

O cooperado ou associado é quem tem a palavra final, o voto dele é único e soberano, cabe a ele votar na escolha dos conselheiros, diretoria e deliberar nas decisões a cerca de alteração do estatuto, este voto é regido e organizado pela Assembleia Geral. (OCB, 2020).

A visão estratégica da cooperativa é traçada pelo Conselho de Administração a ele cabe guiar a diretoria para as diretrizes que devem ser seguidas, e a diretoria cabe à execução das mesmas, com transparência e clareza, sempre alinhadas com os interesses dos seus cooperados, visando resultado e sustentabilidade, n as duas esferas tanto econômicas como social. (OCB, 2020).

A participação do cooperado/associado neste processo decisório é de extrema importância, pois ele é a parte mais importante da cooperativa seu voto faz a diferença, sua participação fundamenta os princípios cooperativistas de forma plena e democrática. (OCB, 2020).

A organização do quadro social de uma cooperativa é uma forma de organização dos indivíduos que fazem parte dela, esta organização, portanto pode ser considerado um instrumento estratégico que permite o aumento da competitividade do negócio. Esta organização engloba a educação e conscientização dos seus associados, sendo um dos princípios do cooperativismo a educação cooperativa, formando assim associados engajados e comprometidos com a causa cooperativa entendendo o real significado de ser dono de um negócio e fazer parte da gestão expressando seus anseios e necessidades.

Assim como as demais cooperativas, as cooperativas de crédito além de seguir todas as normas inerentes às mesmas seguem determinações específicas do Banco Central. Conforme SESCOOP (2003), o órgão supremo de uma cooperativa é a Assembleia Geral dos Associados, podendo ser Ordinária ou Extraordinária, cabendo aos mesmos às decisões de interesse exclusivo da entidade, prevalecendo à decisão dos presentes, ainda que não todos associados participem. Neste contexto as cooperativas de crédito dentro da Organização do Quadro Social, devido ao significativo número de associados organizaram os mesmos em forma de núcleos, sendo chamado de nucleação. Nucleação que permite assembleias

preparatórias com número pré-determinado de associados, permitindo um contato mais próximo e direto com as ações da cooperativa.

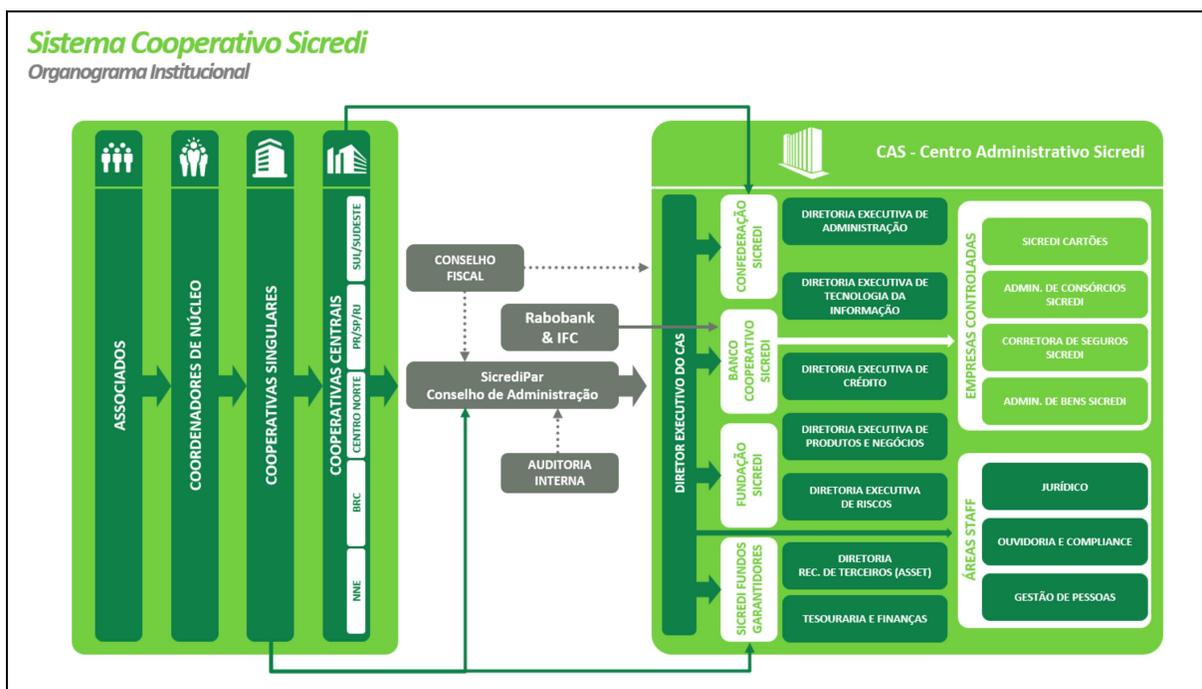
A nucleação consiste na eleição de um coordenador de núcleo e dois suplentes, que serão os delegados e transmissores das decisões tomadas pelos associados, os coordenadores de núcleo representam um conjunto de associados vinculados à determinada agência. Dentro deste contexto que o presente trabalho visa pesquisar e compreender qual a influência da formação cooperativista na trajetória do coordenador de núcleo e como a comunicação acontece entre coordenador/suplente e associado e a eficiência da mesma com os propósitos e estratégias da cooperativa pertencente ao sistema SICREDI denominada neste estudo de caso como Cooperativa Delta, preservando o anonimato da mesma conforme Termo de Confidencialidade.

1.1 Definição do tema e problema de pesquisa

O trabalho é desenvolvido no sistema de crédito cooperativo SICREDI, o qual foi à primeira organização financeira no formato de cooperativa privado do Brasil, constituído em 16 de outubro de 1995. A partir desta fundação e após a autorização do Conselho Monetário Nacional, foi liberada a comercialização de produtos e serviços bancários, que até aquela data não era permitido pela legislação.

O Sistema SICREDI possui um sistema de governança que compreende os seguintes princípios: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. Dentro deste sistema podemos citar os agentes que compõem a governança: cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho consultivo, Comitês de Núcleos, Comitês Técnicos e Auditoria Independente. (OCB, 2020).

Figura 1 – Sistema Cooperativo SICREDI - Organograma Institucional



Fonte: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br>

A Organização do Quadro Social das cooperativas do sistema SICREDI permite que este funcione como um órgão consultivo, pois a partir desta organização que o cooperado pode expressar suas opiniões, pensamentos e pareceres, auxiliando assim na tomada de decisão, sendo fundamental para o planejamento estratégico, evidenciando a significativa importância na comunicação entre cooperado e cooperativa. (OCB, 2020).

Ainda no sistema SICREDI foi introduzido a sua gestão em 2008 o programa de formação continuada, denominado de Crescer e Pertencer, no qual organizou seus associados em núcleos, estes núcleos têm a finalidade da segmentação de um número específico de associados. Os núcleos elegem seus delegados ou coordenadores de núcleo que os representam na Assembleia Geral, sendo assim mensageiros democráticos acerca dos assuntos discutidos na mesma. Esta forma de organização visa uma melhor comunicação entre associados e cooperativa, podemos citar o princípio da gestão democrática que estabelece que o associado tenha participação ativa nas decisões da cooperativa. (PROGRAMA DE FORMAÇÃO COOPERATIVA CRESCER, 2009).

O Sistema SICREDI é composto de 116 cooperativas singulares no Brasil, entre elas a Sicredi Pioneira - RS, a qual foi à primeira cooperativa de crédito.

A Cooperativa Delta, objeto desta pesquisa introduziu o sistema de núcleos a sua gestão em 2010, seguindo a orientação de governança do sistema SICREDI, entendendo que este sistema visa uma melhor organização e estruturação da comunicação e relacionamento com o associado. Segue também as orientações de governança do sistema, primando pela transparência de suas ações junto aos seus associados.

O coordenador de núcleo tem um papel importante, pois segundo suas atribuições são fundamentais que o mantenham um processo de comunicação com o associado. Sendo assim, a pergunta de pesquisa que se deseja responder a partir do trabalho é: **Qual a influência da formação cooperativista dos coordenadores de núcleo no relacionamento e na comunicação com os associados da Cooperativa Delta?**

1.2 Objetivos

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da formação cooperativista do coordenador de núcleo para a qualificação do seu trabalho junto aos associados na Cooperativa Delta.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as práticas utilizadas na seleção e capacitação dos coordenadores de núcleo da cooperativa estudada;

b) Apresentar os limites de acesso aos associados, pelos coordenadores de núcleo;

c) Avaliar a participação dos coordenadores, para o crescimento do seu quadro social;

d) Identificar quais são as ações de comunicação utilizadas pelos coordenadores de núcleo para o relacionamento com os associados;

e) Sugerir melhorias de ações e meios de comunicação, caso necessário, das práticas a fim de permitir o desenvolvimento dos princípios cooperativistas.

1.3 Justificativa

A história do cooperativismo nos ensina desde o início de que precisamos nos unir e trabalhar em prol de um bem coletivo, onde todos têm a ganhar e o resultado beneficia tanto os associados quanto a comunidade em que o cooperativismo está inserido. (SCHNEIDER, 2019). A nucleação é a forma mais eficiente de organizar os associados em núcleos onde os mesmos delegam aos seus representantes o seu voto na Assembleia Geral.

No Programa Crescer e Pertencer desenvolvido pelo sistema SICREDI, os coordenadores de núcleo são fundamentais para promover ações de mobilização. Ainda trás que a mobilizar é colocar os outros e a si mesmo em movimento, em ação de realizar determinada tarefa ou alcançar um objetivo comum a todos. É também incentivar a participação, o sentimento de pertencer a algo maior e ter entusiasmo contagiando as pessoas ao seu redor e fomentando a participação ativa visando o bem coletivo.

Segundo o Programa Crescer e Pertencer (2009), coordenar é organizar o que já existe; consiste também em reunir e sintetizar opiniões, vontades, expectativas e objetivos. Exige também do coordenador atenção às pessoas e as suas ações, à realidade e a necessidade dos seus nucleados.

Para cargos de coordenação são necessárias pessoas que tenham envolvimento e voz ativa na comunidade em que estão inseridos. O coordenador como sendo uma pessoa eleita pelos associados tem o dever de ser atuante nas decisões da cooperativa, auxiliando nos assuntos inerentes ao funcionamento da cooperativa, assim como contribuir nos assuntos estratégicos, como prestação de contas, planejamento estratégico, e demais assuntos de interesse do associado e também da gestão da cooperativa. (PROGRAMA CRESCER E PERTENCER, 2009).

Para tanto a comunicação dos coordenadores de núcleo precisa ser clara e objetiva para com os seus nucleados/associados, mediante esta afirmação estaremos buscando nesta pesquisa informações e dados que visam apresentar resultados concretos de como os coordenadores de núcleo podem manter uma

comunicação mais direta com os associados da Cooperativa Delta, analisando também a sua formação cooperativista.

Corroborando a comunicação organizacional, segundo Coutinho (2017, p. 20), dentro de uma organização é fator fundamental:

Quando se fala em comunicação organizacional, sempre é pertinente lembrar que as organizações são movidas a comunicação. Sendo assim, não é diferente para o funcionamento de todos os seus processos organizacionais, pois eles são mobilizados por meio da comunicação oficial entre os diferentes cargos que compõem as instituições. Este é o papel da comunicação administrativa: viabilizar que o fluxo comunicativo chegue a todas as pessoas que ocupam cargos e executem tarefas no ambiente organizacional.

Portanto, o trabalho visa contribuir com resultados de pesquisa para uma reflexão sobre o trabalho realizado pelo coordenador de núcleo junto aos associados e assim possam ser sugeridas ações que qualifiquem ainda mais o seu trabalho, tendo como foco principal a formação cooperativista neste processo visando uma comunicação mais direta e qualificada desta informação.

Para a pesquisadora o presente estudo de caso, direcionado para área da nucleação, servirá como conhecimento, considerando o seu envolvimento direto, como coordenadora de núcleo da agência onde é cooperada, motivada a buscar uma maior participação e também contribuição a sua cooperativa, visando contribuir para a evolução constante do papel do mesmo frente aos seus nucleados.

Segundo Rego (1986, p. 9), ele define empresa:

Como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. É de alta relevância o papel formador da empresa, dentro dos sistemas políticos, sua contribuição social, por meio da geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos, enfim, seu papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso. Quanto a sua natureza econômica, é bom enfatizar que, graças à produção de bens e serviços para uma relação de troca, a empresa cria as condições para se viabilizar. Conciliando aspectos sociais e econômicos, a organização ajusta-se ao escopo para o qual foi idealizada.

Como podemos observar uma empresa assim como uma cooperativa, não está somente voltada à produção de bens e serviços, ela possui um importante

papel de comunicação, pois a partir desta comunicação que a mesma se mantém ativa e inserida dentro do sistema, mostrando seu papel relevante nos cenários econômicos, sociais e políticos. Corroborando a importância de uma comunicação clara, eficaz e eficiente para com seu público alvo, desta forma podemos observar que dentro de uma organização é de extrema importância que todos os envolvidos tenham claro as suas atribuições e deveres.

1.4 Hipótese

Esta pesquisa tem como hipótese de que forma as ações da nucleação da Cooperativa Delta potencializam a cultura e identidade cooperativista dos coordenadores de núcleo, e como isso impacta na disseminação dos princípios cooperativistas e na identidade cooperativa. Entende-se de que uma formação continuada possa interferir de forma positiva e objetiva mais contundentemente na formação de cooperativistas, sendo estes grandes portadores dos princípios cooperativos, contribuindo desta forma com mais eficácia e eficiência. Para tanto iremos buscar dados concretos junto aos coordenadores para então corroborar ou refutar a hipótese acima levantada. Confrontando com o referencial teórico e analisando dados da Cooperativa Delta.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O fundamentação teórica deste trabalho apresenta, primeiramente, o cooperativismo de crédito, destacando seu surgimento e o contexto em que está inserido, assim como o papel perante as comunidades ,e, posteriormente, abordaremos o papel do coordenador de núcleo no contexto da governança corporativa da cooperativa,dentro deste contexto abordaremos também a comunicação organizacional.

A partir disso, têm-se como foco do estudo de caso os seguintes aspectos: breve abordagem sobre o cooperativismo e a cooperação, as cooperativismo de crédito, o papel do coordenador de núcleo dentro da governança da cooperativa e a sua comunicação organizacional.

2.1 Cooperativismo e Cooperação

Para Baioto (2018), quando falamos em cooperativismo, logo pensamos em cooperação e cooperativa, embora os conceitos pareçam ser consideravelmente semelhantes existe um distanciamento entre os mesmos. O autor traz uma reflexão crítica acerca das consequências da simplificação dos conceitos, relacionados e atribuídos aos processos históricos como no processo teórico-espistemológico relacionados ao cooperativismo.

O termo cooperativismo tem relações diretas com empreendimentos no formato de cooperativa, e tem suas bases alicerçadas na história e na doutrina, tendo uma relação com o processo social de cooperação. Porém o autor ressalta que mesmo havendo uma relação direta são configuram o mesmo fenômeno. (BAIOTO, 2018).

Para o autor, relacionar cooperativismo, com uma ação social humana, que acompanharia a história da humanidade desde a antiguidade como afirma Klaes (apud BAIOTO, 2018), representa um equívoco interpretativo entre cooperação, que é uma ação social e não uma doutrina, e cooperativismo que é uma doutrina socioeconômica específica. Destaca que, a cooperação tem o significado de uma ação em conjunto com objetivo em comum, enquanto que cooperativismo esta ligado a uma doutrina ou a uma ideologia baseada em princípios e valores, com data de fundação histórica, e preceitos específicos de valor, entre eles a cooperação.

Afirmam que a organização cooperativa seria um empreendimento socioeconômico articulado por pessoas tendo por base os princípios e valores do cooperativismo não necessariamente um ato de cooperação. Como podemos observar em Pinho. (apud BAIOTO, 2018, p. 72-73):

Etimologicamente, cooperação (do verbo latino *cooperare* – operar juntamente com alguém) significa a prestação de auxílio para um fim comum. E cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social através da cooperação. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. A cooperação, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados grupos sociais. Dentre tais grupos, as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos, sociais, educacionais. A doutrina que deu bases teóricas às realizações cooperativistas constitui o cooperativismo. Portanto, cooperação e cooperativismo não são palavras sinônimas. [...] o termo cooperação tem sido geralmente usado como equivalente a cooperativismo ou como organização cooperativa. É o que se verifica em Gide, Gaumont, Lavergne, Lasserre, Poisson, Brouk [...] Cooperativismo no sentido de doutrina, que tem por objetivo a correção do social pelo econômico através de associações de fim econômico e social, ou seja, as cooperativas no sentido de sociedade de pessoas organizadas em bases democráticas, que visam a benefícios: sociais, econômicos e educacionais a seus membros. Trata-se de uma sociedade de pessoas e não de capitais, sem objetivo de lucro mas econômico-social. Seu funcionamento se inspira nos chamados “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”: adesão livre, gestão democrática, juros módicos ao capital, retorno proporcional às operações, transações a dinheiro, neutralidade política, religiosa e ética e desenvolvimento da educação.

Conforme o autor reconhece o processo de cooperação é uma forma de integração social, que pode ser formal ou informal, porém sempre com um objetivo em comum entre as partes. As cooperativas se destacam porque observam os princípios e valores do cooperativismo, visando alicerçar os três pilares sendo eles econômicos, sociais e educacionais. Afirma ainda que o cooperativismo se trata de uma organização formada por pessoas e para as pessoas, não considerando as mesmas como mero capital, buscando de forma democrática o desenvolvimento. A primeira cooperativa nos moldes atuais foi fundada em plena Revolução Industrial, em 1844, na cidade Rochdale-Manchester no interior da Inglaterra. (SCHNEIDER, 2019).

Schneider (2019, p. 29), complementa o contexto do surgimento do cooperativismo:

Portanto, o cooperativismo surge num contexto de afirmação extremada do predomínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com todas as consequências em termos de concentração de poder e de renda, como é próprio do capitalismo industrial nascente. Tentando superar a absolutização do interesse privado e suas consequências, a cooperação institucional e sistemática então emergente se empenhará por resgatar e reforçar o interesse coletivo e comunitário.

Na definição de cooperativismo, conforme OCB (2020), ele não é apenas um modelo de negócio, muito mais que isso se torna uma filosofia de vida, que tem por objetivo buscar a transformação do mundo, tornando-o mais justo, proporcionando um maior equilíbrio econômico aliado ao desenvolvimento social, com sustentabilidade e produtividade. Como afirma Baioto (2018), representa uma forma de intervenção na economia e na sociedade.

Conforme nos traz OCB (2020), podemos observar que existem diversos ramos de cooperativas conforme figura abaixo:

Figura 2 – Ramos do Cooperativismo



Fonte: Site OCB acessado em 09 nov. 2020

Schneider (2019) destaca o espírito e os valores cooperativos nos sete princípios cooperativistas básicos e universais que regem as cooperativas nos seus mais variados ramos de atuação:

a) princípio a adesão voluntária e livre - todos são livres para se associar a uma cooperativa, em igualdade de condições, sem discriminação política, social, racial, ideológica ou sexual;

b) gestão democrática - os associados participam nas tomadas de decisões tendo direito ao voto e na definição das políticas de gestão, participando de forma direta e desempenhando a sua contribuição como associado;

c) participação econômica - o associado contribui equitativamente ao capital da sua cooperativa, tendo, portanto retorno sobre a sua movimentação.

Como podemos observar nestes três princípios citados acima toda e qualquer pessoa pode se associar a uma cooperativa indiferente de sua condição, e ainda é dona da mesma, tendo voz e oportunidade de colaborar com o crescimento, seja econômico, social ou cultural, tendo voz ativa e ajudar na construção dos rumos desta cooperativa, dentro destes princípios podemos ressaltar a importância da nucleação no processo de governança.

Complementando ainda podemos afirmar que uma cooperativa deve sempre zelar pelos seus associados e pela sua autonomia, sendo este o agente participante nas direções e rumos da cooperativa, esta aproximação entre associados e cooperativa se torna fundamental para uma comunicação aberta e transparente. (SCHNEIDER, 2019).

Conforme Schneider (2019) seguem os princípios:

d) autonomia e independência – as cooperativas são controladas pelos seus membros/associados e são organizações de ajuda mútua, sendo que sempre devem seguir sua autonomia e independência, mantendo assim o controle democrático dos seus membros;

e) educação, formação e informação – as cooperativas proporcionam aos seus membros, representantes e funcionários o acesso à formação cooperativista, disseminando a importância do cooperativismo, e também o papel do associado perante a cooperativa;

f) intercooperação – consiste na integração entre cooperativas buscando unir forças para o desenvolvimento através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

g) interesse pela comunidade - conforme os valores e princípios que regem uma cooperativa, o interesse pela comunidade em que está inserido é premissa

fundamental, pois o desenvolvimento local faz parte e influencia diretamente a cooperativa.

A cultura cooperativista é fundamental numa cooperativa e a educação é de suma importância, pois dissemina os princípios cooperativistas na vivência dos seus associados. Com o intuito de difundir o cooperativismo, algumas cooperativas, como é o caso da Cooperativa Delta, organização escolhida para o estudo de caso introduziu a figura do coordenador de núcleo, o qual tem como atribuição a propagação de uma forma mais direta com os associados de tais temas. Contudo, para que o coordenador de núcleo consiga realizar a disseminação da cultura cooperativista é relevante utilizar a formação e a comunicação como elo entre coordenadores de núcleos com os seus nucleados e também associados.

2.2 Cooperativismo de Crédito

A primeira cooperativa de crédito surgiu em 1902 por Theodor Amstad em Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, precisamente na localidade de Linha Imperial, para atender as necessidades financeiras das pessoas daquela localidade do interior. A partir deste momento vários segmentos de cooperativas foram surgindo no país, enquanto que no mundo o cooperativismo de crédito disseminou-se também de forma gradual. (SCHNEIDER, 2019).

Conforme dados do Portal do Cooperativismo Financeiro (2020) no Brasil existem atualmente em torno de 900 cooperativas de crédito, que unidas possuem a maior rede de atendimento do país ultrapassando mais de 6.000 agências e reunindo mais de 11 milhões de associados. Estas cooperativas chamadas de singulares se organizam por meio de associações constituindo entidades de grau superior como as centrais, federações, confederações e bancos cooperativos. Desta forma busca uma maior eficiência, economia e melhora nos resultados, trabalhando de forma padronizada, integrada e compartilhada. O cooperativismo de crédito se fortalece na medida em que opera sistemicamente, de forma integrada e interdependente seguindo os valores e princípios cooperativistas.

Baseado em dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2019) podemos observar que o número de cooperados teve um crescimento significativo entre os anos de 2014 a 2018 chegando à marca de 9,8 milhões de cooperados, representando um aumento de 42% em quatro anos. Observou-se também que o

número de colaboradores saltou de 46,8 mil para 67,3 mil, reflexo da inserção em diversos novos municípios do país, sendo a cooperativa de crédito em algumas a única instituição financeira.

Como podemos observar o cooperativismo de crédito possui um número significativo de associados nas suas cooperativas singulares, mediante disto é de extrema importância que as mesmas tenham uma organização do seu quadro social, seguindo a legislação e a orientação das suas centrais.

Seguindo os princípios básicos do cooperativismo, podemos destacar um dos seus significativos diferenciais do sistema de crédito cooperativo com relação aos bancos convencionais e privados, seu comprometimento social e econômico com a comunidade em que está inserido, prezando a formação cooperativista e também financeira, deixando assim uma marca, um legado, transformando comunidades e pessoas.

Segundo Meinen e Port (2012), o cooperativismo atualmente é uma alternativa socioeconômica, alicerçada em valores e princípios, onde o real propósito é a construção de uma melhor condição de vida para as pessoas. Neste sistema as pessoas são o centro das atenções, e cada individualidade é somada na construção conjunta da prosperidade. Os autores complementam “Os ganhos, obtidos com equilíbrio e isonomia pelo trabalho coletivo, são de todos, na proporção de seus esforços em prol da iniciativa”. (MEINEN e PORT, 2012, p. 49).

A cooperação existe para suprir necessidades econômicas de diferentes pessoas, regiões e atividades, a um custo justo e também de diferentes preceitos éticos. As cooperativas seguindo seu sétimo princípio do “interesse pela comunidade” emergem nas comunidades em que se inserem, pois há uma preocupação de agregar valor e gerar progresso de acordo com o potencial de cada região. O cooperativismo é uma forma de organização consideravelmente diferenciada e não equiparável com outras formas socioeconômicas, sendo uma organização preocupada na construção de uma sociedade mais sustentável, inclusiva e equilibrada. (MEINEN e PORT, 2012).

Segundo Schardong (2002), as cooperativas de crédito são uma forma de organização de pessoas e não de capital, onde seus associados têm poder de decisão e podem participar efetivamente na gestão, não sendo meros detentores de quotas do capital social. O objetivo que visam a alcançar é de uma justa

administração dos recursos, sem fins lucrativos, sempre pensando em suprir as necessidades dos associados e mantendo a cooperativa sustentável.

Meinen e Port (2012) complementam que as cooperativas de crédito têm como uma das suas principais atividades a prestação de serviços financeiros, produzindo, e comercializando para as mais diversas áreas profissionais. Dentro deste conceito permeia a importante pergunta: Qual a diferença entre uma cooperativa de crédito e um banco convencional?

Meinen e Port (2012, p. 51) definem no quadro abaixo as principais diferenças entre bancos e cooperativas de crédito:

Quadro 1 – Bancos x Cooperativas de crédito

Bancos	Cooperativas de Crédito
São sociedades de capital	São sociedades de pessoas
O poder é exercido na proporção do número de ações	O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
As deliberações são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
Os administradores são terceiros (homens de mercado)	Os administradores - líderes são do meio (associados)
O usuário das operações é um mero cliente	O usuário é o próprio dono (cooperado)
O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	Toda política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
Podem tratar distintamente casa usuário	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art.37 da Lei nº 5.764/71)
Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	Não discriminam, servindo a todos os públicos.
Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas.
Tem propósitos mercantilistas	A mercancia não é cogitada (art.79, parágrafo único, da Lei nº 5764/71)
A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática.
Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	Estão comprometidas com as comunidades e usuários
Avançam em competição	Desenvolvem-se pela cooperação
Visam ao lucro por excelência	O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art.30 da Lei nº 5.764/71)
O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos.

Fonte: Meinen e Port (2012)

Como podemos observar o quadro acima corrobora os conceitos acerca do cooperativismo de crédito, a partir dele podemos compreender as distinções entre um banco e uma cooperativa de crédito. Uma cooperativa de crédito surge a partir de uma necessidade e também vontade coletiva, e sempre prevalece o interesse do cooperado, enquanto que num banco o interesse é somente a venda do serviço e a geração de lucro aos seus acionistas, tendo um propósito diferente valorizando em demasia o econômico, se envolvendo pouco ou às vezes nem se envolvendo nas comunidades em que estão inseridos. (MEINEN e PORT, 2012).

2.3 Papel do coordenador de núcleo

Meinen (2016, p. 274) afirma que “a instituição do regime de delegados tem como primeiro objetivo substituir o mecanismo de participação dos associados no processo assemblear da cooperativa”. Percebe-se ainda conforme cita o autor que as cooperativas vêm adotando este modelo de representação, proposta por delegados que também podem ser chamados de coordenadores, pois desta forma há uma maior mobilização por parte dos associados nas pré-assembleias, e os mesmos tem um sentimento maior de pertencimento, tornando os mais participativos e valorizados perante a cooperativa.

Coordenar é relacionado a propor caminhos levando em conta as informações que um grupo apresenta, sintetizando opiniões, vontades, expectativas e objetivos. O coordenador de núcleo torna-se um membro ativo da cooperativa, pois ele se torna um porta-voz dos associados e busca orientá-lo a fim de que o relacionamento com a cooperativa atenda suas necessidades. (PROGRAMA CRESCER E PERTENCER, 2009).

Conforme Oliveira (2010), o Desenvolvimento Organizacional, surgiu nos anos de 1950, tratando-se de um tipo de estudo das organizações que busca maximizar a eficiência de grupos dentro das empresas. Sendo o coordenador uma peça chave para o desenvolvimento estratégico da cooperativa.

A representação pelo regime de delegados e/ou coordenadores qualifica o processo assemblear, possibilitando uma previa compreensão dos temas objetos de pauta, sendo estes agentes de motivação entre os associados, pois os mesmos são lideranças locais próximas aos associados, gerando uma redução de custos e economia de tempo. (MEINEN, 2016).

O papel do delegado/coordenador vai muito além do processo assemblear, o mesmo tem acesso e proximidade com a administração, enquanto não houver instituída forma de organização do quadro social, dentre seus papéis podemos citar conforme Meinen (2016 p. 275-276) os seguintes exemplos:

- A) Representar a cooperativa perante os associados, em apoio ou extensão aos conselheiros de administração;
- B) Estimular e conduzir o debate de assuntos relacionados com o desenvolvimento da cooperativa, promovendo encontros com os associados representados;
- C) Incentivar os cooperados a participarem ativamente da vida da cooperativa, por meio da presença em reuniões, palestras, pré-assembleias e outros encontros a eles destinados;
- D) Participar de eventos da comunidade, inclusive em representação à administração da cooperativa ou na companhia do (s) correspondente (s) conselheiro (s) de administração;
- E) Difundir entre os associados e nas respectivas comunidades as virtudes do modelo cooperativo;
- F) Incentivar os cooperados a utilizarem produtos e serviços da própria cooperativa, sempre dando o exemplo;
- G) Identificar associados potenciais e recomendar-lhes a cooperativa;
- H) Informar a administração sobre oportunidades de negócios na sua área de representação ou que sejam de caráter geral;
- I) Defender a cooperativa em todas as situações, notadamente em casos de manifestação pública depreciativa;
- J) Patrocinar perante a administração as reivindicações e proposições dos associados representados, e dar a eles o devido e tempestivo retorno, inclusive em relação aos temas discutidos e deliberados em assembleia geral;
- K) Noticiar ao conselho de administração e ao conselho fiscal, por qualquer dos seus membros, eventuais ou possíveis irregularidades e outras ocorrências relevantes;
- L) Ter e demonstrar ATITUDE DE DONO da cooperativa, preparando-se ainda, para, no futuro, ocupar funções na administração (conselheiro de administração ou fiscal, por exemplo).

Como observa o autor às atribuições do delegado/coordenador têm uma significativa importância e notabilidade dentro do contexto da cooperativa, sendo os mesmos fundamentais para o desenvolvimento e também no relacionamento direto com os associados. No processo de escolha dos delegados é recomendada a aplicação de critérios idênticos à escolha dos conselheiros, seguindo as qualificações estabelecidas. Ressalta ainda que estas pessoas devido a sua importância devem ser pessoas probas e estarem engajados com a cooperativa em que estão inseridos. (MEINEN, 2016).

2.4 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é um processo pelo qual as organizações se relacionam, com o meio em que estão inseridas, e desta forma conectando os diversos setores entre si. A comunicação ainda pode ser definida e vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações independentes. (KUNSCH, 1997).

No contexto das organizações cooperativas, a comunicação representa um dos sete princípios do cooperativismo junto com educação e informação, estes descritos no quinto princípio cooperativista.

Matos (2015) define comunicação como um fator-chave, muito além de divulgação de produtos e serviços. A comunicação é determinante para a eficácia das mensagens, e também das ações motivadoras de um propósito de vida. A comunicação social baseia-se no relacionamento humano, apresentando-se como um processo dinâmico e interativo. Acrescenta ainda que comunicação empresarial é uma ferramenta básica para a saúde orgânica da cultura organizacional, reforçando a missão e valores corporativos, e ainda reforçando a unidade de pensamento e de ação, melhorando a visão estratégica.

Para enfatizar a importância da comunicação Matos, cita Chiavenato (2015, p. 39):

A comunicação representa um aspecto extremamente amplo tanto na vida das pessoas como na das organizações. Estima-se hoje que a comunicação cobre mais de três quartos da vida ativa de cada ser humano. Os gerentes e administradores a usam em maiores proporções em seu tempo de trabalho nas organizações. O processo de intercambiar e processar informação significa uma atividade constante e ininterrupta seja na vida individual, social e organizacional. (CHIAVENATO, apud MATOS, 2015, p. 39).

Segundo Torquato (2002), a comunicação nas organizações se divide em três formas; a gerencial, a administrativa e a social. A comunicação social é responsável pela imagem que a organização transmite ao seu público externo e interno, sendo fundamental para o posicionamento mercadológico.

Conforme Davis e Newstrom (1992) a comunicação é de suma importância dentro da organização, através dela que a gerência tem o feedback direto com seus colaboradores seja eles diretos ou indiretos. Com uma comunicação eficiente e clara, todos compreendem melhor as suas tarefas e se envolvem com maior

empenho para alcançar os objetivos propostos. Podemos ainda citar “ *que todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização.*”

Conforme os conceitos citados acima observamos que a comunicação é fundamental na gestão seja de uma empresa privada ou de uma cooperativa, pois a comunicação deve ser clara e objetiva, facilitando assim a compreensão do planejamento estratégico, assim como auxiliando no fluxo dos processos internos e externos.

3 METODOLOGIA

Método é a forma organizada e científica se valendo por meio de ferramentas que possibilitam obter dados com maior veracidade. O Método científico se distingue dos mais, pois a sua maior característica é a verificabilidade. (GIL, 2008).

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 24), “Partindo da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento”.

O método permite ao pesquisador maior segurança e economia, através de conhecimentos validos e verdadeiros, permitindo o alcance dos objetivos da pesquisa, orientando o caminho a seguir permitindo a detecção de erros. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Neste capítulo iremos apresentar o método que será utilizado nesta pesquisa visando à busca de informações e coleta de dados para o pesquisador nortear uma análise profunda do assunto problema.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa será realizada na forma de pesquisa qualitativa. Conforme Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa qualitativa tem por base a relação entre o sujeito e mundo em que está inserido, essa subjetividade e particularidade não podem ser transformadas e traduzidas em números estatísticos. Nesse tipo de pesquisa o ambiente é fator relevante para uma melhor análise, proporcionando ao pesquisador o levantamento da maior quantidade de elementos possíveis para construção de seu projeto.

A pesquisa qualitativa proporciona uma forma mais direta de coleta de dados, podendo trazer elementos para compreender de forma mais clara e objetiva como a questão problema se apresenta dentro do contexto em estudo, entender a complexidade do processo, e a participação dos envolvidos.

A pesquisa também terá o caráter exploratório. A pesquisa exploratória segundo Gil (2008) consiste como sua principal finalidade obter informações acerca do problema, proporcionando ao pesquisador uma visão mais ampla, podendo desta

forma desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias referentes ao problema. Este tipo de pesquisa permite uma investigação mais ampla, buscando a aproximação aos fatos, por ser exploratória, permite uma análise mais profunda e complexa, trazendo mais subsídios para a mesma. No caso do presente estudo é exploratória, pois, busca informações que possam contribuir na compreensão do processo e na sugestão de melhorias, na forma de comunicação entre o coordenador, cooperativa e associados.

A presente pesquisa se assume como um estudo de caso. O estudo de caso consiste segundo Roesch (2005, p. 155) numa “estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”, sendo a análise dos dados inseridos em seu negócio, voltando-se especificamente para dentro da empresa.

Completando o conceito de estudo de caso Prodanov e Freitas (2013, p. 62) destacam os seguintes objetivos:

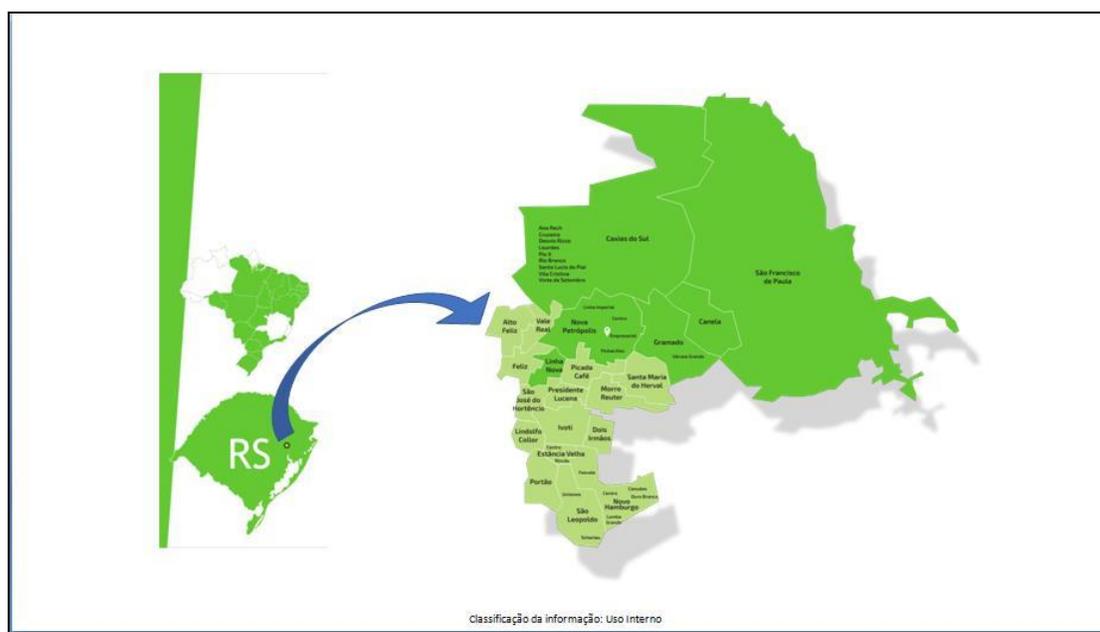
- a) explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos.

Conforme os autores ressaltam o estudo de caso proporciona a descrição do contexto da pesquisa relacionando-a com a real situação da cooperativa, possibilitando a explicação de variáveis que até o momento são pouco conhecidas, inferindo nas informações para o levantamento de hipóteses condizentes, sendo fundamental o estudo de caso direcionado especificamente para o objeto da empresa. O presente estudo é um estudo de caso, pois, irá analisar de que forma ocorre o processo de comunicação dos coordenadores de núcleo com os associados, e de que forma isso contribui para o desenvolvimento da Cooperativa Delta objeto deste estudo.

3.2 Unidade de Análise e Sujeito da Pesquisa

A delimitação do campo de pesquisa está baseada na região de atuação da Cooperativa Delta, compreendendo 21 (vinte e um) municípios iniciando na região metropolitana e se estendendo até a região dos campos de cima da serra.

Figura 3 – Área de atuação da Cooperativa Delta



Fonte: Site Cooperativa Delta

Nestes municípios atualmente há 40 (quarenta) agências estabelecidas das quais resultam em 99 (noventa e nove) núcleos, estes cada um formados por 3 (três) membros sendo um titular e 2 (dois) suplentes que representam em média um grupo de 150 (cento e cinquenta) associados da cooperativa de crédito. A implantação do sistema de coordenadores de núcleo iniciou-se da Cooperativa Delta em 2010, sendo que a mesma havia feito uma tentativa de implantação no ano de 2006, porém não houve uma solidez e optou em postergar a implantação para 2010.

Os participantes desta pesquisa serão os coordenadores e suplentes que compreendem as agências da área de atuação da Cooperativa Delta. O número de coordenadores é de 99 (noventa e nove) e os suplentes 200 (duzentos) conforme dados disponíveis no site. Igualmente também será entrevistado o seu presidente, assim como membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e

colaboradores que tenham relacionamento direto com os coordenadores e suplentes, e que atuam na execução das estratégias voltadas a nucleação.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para a coleta de dados da presente pesquisa será utilizado à entrevista semi estruturada, observação participante, análise documental, levantamento bibliográfico e material digital disponível na internet.

A entrevista semi estruturada consiste no planejamento de um roteiro prévio, onde as perguntas são formuladas de forma a buscar respostas que possam ser comparadas entre si, permeando o delineamento da pesquisa. (LAKATOS e MARCONI, 2003). As entrevistas serão direcionadas aos coordenadores de núcleos, suplentes, profissionais do setor da nucleação da cooperativa, presidente e vice da cooperativa objeto deste estudo.

Gil (2008) afirma que numa entrevista ocorre à interação do investigador com o investigado, o mesmo conduz com perguntas direcionadas ao objeto do seu estudo de forma clara, visando obter o máximo de dados que possam auxiliar no entendimento acerca do assunto estudado. Ainda conforme autor a entrevista, é um diálogo assimétrico e também uma forma de interação social.

Observação participante consiste na inserção discreta do pesquisador no ambiente relacionado ao objeto da pesquisa, havendo a incorporação e a aproximação, propiciando uma avaliação mais próxima. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Gil (2008. p. 103) define a participação observante como:

A observação participante pode assumir duas formas distintas: (a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação. Na observação artificial, o observador depara-se geralmente com mais problemas que na observação natural. Em primeiro lugar, precisa decidir se revelará o fato de ser um pesquisador ou se tentará a integração no grupo utilizando disfarce. Depois, precisa considerar, no caso de não revelar os objetivos da pesquisa, se as suas atividades disfarçadas podem prejudicar algum membro do grupo, e, nesta hipótese, se os resultados que vierem a ser obtidos são tão importantes para prejudicar sua aquisição com esses riscos.

A observação participante será uma ferramenta de coleta de dados, visto que a pesquisadora faz parte do quadro de coordenadores de núcleo da agência de sua

cidade e tem participação ativa nas reuniões, grupos de discussão e acesso ao ambiente da cooperativa, podendo assim levantar informações acerca da forma de atuação e comunicação do mesmos no meio em que estão inseridos, assim como com a cooperativa proporcionando informações relevantes ao estudo de caso.

A pesquisa documental é uma técnica que proporciona ao pesquisador buscar informações qualificadas baseadas em documentos relacionados à pesquisa e ao objeto pesquisado de forma rápida e fim de evitar perda de tempo. Estes documentos têm por objetivo contribuir na investigação de fatos e trazer novas evidências documentais para a pesquisa. (GIL, 2008).

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 174) “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrito a documentos, escrito ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”.

A pesquisa documental dar-se-á através de documentos disponibilizados aos coordenadores de núcleo, como livros do programa Pertencer e Crescer acesso a documentos reguladores de coordenadores de núcleo, código de conduta, entre outros documentos que possam ser disponibilizados por meio físico ou digital pela Cooperativa Delta.

Segundo Gil (2008) define-se que: “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Partes dos estudos exploratórios podem ser definidas como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.”

3.4 Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados será utilizada a técnica de Análise de conteúdo. A técnica será aplicada por meio das informações obtidas pelos dados qualitativos, juntamente com os dados documentais, entrevistas e pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2002, p. 90) análise de conteúdo compreende: “O processo de análise e interpretação é fundamentalmente interativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudados,

examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas.”

Para Bardin (2011, p. 37-48) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação.”, complementa ainda o autor:

Pertencem, pois, ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, que, embora parciais, são complementares. Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens). O analista possui a sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver.

Para fazer a análise de conteúdo dos dados devemos buscar definir uma sistematização e organização dos dados, e a partir de um conjunto de técnicas para interpretar e agrupar as informações obtidas para alcançar uma interpretação coesa e alinhada ao objetivo da pesquisa. Serão definidas as categorias: comunicação entre coordenadores de núcleo, atribuições do coordenador de núcleo, meios de comunicação utilizados pelos coordenadores para a comunicação com os associados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será desenvolvida compreendendo o universo da pesquisa dentre os 299 (duzentos e noventa e nove) coordenadores de núcleo conforme documento digital disponibilizado no site da cooperativa pesquisada, foram realizadas diversas entrevistas com coordenadores e suplentes da área de atuação, segmentados em dois grupos, sendo o Grupo 1 de coordenadores de núcleo com mais de um mandato de coordenação e com capacitação específica, e o Grupo 2 de coordenadores em seu primeiro mandato de coordenação e sem capacitação específica, visando identificar o papel do coordenador/suplente e sua experiência cooperativista na trajetória nesta função dentro da cooperativa e sua relevância no quadro social.

Segue abaixo a tabela de respostas, com os dados obtidos nas entrevistas, a fim uma melhor visualização e compreensão, foram utilizadas letras para identificar as respostas de cada grupo sendo as letras: A e B referentes ao Grupo 1, e as letras: C e D relacionadas ao Grupo 2.

QUADRO 2 – Respostas das entrevistas com Coordenadores de Núcleo

COORDENADOR DE NÚCLEO	RESPOSTA ÀS QUESTÕES
PERGUNTA - 1	- De que forma aconteceu o convite para ser um coordenador de núcleo?
A	- O gerente da agência me fez o convite.
B	- Fui indicado pelo coordenador anterior.
C	- Uma colaboradora me fez o convite, pois percebeu que estava bastante motivada com as ações da cooperativa.
D	- Sempre fui bem acolhido na agência e o gestor me fez o convite.
PERGUNTA - 2	- Como você entendia o papel de Coordenador/suplente de núcleo antes e depois de ingressar na coordenação?
A	- Quando fui convidado, pensei que era algum tipo de status, mas com o tempo fui compreendendo e aprendendo que o coordenador é o elo dos associados com a cooperativa.
B	- No começo não entendi o que eu faria, fiquei meio perdido. Quando aconteceram as assembleias comecei a entender um pouco mais. Mas no início não tive orientação.
C	- Antes eu nem conhecia que houvesse essa função. Depois de ingressar vi com interesse, principalmente por participar das decisões sobre a distribuição da ajuda à educação e cultura local.
D	- Antes do convite acreditava que fosse mera formalidade da agência em ter coordenadores, assimilava que fossem membros de uma diretoria e que auxiliavam em decisões na agência. Após o convite e algumas reuniões percebi que era algo muito além de uma formalidade, pois os coordenadores são associados que defendem, auxiliam e decidem sobre as ações do presente e futuro da cooperativa.

Continua

Cont. Quadro 1

PERGUNTA - 3	- Você recebeu algum tipo de treinamento ou capacitação como coordenador? Se sim, quais? Como essa capacitação contribuiu para que você desenvolvesse de forma mais efetiva a sua função.
<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>	<p>- No início não, mas nestes últimos anos tive muitas oportunidades, como treinamentos, conhecendo melhor a estrutura, visita ao Museu do Cooperativismo e ao legado do Pe. Amstad, o CAS em Porto Alegre, e recentemente o curso para coordenadores na Feevale, com essas formações consigo entender melhor a função de coordenador e também melhor o sistema do cooperativismo.</p> <p>- Recebi um pequeno treinamento introdutório sobre o cooperativismo antes de me tornar coordenador depois participou do treinamento para coordenadores na Feevale. Passei então a entender melhor o papel do coordenador, até o momento estava meio perdido.</p> <p>- Treinamento não. Recebi uma orientação sobre os procedimentos necessários.</p> <p>- Participei de várias reuniões, recebi artigos para leitura, encontros, assembleias. Sempre busquei informações para entender mais sobre o cooperativismo. Isso me proporcionou poder ajudar e auxiliar os associados nas suas dúvidas.</p>
PERGUNTA - 4	- O que você entende por Formação Cooperativista?
<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>	<p>- Depois que eu fiz o curso penso que isso pode mudar as gerações futuras, humanizar mais as empresas capitalistas.</p> <p>- Entende se que seja a educação do associado, mostrar para os associados os valores e diferenciais da cooperativa. Mudança comportamental, mudança de conceito modo de consumo. Crescer como cooperativista. Educar e fazer ser um modo de viver, mudar a visão da cooperativa. Educar para que o associado entenda o papel dele dentro da cooperativa. Que o associado incentive a compra de cooperativas, para fomentar o crescimento.</p> <p>- Para mim é quando todos trabalham juntos e crescem juntos. Temos que cooperar uns com os outros.</p> <p>- Entendo que a formação cooperativista seja o método de valorização do indivíduo para com o grupo, sendo que sozinho não conseguimos muito, mas unindo forças somos capazes e não temos ideia da força (capacidade) que temos e podemos exercer para atingir os objetivos.</p>
PERGUNTA - 5	- De que forma você contribui para o crescimento da cooperativa? Quais as ações que desenvolve para tanto?
<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>	<p>- Procuo sempre que vejo uma boa ideia repassar diretamente ao presidente, assim como também críticas e melhorias, busco auxiliar os associados e também buscar soluções quando surge alguma dúvida ou dificuldade.</p> <p>- Tenho sentimento que poderia ter contribuído mais, talvez o meu trabalho atrapalhe um pouco, mas procuro sempre disseminar a forma de trabalho da cooperativa, mostrando que ela não é um banco, mas sim um agente de fomento local, seja no econômico como no social.</p> <p>- Sempre que posso converso com amigos sobre a cooperativa, formas de atendimento, como funcionam, investimentos, capital social, taxas reduzidas e participação nos lucros.</p> <p>- Doando tempo para ajudar o algo que beneficia o coletivo e que cuida do social das localidades. Procuo esclarecer para as pessoas como funciona uma cooperativa de crédito, e mostrando a elas o quanto isso retorna para a comunidade.</p>

Continua

Cont. Quadro 1

PERGUNTA - 6	- Você realiza captação de associados para a cooperativa? Se sim, como realiza.
A	- Sempre que há a oportunidade, exponho as vantagens da cooperativa, mais cedo ou mais tarde as pessoas acabam se associando.
B	- Convido as pessoas a participarem de uma assembleia para uma maior compreensão sobre o cooperativismo financeiro. Um associado com sua manutenção e movimentação de conta colabora para o desenvolvimento de sua comunidade.
C	- Não tive oportunidade de fazer isso ainda a maioria que conheço já é associada
D	- Conversando e falando da cooperativa para quem ainda não é associado
PERGUNTA - 7	- Como coordenador de núcleo quais os meios pelos quais você se relaciona com os seus nucleados? Caso não se relacione quais os motivos.
A	- Hoje não sei quem são os nucleados do meu núcleo.
B	- Tenho relação com poucos, recebemos uma lista com os nucleados lá no começo, mas esta função creio que com o tempo acabou ficando de lado por uma questão de sigilo pessoal. Mas vejo que a função do coordenador é além do nucleado, é para com o associado.
C	- Falo com os associados e procuro ajudar eles nas dúvidas e também orientá-los, indiferente de núcleo A ou B.
D	- As pessoas já sabem na sua maioria que sou coordenador e vários me procuram para pedir ajuda e auxílio, procuro atender a todos os associados independentes se são de um núcleo ou de outro para mim são todos iguais.
PERGUNTA - 8	- Como você avalia a sua atuação como coordenador de núcleo?
A	- Tenho sentimento que não desempenhei até o momento o meu papel de forma correta, poderia ter feito mais, acabei não indo atrás, em parte um pouco a minha culpa. Como sou coordenador da agencia empresarial, com esta não tenho muito contato, pois mesmo tendo empresa não me envolvo com a parte financeira. Freqüente pouco a agencia em que tenho conta, pois muitas necessidades se resolvem por telefone e app. Mas penso que devemos dar espaço a outras pessoas que possam se dedicar com mais afinco a função. Vejo que o treinamento é fundamental para que os associados possam ter mais informações sobre o que é o cooperativismo.
B	- Divulgo bastante, uma vez que o maior inimigo do cooperativismo é o desconhecimento. Ainda temos muito a fazer e melhorar neste aspecto. Coordenadores são peça fundamental nessa questão, pela maior proximidade no dia a dia com as pessoas da comunidade.
C	- Aprendi e evolui consideravelmente como pessoa e como ser humano, foi uma das melhores escolhas que já fiz. Uma cooperativa tem mais a oferecer que uma empresa privada que visa somente o lucro, uma cooperativa pensa no coletivo e transforma comunidades.
D	- Classifico minha atuação como boa todos tem que evoluir ampliar nosso conhecimento e retornar para a comunidade o que sabemos e temos de melhor, desta forma desenvolvendo o coletivo, e buscando melhorar a vida de todos na comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a primeira pergunta da entrevista o convite para concorrer ao cargo de coordenador de núcleo parte do gerente da agência, ou pessoas ligadas a

agência. Conforme entrevista com o presidente da cooperativa objeto do estudo de caso, a indicação de associado por parte da gerência é de extrema importância visto a relevância do mesmo para a função de coordenador de núcleo.

Percebeu-se que os coordenadores por serem representantes da cooperativa, são na sua maioria líderes em suas comunidades, desempenhando um papel de liderança em seus meios de convívio, em contrapartida devem também ter uma relação econômica ativa para estarem aptos a assumir o cargo.

Frisando que o cargo de coordenador de núcleo é um trabalho voluntário onde o associado se doa a cooperativa como forma de fomentar o seu crescimento tanto econômico e social.

Para Schneider (2019), uma cooperativa esta baseada nos valores de responsabilidade própria, autoajuda, igualdade, democracia, solidariedade e equidade. Com base em valores éticos de honestidade, sinceridade e preocupação com os outros.

Complementando a questão voluntária Schneider (2019, p. 166): *“cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa coletiva e democraticamente controlada”*.

Na pergunta dois buscou-se o entendimento junto aos entrevistados com relação a sua visão antes de ingressar na coordenação e após algumas participações em eventos disponibilizados pela cooperativa. Notou-se que entre os entrevistados do Grupo 1 e Grupo 2 não tinham um entendimento claro sobre as funções do coordenador de núcleo, pois para alguns era considerado um “status” ou ainda uma formalidade que deveria ser cumprida pela cooperativa. Segundo relato da gestão de coordenação dos núcleos é disponibilizado uma capacitação inicial aos coordenadores de núcleos, porém notou-se que entre os entrevistados está capacitação não foi citada. Indo de encontro com a pergunta três alguns entrevistados tiveram treinamento inicial e outros não, porém no decorrer da sua trajetória na coordenação e participação em palestras, assembleias, eventos e cursos puderam compreender mais o surgimento do cooperativismo de crédito e também sua historia de pioneirismo, assim como um maior entendimento cooperativista.

Relacionando diretamente com os princípios do cooperativismo podemos destacar aqui o quinto princípio: Educação, treinamento e informação. Sendo este um dos principais pilares para o desenvolvimento efetivo dos entes que compõem uma cooperativa, tornando-os disseminadores dos benefícios da cooperação. (SCHNEIDER, 2019).

Conforme relato do entrevistado D, no decorrer das participações o mesmo entendeu que ser coordenador de núcleo, seria um associado que defende, auxilia e decide sobre as ações do presente e futuro da cooperativa.

Schneider (2010) salienta a significativa importância da educação cooperativa na formação e consolidação de uma identidade cooperativa, pois quanto mais o sócio estiver embuído e envolvido no espírito do cooperativismo, mais solidário vai estar frente às necessidades do grupo, e com um entendimento mais claro saberá qual a melhor forma de contribuir para a construção coletiva da cooperativa de forma sólida e segura.

Complementando:

O futuro das cooperativas depende em grande parte dos próprios cooperadores. Duas funções são essenciais para o êxito das cooperativas: no plano interno do Movimento, gerir a empresa com competência e também com espírito inventivo e, ao mesmo tempo, formar cooperativistas, instruí-los e reforçar neles o senso de responsabilidade individual e coletiva: no plano externo do Movimento, dar à cooperação a relevância que ela merece, mostrar aos que ignoram e talvez a buscam quais são seus princípios, seus méritos, a finalidade que constitui o ponto que atrai as pessoas. (FAUQUET, 1949, p. 26).

Conforme o autor acima destaca o desafio das cooperativas é investir continuamente na formação cooperativista focada nos entes que compõem uma cooperativa e assim conseqüentemente na capacitação do coordenador de núcleo, sendo que o maior entendimento o torna mais engajado com a cooperativa.

Na quarta pergunta procurou-se identificar o que o coordenador de núcleo entende por formação cooperativista. Notou-se de que é unânime a palavra “juntos” e “coletivo”. O pensamento de coletividade está diretamente relacionado com o cooperativismo, sendo este um dos principais pilares desde os primórdios.

Conforme Menezes (2018) o projeto dos Pioneiros de Rochdale, tinha um propósito muito claro, melhorar a qualidade de vida das pessoas, com o pensamento coletivo em primeiro plano, como uma afronta a tudo aquilo que na época, explorava e empobrecia o povo. Foram pioneiros na mobilização de um grupo em prol do

coletivo, cultivando assim ideias, e formulando ações para o bem estar de seus associados.

Para um dos entrevistados o seu entendimento sobre formação cooperativista remete ao impacto das gerações futuras, e uma maior humanização das empresas capitalistas.

Para Schneider (2003, p. 72) “a identidade cooperativa está ligada a valores e princípios e a determinada visão economia e de sociedade, e vem sendo construída ao longo do tempo pelas experiências na comunidade”. O autor ainda complementa que a pessoa não nasce cooperativista, ela se torna ao longo do tempo devido a fatores e meios onde ela está inserida sejam vivendo esta ideologia cooperativista desde a sua formação acompanhando a família nos eventos da cooperativa ou em capacitação relacionadas à formação cooperativista possibilitando assim fomentar valores e ideias do cooperativismo como uma alternativa ao modelo capitalista de produção.

Schneider (2003, p. 68) traz a sua visão relacionada à educação:

Para compreender a relação entre educação e cooperação em seus desdobramentos práticos, em seus significados, deve-se olhar e perguntar pelo seu uso social, pelos seus sentidos, por suas forças, seus movimentos, suas origens. Deve-se perguntar pelas intenções, interesses e necessidades de quem pratica a cooperação, de quem está envolvido no processo da educação. Deve-se compreender o sentido pedagógico dessas práticas, isto é, a direção que se dá ao processo educativo.

Para o entrevistado B a formação cooperativista tende a influenciar o modo de vida, interferindo no consumo de bens e serviços, e também uma mudança no comportamento motivado pela clareza e melhor entendimento dos valores e princípios do cooperativismo, sendo um fator motivador a sua essência social e coletiva, visando o retorno para a comunidade local, se diferenciando das empresas privadas que focam somente o lucro, mas sim focando no desenvolvimento local e dos seus associados.

Como forma de identificar a relevância do coordenador de núcleo no quadro social da cooperativa, fez-se a seguinte pergunta: **De que forma você contribui para o crescimento da cooperativa? Quais as ações que desenvolve para tanto.**

Para a maioria dos entrevistados uma forma simples, porém consideravelmente eficaz na visão dos mesmos é a divulgação do funcionamento da

cooperativa, o dia a dia com as pessoas e a possibilidade de levar informações aos associados ou mesmo para não associados. Destacou-se também o relacionamento direto dos coordenadores de núcleo com a presidência da cooperativa, sendo um canal direto para sugestões, críticas e esclarecimentos.

Outro ponto mencionado nas entrevistas é a forma com que a cooperativa se preocupa com o social das comunidades onde está inserida, destacando seus projetos sociais voltados ao desenvolvimento de crianças, jovens e professores beneficiando diretamente entidades.

Observou-se que o coordenador de núcleo também procura esclarecer à comunidade as diferenças entre uma cooperativa de crédito e um banco privado, que sendo dono também participa dos resultados, diferente de um banco privado, onde o lucro retorna para seus acionistas que detém o poder absoluto. Uma cooperativa mantém o equilíbrio com relação à dimensão social e econômica, para que possa ser sustentável e proporcionar bem estar aos seus associados.

Com relação à pergunta 6 percebeu-se que o coordenador de núcleo sendo um disseminar dos valores e princípios do cooperativismo automaticamente quando tem oportunidade fala da sua cooperativa de crédito, buscando assim sensibilizar as pessoas do seu convívio evidenciando os diferenciais de uma cooperativa e seus benefícios. Um dos entrevistados relatou que não teve oportunidade de captar novos associados, devido ao seu círculo de amizades em sua maioria todos serem associados, podemos notar que isso pode ser um fator limitante na atuação do coordenador de núcleo.

Ao encontro da pergunta anterior a pergunta 7 visa identificar as formas de comunicação do coordenador de núcleo com os seus cooperados. Conforme relato do entrevistado B na implantação da coordenação na cooperativa, houve o fornecimento da lista de associados ligados ao seu núcleo, porém conforme ajustes no estatuto da cooperativa por questões de sigilo este processo foi vedado. Como relata o entrevistado A para os coordenadores mais recentes está informação já não mais é fornecida.

Para os entrevistados C e D o fato de não ter conhecimento dos seus nucleados não os impede de desenvolver seu papel frente aos associados, buscando assim desempenhar seu papel de orientador e facilitador na relação entre cooperativa e associados.

Na pergunta 8 instigou-se uma avaliação sobre a atuação como coordenador de núcleo, durante sua trajetória frente ao cargo. O entrevistado A demonstrou um sentimento de que poderia ter feito mais, que talvez por falta de conhecimento não se dedicasse o quanto devia, mas que após o treinamento que teve compreendeu melhor a doutrina cooperativista e mesmo quando não estiver mais no cargo levará o cooperativismo como uma filosofia buscando aplicar tanto na sua vida pessoal como profissional.

O entrevistado B traz uma visão importante baseada no desconhecimento do cooperativismo por parte de vários associados e não associados, e que o papel do coordenador de núcleo é justamente levar esse conhecimento no dia a dia, no corpo a corpo, percebe-se que é uma pessoa que já tem bagagem consideravelmente boa com relação à formação cooperativista, demonstrando seu comprometimento com a cooperativa.

Para os entrevistados C e D ver o crescimento e desenvolvimento coletivo nas comunidades é algo que faz toda a diferença, o fator social impacta de forma extremamente positiva e traz experiências gratificantes. A evolução como pessoa e como ser humano foi citado por um dos entrevistados como um divisor em sua vida, quebra de paradigmas, sentir-se útil e ajudar ao próximo, e o mais gratificante ver que estás contribuindo para o crescimento das pessoas da sua comunidade proporcionando bem estar econômico e social.

4.1 Coordenação e nucleação na Cooperativa Delta

Conforme pesquisa documental e entrevista realizada com a presidência e coordenação da nucleação da Cooperativa Delta, pudemos compreender de que forma houve a implantação do coordenador de núcleo em seu quadro social. De acordo com o relato do presidente da cooperativa a primeira tentativa ocorreu em 2006, quando na ocasião foi realizada uma reunião com a presença de mais ou menos 300 associados que previamente se inscreveram por ocasião das Reuniões de Integração. Neste evento foi uma explicação e explanação sobre a finalidade da nucleação e a função dos coordenadores. Houve uma boa recepção por parte dos associados e vários se dispuseram a função, deu-se então andamento ao processo de estruturação dentro das agências, porém observou-se de que os associados que se habilitaram de forma espontânea não tinham uma relação próxima com a

cooperativa e seu ISA (Índice de Solução por Associado) era baixo, o que poderia vir a prejudicar a qualidade da representatividade junto aos associados na ocasião.

Após algum tempo estudando a melhor forma de estruturar a inclusão da coordenação, a cooperativa iniciou em 2010 uma nova forma de seleção de coordenadores de núcleo, baseando-se em diversas reuniões juntamente com o conselho, presidência e diretoria a fim de formatar de forma segura, objetiva e representativa esta nova função integrante do quadro social da cooperativa.

Neste novo formato delegou-se aos gerentes de agências a seleção dos coordenadores que se enquadravam num perfil pré-definido pela cooperativa como “amigo da cooperativa” que seriam associados que tivessem um relacionamento mais próximo, e que também tenham perfil de liderança. Enquadrando-se no perfil o convite ora formalizado pelo gerente, esta forma de seleção por parte dos gerentes de agência perdura até os momentos atuais na cooperativa, porém também há um trabalho que visa estimular o coordenador de núcleo a indicar associados próximos que se enquadrem no perfil.

Na questão da capacitação do coordenador de núcleo na cooperativa evidenciou-se por parte da presidência o Programa Crescer e Pertencer como forma de formação cooperativista, assim como a disponibilidade de visitas técnicas, fóruns de coordenadores de núcleo, eventos, palestras, sejam por meio digital, assim como por meios presenciais. Uma das capacitações destacadas pelo entrevistado é a visita ao Roteiro do Cooperativismo na Linha Imperial, berço do cooperativismo brasileiro, assim como o Museu do Cooperativismo. Também foi destacado que a cooperativa disponibilizou no ano de 2019 uma capacitação direcionada aos coordenadores de núcleo na Universidade FEEVALE em Novo Hamburgo, formada por oito módulos que visam uma formação cooperativa mais profunda e consistente acerca dos valores e princípios cooperativistas. Complementando a capacitação foram ofertadas vagas para os coordenadores de núcleo e associados que previamente já possuíam formação acadêmica, a pós-graduação em Cooperativismo na UNISINOS mediante concessão de bolsa de 70% concedida através do SESCOOP.

Na comunicação entre cooperativa e coordenadores de núcleo, teve destaque o uso de ferramentas digitais destacando o *WhatsApp* como forma de contato rápida, direta e objetiva. Atualmente a cooperativa se comunica basicamente por este meio com os coordenadores, sendo que cada agência tem seu próprio grupo

onde participam o gerente, presidente, vice-presidente, e um integrante da coordenação da nucleação. Conforme relato do presidente está interação a principio foi definida que seria no mínimo 2 vezes ao mês, porém ressalta que o número é mais elevado, pois faz questão de compartilhar informações assim que as recebe. Complementando ainda que a forma de contato presencial também ocorre com reuniões semestrais onde há um contato para discussões de diversos assuntos relacionados à cooperativa.

Conforme dados levantados na entrevista a cooperativa possui uma assessoria de desenvolvimento do cooperativismo que é responsável pela nucleação e coordenação. Neste departamento ocorre a vinculação de núcleo quando há uma nova associação na cooperativa, para que este novo associado tenha representatividade junto ao processo assemblear, pertencendo assim a um núcleo específico em sua agência.

Com relação à contribuição dos coordenadores de núcleo para o crescimento da cooperativa, a mesma na percepção dos membros da presidência, conselho e diretoria tem a clareza que a função é extremamente estratégica e fundamental, pois no dia a dia do associado à pessoa mais próxima é o coordenador de núcleo, e este conhecendo a cooperativa tem plenas condições de dirimir dúvidas e levar sugestões e críticas a alta gestão da cooperativa, possibilitando ações rápidas.

Sobre o questionamento sobre a avaliação do coordenador de núcleo, atualmente a mesma é feita pela participação do mesmo nos eventos disponibilizados a ele pela cooperativa. Como a função é totalmente voluntária não havendo remuneração financeira para o desempenho da função, sendo uma forma de dedicação ao desenvolvimento da sua cooperativa. A função mais importante do coordenador de núcleo estabelecida no estatuto é o transporte dos votos dos seus nucleados na assembleia de núcleo. Nos demais evento percebeu-se na entrevista que 1/3 dos coordenadores de núcleo não tem uma participação mais ativa.

Devido a essa baixa participação à cooperativa incentiva a busca por renovação na coordenação buscando pessoas mais envolvidas com a cooperativa e também que de fato tem interesse e disponibilidade de participar.

A cooperativa entende que a capacitação é fundamental para a formação de um associado cooperativista e que possa levar aos demais os valores e princípios do cooperativismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma cooperativa tem por objetivo reunir um grupo de pessoas que estejam com a mesma necessidade, em prol do coletivo, sempre seguindo os princípios e valores do cooperativismo. Atualmente uma cooperativa de crédito tem uma função muito além de proporcionar soluções financeiras aos seus associados, ela é agente de desenvolvimento local, seja na dimensão econômica ou social, pois seu objetivo não é dar lucro, ela visa sua sustentabilidade e seus resultados são revertidos à comunidade em que está inserida.

Destaca-se também a participação do associado que além de usar os seus serviços e soluções ele é dono da cooperativa, participando de algo além de um simples usuário, ele participa no fomento da sua localidade, ele abdica de parte dos resultados para que sejam investidos em projetos sociais que possibilitam a melhora da qualidade de vida da sua família e de toda a comunidade.

Dentro deste contexto de pertencimento a cooperativa de crédito, este estudo de caso foi elaborado para entender o papel do coordenador de núcleo dentro da Cooperativa Delta e como a sua experiência influencia na sua trajetória na função e também quais os ensinamentos e percepções adquiridos ao longo do mandato.

Definimos quatro objetivos específicos para um entendimento mais profundo do papel do coordenador de núcleo, estaremos trazendo abaixo as percepções acerca da pesquisa desenvolvida:

Sobre as práticas de seleção dos coordenadores de núcleo conforme as entrevistas realizadas podemos afirmar que a indicação do gerente de agência, assim como os colaboradores diretos influenciam consideravelmente nesta escolha, pois eles estão no dia a dia da cooperativa e conhecem de forma mais próxima seus associados mantendo uma relação mais direta. Complementando que a cooperativa define um perfil para o candidato a coordenadores que deve ser seguido pelo gerente na hora do convite. Percebe-se que a significativa dificuldade apresentada nesta etapa do processo é identificar a disponibilidade do candidato, pois a função requer uma participação ativa e eficaz para alcançar seu objetivo.

Referente às práticas de capacitação entre cooperativa e coordenador de núcleo observou-se que há a disponibilidade de capacitações por parte da cooperativa, porém percebeu-se que alguns entrevistados relataram que no início não havia disponibilidade de treinamentos, mas afirmam que receberam orientações

acerca da função. Porém percebeu-se que no decorrer da evolução da coordenação dentro da cooperativa, houve um aumento nas ofertas de treinamentos e capacitações, demonstrando que no decorrer na implantação identificou-se esta necessidade, visando melhorar os conhecimentos e o propósito do coordenador de núcleo na cooperativa.

Outro ponto fundamental na capacitação que podemos evidenciar neste trabalho é o impacto da capacitação no papel do coordenador de núcleo, nitidamente o envolvimento com a cooperativa resultou em significativa melhora após eventos, palestras e informações disponibilizadas aos coordenadores de núcleo. Percebeu-se também quando os entrevistados foram questionados sobre o papel do coordenador de núcleo, vários não tinham o entendimento acerca da função. Neste ponto creio que a cooperativa deva melhorar o processo de integração, **capacitar o coordenador antes do mesmo assumir a sua função**, assim a percepção dele já tem um maior impacto na cooperativa, e o seu papel fica mais claro.

Como sugestão para melhoria da capacitação do coordenador de núcleo poderia se utilizar um **canal eletrônico disponibilizando material didático** relacionado ao cooperativismo, ou mesmo vídeos educativos para que o coordenador possa estar se capacitando no momento em que for mais adequado, formando assim coordenadores mais imbuídos do espírito cooperativista, e também mantendo uma **formação continuada e sólida**.

Dentro do papel do coordenador de núcleo podemos afirmar de que um dos fatores motivadores dos coordenadores de núcleo são os projetos sociais onde os mesmos atuam de forma direta na seleção dos valores dos projetos inscritos. Percebeu-se que os coordenadores de núcleo com mais capacitações tem um entendimento mais claro dos princípios e valores da cooperativa, pois conheceram a história do cooperativismo de forma mais profunda e consistente, enquanto que os coordenadores de núcleo que não tiveram tantas capacitações entendem o “ser cooperativa” de uma forma mais superficial, focando o coletivo e o trabalho de divulgação das ações da cooperativa. Não que isso não seja benéfico à cooperativa, porém a falta de conhecimento do cooperativismo pode distorcer algumas ações e também prejudicar o crescimento da cooperativa.

O fator de relevância do coordenador de núcleo no quadro social da cooperativa é de extrema importância, pois o mesmo se torna um canal direto entre

a cooperativa e o associado. O mesmo exerce um papel de contribuir para o planejamento estratégico da cooperativa, transmitindo os anseios dos associados de forma direta a alta gerencia da cooperativa, assim como contribuindo para soluções inovadoras nos processos e produtos da cooperativa. Neste processo de contribuição a comunicação é fundamental para que tenha êxito e que estimule o coordenador de núcleo a contribuir para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Identificou-se que a comunicação atualmente com a cooperativa acontece através de meio eletrônico pela ferramenta *WhatsApp*, sendo este canal considerado pela cooperativa o mais eficiente e direto. Os meios digitais antes já utilizados em longa escala tiveram a sua ascensão nestes tempos de pandemia que impossibilitou a interação pessoal, porém considera-se um canal de extrema praticidade, onde a comunicação direta é o grande diferencial. Sugerem-se **reuniões regionais para troca de ideias entre os coordenadores de núcleo**, por exemplo, **fórum específico para compartilhamento de ideias e ações**, com o advento das ferramentas de comunicação virtual facilita a reunião de pessoas de diversas cidades podendo as mesmas interagirem e compartilharem conhecimentos.

O papel dos coordenadores de núcleo muito além da representatividade dos associados nas assembleias de núcleo tem por função ser um elo de apoio ao associado. Conforme relatos das entrevistas observou-se que os coordenadores de núcleo não tem acesso aos seus nucleados correspondentes ao seu núcleo de atuação, coordenadores mais antigos entrevistados relataram que no inicio houve a abertura destes dados, porém entendeu-se que ser serem sigilosos estes dados precisava ser preservado. Entendeu-se que o papel do coordenador de núcleo consiste em apoiar o associado independente de seu pertencimento a núcleo A ou B. Ainda dentro desse relacionamento entendeu-se de que quanto maior a formação do coordenador de núcleo, maior a facilidade de captar novos associados, devido ao seu engajamento com os propósitos da cooperativa, sendo fundamental na disseminação do cooperativismo e contagiando as pessoas ao seu redor.

Como experiência cooperativista na trajetória do coordenador de núcleo, podemos afirmar que o acesso ao conhecimento do cooperativismo faz toda a diferença, pois se percebeu claramente entre os entrevistados que a capacitação no caso específico, a ofertada na FEEVALE, impactou de forma direta no pensamento e nas ações dos coordenadores de núcleo que participaram, instigou a reflexão das

suas atitudes e fez ter um pensamento mais cooperativo, compreendendo de fato a importância dos valores e princípios tanto na cooperativa como na sua vida pessoal e profissional.

A capacitação tem um papel fundamental no desenvolvimento tanto do coordenador de núcleo como também do associado, como podemos ver no quinto princípio do cooperativismo segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito:

Educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informa o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

A nucleação tem significativa importância no crescimento da cooperativa sendo um departamento que precisa de uma atenção especial, pois ele é base para a formação sólida de cooperativistas e formação de associados mais engajados, a formação proporciona uma experiência cooperativista que perdurará pela vida destes associados fazendo a diferença hoje, amanhã e no futuro, desenvolvendo e motivando gerações e quem sabe transformando o mundo.

REFERÊNCIAS

BAIOTO, Carlos Daniel. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista**: um estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Pioneira Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo 2018

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei 5.754, de 16 de dezembro de 1971**. Institui a Lei Geral do Cooperativismo. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 20 abr. 2020.

COUTINHO, Josefina Maria Fonseca. **Comunicação interna & endomarketing**: conceitos e aplicação. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades. Ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília, DF: Confedbras, 2016.

MENEZES, Antônio. **Os dois pinheirinhos continuam firmes?** Brasília, DF: Confedbras, 2018.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

KUNSCH, Margarida. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta**: desenvolvendo a cultura do diálogo. Barueri: Manole, 2015.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Como funciona uma cooperativa**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/como-funciona-uma-cooperativa>. Acesso em: 26. abr. 2020.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de governança cooperativa**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 11. maio 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc>. Acesso em: 20 abr. 2020.

PORTAL do Cooperativismo Financeiro. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 08 maio 2020.

PORTAL do Cooperativismo Financeiro. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 03 out. 2020.

PORTAL do Cooperativismo Financeiro. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 09 nov. 2020.

PROGRAMA de Formação Cooperativa Crescer. **Cooperativismo de Crédito: contribuindo para o crescimento coletivo. Porto Alegre**: Fundação SICREDI (coord.), 2009.

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, 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SESCOOP. **Manual de orientação para a constituição e registro de cooperativas**: organização das cooperativas brasileiras. 8. ed. Brasília, DF: [s. n.], 2003.

SESCOOP. **Cooperativismo de crédito**: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília, DF: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SCHNEIDER, José Odelso. (ORG.). **Educação cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo: SESCOOP, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **Identidade cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP, 2019.

SCHNEIDER, José Odelso. (ORG.). **Educação e capacitação cooperativa**: os desafios na seu desempenho. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratando de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXO 1 - ENTREVISTA COM COORDENADORES DE NÚCLEOS

Há quanto tempo está na coordenação de núcleo?

01 – De que forma aconteceu o convite para ser um coordenador de núcleo?

02 – Como você entendia o papel de coordenador de núcleo/suplente antes e depois de ingressar na coordenação?

03 – Você recebeu algum tipo de treinamento ou capacitação? Se sim, quais. E como essa capacitação contribuiu para que você desenvolvesse de forma mais efetiva a sua função.

04 - O que você entende por formação cooperativista?

05 – De que forma você contribui para o crescimento da cooperativa? Quais as ações que desenvolve para tanto?

06 - Você realiza captação de associados para a cooperativa? Se sim, como realiza.

07 - Como coordenador de núcleo quais os meios pelos quais você se relaciona com os seus nucleados? Caso não se relacione quais os motivos.

08 - Como você avalia a sua atuação como coordenador de núcleo?

ANEXO 2 - PERGUNTAS PARA A PRESIDÊNCIA E COORDENAÇÃO DA COOPERATIVA

01 – Como surgiu a implantação da nucleação e coordenação de núcleos na cooperativa?

02– De que forma é realizada a seleção dos coordenadores de núcleos?

03 – De que forma é realizada a capacitação dos coordenadores de núcleo?

04 – Como efetivamente transcorre a comunicação da cooperativa com os coordenadores de núcleo?

05 – A cooperativa tem um departamento/setor específico que coordena e/ou organiza a nucleação?

06 – De que forma os coordenadores de núcleo contribuem para o crescimento estratégico da cooperativa?

07- De que forma os coordenadores de núcleo são avaliados durante a sua gestão?