UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

O COMPROMETIMENTO DO COOPERADO COM A COOPERATIVA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Rudnei de Oliveira

Santa Maria, RS, Brasil

2007

O COMPROMETIMENTO DO COOPERADO COM A COOPERATIVA

por

José Rudnei de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de mestrado em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerencia da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil
2007

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

O COMPROMETIMENTO DO COOPERADO
COM A COOPERATIVA

elaborada por

José Rudnei de Oliveira

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

_____
Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada
(Presidente/Orientador)

_____
Profa. Dra. Leoni Pentiado Godoy

_____
Prof. Dr.Denis Rasquin Rabenschlag

Santa Maria, 27 de junho de 2007

AGRADECIMENTO

Agradeço, ao Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela sua disponibilidade e dedicação na orientação deste trabalho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O COMPROMETIMENTO DO COOPERADO COM A COOPERATIVA

Autor: **José Rudnei de Oliveira**
Orientador: **Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**
Santa Maria, 27 de junho de 2007

Avaliar o comprometimento dos associados, com sua empresa cooperativa, visando o fortalecimento da organização, no mercado, é o Estudo de Caso (Multicaso), descritivo e de abordagem quantitativa que apresentamos. Buscou-se respostas que pudessem sugerir ações administrativas, a serem utilizadas pelas organizações cooperativas da cidade de São Gabriel-RS, visando aumentar a participação e o vínculo entre cooperados e a empresa cooperativa. Os objetivos, do presente trabalho, visam, além de avaliar o comprometimento do cooperado, investigar se: o cooperado transaciona com outras empresas; quais os motivos que o levam a participar da cooperativa; o que o estimula, ou desestimula, a participar da sua empresa cooperativa e investigar como está a credibilidade, do sistema cooperativo, sob a ótica dos cooperados. Na busca de dados, foram aplicados questionários, junto aos associados de três cooperativas de São Gabriel-RS, sendo o conteúdo, dos dados coletados, analisados através de programas estatísticos, para avaliação e conclusões posteriormente apresentadas, gerando sugestões alternativas, que possibilitem o fortalecimento do sistema cooperativo. Ao concluir o trabalho, percebeu-se que o comprometimento do cooperado é inferior ao necessário para que a cooperativa se mantenha competitiva.

Palavras-chave: Cooperado/cooperativa; Cooperativismo; Competitividade

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Master's Degree Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

THE LINKING DEGREE AMONG ASSOCIATED AND COOPERATIVE

Author: **José Rudnei of Oliveira**
Adviser: **Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**
Santa Maria 27 de junho de 2007

Evaluating the associated commitment to their cooperative society, seeking organization invigoration in the market is the theme of this Case Study (Multicase), having a descriptive and quantitative approach. It was looked for answers to suggest administrative actions to be used by the cooperative system in São Gabriel city -RS, seeking to increase the participation and the link between its members and the cooperative. The objectives of the present work seek, besides evaluating the associated commitment, investigate if: the member negociates with other companies; which reasons him to participate in the cooperative; what stimulates or discourages him to participate in the cooperative company and to investigate how the system credibility is under the member point-of-view. In the search for data questionnaires were applied to the members of three cooperatives in São Gabriel city -RS, being the content of the collected data analyzed through statistical programs for evaluation and conclusions presented later, generating alternative suggestions to make possible the cooperative system invigoration. Concluding the work, it was noticed that the accociated commitment is inferior to the necessary to mantain the cooperative competitive.

Keywords: Associated/cooperative; Cooperativism; Competitiveness.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo 70
Tabela 2: Estado Civil 71
Tabela 3: Atividade principal 71
Tabela 4: Faixa Etária 71
Tabela 5: Nível de Renda mensal 72
Tabela 6: Há quanto tempo existe a Cooperativa? 72
Tabela 7: Há quanto tempo é associado da Cooperativa? 72
Tabela 8: Opera com outras empresas similares concorrentes? 74
Tabela 9: Com que freqüência negocia com outras empresas similares ou concorrentes? 74
Tabela 10: Quais os motivos que levam a negociar com outras empresas? 75
Tabela 11: Qual a sua opinião sobre a Cooperativa em relação ao mercado? 75
Tabela 12: Cite os motivos que estimulam a utilizar a Cooperativa? 77
Tabela 13: Qual a sua opinião quanto ao grau de satisfação dos produtos oferecidos? 77
Tabela 14: Qual a sua opinião quanto à atuação dos dirigentes administrativos da cooperativa? 77
Tabela 15: Como associado participa regularmente do funcionamento da empresa? 79
Tabela 16: Qual o seu estímulo para participar regularmente do funcionamento da Cooperativa? 79
Tabela 17: O que mais desestimula participar regularmente da Cooperativa? 80
Tabela 18: O associado sabe que existe uma Lei específica para as cooperativas? 83
Tabela 19: O Associado conhece o estatuto da Cooperativa? 83
Tabela 20: Ao associar-se recebeu um Estatuto da Empresa? 83
Tabela 21: O associado conhece o regulamento interno da empresa? 84
Tabela 22: Como o associado é informado sobre a Cooperativa? 80
Tabela 23: Quando associado deseja sugerir uma idéia, procura? 80
Tabela 24: O associado sabe diferenciar uma empresa Cooperativa de uma empresa Mercantil? 84

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **09**

1.1 O Problema **11**
1.2 Justificativa **13**
1.3 Objetivos **18**

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA **19**

2.1 O Cooperativismo **19**
2.1.1 A Origem do Cooperativismo 19
2.1.2 Conceito de Cooperativismo 21
2.1.2.1 A Empresa Moderna, Redes de Cooperação e o Conceito de Cooperativismo 21
2.1.3 As cooperativas 26
2.1.3.1 Preocupação atual do sistema cooperativo 26
2.1.3.2 Administração e as competências empresariais 30
2.1.3.3 O desafio das empresas cooperativas 39
2.1.3.4 Tendências para as novas cooperativas 43
2.2 O Cooperado **45**
2.2.1 As características dos cooperados 45
2.2.2 Direitos e obrigações dos cooperados 48
2.2.3 Vantagens e desvantagens do associativismo para o cooperado 53

3 METODOLOGIA **62**

3.1 Definição do tema **64**
3.2 Problema **64**
3.3 Questão de pesquisa **64**
3.4 Tamanho da amostra **65**
3.5 Levantamento de dados **65**
3.6 Análise dos dados **66**
3.7 Delimitação da pesquisa **66**
3.8 Relatório **67**

4 ANÁLISE DO PROCESSO **68**

4.1 Avaliação do comprometimento do cooperado com a cooperativa, quanto ao tempo em que está associado 69
4.2 Análise do comprometimento do cooperado com a cooperativa quanto a comercialização de seus produtos e serviços 73
4.3 Análise quanto aos motivos da participação na cooperativa 75
4.3.1 Análise quanto ao conceito dos cooperados sobre a Cooperativa em relação às demais empresas no mercado 75
4.3.2 Análise sobre o nível de satisfação e confiança do cooperado com a Cooperativa 76
4.3.3 Análise quanto a participação efetiva do cooperado na vida da Cooperativa 78
4.3.4 Análise quanto ao conhecimento do cooperado sobre o sistema cooperativo 81

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 85

REFERÊNCIAS 92

ANEXO A – Instrumento de Coleta de Dados 96

ANEXO B – Modelo de questionário aplicado na pesquisa 97

INTRODUÇÃO

Por muitas décadas, as organizações, de um modo geral, não sofreram uma concorrência acirrada em espaços competitivos. Os mercados internos eram, geralmente, protegidos por medidas protecionistas, que minimizavam as ações globais dos competidores. Essa lógica competitiva amorteceu as posturas pró-ativas de empresas conservadoras. Da mesma forma, a visão dos espaços alternativos era pouco aproveitada pelos empreendedores, que não viam motivos para arriscarem-se em novos negócios.

No entanto, a abertura do mercado trouxe, consigo, exigências de revisão de estruturação das empresas, criando alternativa competitiva, que vem se fortalecendo, com o passar dos tempos. Dentre essas alternativas, as Organizações Cooperativas, que atualmente representam um percentual importante do setor econômico, apresentam-se como empresas que podem preencher todas as exigências, em termos de eficiência e eficácia, para competirem no mercado, desde que se adaptem a este momento de mudanças organizacionais. Contudo, as Cooperativas precisam reformular suas organizações e, principalmente comprometerem seus cooperados em relação aos direitos e obrigações que eles têm para com a sua Cooperativa.

Diante dessa realidade, e na observação de que, constantemente as empresas cooperativas passam por períodos de enfraquecimento, no que se refere ao relacionamento e comprometimento com os associados, assim como as conseqüências advindas deste relacionamento, procura-se, através desta dissertação, identificar, analisar e avaliar essa relações e como ela esta ocorrendo, nas empresas cooperativas, do município de São Gabriel-RS, sob a ótica dos seus dirigentes e associados.

Portanto, a busca por ações administrativas, que possam auxiliar as organizações cooperativas, por um melhor relacionamento e comprometimento dos seus associados, bem como sugerir orientações que possam ser utilizadas por essas organizações, visando o seu fortalecimento no mercado, passam a ser preocupação e motivo desta pesquisa.

Por sua vez, a convivência do Sistema Cooperativo, com o Sistema Capitalista, acredita-se não ser uma tarefa fácil e, para que se harmonize esta relação, torna-se necessária a reestruturação dos paradigmas enraizados e típicos de sociedades capitalistas, que são carregados, para dentro das cooperativas, através dos cooperados, cujo comportamento não lhes deixa compreender e praticar o "ato cooperativo", tão necessário para fortalecer as Organizações Cooperativas.

Constata-se, assim, como as empresas cooperativas, as demais empresas do sistema econômico, neste novo milênio, precisam redefinir suas missões, o que exige um repensar urgente dos fatores internos e externos, que estão influenciando nas mudanças organizacionais, obrigando a mudar, principalmente, a forma de administração.

A nova forma de se administrar exige atenção aos fatores, como concorrência, competitividade, efeitos da globalização dos mercados, aceleração tecnológica, crescente tecnologia da informação e o novo perfil dos consumidores, como preocupações que devam permear o dia-a-dia dos dirigentes das organizações que pretendam sobreviver nesta nova economia.

Por outro lado, a evolução e o crescimento das empresas cooperativas estão diretamente vinculados a este novo paradigma empresarial, onde se exige quebra de resistências, internas, às mudanças, alterações comportamentais, tanto dos funcionários, dos associados como dos dirigentes das empresas cooperativas, que devem adequar-se, urgentemente, a estas novas exigências.

Portanto, a conscientização dos dirigentes e dirigidos, dentro das organizações, passa a ser um dos desafios a ser enfrentado.

Observa-se que, na última década, de forma acentuada, todas as instituições econômicas necessitaram modernizar suas estruturas, buscando enfrentar os desafios que se apresentam em níveis que nunca se supunha viessem a ser enfrentados, tanto em consideração à concorrência como dos próprios consumidores.

Tal necessidade também acontece com as empresas do setor cooperativista, independente do seu ramo de ação.

Deve-se recordar que o mercado, de uma certa forma, sofreu modificações, no final do século passado, com mudanças e ajustes rápidos, que passaram, a exigir, das empresas, um dinamismo crescente e constante, sob pena do não acompanhamento das necessidades ditadas pelos mercados.

Como conseqüência, todas as empresas, inclusive as do sistema cooperativo, passaram a sofrer pressões de toda ordem, seja estrutural, ou seja física, e suas estratégias tornam-se alvo de alterações, que forçam uma mudança comportamental, desde os dirigentes e associados aos funcionários.

Portanto, as organizações cooperativas sentem necessidade de aprimorar-se, interna e externamente, para se adequarem a esta realidade, levando, para suas tomadas de decisões, a mudança organizacional, cuja exigência passa a fazer parte das empresas modernas.

Constata-se que a difícil tarefa de fazer com que todos compreendam o que está acontecendo, no tocante ao comportamento organizacional, assim como a necessária mudança para um rumo moderno da empresa, constituiu-se em um grande desafio a todos os que formam a força de trabalho de uma organização cooperativa.

1.1 O Problema

O comprometimento dos associados, com sua cooperativa, precisa ser investigado, já que se acredita ser uma relação que tem influenciado no enfraquecido a Organização do Sistema Cooperativo. Esse fato soma-se a indagação sobre qual a diferenciação que os associados, dirigentes, representantes cooperativistas, e funcionários dessas organizações, fazem entre uma Organização Cooperativa e as Empresas Mercantis.

Acredita-se que, pela falta de conhecimento acima referido, muitos associados estão com o relacionamento e comprometimento, com a sua empresa cooperativa, muito aquém do que se poderia considerar um nível aceitável de fidelização recomendável, para manterem uma prática do ato cooperativo com a

organização que fazem parte, e compreenderem, de forma aprofundada, o que vem a ser o “ato cooperativo”.

Conforme a legislação específica, lei 5764 de 16/12/1971, artigo 79 que rege as organizações cooperativas, “Denomina-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria”.

Existe, atualmente, um Projeto de Lei, no Senado Federal, que está tentando inovar esta legislação, definido-o, como "os negócios auxiliares ou meios, indispensáveis à consecução dos seus objetivos sociais", conceitos que precisam ser bem compreendido e assimilado pelos cooperados.

Por outro lado, para competir no mercado, e tornarem-se modernas, as empresas, de um modo geral, estão buscando mudanças que as tornem eficientes e eficazes em seus métodos de trabalho. A busca por essas melhorias também devem ser objetos das Organizações Cooperativas, as quais precisam comprometer seus associados, seus funcionários, seus dirigentes e seus representantes políticos, com objetivo de tornar as Cooperativas empresas mais sólidas, fortalecendo o Sistema Cooperativista.

O futuro da Empresa Cooperativa depende de uma participação efetiva, e de forma satisfatória, dos cooperados, na vida da empresa em que os mesmos estejam associados, conscientes de que seus interesses estão sendo atendidos, de forma coletiva e não de forma individualizada.

A avaliação do tempo de vinculação que os cooperados têm com suas cooperativas; análise do comprometimento comercial do cooperado com sua cooperativa; se o cooperado prioriza a comercialização dos seus produtos, ou serviços, para sua empresa; verificar qual o conceito que o cooperado tem sobre a sua própria cooperativa perante as demais empresas concorrentes; saber como esta a satisfação e a confiança dos cooperado em relação a sua organização; avaliar a participação efetiva na vida da cooperativa e verificar o estágio do conhecimento da legislação específica sobre o Sistema Cooperativo e se o cooperado sabem diferenciar uma empresa cooperativa de uma empresa mercantil, são dados importantes para que possam ser tomadas ações administrativas corretivas pelos dirigentes do Sistema Cooperativo, visando fortalecer o mesmo.

Buscando compreender a relação entre cooperado e cooperativa o autor do presente trabalho questiona:

-O maior comprometimento, do associado e do dirigente, poderá proporcionar, às empresas cooperativas, um melhor enfrentamento nas mudanças organizacionais que possibilitará o fortalecimento do Sistema Cooperativo, como um todo, e a ocupação dos espaços reservados a essas organizações, tanto neste momento econômico que estamos vivendo, como no futuro?

Este passa a ser o problema relevante que estimula a elaboração desta dissertação.

1.2 Justificativa

A história do Cooperativismo confirma que o surgimento do sistema deu-se em razão das dificuldades e desigualdades econômicas que existiam na Inglaterra, no século passado, espelhando-se na experiência pioneira dos 28 tecelões de Rochdale.

Sabe-se que a forte pressão do liberalismo econômico, e os graves reflexos sociais advindos, daquela conjuntura, forçaram os tecelões à busca de alternativas para a sobrevivência, fato considerado como o embrião do atual Sistema Cooperativo, onde suas primeiras manifestações ocorreram.

Observa-se que, atualmente, muitos paradoxos se manifestam dentro das empresas cooperativas, como a incompreensão muito forte dos integrantes, dessas empresas, sobre o que é, na realidade, uma empresa cooperativa, quais os propósitos apregoados pelo Sistema Cooperativo, as diferenças são imensas entre uma empresa cooperativa e uma empresa mercantil, principalmente quanto aos princípios, finalidades, fundamentos e missão.

Conforme acentua Nascimento (2000, p.1),

> "[...] se os pioneiros de Rochdale estivessem impregnados pela ambigüidade que se observa na prática atual de muitas cooperativas não teriam como enfrentar as dificuldades e provavelmente o cooperativismo não assumisse a dimensão que tem no mundo".

Denota-se, daí que o sentido da criação de uma empresa cooperativa traz, consigo, na realidade uma nova alternativa de organização, uma proposta

considerada como 3ª via, que precisa conviver com as distorções do socialismo e do capitalismo.

Foi considerado, no Sistema Cooperativo, uma terceira via, como forma de alcançar o desenvolvimento sócio-econômico, até a "revolução do mercado", acentuada pelo período em que a globalização tornou-se um processo irreversível e presente, no cotidiano econômico e social de todas as relações da sociedade.

Com a Revolução dos Mercados, e a Globalização, considera-se que mais de três bilhões de pessoas passaram a conviver em economias de mercado, onde as empresas precisaram modernizar-se para acompanharem as diversas mudanças: estrutural, tecnológica, capacitação de recursos humanos, sistemas financeiros, busca de capitalização, fortalecimento nas relações com os clientes; enfim, promoverem uma reestruturação para enfrentarem a competitividade exigida, atualmente, de todas as organizações.

O Sistema Cooperativo não ficou divorciado dessa conjuntura. Sentiu, de forma acentuada, a mudança nas suas empresas. Forçosamente, precisou ajustar-se para manter-se no mercado. Acredita-se que os associados das empresas cooperativas, mesmo que inconscientemente, esperavam que suas organizações acompanhassem a nova fase da economia mundial.

O Presidente da ACI - Aliança Cooperativa Internacional, e Ministro da Agricultura e Abastecimento, do Brasil, em 2003, Roberto Rodrigues, identificou esse período como período de perda da identidade cooperativa, quando afirmou: Nascimento (2000, prefácio)

> "De um lado velhas cooperativas não se modernizaram, usando os princípios como escudo contra a profissionalização, as fusões e incorporações, as alianças estratégicas e outras ações, inclusive novas formas de capitalização", "De outro lado, surgiram como cogumelos, aos borbotões, milhares de novas cooperativas, especialmente nas áreas de serviços e de trabalho, como forma de emprego, moderníssimas em seus instrumentos de gestão, mas sem nenhuma vinculação doutrinária" .

Destaca, ainda, Roberto Rodrigues que, paralelo a essas duas realidades, mesclaram-se algumas empresas cooperativas, de forma absolutamente natural, com o surgimento daquelas empresas cooperativas que se modernizaram.

Observa-se que, evidentemente, uma nova revisão, na postura do Sistema Cooperativista, tornou-se necessária. Postura que deveria levar em consideração o novo momento econômico, que estava sendo implantado no mundo, assim como as

novas “vertentes econômicas”, as quais deveriam nortear o futuro das empresas cooperativas.

Autonomia administrativa e financeira, independência de funcionamento, preocupação com a sociedade e a comunidade onde está inserida, e com o meio ambiente, passaram a fazer parte das prioridades das organizações cooperativas, agregando-se, a essas, eficiência empresarial voltada, principalmente, para o relacionamento da empresa cooperativa com os seus clientes internos e externos.

O resultado financeiro, positivo, das operações comerciais, ou do “Ato Cooperativo” efetuado entre a empresa e o associado/cliente, passou,evidentemente, a ser uma exigência indispensável e de sobrevivência da organização, sem o que a empresa cooperativa não teria como seguir suas atividades. O associado, por sua vez, precisaria entender essa realidade, mas não perder o foco de que tal “lucratividade” teria, como finalidade precípua, que servir de instrumento a proporcionar novos investimentos em conservação e melhoria das estruturas que gerassem benefícios, de qualidade, na prestação de serviços aos associados/clientes e, igualmente, proporcionasse melhor qualidade de vida ao associado.

Classificada como a “Segunda Onda da Cooperação” por Roberto Rodrigues, a necessidade de modernização das Empresas Cooperativas deve respeitar as tendências de mercado, bem como a busca pela lucratividade sem, no entanto, esquecer que o Sistema Cooperativista não deve servir de instrumento para que empresas de cunho mercantilista se abriguem, para que se valham, tão somente, de benefícios que a legislação possa lhes dar como empresa cooperativa.

O Sistema Cooperativo deve ser norteado por uma filosofia de atuação junto à comunidade, como uma alternativa, uma terceira via, entre o capitalismo e o socialismo, sendo capaz de competir, no mercado, de forma criativa, demonstrando ter uma nova fórmula de promover o crescimento econômico acompanhado pelo desenvolvimento com distribuição justa dos benefícios para a sociedade.

Além de promover de forma justa os benefícios, o cooperativismo também proporciona, a inclusão na economia formal, de inúmeros desempregados, conforme destaca Roberto Rodrigues (2003)

> “[...] Quanto mais se concentra, mais se exclui. É evidente que isto representa uma forte ameaça às democracias e, por conseqüência aos governos democráticos”. “Levas gigantescas de excluídos, desempregados

> ou sub-empregados, já não aceitam suas situações e pressionam governos cada vez mais vigorosamente. Em muitos países o risco de colapso democrático é iminente.
>
> E o cooperativismo surge como uma nova ordem, próxima da economia social pregada em países europeus e asiáticos. Porque as cooperativas são o único setor empresarial que, por sua vertente social, pode concentrar-se sem excluir.
>
> Ao contrário as cooperativas incluem até os excluídos dos setores alheios; basta ver o que acontece com cooperativas eficientes de trabalho que juntam os excluídos pela privatização. Assim as cooperativas têm hoje, para além do seu rol econômico e social o novo desafio da defesa da democracia".

Quando do surgimento do atual modelo de cooperativismo, os "Pioneiros de Rochdale" embasavam seu empreendimento em premissas básicas, as quais têm validade, até hoje, como a necessidade de a organização enfrentar as dificuldades provenientes do liberalismo.

Outro ensinamento, dos "pioneiros", é a absoluta necessidade de poupar, mesmo que signifique reduzir o nível de consumo, uma vez que poupança, a médio e longo prazo, é um fator imprescindível para o sucesso de qualquer empreendimento associativo.

O investimento, numa "base mínima", que dê suporte para as operações da empresa cooperativa, e, fundamental, para enfrentar e contrapor outras estruturas, que possam atrapalhar o andamento normal da mesma, é outro fator determinante, o qual deve receber atenção do grupo que se associa no Sistema Cooperativo.

Os benefícios aparecem oriundos do esforço de colaboração entre seus membros associados, e precisam ser compreendidos e estimulados até a sua consolidação, sempre mantendo o esforço de cooperação entre si.

As empresas cooperativas não surgiram para se adaptarem ao liberalismo, à globalização, ou ao socialismo. Apresentam-se como uma nova opção solidária de convivência empresarial e, conforme destaca Marilia P. Ramos:

> "O conceito de solidariedade, ao qual foi cunhado por Emile Durkheim (1984), se constitui na crença do compartilhamento de interesses e objetivos, ela é a fonte da força e resistência e possui a propriedade de unir propósitos. A solidariedade, para Durkheim (1984) é a base da integração social. Para este autor a solidariedade pode surgir pelo fato das pessoas terem interesses comuns, serem muito semelhantes ou pelo fato de as pessoas serem muito diferentes ou exercerem funções diferentes na sociedade. No primeiro caso temos a solidariedade mecânica, a qual seria um estado de interdependência, a qual repousa na similaridade em termos de crença e valores, nas atividades compartilhadas, nos laços de parentesco e da cooperação" (SIEDENBERG, 2006, p.154).

O “Solidarismo” dos 28 tecelões foi, portanto, fruto da necessidade de buscar uma nova alternativa de solução para problemas sociais e econômicos, que eles estavam atravessando naquele momento.

A partir de então, lançaram fundamentos para início das relações associativas propostas, que servem para nossos dias. Atualmente, sob o pretexto da globalização, da modernização do parque industrial e da necessária convivência com o capitalismo e o socialismo, observa-se que as empresas cooperativas praticam atos comerciais com associados, ou não, o que, na realidade, afasta seus integrantes, principalmente do real sentido do cooperativismo.

A análise dos aspectos, que envolvem a vinculação dos cooperados com suas cooperativas, desde o tempo do vínculo, a disposição de comercializar fora do Sistema Cooperativo, com empresas similares e concorrentes; saber os motivos que levem os cooperados a participarem da cooperativa; conhecer o conceito que o cooperado faz da sua cooperativa; avaliar o nível de satisfação dos cooperados, em relação aos produtos e serviços que as cooperativas lhes apresente; prospectar como está a participação efetiva e o conhecimento que o cooperado tem em relação a organização e verificar se os cooperados conhecem, realmente, a legislação cooperativa e a diferença entre uma empresa cooperativa e uma empresa mercantil, justifica o presente trabalho.

1.2.1 Questão de pesquisa

A fragilidade das empresas cooperativas é, sem dúvida, um sinal de preocupação, considerando-se que essas organizações são importantes para a economia, uma vez que representam uma significativa parcela na produção de bens e serviços, gerando emprego e renda.

Inúmeras são as questões a serem respondidas, a fim de que se possa melhor compreender a realidade: cooperado/cooperativa:

Neste contexto, portanto, parece ser de fundamental importância para o Sistema Cooperativo, investigar :

Qual o comprometimento que, atualmente, existe entre cooperados e suas organizações?

Essa passa a ser a questão de pesquisa nessa dissertação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar e Analisar o comprometimento existente entre o cooperado e a cooperativa à qual está associado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Utilizando-se o elemento tempo, avaliar o comprometimento, entre cooperado e cooperativa;
- Analisar o comprometimento do cooperado com a cooperativa, quanto a comercialização dos produtos ou serviços dos cooperados.
- Verificar os motivos da participação, dos cooperados, em suas cooperativas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O cooperativismo

2.1.1 A origem do cooperativismo

Cooperativismo não é algo novo, inédito, ou fruto de uma conjuntura econômica ou social, movimentado pela sociedade de forma recente.

Segundo MAY (1998), existem manifestações de organização da sociedade. em moldes cooperativos, datadas de períodos antes de Cristo, desde o início da civilização romana.

No Brasil, por volta do século XVII, destacaram-se as reduções jesuíticas, que se estenderam pela Argentina e o Paraguai, conhecidas como 'Os Sete Povos das Missões'.

Essas manifestações, entretanto, caracterizavam-se por serem organizações pontuais, com a finalidade de resolução de necessidades econômicas e sociais de pequena população, com identificação de dificuldades bem definidas e de igual importância para seus membros, sem, no entanto, ter a condição de evoluir e tornar-se sólida como sistema de vida, para uma área de extensão geográfica maior, restringindo-se a pequenas localidades, o que facilitou um período de vida, para essas organizações muito pequenas, sem continuidade.

Portanto, o Cooperativismo que se conhece, atualmente, teve origem por volta de 1844, com a inauguração do primeiro 'Armazém Cooperativo', iniciativa de tecelões, que viviam num regime de extrema dificuldade, devido a crise financeira enfrentada pala Inglaterra, onde os trabalhadores pouca, ou nenhuma, influência tinham nos seus destinos, afirma MAY (1998).

A iniciativa ficou conhecida como o movimento dos '28 Tecelões De Rochdale', ação realizada por operários que resolveram buscar alternativas de sobrevivência e desenvolvimento através de meios próprios, unindo-se para enfrentarem a situação de caos que estavam vivenciando.

> "Numa tarde triste de inverno, a mais longa do ano, a 21 de dezembro de 1844, os probos pioneiros inauguraram as suas operações. Os que conhecem a opulência atual e recordam aqueles começos, sorriem, pensando naquela inauguração extraordinária." (HOLYOAKE 2000 p.27).

Conforme registra a história, HOLYOAKE (2000), essa foi à manifestação sobre Cooperativismo que mais influenciou a sociedade.O mundo todo ficou a observar o sistema cooperativo, uma real alternativa de vida, a qual tinha como grande desafio conviver com regimes já consolidados, como o capitalismo e o socialismo.

Conforme COUVANEIRO (2004), na sua origem foram implantados princípios que vigoram, na sua essência, até os dias de hoje, como, por exemplo, a forma democrática de admissão de novos sócios, a forma de distribuição das sobras, o respeito pelas decisões colegiadas e a valorização da assembléia geral, como órgão máximo da empresa.

Destaca-se que, desde a sua origem, no entender de HOLYOAKE (2000), houve uma preocupação com os aspectos morais das operações realizadas pela sociedade dos 'Pioneiros de Rochdale', onde a palavra de ordem era o sentimento de solidariedade e doação com que os membros deveriam conduzir suas ações, evitando o sentimento egoísta, que poderia tomar conta dos novos empresários, sendo tomado o cuidado para que a perfeita compreensão, de que aquela iniciativa de adesão à cooperativa, não poderia transformar o cooperado em sua conduta, ou na sua forma de pensar, devendo, este, manter-se íntegro em seu comportamento, fiel à sua nova empresa e mantendo sua maneira franca de posicionar-se frente as dificuldade.

Nesse sentido, expressa-se um dos chefes do movimento cooperativista, o Sr. James Smithies:

> "A melhora das condições dos nossos sócios se revela em sua roupa em seu comportamento, na sua maneira franca de falar. Dificilmente, podem-se imaginar como os transforma a sua adesão á cooperativa." (HOLYOAKE, 2000, p. 19-26).

Conforme MAY (1998), com esse empreendimento, e seus efeitos de forma natural, o sucesso dos '28 Tecelões' foi sendo comentado e discutido, não só em seu meio, mas o mundo inteiro passou a conhecer a nova forma de empresa, a comprovação de ser possível o surgimento de uma nova relação comercial, onde todos pudessem ganhar e, principalmente, o trabalho apresentava-se como um fator de importância acima do capital, revertendo ao paradigma que valia, até então, onde a supremacia era exercida pelos detentores do capital.

Surge. portanto, uma nova alternativa de relacionamento entre capital e trabalho, de forma duradoura, e, dessa, emana o sistema cooperativista que adquire peculiaridades próprias, quando de sua implantação em nosso país.

2.1.2 Conceito de cooperativismo

2.1.2.1 A empresa moderna, redes de cooperação e o conceito de cooperativismo

Assim como no Cooperativismo que reúne pessoas em torno de objetivos idênticos, no sentido de se fortalecerem no enfrentamento das dificuldades nos relacionamentos empresariais, hodiernamente estão surgindo as Redes de Cooperação entre empresas, cujas iniciativas estão recebendo cada vez mais atenção por parte do governo e de empresários da iniciativa privada.

Entende-se que esta iniciativa poderia ser compreendida como um reflexo da filosofia apregoada pelo Cooperativismo, uma vez que parte da filosofia do cooperativismo embasa os programas das Redes de Cooperação.

As Redes de Cooperação são formadas pela união de empresas, em torno de objetivos empresariais comuns, onde buscam seu fortalecimento, sem no entanto perderem suas identidades e independências.

Conforme a própria definição de Redes de Cooperação definida pelo programa implantado pelo governo Estadual do Rio Grande do Sul; "As Redes de Cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem

reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias". (http://wwwucpel.tche.br/edr/redes)

RICCIARDI (2000) diz existir uma grande necessidade de adequação da nova empresa, voltada aos tempos modernos, em todos os sentidos, tanto referentes ao relacionamento com o mercado, fornecedores e clientes, como também com seus públicos internos, funcionários, colaboradores, sócios, cotistas e parceiros, o que sugere uma nova relação dentro das organizações.

A nova relação passou a exigir, das empresas, um profissionalismo muito grande, desde as composições administrativas, que necessitam revisar conceitos e procedimentos ultrapassados, onde a rotina, anteriormente aplicada para uma determinada empresa, não mais é válida na atual conjuntura de mercado, até a qualificação do quadro funcional, que passou a ser um ente ativo no processo de desenvolvimento da empresa. A Rede de Cooperação, portanto, passou a ser uma prática onde concorrentes se unem através da cooperação para competirem de forma mais fortalecida no mercado.

Quanto ao quadro funcional, ao deixar de ser um mero receptor e cumpridor de ordens de serviço, passou a ser uma fonte de sugestões para as estratégias empresariais, descobrindo-se que o compartilhamento das administrações, com os funcionários, pode trazer grandes benefícios para as empresas.

Considerando-se as observações acima, tem-se que o Sistema Cooperativo sente necessidade de modernizar suas organizações, e entende-se que, no próprio conceito do Cooperativismo, está caracterizada a filosofia moderna de condução de uma empresa adaptada para o nosso momento, onde o fator humano é considerado acima do fator capital, onde as relações empresariais estão, cada vez mais, sendo humanizadas.

A respeito, o pensador cooperativista Georges Fauquet considera:

> "[...] o objetivo principal da instituição cooperativa é melhorar a situação econômica de seus membros. Mas pelos meios que ela adota, pelas qualidades que exige e desenvolve nos associados atinge o objetivo mais alto. A finalidade da cooperação é formar homens responsáveis e solidários, a fim de que cada um atinja uma completa realização pessoal e, todos juntos, uma completa realização social." (apud RICCIADI e LEMOS, 2000, p. 65).

Observa-se que a valorização humana está em destaque, o que é de fundamental importância para o Sistema Cooperativo, que, como empresa, precisa

valorizar os cooperados como pessoas, buscando, além da satisfação pessoal e coletiva dos associados, resultados positivos nas transações com seus produtos, ou serviços, tendo como objetivo o resultado traduzido em “sobras”, a serem construídos e distribuídas para os cooperados, dentro de um sentimento de consciência coletiva, como define Marilia Ramos:

> “A consciência coletiva representa o conjunto de crenças e sentimentos comuns dos membros de uma sociedade.... Esta consciência varia de acordo com as formas de solidariedade exibidas pelas diferentes sociedades nos diferentes momentos históricos, passando gradualmente da forma mecânica para a forma orgânica. A forma mecânica de solidariedade corresponde a normas e sentimentos derivados das semelhanças entre os membros da sociedade e suas formas de comportamento.” (SIEDENBERG, 2006, p.52).

Portanto, ao abordar o tema relacionado à nova empresa cooperativa, convém levantar o assunto “lucro”, o qual, durante muitos anos, vem sendo colocado de forma confusa para a sociedade. Em realidade, servindo para exploração política de determinadas facções e ideologias, que criaram um paradigma: lucrar passou é sinônimo de exploração.

Nesse contexto, insere-se o Sistema Cooperativo, uma vez o termo utilizado para lucro, em cooperativismo, ser traduzido por “sobras”, ou “resultado positivo”.

Debates têm criado barreiras para o desenvolvimento das empresas do sistema cooperativo, induzindo a um raciocínio que pode ser interpretado como se o sistema cooperativista contraponha-se à propriedade privada, apregoando a sua extinção.

Pelo contrário, o Cooperativismo, como doutrina econômica, tem a visão da busca de maior benefício à sociedade, respeitando a propriedade privada e as liberdades individuais. Tanto, que valoriza a competência das pessoas: ‘quanto maior sua capacidade produtiva, maior seu resultado econômico’.

Ao estimular a capacidade produtiva, o cooperativismo está em busca de um desenvolvimento consistente, não se contrapondo à riqueza, mas, sim, balizando um sistema econômico que beneficie a todos. Destaque-se que, conceitualmente, o Cooperativismo, ao respeitar o esforço e o mérito individual, busca, em paralelo, uma economia racionalizada, capaz, até mesmo, de combater o egoísmo exacerbado e uma ambição sem ética e sem medida, comum em determinados comportamentos hodiernos.

Quanto a conceituação do moderno Cooperativismo, Roque Lauschner (apud RICCIARDI, 2000, p.59), apregoa que:

> "• O Cooperativismo prega o predomínio do trabalho sobre o capital e constitui-se sistema econômico alternativo em relação ao capitalismo e socialismo de estado e poderia tornar-se, em algum país, o sistema predominante.
>
> • No Capitalismo e no Socialismo de Estado, é o capital que mantém total autonomia e decisão empresarial.
> • É o capital que assume o risco, a gestão e arrenda o trabalho, pagando-lhe uma taxa fixa. Pago o arrendamento, o trabalho e outros custos, o capital se apossa de todo o excedente gerado.
> • No Sistema Cooperativista pretende-se criar o predomínio do trabalho sobre o capital. O risco e a gestão da empresa pertencem ao trabalho. O voto não está relacionado e não é proporcional ao capital que cada pessoa possui dentro da cooperativa, mas é igual para cada um dos associados.
> • O trabalho, assumindo o risco e a gestão, paga uma taxa de arrendamento do capital e depois de pago o capital e outros custos da cooperativa apossa-se de todo o excedente gerado.
> • Numa visão cooperativa não pode, portanto, existir salário fixo equivalente a um arrendamento do trabalho."

Portanto, todo excedente gerado deve ser atribuído a todos os trabalhadores, estejam eles no campo ou na indústria. Caso contrário, haveria exploração do trabalho pelo capital.

Como pode-se verificar, desde o seu conceito, o Sistema Cooperativo apresenta-se em perfeita sintonia com a empresa moderna, responsável pela busca de uma alternativa de desenvolvimento diferenciada do capitalismo extremado e do socialismo utópico.

Assim apresenta-se o Cooperativismo, como uma proposta de sistema econômico, que tem encontrado enormes dificuldades para consolidar-se. Porém, com aceitação sem muitas rejeições, apresentando fragilidade tão somente nos momentos de crises nas empresas do sistema, principalmente pelo fato de a convivência e concorrência, com outros sistemas econômicos (capitalismo e socialismo) valorizarem o resultado imediato.

Segundo RICCIARDI (2000), pode-se destacar, como um fator moderno para as empresas cooperativas, os princípios básicos que regem a filosofia do sistema, acompanhando desde as primeiras manifestações cooperativas e mantendo-se como princípios a serem assimilados pelas empresas modernas.

O princípio do controle democrático, da empresa cooperativa, é um exemplo claro de um conceito que, modernamente, busca-se implantar nas organizações

empresariais. A democratização das empresas é uma estratégia que, atualmente, funciona como um fator imprescindível para o sucesso.

Outro princípio do cooperativismo que, aos poucos vem sendo implantado nas empresas mercantis, é a participação econômica dos funcionários no lucro da organização.

Observa-se o cooperativismo apresentar sua peculiaridade mais importante na diferenciação estrutural, e que ora deve ser entendido como empresa econômica, dentro de um mercado onde o lucro/resultado é a preocupação dos seus dirigentes, e, ao mesmo tempo, na sua essência como uma associação de pessoas que busca, na ajuda mútua, a realização de objetivos comuns e o reconhecimento profissional dos seus trabalhos.

Conforme LIMBERGER (1996), sabe-se no cooperativismo os associados terem sua participação nas sobras, ao final de cada exercício, mas esse princípio passou a fazer parte da relação empresa-funcionário, como um estimulador à produtividade e eficiência empresarial, o que, sem dúvida, cria um comprometimento do quadro funcional, quanto ao desempenho da organização, ficando estabelecido que, através da participação econômica, não somente do sócio da empresa, mas também a participação dos funcionários, é importante para consolidar ações responsáveis de todos os agentes envolvidos no crescimento da instituição.

Outro aspecto relevante, nas empresas do Sistema Cooperativo, é a cooperação entre as organizações, caracterizando o que se pode chamar de cooperação empresarial, classificado por Dalva M.R. Dotto e Milton L. Wittmann como:

> "A cooperação empresarial abrange colaboração, auxilio, apoio e trabalho conjunto. Caracterizando-se por relações em que cada empresa envolve-se compartilhando recursos, podendo compartilhar em diversas fases como: desenvolvimento, implantação, operacionalização e avaliação na compra, fornecimento fabricação e logística de produtos e serviços... A existência de capital social, ou seja, de normas, de redes sociais, e confiança presente nas relações humanas e no trabalho coletivo é um fator relevante para a cooperação empresarial."(SIEDENBERG, 2006, p.60).

Portanto, assim como no cooperativismo é fomentada a cooperação entre as empresas do sistema, tem-se observado que as empresas, de modo geral, têm praticado um nível de cooperação empresarial bem mais intenso do que era praticado há anos atrás, comprovado atualmente com a implantação de Redes de Cooperação entre empresas, que estão em franco desenvolvimento.

Comprova-se essa realidade com a crescente organização dos órgãos representativos dos agentes econômicos, organização que passa desde a relação entre as empresas, suas federações, sindicatos e demais órgãos representativos, sempre pregando uma interação em, praticamente, todos os sentidos, conscientes de que a cooperação é um caminho a ser seguido e um mecanismo facilitador das relações empresariais.

Conforme PINHO (2004), outro princípio do sistema, que vem aflorando entre as empresas mercantis, é a preocupação com a comunidade em que as organizações estão inseridas. E a responsabilidade social que vem sendo valorizada pelas organizações, ou seja: é a preocupação que o cooperativismo sempre apregoou, a seus membros, como princípio cooperativo.

2.1.3 As cooperativas

2.1.3.1 Preocupação atual do sistema cooperativo

A visão destorcida, do que vem a ser o Sistema Cooperativo, é um sério problema enfrentado pelos dirigentes cooperativistas.

COUVANEIRO (2004) considera que não são muitos os que compreendem os reais fundamentos do cooperativismo sendo, portanto, escasso o número de possíveis multiplicadores dos bons postulados apregoados às empresas cooperativas.

Verifica-se, empiricamente, existirem muitos segmentos falando em cooperativismo, inclusive políticos e executivos de governos, reconhecendo que o Sistema Cooperativista apresenta-se como uma alternativa de desenvolvimento. No entanto, entende-se que a fórmula de conscientização e de divulgação não está alcançando, de maneira correta, a massa de pessoas que poderiam fazer parte do sistema.

Conforme apregoa NASCIMENTO (2000), isso pode ter se agravado pelo fato de saber-se que muitas organizações cooperativas, ao se formarem, dão os primeiros passos dentro do Sistema Cooperativo, mas logo passam a agir como verdadeiras empresas mercantis, o que certamente irá, de uma ou outra forma, prejudicar o Sistema como um todo.

Sabe-se, por exemplo, que, quando uma empresa cooperativa necessita capitalizar-se, e os associados são chamados ao esforço, normalmente a resposta é negativa, passando a ser um motivo de discórdia no quadro social, e de confronto certo com a força que está administrando o empreendimento.

Segundo Nascimento (2000), é um equivoco a idéia comum de que, para ter sucesso, a cooperativa deve ser mais um competidor e usar as mesmas armas das empresas convencionais, por uma razão óbvia: 'ela nasceu para transformar e não para ser igual'.

O autor justifica como "equívoco" o fato de que essa visão transmitiu, ao associado, uma idéia de que a empresa cooperativa é mais uma opção que ele tem para praticar seu "ato econômico".

Esse é o pensamento que, em tese, impera nas direções das empresas cooperativas. Entendendo-se que essa forma de pensar reflita a necessidade acirrada que o dia-a-dia impõe às empresas e organizações, ou seja, existe uma necessária condição de manter-se no mercado, operando dentro de uma conjuntura econômica que está sendo fomentada com uma competitividade cada vez maior.

As transações comerciais, tanto de produtos como de serviços, passaram, nestes últimos anos, por transformações profundas, obrigando um repensar, desde a organização das empresas até na nova postura profissional.

Muitas empresas Cooperativas precisaram rever conceitos, definir tecnicamente, e de forma racional, qual a sua missão, qual a sua perspectiva de futuro e como utilizar seus atributos para enfrentarem a concorrência.

Nascimento (2000) destaca que aqueles que não diferenciam uma empresa cooperativa de uma empresa mercantil, e ficam apregoando que, no cooperativismo, têm de ser aplicadas as mesmas técnicas gerenciais das demais empresas mercantis, na realidade estão conspirando para manterem uma farsa que, um dia, terá fim, ou seja, quando ocorrer o desmantelamento do cooperativismo.

Outra observação, do autor, refere-se ao que vem ocorrendo com determinados segmentos do cooperativismo, principalmente o de trabalho, onde um grande número de empresas cooperativas tem-se formado sem que sejam respeitadas as doutrinas do Cooperativismo.

Empresas se formam, muito mais no sentido de burlar o recolhimento dos encargos sociais, e na busca de outros benefícios em que o "ato cooperativo" é beneficiado, do que inovar para a sociedade, com a implantação de uma empresa

preocupada em solucionar o grave problema social relacionado ao desemprego crescente, que se está vivenciando, promovendo a inclusão de pessoas que foram, e estão sendo, excluídas do mercado de trabalho pelos mais diversos motivos.

Outra preocupação, apontada por NASCIMENTO(2000, p.4), é a transformação de Empresas Cooperativas constituídas em Sociedades Anônimas, deixando, portanto, de ser do Sistema Cooperativo para transformar-se em mercantil, voltando-se ao capital como o centro das atenções, onde os antigos associados passam a ser, a partir de então, acionistas.

> "O pensamento cooperativista deve ser enriquecido, e o razoável número de profissionais que atua no setor, apesar das conhecidas limitações no particular, tem condições intelectuais de contribuir para que as idéias fiquem mais claras e a doutrina cada vez mais presente. Se muitas dessas pessoas se detiverem, de forma sistemática e crítica, à análise dos rumos do Cooperativismo, da legislação, dos seus problemas reais e não dos aparentes, com é a tônica; se adequarem de maneira conseqüente e responsável certas práticas ao seu conteúdo normativo, certamente advirão conquistas qualitativas importantes de grande valia para consolidar e dar auto-sustentação às cooperativas."

Conforme RICCIARDI (2000), o futuro do Cooperativismo precisa ser estudado com muita atenção, especialmente no sentido de dar mecanismos de fortalecimento às empresas, com base não só no sentido econômico, o que se considera natural para qualquer organização.

Entende-se que o Sistema Cooperativo deva ser revisto, como alternativa real de desenvolvimento econômico e social, considerando seus princípios na organização, filosofia de empresa, finalidades, objetivos solidários, valorização do trabalho acima do capital e como forma de inclusão na sociedade de pessoas, até então, com muito pouca chance de reconhecimento como força produtiva.

O distanciamento do quadro social, das empresas cooperativas, é outro problema a ser enfrentado com muita maturidade. Verificar formas de motivar os associados a serem mais comprometidos, com as suas cooperativas, é um tema que precisa ser encarado como estratégia de ação das direções, já que isso, na atualidade, é imprescindível que ocorra nas empresas mercantis e, mais ainda, nas empresas cooperativas que tenham sua formação diretamente vinculada a prestar serviços aos seus associados.

Acredita-se que, em relação à legislação vigente, envolvendo formação e funcionamento de empresas do Sistema Cooperativo, diversos pontos devem ser

revistos. Pontos que possam fortalecer o sistema, que efetivamente possam reconhecer o Cooperativismo ser, talvez, a melhor forma de se desenvolver políticas que gerem riqueza e distribuam renda, sem assistencialismo, valorizando as pessoas por suas capacidades e, de maneira muito especial, proporcionando dignidade às pessoas que, dentro dos modelos propostos pelo socialismo e pelo capitalismo, não tiveram oportunidade de serem cidadãos ativos e respeitados por uma sociedade que se diz democrática e libertária.

Existem indicativos evidentes que os modelos atuais, adotados (capitalismo e socialismo) para desenvolverem a sociedade, apresentam sérias restrições, principalmente em relação aos países em desenvolvimento.

A globalização que se instalou, tendo como marco inicial o período da queda do muro de Berlim e o desmantelamento da União Soviética, vem favorecendo economias fortes em detrimento dos países frágeis, em termos de investimentos e geração de empregos e rendas.

A volatilização do capital especulativo tem demonstrado uma “crueldade” com aqueles países que dependam de capital externo para se desenvolverem, como é o caso dos países em desenvolvimento, onde está incluído o Brasil.

A globalização torna o Capitalismo mais agressivo e “selvagem”, quando se trata de espoliar a sociedade, onde se observa que até mesmo a democracia é ameaçada pelo poder econômico.

Conforme RICCIARDI (2000), o Cooperativismo precisa ser visto como uma alternativa, uma terceira via de desenvolvimento econômico e social, capaz de corrigir as distorções apontadas, até então, pela sociedade, e que tanto tem proporcionado injustiças, principalmente com populações economicamente menos favorecidas.

O Sistema Cooperativo merece ser estudado com uma visão de futuro, contemplando o seu passado como uma forma de entender, de maneira acentuada, os fundamentos do seu surgimento, o foco que deu sua origem, para garantir uma sobrevivência saudável e produtiva, analisar as perspectivas de futuro e traçar um planejamento estratégico de desenvolvimento integrado para todo o Sistema.

Segundo COUVANEIRO (2004), entende-se que esse processo só terá sucesso se a participação do associado acontecer de forma consciente, esclarecida, quanto a real importância do quadro associativo junto à empresa, acompanhada por um trabalho que deve ser exercido pelas lideranças do cooperativismo, seja em nível

local, estadual ou federal, no campo econômico e no campo político, onde possam ser definidas as regras de estímulo à empresa cooperativa e, principalmente, com o entendimento de todos os que estão envolvidos no processo de mudanças empresariais, onde as organizações cooperativas devem posicionar-se, mostrando o verdadeiro papel a que se propõe desempenhar para o bem da sociedade.

2.1.3.2 Administração e as competências empresariais

Segundo observa NASCIMENTO (2000), alguns aspectos são fundamentais para que as modernas empresas cooperativas possam atingir seus objetivos.

As direções precisam estar, tecnicamente, preparadas para assumirem o comando de uma organização cooperativa, e, para isso, é necessária a competência dos diretores, dos gerentes e dos funcionários das cooperativas.

Pela relevância das decisões que serão tomadas, o autor considera que aqueles que passarem a exercer cargos diretivos tenham em mente a orientação de que a empresa cooperativa é uma organização com cunho econômico e social, ao mesmo tempo –aspectos, esses, em mesmos graus de igualdade e importância.

Portanto, as direções precisam assumir a responsabilidade de administrarem sob esta ótica, pois, se for valorizado somente o aspecto econômico, da empresa, logo ela estará afastando-se da principal característica de organização cooperativa, com suas peculiaridades em termos de missão, tornando-se tão somente uma empresa mercantil.

As empresas cooperativas têm a tendência de não acompanharem as novas orientações de mercado. Hoje, sem dúvida alguma, a visão moderna das empresas esta focada nos clientes, e essa é mais uma visão que os dirigentes das cooperativas modernas devem observar, como mais uma forma de se manterem competitivos.

Outra peculiaridade a ser explorada, pelos dirigentes do Cooperativismo, está centrada na espécie de empresa que o cooperativismo se apresenta, empresa, esta, que se difere das demais por ser uma organização formada por associados que, ao mesmo tempo são clientes. Característica que pode ajudar na forma de administração, com maior facilidade no contato entre fornecedor e cliente. Funde-se,

aí, um canal perfeito para que a empresa cooperativa lidere o processo de melhor atendimento ao cliente.

Conclui-se, portanto, conforme apregoa NASCIMENTO (2000), que dentro do conjunto de características exigidas, atualmente, é que os dirigentes do cooperativismo sejam competente suficiente para manter-se no mercado.

Torna-se, portanto, imprescindível o comprometimento dos dirigentes em administrarem as organizações cooperativas dentro da filosofia cooperativista, não se afastando de seus princípios, respeitando as diferenças das demais empresas mercantis, evitando práticas que possam comprometer o futuro da empresa cooperativa, mesmo que, momentaneamente, a prática possa ser tentadora. Se bem conduzida, a empresa cooperativa estará fortalecida pela união de objetivos e esforços, podendo, portanto, contar com seus associados.

As empresas cooperativas estão inseridas em um contexto onde necessitam conviver com regras naturais, que são ditadas por forças de mercado e agentes que atuam com base na busca de melhor resultado, estando sujeitas a buscarem, constantemente, suas avaliações, para medirem o seu desempenho nesta conjuntura, competitiva, exigindo que todas as organizações evitem todos e quaisquer desperdícios, sob pena de perderem terreno junto a clientes, perderem fornecedores e, no caso das cooperativas, perderem seus cooperados.

A partir de então, sabe-se que a avaliação do desempenho não só é feita de forma interna, na organização cooperativa, mas também pelos associados, governo, instituições financeiras, a própria concorrência; enfim, por todos que, de uma forma ou outra, interajam numa relação econômica.

Tem-se que as análises tradicionais, feitas para avaliação do desempenho das empresas mercantis, nem sempre representam, fielmente, o que acontece em uma empresa cooperativa, já que se precisa considerar determinados fatores peculiares do Sistema Cooperativo.

As empresas mercantis, constituídas de capital aberto, valorizando e remunerando, com prioridade, o capital ali investido, diferenciam-se, quanto a sua constituição, das empresas cooperativas, que conceitualmente são formadas por pessoas que valorizam e procuram remunerar o “trabalho”, não o “capital”.

Dessa forma, torna-se necessário, para efeito de análise e de compreensão dos indicadores de eficiência e desempenho empresarial, em uma empresa

cooperativa, saber distinguir determinados conceitos de resultado, que são exigidos de forma diferente nas empresas mercantis.

> "Em primeiro lugar, as cooperativas são sociedades de pessoas e não sociedades de capital. O capital é meio e não finalidade. Apesar de necessitar deste fator econômico como qualquer outra empresa, as cooperativas não se estruturam estrategicamente somente na base de sua acumulação.
> Enquanto nas demais empresas de natureza puramente capitalista, o capital é sinônimo de poder, nas cooperativas o poder é pessoal e unitário não importando o montante da capitalização de cada indivíduo.
> A ótica analítica voltada puramente à avaliação da rentabilidade e produtividade do capital é insuficiente para definir a eficiência econômica da uma cooperativa. Nestas, a avaliação econômico-financeira está também atrelada à sua capacidade de prestar os serviços necessários e solicitada pelo conjunto do quadro social." (OLIVEIRA JUNIOR, 1991, p. 6).

As diferenças na estruturação dessas empresas são fundamentais, para que se compreenda o que vem a ser eficiência empresarial, no caso das empresas cooperativas.

Se for feita uma análise, considerando-se somente os índices econômicos, a avaliação não irá representar a realidade da importância da empresa cooperativa, já que no cooperativismo os "donos", ou "associados", e apresentam um comportamento diferenciado quanto aos resultados da organização.

A exigência, desses, não está voltada exclusivamente para a remuneração do seu produto ou serviço, algo que se acredite seja uma exigência compreensível, mas, além do aspecto financeiro, o associado incorpora um complexo de outras exigências para com a sua organização, como estratégia transparente e tática empresarial que venham a valorizar e dar garantias sólidas que a empresa cooperativa está voltada a servir o principal cliente, que é "ele próprio": o associado.

Esses aspectos explicam a diferente forma de se focalizar as finalidades das empresas cooperativas, o porquê desta estruturação administrativa, que valoriza os poderes decisórios descentralizado, participativos, advindo de assembléias gerais, compostas por associados que determinam os rumos das empresas do sistema.

OLIVEIRA (1991) destaca que, ao definir as estratégias de investimentos e de crescimento das organizações cooperativas, os associados definem, implicitamente, parâmetros e metas que devem ser alcançados pela organização, e que estarão refletidos, posteriormente, numa análise de eficiência, ou não, da empresa.

Surgem aí, evidentemente, alguns indicativos que precisam ser levados em consideração, quando da mensuração da eficiência da empresa, dos associados e, também, dos seus dirigentes e funcionários.

Entende-se que as decisões tomadas, dentro de uma empresa cooperativa, extrapolam o fator econômico, fato que é suficiente numa empresa mercantil capitalista.

Em uma cooperativa, outros valores precisam ser atendidos, além do resultado positivo das transações comerciais, valores que: garantam o crescimento da empresa; que remunerem dignamente o trabalho, os produtos, ou serviços, dos associados; garantam o crescimento tanto individual como coletivo do quadro social, considerando-os como unidades produtivas.

A perfeita compreensão dos fatores diferenciados da missão das empresas cooperativas é de fundamental importância para se fazer uma avaliação da Gestão Empresarial Cooperativa, uma vez que, um dos grandes problemas, vivenciados por este sistema, é imprimir, nos associados e dirigentes das empresas cooperativas, não ser somente o resultado financeiro que sustenta e dá firmeza a uma cooperativa.

Na verdade, os diferenciais que existem entre empresa mercantil e empresa cooperativa estão na força do Sistema Cooperativo.

O imediatismo nos resultados, e a forte influência dos mercados, têm fortalecido as resistências e os entraves para o desenvolvimento do Cooperativismo.

Segundo STONE(1998), num programa de melhoramento do relacionamento interno vislumbra-se um dos caminhos a ser seguido por responsáveis pelos rumos do cooperativismo, visando fortalecer o Sistema, afastando a fragilidade muito forte das organizações cooperativas, principalmente nos momentos de dificuldades, fato que todas as empresas enfrentam.

Para OLIVEIRA (1991), normalmente os cooperados e os analistas, de um modo geral, procuram avaliar o desempenho da eficiência empresarial das empresas cooperativas através de indicativos e parâmetros equivocados, valorizando única e exclusivamente os parâmetros utilizados nas empresas mercantis, que representam o desenvolvimento e o crescimento da empresa, tão somente.

Enquanto que, no Sistema Cooperativo, complementa o autor, o indicativo mais importante está na satisfação das necessidades e no crescimento individual de cada um dos seus associados.

Por tratar-se de uma organização que tem uma estrutura administrativa descentralizada, perde-se, em algumas ocasiões, a agilidade exigida, atualmente, das empresas.

Além da falta de mobilidade, o autor destaca a contradição entre a característica da empresa cooperativa, quanto a distribuição dos resultados entre os associados e a necessidade de capitalização da empresa, visando o crescimento contínuo.

> "[...] a doutrina Cooperativista prevê o retorno dos resultados econômicos (sobras) aos associados ou ao desenvolvimento dos serviços comuns. Na interpretação deste princípio reside uma eterna discussão Teórica X Prática que se reflete na primeira grande contradição empresarial das cooperativas que é: distribuir resultados aos associados x acumular para crescimento.
> Em situações normais as cooperativas deveriam sempre apresentar sobras zeradas, pois sua obtenção implica de uma ou outra forma, que elas saíram das suas relações com associados. Outrossim, as cooperativas sempre se autodenominaram empresas não-lucrativas. Conceito correto quando se toma a referência do capital e do risco financeiro capitalista. Conceito duvidoso quando se toma a referência do trabalho conjunto de seus associados.
> As sobras, enfim, representam um saldo de receitas e despesas contabilizadas nas cooperativas de acordo com a regulamentação da lei das Sas. Competindo em mercados dinâmicos e em crescimento contínuo, as cooperativas obrigam-se a extrair em seus negócios uma margem de rentabilidade que possa manter sua capacidade estratégica de obtenção de tecnologia e acumulação de capital." (OLIVEIRA JUNIOR, 1991, p. 8).

Este componente, os resultados positivos, específicos de decisão, nas organizações cooperativas, podem determinar uma demora na tomada de decisão importante, tanto na necessidade de novos investimentos como no reforço de capitalização da empresa, já que os associados ficam inclinados a distribuírem as sobras entre eles próprios, aumentando seus ganhos imediatos, cumprindo um preceito do Sistema Cooperativista, que é o de aumentar os ganhos dos associados na proporção das suas participações na formação desses resultados positivos (sobras).

Dirigentes cooperativistas defendem a tese de que as cooperativas devem agir exatamente como as empresas mercantis, distribuindo, no final do exercício fiscal, as sobras entre os associados. Porém, considera-se que isso representa, para o quadro social, ficar relegado a simples condição de cliente e/ou fornecedor da cooperativa. Para NASCIMENTO (2000), empresas cooperativas têm trilhado esse caminho, funcionando como empresas mercantis tão somente sob o escudo de empresa cooperativa, o que se considera uma distorção negativa para o Sistema.

Por outro lado, a realidade de que muito pouco se tem feito para a criação de uma “consciência econômica dos associados”, em relação à característica especial de sua empresa cooperativa, deve ter uma atuação diferenciada, adaptada ao mercado e à conjuntura econômica em que se enquadra.

Outra dificuldade de adaptação, no mundo dos negócios, que as cooperativas enfrentam, reside na necessidade constante de obtenção de capital para seus empreendimentos e operacionalização.

A falta de uma remuneração atrativa, para o “capital”, traz um fator pouco atraente para os associados, já que a remuneração do capital, investido na cooperativa, é com “juros módicos”, outro princípio que o sistema cooperativo preceitua.

Pode-se imaginar, portanto, as dificuldades que as empresas cooperativas enfrentam quando necessitam captar recursos, seja para novos investimentos e, até mesmo, para capital de giro, nos atos econômicos.

Para conviver de forma competitiva, as empresas cooperativas precisam bem administrar esta contradição de motivar e estimular os associados a investirem seus recursos na empresa cooperativa, mesmo sabendo que a remuneração do capital será feita com taxas normalmente abaixo do que poderia ser conseguido no mercado.

> “Atrelado a esta contradição, soma-se o princípio de pagamento de juros módicos ao capital, que por sua vez desestimula completamente a capitalização destas empresas já que o capital normalmente não é corrigido, nem sua remuneração atraente em termos de economia de mercado.
> Somente a eficiência da prestação dos serviços e a consciência da defesa de interesses econômicos comuns poderão levar os associados a investirem espontaneamente nas cooperativas, visando sua estabilidade e crescimento.” (OLIVEIRA JUNIOR, 1991, p. 8).

Ao analisar a eficiência das Empresas Cooperativas, torna-se necessário atentar para uma outra peculiaridade que o sistema apresenta, quanto a sua estrutura administrativa e que tem influência direta nas decisões, que são emanadas das diretorias.

Nesse aspecto, OLIVEIRA (1991) destaca outra contradição, que deve ser administrada pelos responsáveis pelas empresas cooperativas, principalmente quando propõe uma estrutura administrativa que seja capaz de atender aos verdadeiros e legítimos interesses da organização. Esta contradição refere-se à

“Estrutura voltada para o mercado x Estrutura voltada para os associados” e às “Decisões Participativas e Democráticas x Decisões Tecnoburocráticas”.

Ao se fazer uma análise da eficiência da empresa cooperativa, segundo o autor, deverão ser levadas em consideração essas variáveis, pois sabe-se que elas têm profunda influência nos resultados da empresa. Os ambientes externos, caracterizados pelo mercado, exigem das empresas, independentemente da sua origem e objetivo, agilidade, capacidade de decisão altamente profissional, e uma série de outros atributos imprescindíveis para a obtenção de resultados, positivos, nas suas operações e transações econômicas.

Apregoa OLIVEIRA (1991), que para conseguir a agilidade capaz de acompanhar o Mercado, as empresas, inclusive as do sistema cooperativo, precisam fortalecer seu quadro funcional com executivos altamente capacitados, habilitados para formar um “Corpo Tecnoburocrático” à altura de desenvolver uma empresa cooperativa competitiva, capaz de, no mínimo, acompanhar outras empresa similares, sejam elas do sistema cooperativo ou empresas mercantis.

Essa estruturação administrativa, aproximará ainda mais, cooperativas e empresas mercantis, influenciando para que sua atuação afaste-se dos princípios do cooperativismo, fato que deverá ser muito bem gerido pelos dirigentes. Uma equipe administrativa composta por executivos contratados no mercado, passa a ter o poder das informações gerenciais em suas mãos; e o conhecimento de informações capazes de instrumentalizar para uma decisão correta, passam a ser do “Corpo Tecnoburocrático” da empresa cooperativa que, pelas suas responsabilidades de apresentar resultados positivos, irão determinar as novas atitudes organizacionais a serem seguidas.

A dinâmica da competitividade empresarial exercerá uma forte pressão para que a empresa tome suas decisões, e os técnicos contratados correspondam dentro da ótica de buscar resultados positivos, cumprindo com sua função de manter a organização rentável e em ritmo de crescimento contínuo.

Dentro do sistema cooperativo, o poder de decisão das organizações está nas mãos dos associados, que, na maioria das vezes, são pessoas desinformadas das minúcias e pormenores que o mercado apresente, detalhes fundamentais para uma boa gestão administrativa, acrescida de um componente que tem que ser levado em consideração, que é a falta de sensibilidade que, invariavelmente, observa-se no associado que pouco acredita em resultados a médio e longo prazo, preferindo o

resultado imediato, ao invés de aguardar o “retorno financeiro”, que se apresenta no final do exercício, cumprindo com a filosofia cooperativista.

> “Essas contradições colocam novamente em risco a eficiência empresarial das cooperativas. A dinâmica do ambiente externo (mercado) exige na maioria das vezes uma estrutura administrativa altamente eficiente para a obtenção de resultados. Esta determinação aliada ao tamanho e velocidade de crescimento da cooperativa resulta na necessidade de formação de um corpo tecnoburocrático altamente capacitado.
> A partir desta necessidade forma-se nas cooperativas uma situação muito complexa sob o ponto de vista organizacional, pois os técnicos contratados passam a deter parte do poder decisório (conhecimento) e ainda passam a determinar novas regras de comportamento organizacional.
> A busca da eficiência empresarial passa então a sofrer pressões mais fortes do ambiente externo (mercado) pela sua dinâmica competitiva e velocidade de transformações tecnológicas e de tecnocracia que faz a decodificação das ocorrências do mercado em ações estratégicas da empresa cooperativa.
> Repetem-se, nesta situação, os fatos citados na análise de primeira contradição, com o mercado exigindo decisões rápidas e precisas cujo poder esta nas mãos dos associados, na maioria das vezes desinformados e/ou insensíveis.” (OLIVEIRA JUNIOR, 1991, p. 9).

A análise da eficiência empresarial, da cooperativa, precisa, na concepção de OLIVEIRA (1991), levar em consideração as contradições, acima citadas, que são realidades freqüentes dentro das empresas do sistema cooperativo.

O desempenho financeiro e econômico, de uma organização cooperativa, não é o único parâmetro a ser avaliado numa empresa; outros componentes precisam ser avaliados, para que se possa determinar a eficiência da empresa, que, por não ser uma sociedade de capital, e sim uma sociedade de pessoas, possui suas características próprias, quanto à exigência de resultados.

Além dos resultados econômicos e financeiros, que dão suporte para o funcionamento satisfatório de uma empresa cooperativa, a boa administração das contradições, que o sistema apresenta, passa a representar mais um grupo de indicativos que precisam ser medidos, para avaliar a eficiência empresarial das cooperativas.

As avaliações, com esses novos componentes de fortalecimento da empresa cooperativa, dos investimentos necessários para mantê-la competitiva no mercado, precisam ser devidamente explicadas ao quadro social, assim como conscientizados, os executivos contratados, de que o desafio administrativo, de uma empresa cooperativa, transcende aos resultados tão somente contábeis; precisam

atender outros resultados diferenciados das empresas mercantis, para que se evite resultados parciais serem alcançados, quanto ao desempenho da organização.

O conceito de eficiência empresarial, para empresa do sistema cooperativo, é, portanto, algo maior, e está acima dos simples índices de rentabilidade, acumulação de capital, taxa de crescimento ou de juros que paga. Está voltado à satisfação do cooperado, em toda a extensão que se possa imaginar, no equilíbrio e na harmonia entre os interesses dos diversos grupos que compõem uma organização cooperativa, incluindo-se a própria responsabilidade social da organização.

Conforme PINHO (2004), modernamente, aos conceitos empresariais vem sendo agregados uma nova visão social para as empresas, a Responsabilidade Social das organizações, e o que estas têm de desenvolver para o bem da sociedade. No entanto, a empresa mercantil, na sua essência, dentro de uma visão capitalista, persegue a lucratividade como meta principal.

Segundo COUVANEIRO (2004), no Sistema Cooperativista, as empresas, por natureza e princípios filosóficos diferenciados das empresas mercantis, buscam melhores resultados para seus associados, porém já incorporam, desde sua fundação, ou da suas origens, um compromisso muito grande com os aspectos sociais, não só dos seus componentes, mas também com a comunidade onde estão inseridas.

Nesse sentido, verifica-se que, na atualidade, todos os segmentos, economicamente ativos, estão dispensando muita atenção para os aspectos de responsabilidade social, os quais necessitam da participação efetiva das empresas e organizações, para melhorarem a qualidade de vida das comunidades em que estão inseridas.

Tomando-se como base os conceitos apregoados por PEREIRA (s.d.), enquanto uma empresa mercantil pode ser considerada uma organização, as empresas cooperativas, pelas suas características sociais, podem ser considerada como “instituição”, se levar em conta o que esta diferenciação permita levar a uma reflexão.

No entanto, uma empresa mercantil está sujeita a não ser bem sucedida em seus empreendimentos, assim como uma empresa do sistema cooperativo, porém, sabe-se que o insucesso de uma empresa cooperativa tem um efeito muito maior, em termos sociais.

A responsabilidade social de uma empresa do sistema cooperativo tem maior influência na vida da comunidade que, direta ou indiretamente, estão a ela vinculadas, tanto que, segundo PINHO (2004), até mesmo a legislação resguarda o direito de dissolução de uma empresa cooperativa, de forma diferenciada de qualquer outro tipo de organização.

Portanto, a uma empresa cooperativa poder-se-ia dar o nível de instituição, tomando-se por base sua grande importância social.

Utiliza-se, aqui, a diferenciação entre organização e instituição, que, para efeitos de reflexão, acredita-se possa ser evocado.

> "As organizações instrumentais são instrumentos perecíveis e descartáveis, válidas enquanto úteis. Nelas, os relacionamentos são impessoais e as lealdades, desejáveis, desde que organizadas e facilitem a tomada de decisão da autoridade.
> As instituições, ao contrário, são organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para os seus membros e para a sociedade. São organismos vivos, produtos de necessidades e pressões sociais valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, portadores de identidade própria, preocupados não apenas com lucros e resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade. A instituição é guiada por um claro senso de missão." (PEREIRA e FONSECA: [s.d.], p. 120).

As empresas do Sistema Cooperativo são instituições que devem primar pela sua perenidade, levando-se em consideração sua importância em relação à sociedade.

A contribuição das empresas cooperativas, para a sociedade, serve como uma lição aos demais regimes de exploração econômica das comunidades.

2.1.3.3 O desafio das empresas cooperativas

Sabe-se que inúmeros são os desafios impostos às empresas, como um todo, atualmente, e as organizações cooperativas sofrem, com mais intensidade, esta realidade, pois precisa enquadrar-se, com suas peculiaridades, em um momento de transição, onde todas as organizações buscam seus espaços, para desempenharem suas finalidades.

Destaca-se, então, como sendo um dos maiores desafios para o sistema Cooperativista, a legitimidade para a gestão da Empresa Cooperativa, principalmente por ser uma organização diferenciada das demais empresas,

necessitando apresentar-se, para a sociedade, seu público interno e externo com uma imagem positiva, onde a confiabilidade passa a ser um componente vital para o sucesso da organização.

> "O desenvolvimento econômico e, subseqüentemente, o financeiro, agora fica evidente, necessita de compatibilizarão com o desenvolvimento social. As estruturas sociais de cada país, em virtude da velocidade dos efeitos da globalização, tendem a aproximar-se quanto ao formato e expectativas, logo, o desenvolvimento social é fundamental ao equilíbrio das relações internacionais. Impossível, pois, torna-se vender a idéia de desenvolvimento econômico-financeiro dicotomizado do desenvolvimento social." (PEREIRA, FONSECA, [s.d.], p.40).

Conforme LIMBERGER (1996), a legitimidade da empresa cooperativa deve apresentar, em primeiro lugar, atuação da alta direção em perfeita sintonia com os quadros sociais, os quais devem encontrar, na administração, pessoas com propósitos bem transparentes, que imprimam extrema confiabilidade na conduta e nas decisões que tomarem, em relação à empresa cooperativa.

Internamente, o quadro funcional também deverá perceber a clareza e a dedicação dos dirigentes, tanto daqueles que ao mesmo tempo são dirigentes associados eleitos, como dos dirigentes contratados. A estes, cabe comprovar, internamente, que seus propósitos profissionais estão à disposição do coletivo, e não da individualidade.

Afirma-se que esta relação é extremamente salutar, pois cria um elo de confiabilidade, dentro da organização, capaz de suportar a união dos cooperados, dos dirigentes e dos funcionários em torno da cooperativa, nos momentos de dificuldade, fato que, normalmente, ocorre dentro das empresas.

Outro aspecto que se destaca, quanto à legitimidade da empresa cooperativa, está vinculado a sua imagem externa, ou seja, quanto mais positiva for a imagem da empresa cooperativa, para a sociedade, mas fácil será a compreensão, por parte da comunidade, de ao seu papel social.

Se bem compreendida esta organização diferenciada, que é a empresa cooperativa, ora empresarial, ora associativa, mais facilmente será compreendida sua responsabilidade para com a sociedade. Mais facilmente serão prestigiados, pelos consumidores, seus produtos e serviços, transformando, portanto, sua imagem e seu conceito perante a comunidade, como uma empresa com imagem positiva,

que, além de preocupar-se com o resultado econômico e social dos seus integrantes, também envolve-se com a necessidade de promover o crescimento e o desenvolvimento social do ambiente em que atua, fato que contribuirá para consolidar seu conceito na sociedade.

Segundo COUVANEIRO (2004), as Empresas do Sistema Cooperativo são voltadas para prestações de serviços aos seus associados. Portanto, pressupõe-se que, ao procurar um empreendimento cooperativo, o cooperado precisa ter um nível de respeitabilidade bastante grande, em relação à organização da qual está se aproximando, para efetuar o ato cooperativo.

Pode-se deduzir que vários fatores influenciam para que uma organização cooperativa alcance um bom conceito junto ao mercado. De forma especial, as empresas prestadoras de serviço são muito exigidas quanto a esses fatores.

Algumas qualidades que essas empresas precisam ter, muitas vezes não são percebidas pelos seus dirigentes. Determinadas atitudes, ou posicionamentos da organização, contribuem, de forma negativa, na formação do conceito da empresa junto ao mercado, incluindo toda a sua área de influência, seja o público interno ou externo, assim como a sociedade em que a organização esteja inserida.

Segundo BERRY (2001), existem quatro princípios que definem um serviço de qualidade e, conseqüentemente, influenciam de maneira direta no conceito da organização: Confiabilidade, Capacidade de Surpreender, Recuperação e Honestidade destacam-se, de acordo com o autor, como de fundamental importância para o conjunto de fatores com prioridade na escala da preocupação dos dirigentes, se estes desejarem ter uma boa reputação junto aos clientes.

O autor, acima, salienta que, de modo geral, a qualidade na prestação de serviços declinou, no mundo intero, e em todos os ramos de atividade, reconhecendo, no entanto, que algumas empresas destacaram-se com uma melhoria sensível nas suas atuações.

Essa análise tem uma peculiaridade especial, porque, no setor das empresas de prestação de serviços, são as pessoas os vetores diretos que proporcionarão, ou não, um serviço de qualidade.

BERRY (2001) salienta uma visão importante a ser destacada, considerando que as pessoas, para prestarem um bom serviço, precisam estar devidamente motivadas, para bem desempenharem seu papel. É aí que entra a figura do Líder, como peça fundamental dentro da organização. Depende dele a formação de um

ambiente necessário para que os demais coadjuvantes, do processo, os liderados, portanto, desenvolvam suas atividades com tranqüilidade e motivação, alcançando as metas e objetivos da empresa.

Entende-se que se essa visão, importante às empresas mercantis, muito tem a ver com as empresas cooperativas, cujo relacionamento e ambiente necessitam gravitar em torno de pessoas que possuam um poder de agregação extraordinário.

Compreende-se que, não só em nível gerencial, e da alta direção da organização cooperativa, essa necessidade seja sentida, mas, transpondo essa realidade para o quadro de cooperados, observa-se que o grau de importância também se mantém, uma vez que as decisões fundamentais, dentro do sistema cooperativo, são determinadas por assembléias gerais, cuja participação direta dos cooperados, influência os líderes que a organização possua, lideres que devem possuir qualidades especiais, dependendo do ramo, ou setor, em que a organização atue.

> "Eles devem ter as qualidades que caracterizem os bons líderes de qualquer organização e, além disso, ser defensores ardorosos da excelência dos serviços. Devem pregar por meio de exemplos e não de discursos. Se alguém não estiver decidido a prestar um serviço excelente, isso será visível em suas atitudes e os funcionários não darão ouvidos ao que essa pessoa disser. Outra qualidade importante é a integridade, porque ninguém está disposto a seguir uma pessoa desonesta. A verdadeira definição de líder é uma pessoa que tem seguidores, independente do título ou do cargo." (BERRY, 2001, p. 69).

Como se pode observar, o papel do Líder, dentro da empresa, contribui, de forma decisiva, para a conceituação da organização junto aos clientes internos e externos. O reflexo do desempenho, desse, resultará na imagem que a empresa terá no mercado.

Em se tratando de empresa do Sistema Cooperativo, compreende-se ser um atributo, que atualmente, está deixando muito a desejar, pois, de forma geral, o conceito de empresa cooperativa apresenta uma deficiência quanto a sua identidade e seu conceito.

Muitas experiências negativas, que diz respeito à atuação de empresas cooperativas, têm contribuído para o baixo conceito que estas gozam, tanto junto ao mercado como aos seus clientes. Observa-se que as direções das empresas e seus representantes têm evidenciado esforços no sentido de reverter esse quadro de descrédito.

Acredita-se que o mecanismo utilizado através de ações administrativas, de forma isolada, pouco tem contribuído para alterar o quadro. A função dos líderes dessas organizações, nestes casos, representa muito nesta análise.

A confiabilidade e a honestidade dos líderes compõem princípios que devem ser observados, quando se trata de buscar boa conceituação para as organizações.

2.1.3.4 Tendências para as novas cooperativas

Para KOTTER (2002), a mudança organizacional que está ocorrendo, e com o desenvolvimento acelerado das organizações, entende-se que as empresas estejam rumando para uma modernização que busque a automação das atividades, aliando-se a tecnologias que lhes permitam agilidade, dinamismo, garantia nas decisões estratégicas e competitividade.

Outra tendência bem acentuada, que se observa, está reservada à qualificação dos recursos humanos que as organizações necessitam. Percebe-se a busca por talentos no mercado de trabalho, verdadeira caça por pessoas criativas, pró-ativas e com grande capacidade de decisão.

Entende-se que isso evidencia um indicativo de que o aspecto de pessoal, para as empresas, passou a ter grande valorização, ou seja, os recursos humanos passaram a ser um bem precioso para as organizações.

Não se trata tão somente de pessoal qualificado, já que talentos isolados podem não ser o desejado pelas organizações, mas a formação de equipes de pessoas qualificadas é percebida como uma forte tendência nas novas organizações cooperativas.

> "As equipes de orientação poderosas possuem duas características. Compõem-se das pessoas certas e são capazes de atuar em conjunto. Pessoas certas são aquelas com habilidades adequadas, capacidade de liderança, credibilidade pessoal e ligações suficientes para lidar com um tipo específico de mudança organizacional." (KOTTER, 2002, p.57).

Equipes, uma vez bem estruturadas, o que não é fácil, passam a formar uma sinergia dentro das organizações cooperativas, motivando outros colaboradores que ainda não compreenderam o sentido das mudanças, as quais, muitas vezes, são necessárias nas empresas. Essas equipes passam a funcionar como catalisadores da atenção de departamentos que, aos poucos, engajam-se nos trabalhos dos

grupos mais ativos e, através do efeito demonstração, multiplicam-se de forma positiva dentro das empresas cooperativas.

Apregoa KOTTER (2002), como uma tendência das organizações em busca de melhoria contínua nos recursos humanos, o que os dirigentes das empresas do sistema cooperativista devem buscar, e a constante correção de rota, no sentido de não deixarem suas equipes se afastarem dos objetivos da organização, ou seja, do foco 'missão e objetivo da empresa'.

Outra característica, para as novas organizações cooperativas, é a reorganização dos níveis hierárquicos, com a diminuição dos níveis intermediários, aproximando, o máximo possível, os níveis mais altos dos mais baixos, conseguindo-se, com isso, uma interação maior dos funcionários, o que resultará numa motivação maior para o trabalho, e também uma maior facilidade de compreensão das suas funções como membro de uma equipe, que tem um objetivo e uma meta a serem alcançados.

A formação de pequenos grupos de trabalho, também defendida por KOTTER (2002), passa a ser uma tendência nas novas organizações cooperativas, com vantagens perfeitamente compreensíveis, já que a probabilidade de sucesso, nas tarefas de grandes grupos, é sempre mais difícil e, muitas vezes, improdutiva, ao contrário do pequeno grupo que, se bem formado, sem burocracia ou formalidades, passa a agir de forma dinâmica e com respostas altamente produtivas.

Em relação aos grupos de trabalho, KOTTER (2002), recomenda que sejam formados com a maior pluralidade possível, já que a valorização da criatividade é uma verdade. A diversificação de conhecimentos, nos grupo, passa a ser altamente desejada, e, seguramente, a divergência nas idéias, as visões diferentes nas percepções, de cada componente do grupo, serão de grande proveito na busca de soluções para problemas das organizações, o que também vale para as empresas do sistema cooperativista.

Destaca-se que, dentro das estruturas de comando, numa organização, uma tendência, que vem sendo observada, a autonomia gerencial descentralizada, que as empresas estão buscando aprimorar.

Uma vez determinados os objetivos o serem alcançados, e estando bem definida a missão da organização, a autonomia nas decisões, em níveis gerenciais, transforma-se em um fator de agilidade da organização cooperativa, o que é muito bem aceito atualmente.

Portanto, a tendência para o Cooperativismo Brasileiro é encontrar uma forma própria para promover seu crescimento, com muita agilidade, e mais do que encontrar esse caminho, enfrentar todos os obstáculos para implantar um Sistema Cooperativo forte e independente.

Acredita-se ser este um momento de extrema importância para o Cooperativismo no Brasil, o qual necessita enfrentar todos os desafios que estão no mundo econômico, precisando adaptar-se, como empresa, às novas exigências de mercado. Precisa modernizar-se para enfrentar a competitividade, cada vez mais acirrada; consolidar-se dentro da modernidade empresarial, porém não pode afastar-se dos seus princípios de organizações independentes, compostas por pessoas, tanto nos aspectos econômicos como, principalmente, na sua função social.

Conforme destacado por COUVANEIRO (2004), ressaltando ser o cooperativismo uma empresa original, com fundamentos e princípios, "uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazerem aspirações e necessidades econômicas , sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade, gerida democraticamente".

2.2 O cooperado

2.2.1 As características dos cooperados

De acordo com o Novo Código Civil Brasileiro, vigorando desde 2003, o qual estabelece a Cooperativa ser "sociedade simples", conforme Artigo 982, Parágrafo Único, diferentemente do que dispõe o Artigo 4º, da Lei 5764/71, onde cooperativa é definida como uma sociedade de pessoas, denotando que a Empresa Cooperativa passou a ter uma característica especial.

A Lei nº 5764/71, no seu Artigo 4º, destaca inúmeras características que diferenciam uma Empresa Cooperativa das demais empresas, principalmente aquelas constituídas em sociedade.

A Empresa Cooperativa tem, desde a sua constituição, peculiaridades importantes, pois é uma sociedade sem fins lucrativos. Os cooperados atuam com dupla condição, ou seja, são usuários e empresários da cooperativa, possuem direitos e obrigações baseados nas normas aprovadas em assembléia geral, onde cada associado tem somente um voto, independentemente do seu poder econômico,

ou participação, (uma pessoa = um voto). Os fundos de reserva, aprovados em assembléia, são indivisíveis se, por ventura, a empresa entrar em processo de liquidação.

Ao capital é dado um tratamento como fator de produção, a favor da própria cooperativa, onde as eventuais sobras líquidas apuradas em balanço, no final de cada exercício, são distribuídas de forma proporcional às operações que cada associado tenha feito com a cooperativa.

Outra característica, destacada como especial, é o fato de o capital não render juros conforme taxas de mercado. Quando, por algum motivo, houver necessidade de remuneração de capital, dar-se-á de forma módica, com taxas bem abaixo do mercado.

O quorum para as assembléias gerais, para efeito de legitimar as decisões, é dado pelo número de cooperados presentes, e não pelo capital que, por ventura, venha representar -diferente do que ocorre em outros tipos de sociedades mercantis.

As cotas-partes, que foram integralizadas pelo cooperado, segundo o regimento interno de cada organização cooperativa, também são alvo de diferenciação das cooperativas em relação às demais empresas, já que estas cotas-partes estão impossibilitadas de serem transferidas a terceiros -característica única do sistema cooperativo, pois nenhum outro tipo de empresa se vale desse regramento.

Com relação ao voto, destaca-se a singularidade deste predicado, que é restrito única e exclusivamente ao cooperado -isto nas cooperativas de primeiro grau ou singulares. Centrais de cooperativas, federações e confederações poderão, se assim julgarem conveniente, se valerem de outros tipo de validação, como por exemplo a proporcionalidade das operações de cada uma das cooperativas singulares que compuserem o complexo cooperativista.

Dentro desse contexto, que fundamenta a constituição de uma Empresa Cooperativa, é que se encontra o cooperado, que passa a integrar a cooperativa por livre adesão, e cujo número de participantes é ilimitado, considerando-se os interesses individuais de cada associado, que, necessariamente, devem estar em alinhamento com os objetivos e a finalidade da cooperativa a qual está se associando.

De forma geral, o cooperado é uma pessoa física, uma vez que, doutrinariamente, tem-se que cooperativa é uma sociedade de pessoas. Porém, a

própria legislação tem admitido o ingresso de pessoa jurídica no quadro de cooperados, desde que as atividades dessas organizações sejam atividades semelhantes, ou complementares, às atividades da cooperativa que esteja sendo procurada pelo novo associado.

> "As legislações cooperativistas geralmente admitem que em determinadas circunstâncias, pessoas jurídicas, públicas ou privadas podem ser membros associados de cooperativas (art.6º da lei 5764/71)".
> "De modo geral a admissão de associados –pessoas-jurídicas tem assumido caráter de exceção, pois os legisladores de diferentes países esclarecem, em cada caso, quais as pessoas que podem participar de determinada cooperativa. E como a ACI (Aliança Cooperativa Internacional) destaca a finalidade da cooperativa melhorar o status socioeconômico dos membros, está implícito o entendimento de que estes sejam indivíduos ou unidades familiares. No mesmo sentido, as conceituações de caráter doutrinário sempre apresentam as cooperativas como sociedades de pessoas." (PINHO, 2004, p.120).

A presença de pessoa jurídica, portanto, no quadro social das cooperativas, é recente e legalmente aceita, mas a presença do cooperado (pessoa física) é a que se entende como mais importante para o sistema cooperativo não perder suas características especiais, e quanto mais for difundida a idéia da sociedade de pessoas, mais o sistema cooperativo se fortalecerá.

A compreensão da importância da cooperação, por parte do associado, torna-se de fundamental importância

.

> "Assim como "Socialismo" e "Socialização" não constituem sinônimos, também não se pode confundir estes outros termos: Cooperação-Cooperativa- Cooperativismo.
> Cada qual mantém seu próprio significado , embora todos derivem da mesma palavra primitiva: "cooperar".
> Portanto na raiz de todos está a idéia comum de cooperar, que quer dizer:"trabalhar juntos", onde "operar" lembra "operário, operador, operação, e "co" representa apócope de "com" . Conseqüentemente "cooperar" =co+operar significa " trabalhar em grupo, em companhia, em comunidade contrariando e superando o individualismo, o egoísmo, o pessoalismo." (LIMBERGER, 1996, p.39).

O cooperado, portanto, deve estar consciente da forma como é e como funciona uma organização cooperativa, de preferência antes do seu ingresso como associado, e para que isto seja possível, este deve estar provido de diversas características próprias que lhe permitirá tomar a decisão de associar-se, ou não, a uma empresa cooperativa.

2.2.2 Direitos e obrigações dos cooperados

Conforme apregoa OLIVEIRA (1991), um forte argumento utilizado pelos dirigentes cooperativistas, e também por forças contrárias ao sistema, é a dificuldade de se ter a efetiva participação democrática dos associados nas decisões gerenciais da empresa cooperativa.

Sob esse argumento, muitas vezes tem-se confirmado, segundo o autor, o funcionamento de empresas cooperativas, cada vez mais próximas a estruturas organizacionais de empresas mercantis, abandonando o funcionamento básico do sistema apregoado para uma cooperativa.

Na realidade, quando isso ocorre, o sistema cooperativista sofre abalos profundos, pois o insucesso de uma empresa cooperativa repercute muito mal para o conjunto organizacional.

Outro destaque, apresentado pelo autor, é um dos fatores que muito contribui, negativamente, para o bom conceito de uma organização cooperativa: sua pouca transparência, e, fundamentalmente, o desestímulo à participação dos associados na vida da empresa cooperativa.

O poder decisório, dentro de uma empresa cooperativa, muitas vezes é tentado a agir de forma autônoma, desestimulando a participação dos associados na vida da organização, descaracterizando, portanto, um dos principais diferenciais que as organizações cooperativas têm, em relação às empresas mercantis.

Acredita-se que a ânsia pelo poder pode explicar, em parte, esse comportamento administrativo, em desacordo com o sistema cooperativo, e que, certamente, outro aspecto a ser considerado é a insegurança de alguns dos administradores do sistema cooperativo, que não desejam expor suas incapacidades frente aos associados. E insensíveis a criticas, procuram administrar de forma centralizada, dando muito pouca chance de os associados participarem das decisões da organização.

> "A participação é talvez o principal fator de eficiência empresarial sob o ponto de vista político-social nas cooperativas. Não obstante ser mais complexa e difícil à tomada de decisão sob condições de democracia, sua solidez e comprometimento social são infinitamente maiores.
> Muitos erros se acumulam no passado recente das cooperativas que à revelia do quadro social ou com a participação muito pequena do mesmo, tomaram decisões que comprometem não apenas a empresa, isoladamente, mas também, o conjunto de organizações cooperativas." (OLIVEIRA JUNIOR, 1991, p. 18).

Compreende-se que a participação do quadro social, de uma organização cooperativa, é algo complexo, que exige preparação dos dirigentes, funcionários e técnicos contratados e, principalmente, do próprio quadro social, o qual necessita ser conscientizado e estimulado a participar da vida da organização, não como uma obrigação, mas como um direito que tem de escolher o futuro de sua empresa.

A participação dos cooperados na vida da empresa é uma necessidade imperiosa para seu bom funcionamento, principalmente pela característica da organização, que precisa legitimar suas ações junto ao associado. Por sua vez, o cooperado precisa ser estimulado a participar, seja no campo político ou no econômico, mas o fato é que, sem a sua participação do quadro associativo a empresa cooperativa fica frágil e, provavelmente, terá problemas graves quando necessitar do associado, para tomada de decisões imperiosas para o futuro da organização, como, por exemplo, retenção de capital para melhoria de alguma condição fundamental na manutenção da competitividade.

Com referência a esse aspecto, de legitimação das ações administrativas dentro das empresas cooperativas, OLIVEIRA (1991) destaca, como uma das mais importantes barreiras para o crescimento dessas organizações, o fator Capital, que é imprescindível a toda e qualquer empresa.

Sabe-se que as cooperativas pouco remuneram o capital, o que certamente dificulta o aporte de recursos para investimentos, seja em conservação, manutenção ou investimentos novos. Por ser necessário o capital, tem-se que, para o associado, participar desses investimentos, o que é uma obrigação do cooperado, há necessidade de uma perfeita conscientização do mesmo, assim como o seu convencimento de que, através dele, a empresa cooperativa poderá manter-se como empresa competitiva no mercado, sendo que o retorno do capital investido dar-seá a médio e longo prazo.

O associado precisa estar consciente de que, ao concordar, por exemplo, com a retenção de parte das sobras, no final de um exercício, para ser investido na organização, ele está plantando para o futuro, ou seja, fortalecendo sua própria empresa, para que ela possa retribuir-lhe em melhores serviços e maiores valores de comercialização para seus produtos ou serviços.

Entende, o autor, que a absorção dessas premissas, pelo associado, somente será possível se o quadro associativo estiver devidamente esclarecido, pela direção da empresa, das necessidades e desafios que precisem ser enfrentados, tanto na

melhoria contínua de tecnologias industriais, comerciais, administrativas, nos investimentos em qualificação do corpo funcional e outros aspectos que a moderna organização precise ter.

Isto, certamente, dar-se-á se o associado estiver constantemente participando da vida da empresa cooperativa, sendo que o inverso parece ser verdadeiro. Sem a participação do associado, não haverá esta compreensão, e muitos objetivos terão imensas dificuldades de serem alcançados.

> "A compreensão do conceito de que a acumulação de capital é o motor do crescimento empresarial, é essencial para que as cooperativas busquem melhores resultados econômicos, ou efetiva participação ativa dos associados como forma de sobrevivência.
> Neste âmbito, o planejamento de longo prazo da capitalização e dos investimentos é vital para que o processo administrativo seja contínuo e não se perca ou se desvie conforme políticas do Estado." (OLIVEIRA JUNIOR, 1991, p. 13).

Conforme apregoa OLIVEIRA (1991), outra barreira para o crescimento das organizações cooperativas está na dificuldade de acompanhamento tecnológico das organizações, que, em muitas ocasiões, não conseguem transmitir, ao quadro social, a premente necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico dos concorrentes, sob pena de tornar-se obsoleto em curto prazo, caso não inclua, em seu plano estratégico de desenvolvimento, ações que permitam inversões tecnológicas na empresa.

Tem-se que aplicação de recursos em tecnologia está além da compreensão dos associados. Também os dirigentes cooperativistas apresentam deficiência na determinação dessa prioridade. Muitas vezes, por desconhecimento, ou falta de capacidade administrativa, os administradores pecam em não atentar para a necessidade de modernizar os processos gerenciais, adequando-se para poder manter-se no mercado, que fica, a cada dia, mais competitivo e exigente.

O associado, portanto, somente irá comprometer-se com a empresa cooperativa na proporção em que for motivado a compreender essas realidades, no momento em que sentir que sua participação é fundamental nas decisões mais importantes da organização, e, para que isso aconteça, a direção da empresa precisa utilizar-se de mecanismos administrativos adequados, para alcançar o objetivo de ter o associado como verdadeiro parceiro da cooperativa.

Nesse contexto, a busca pelos direitos, que cada cidadão tem, pode-se dizer que é uma manifestação normal e natural nos seres humanos. No Sistema Cooperativo, isto não é diferente.

Conforme RODOLFF (2002), sabe-se que, assim como os cooperados têm direitos a serem exercidos junto a sua empresa cooperativa, também lhes acompanha uma série de deveres, já que esta relação precisa ser bem compreendida, por tratar-se de um convívio onde interesses estarão em jogo.

O Cooperado (como cliente e fornecedor) precisa ter muita confiança nos gestores (que também são clientes e fornecedores) da organização que faz parte, e a recíproca é verdadeira: os dirigentes precisam contar com o apoio dos associados, principalmente com o cumprimento das responsabilidades dos cooperados.

Dentre as obrigações dos cooperados, segundo ROLOFF (2002), destacam-se algumas, como votar e ser votado nas assembléias, respeitar as decisões da maioria, participar das atividades da organização, comercializar seus produtos ou serviços com a sua cooperativas, cumprir com o estatuto, obrigações que são de fundamental importância para o equilíbrio entre cooperado e a sua organização cooperativa.

Conforme destaca LIMBERGER (1996), operar com a cooperativa (co+operar=trabalhar juntos), acredita-se ser uma das principais obrigações do associado, assim como os dirigentes precisam viabilizar formas de garantir, aos cooperados, um grau de comercialização que seja do interesse dos cooperados.

Segundo RODOFF (2002) e LIEMBERGER (1996), são deveres dos cooperados: evitar o desvio de sua produção para empresas concorrentes; ser fiel a ela; participar das reuniões; integralizar as cotas-partes; acatar a decisão da maioria; respeitar a minoria; votar nas decisões em geral, e nas eleições dos dirigentes; aceitar a votação em seu nome; aceitar cargos (mesmo os não eletivos); cumprir seus compromissos com a cooperativa; prestigiar a cooperativa perante terceiros; apresentar reparos e criticas construtivas; zelar para que a cooperativa não se desvie de suas dimensões; conhecer e estudar o estatuto, e observá-lo; participar de cursos, sessões de estudo e reuniões da cooperativa; prestar informações sobre a cooperativa e a sua vida como associado; conhecer e difundir as normas básicas e os ideais do cooperativismo. São, também, deveres dos cooperados, compreenderem sua importância para que a organização cooperativa funcione, de forma equilibrada, na busca dos benefícios comuns.

Os autores destacam um elenco de direitos que os cooperados possuem, a iniciar pelo fato de: poder ser votado e votar democraticamente, respeitando, sempre, a regra básica do cooperativismo, de que cada associado representa um voto; receber retorno individual e usufruir do retorno social, advindo de fundos destinados em assembléia; examinar toda a vida da cooperativa , inclusive livros contábeis, contas e contratos; apresentar idéias e sugestões para melhorias na cooperativa, assim como críticas construtivas; participar dos serviços da cooperativa (assistência técnica, social, educativa); conhecer e possuir cópia dos estatutos que regem a organização; convocar, em conjunto com outros cooperados, assembléia geral e membros do conselho fiscal, conforme previsto nos estatutos; pedir esclarecimentos aos dirigentes, conselheiros administrativos e fiscais sobre os assuntos da organização; ajudar a elaboração dos planos de ações; participar da assembléias; propor critérios para distribuição das sobras (retorno individual); demitir-se quando julgar que tiver razões para isto; sugerir modificações nos estatutos; propor fusões, incorporações, ou desmembramentos da cooperativa; zelar pela integração da cooperativa com outra; e com o movimento cooperativista; ser tratado, igualitariamente, em relação aos outros cooperados; destituir os dirigentes respeitando o que apregoa os estatutos; praticar ato cooperativo; escolher delegados, ou representantes setoriais, enfim, esses são alguns dos direitos que os cooperados têm.

Destacam, igualmente, ser de fundamental importância que o cooperado compreenda os seus direitos e obrigações, uma vez que a observância destes aspectos, por parte do quadro de associados, determinará o bom funcionamento da empresa.

Cabe, ao cooperado, considerar a cooperativa uma organização da qual faz parte, que ela não é dos dirigentes, sentir-se partícipe do empreendimento e valer-se dos seus direitos e obrigações e exercer, na plenitude possível, sua participação na vida da organização.

Destaca-se que, por outro lado, cabe aos dirigentes proporcionarem um convívio respeitoso e fraterno entre a organização e os cooperados, sempre tendo em mente que o associado é a razão da existência da cooperativa; implantar, portanto, conjuntos de medidas que desperte e proporcione, aos cooperados; o sentimento de pertença.

2.2.3 Vantagens e desvantagens do associativismo para o cooperado

Conforme destaca LIMBERGER (1996), os negócios, quando operacionalizados através das empresas cooperativas, sabe-se não receberem o mesmo tratamento daqueles efetuados nas empresas mercantis. Existem diferenças conceituais quanto às práticas das transações entre a cooperativa e os cooperados.

O cooperado, quando leva seu produto, ou serviço, para a cooperativa, não é um ato comercial igual ao que acontece com as empresas mercantis.

O mesmo acontece quando o cooperado trabalha na própria cooperativa, como é o caso das cooperativas de trabalho, de que a relação não é de emprego.

A cooperativa é a própria empresa do cooperado, portanto, legalmente não está acontecendo uma operação de compra e venda, ou de prestação de serviços, no caso das cooperativas de trabalho.

O que acontece caracteriza-se como "ato cooperativo", reconhecido pela Lei nº 5764/71, que rege o Sistema Cooperativo no Brasil.

A compreensão do que é o ato cooperativo, principalmente por parte dos cooperados, é de fundamental importância para que o associado assimile como está se dando a sua relação com a sua organização cooperativa.

O ato cooperativo previsto na Lei nº 5764/71, artigo nº 79, reza:

> "Denomina-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre eles e aquelas e pelas cooperativas entre si, quando associadas, para a consecução de seus objetivos sociais.
> Parágrafo único: O ato cooperativo não implica em operação de mercado nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.
> Quando se cobra qualquer imposto das cooperativas por tais atos, se esta praticando ilegalidade. Infelizmente muitos governos ignoram esta lei tão clara . As cooperativas deveriam recorrer à justiça, para que a lei seja cumprida fielmente.
> O ato cooperativo não é compra e venda, nem contrato para pagar qualquer imposto. A lei cooperativa apresenta –se bastante clara, nas três dimensões previstas:
> 1- ato cooperativo entre os associados e sua cooperativa;
> 2-ato praticado entre a cooperativa e seu associado;
> 3- ato praticado entre cooperativas , quando integradas." (LIMBERGER, 1996, p.87).

O fato de existirem incentivos fiscais, sob a forma de imunidade, na cobrança de impostos, no ato cooperativo, já se considera como uma vantagem para os cooperados, uma vez que sugere uma forma de competitividade no mercado,

onde as empresas cooperativas poderão reputar melhores níveis de comercialização de seus produtos.

Segundo LINBERGER (1996), os cooperados possuem outros fatores importantes, que os levam para o Sistema Cooperativista, quando descreve como vantagem, àqueles, o fato de se beneficiarem de forma social e cultural, ao participarem da vida cooperativa.

Além dos benefícios econômicos, advindos da cooperação, o autor destaca que as cooperativas, por suas peculiaridades, oportunizam excelentes condições para seus associados desenvolverem a solidariedade, uma vez que a convivência, com outros integrantes leva-os a buscar ajuda mútua, que é um dos princípios do cooperativismo. A colaboração de uns com os outros, comportamento característico das empresas cooperativas, fomenta o relacionamento na busca dos mesmos objetivos, resultando, de forma natural, que os seus integrantes saiam do individualismo, passando a se sentirem mais solidários.

Outra característica vantajosa, para os cooperados, vem com o desenvolvimento da personalidade desses. O autor cita o fato de que a participação ativa, de membros de cooperativa, proporciona um “desabrochar” adequado da inteligência , dos sentimentos e da vontade, além de outros aspectos.

O estímulo a iniciativas individuais, que se poderia pensar ser anulada com a subordinação da vida em grupo, aflora, fazendo com que os próprios cooperados passem a agir com maior autonomia nas suas ações, pela troca de experiências, pela capacidade de observação do que está ocorrendo com seu grupo social e na busca por melhores soluções para seus problemas, que, normalmente, são idênticos, ou apresentam-se com muitas semelhanças.

A formação da cidadania é destacada, por LIMBERGER (1996), como uma grande vantagem para os cooperados, chegando a classificar a empresa cooperativa como “verdadeira escola democrática“, por oportunizar a compreensão e a prática dos direitos e dos deveres de cada membro do grupo social.

Entende-se ser correta observação a do autor, pois nas assembléias e encontros promovidos pelas empresas cooperativas, ocasião em que os cooperados manifestam-se de forma respeitosa, mesmo participando de acalorados debates, demonstrando respeito e consideração para com os demais associados.

A prática direta da democracia, nas tomadas de decisão nas empresas cooperativas, é outra forma de se reconhecer como uma vantagem dos cooperados,

que, na realidade, aprendem muitos conceitos, praticando-os no convívio cooperativo.

A empresa cooperativa proporciona, em suas relações com o cooperado, a possibilidade de crescimento e evolução dos associados, no que se considera "capacitação pessoal e profissional".

As empresas cooperativas bem estruturadas, com corpo técnico capacitado, divididas em núcleos, ou grupos, conforme as áreas de interesse, promovem, de forma natural, a capacitação dos associados. As técnicas, e as principais informações, podem ser facilmente difundidas entre os cooperados, através dos departamentos técnicos das cooperativas, que agem como multiplicadores dos conhecimentos, fazendo chegar, aos associados, informações fundamentais para o desenvolvimento das suas atividades, seja qual for o ramo da cooperativa, mas, principalmente, no tipo de cooperativismo de produção.

O autor considerou, também, o fato de que os cooperados podem ocupar diversos cargos dentro da organização, e que essas ascensões sociais, culturais, e até econômicas, constituem-se em uma forma de benefício aos associados das cooperativas, pois os estimula a buscarem melhores condições e estarem preparados para os novos desafios.

Da mesma forma, como analisada acima, COUVANEIRO (2004) destacou que as cooperativas poderem ser consideradas associações e, quando assim analisadas, têm duas funções que exercem, junto aos cooperados: função interna e externa.

A função interna refere-se ao funcionamento da própria organização, cujos benefícios, aos cooperados, ocorrem nas mais diversas formas.

A função externa, segundo COUVANEIRO (2004), é aquela em que as cooperativas e seus associados mantêm relações com o exterior, ou seja com as instituições, com outras organizações, com os grupos e as pessoas que façam parte, ou não, do sistema cooperativo. A relação externa produz efeitos sociais, culturais e econômicos nos cooperados, ressaltando-se que, pelo fato de existir esta interação, muitos vantagens acontecem para os associados, tanto no campo econômico como no campo social.

Destaca-se, como sendo funções, ou dimensões, das cooperativas: a função "objetiva ou instrumental", subdividida em ações econômicas e pedagógicas; "função psicossocial"; "função psicoafetiva" e "função ideológica".

COUVANERO (2004) acrescenta mais uma dimensão, em perfeita sintonia com a modernidade, principalmente em termos da preocupação que aflora neste início de século, que é o cuidado com a ecologia e o ambiente, advindo, portanto, a "função ecológica".

Em relação à Função Instrumental, a autora destaca que os benefícios apontados aos cooperados são: econômico, cultural; desportivo; de passatempo; de interesse geral, aqueles benefícios que envolvem bens aos cooperados, que de outra forma não teriam acesso, caso não estivessem convivendo de forma associativa em cooperativa.

Através da função objetiva, ou instrumental, as cooperativas contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos seus cooperados, assim como lhes proporciona uma tomada de consciência das suas capacidades, do poder que representam como grupo, já que adquirem novas competências, em termos de participação coletiva, de múltiplos saberes, e não mais isoladamente.

> "Na realidade, a associação permite situar-se melhor no ambiente, estabelecer diálogo e a negociação com parceiros até então inacessíveis, aceitar a diferença, reformular a sua maneira de ser diante da diversidade dos outros e também formular objetivos e projetos até aí desconhecidos ou recalcados.
> Trata-se de adquirir uma certa visibilidade social , expressão do todo constituído graças ao contrato e à negociação pela vida associativa, para se colocar num plano superior e a desestruturação social opondo às forças destruidoras uma nova forma de organização e de poder. Trata-se de assegurar, através de uma nova iniciativa social condições favorável de vida e de bem estar. A associação cria um tecido social através das relações que se estabelecem entre os parceiros, o qual possibilita a compreensão da função que se segue, a função psicossocia."l (COUVANEIRO, 2004, p.53).

Destaca, também a autora, que a distinção entre as diversas funções, ou dimensões, classificadas, entrelaçam-se na prática e na vivência, uma vez que a interligação ocorre na dinâmica da convivência entre a cooperativa e os cooperados, muitas vezes impossibilitando o isolamento e a análise, em separado, das funções.

A Função Psicossocial refere-se às relações que ocorrem entre os membros de uma cooperativa, ou associação. É a função que cria laços entre os parceiros, cria uma identidade coletiva.

Conforme se esclarecem as definições dos objetivos, das estratégias e os meios que serão adotados pelos membros do grupo, e na medida em que vai havendo consenso entre os participantes, as relações, entre estes, intensificam.

Com a ação coletiva, explicita-se e define-se a forma de ação do grupo, em termos de objetivos e meios a serem utilizados. Na participação efetiva dos seus membros, na transparência dos meios, na possibilidade de acesso às informações e, principalmente, na ação coletiva, os membros de uma cooperativa podem experimentar, em primeiro lugar, os laços que os unem e, logo a seguir, a colocação em prática, dessa nova relação de convivência, do grupo, em busca de um reconhecimento social.

O reconhecimento social passa a tornar-se uma referência individual, para cada um do cooperados, reforçando a imagem de identificação individual.

> "O eu precisa de se sentir digno, de ser amado e aceito...Precisa igualmente de experimentar o seu poder sobre as coisas, sobre outrem ou sobre si próprio, e de desenvolver este sentimento fundamental de ser causa."(P.TAP apud COUVANEIRO, 2004, p.54) .

Ao se consolidarem as coesões sociais, representadas pelo que a autora classifica como tecido social, os membros dos grupos sociais passam a se sentirem reconhecidos de forma individual, como pessoas, como "ser", aumentando o sentimento de auto-estima, sendo, esta, uma contribuição de grande valia que o cooperado recebe, pelo fato de fazer parte de uma organização cooperativa. A função psicossocial, exercida pela cooperativa, passa a somar-se com as demais funções apontadas pela autora como algo subjetivo, mas de grande validade na vida dos cooperados.

A Função Psicoafetiva destaca as relações que ocorrem onde o sujeito estabelece um convívio interno, ou seja, com ele próprio e a organização a qual pertence e se utiliza. A integração do indivíduo, ou sujeito, com a organização, no caso a cooperativa, é de fundamental importância para que o cooperado corresponda com o seu comprometimento perante a sua organização.

O prestígio social do sujeito vem do reconhecimento que o mesmo espera da sua organização, no caso sua cooperativa, e quando isto acontece, de forma generalizada, a autora afirma que a coesão do grupo passa a ser reforçada e de forma muito positiva.

Tem-se que, através das relações com a cooperativa, no andamento dos projetos comuns, criam-se diversas expectativas e esperanças de melhorias de vida

via processo de socialização primária, onde os cooperados buscam o reconhecimento individual.

Segundo JACCQUES GODBOUT (1997) apud COUVANEIRO (2004, p.55), “trata-se de um espaço de intersubjetividades e da interação direta, das relações de frente que se assemelham às relações comuns em determinados graus de parentesco, de vizinhança e de amizade”.

Essa busca pela relação, próxima e fraternal, contribui de forma significativa para um desenvolvimento social. Com esse apoio, os cooperados ajustam sua auto-imagem, seu auto-conceito e sua auto-estima, passando a ser outro benefício significativo para os associados de organizações cooperativas.

As cooperativas, portanto, assumem um papel de fundamental importância na vida social dos cidadãos. Passam a ser empresas de “coesão social”, suporte para a formação de tecidos sociais, capazes de estimular, nas pessoas, que dela fazem parte: a busca por um destino melhor; a construção de convicções próprias; a busca por valores solidários e, até mesmo, uma ideologia para servir de suporte a seus projetos de vida.

A Função Ideológica, conforme COUVANEIRO (2004), possibilita, aos cooperados, compreenderem que a participação, na organização cooperativa, tem conotação de agruparem-se conforme suas convicções políticas, e que, dentro das organizações a multiplicidade de ideologias, instalam-se de forma natural.

As divergências ideológicas, nesses grupos, pode-se considerar como natural, e até mesmo salutar, porque, democraticamente, não se deve aceitar a unilateralidade de pensamento, nos grupos sociais, o que se reflete dentro da organização cooperativa.

Em determinados momentos, há de se prever que embates políticos dar-se-ão, e, para isso, os cooperados devem estar preparados, e, quando não estão, passam a aprender como os mesmos acontecem, ocasiões onde se torna necessário a desestabilização do poder instalado na organização, o rompimento das representações já existentes e instaladas, e tomada do poder por forças renovadoras, compreendendo-se por política e por ideologias.

> “Numa outra perspectiva , mais restritaao interrogar-se sobre as causas que as originam, vê nas ideologias “convicções políticas, econômicas e religiosas que ajudam a formar os interesses e os valores conscientes dos indivíduos”...(e que) “são modelados por princípios de interesses que criam

> e os desenvolvem" (J.PETER ANDERSON apud COUVANEIRO, 2004, p. 56).

As organizações cooperativas, segundo a autora, passaram a ser um espaço onde as afirmações coletivas encontraram ambiente para se desenvolverem, onde os cooperados têm a oportunidade de se autogerenciarem, libertando-se da opressão de classes dominantes, ou de desdobramentos mercantis que lhes possam explorar. Através do cooperativismo, os associados têm, portanto, a oportunidade de utilizarem suas ideologias políticas, muitas vezes formadas no convívio cooperativista, para a busca de ações coletivas que resultem em melhorias sociais para todo o grupo.

O sistema cooperativo está baseado numa ideologia humanista, advindo, daí, um campo para ser refletido sobre a preocupação com os aspectos das necessidades dos seres humanos conviverem de forma harmônica, ultrapassando, tão somente, os interesses políticos e sociais habituais. O interesse está em centrar o ser humano no foco dos acontecimentos, é nesta direção que as ideologias devem desenvolver-se.

Quanto a Função Ideológica, COUVANEIRO (2004) destaca, a necessidade de a humanidade preocupar-se com a manutenção e racional utilização dos recursos naturais não renováveis.

O fato de que em Manchester, no ano de 1995, durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional ter sido oficializado, por parte dos cooperativistas, a preocupação com a ordem ecológica mundial, colocou uma responsabilidade de todo o sistema em difundir as idéias de preservação da natureza, de forma racional e quem pudesse proporcionar um "desenvolvimento durável" para a sociedade.

Denota-se que o interesse pela preservação ambiental passou a ser uma outra vantagem aos cooperados das organizações cooperativas, visto que esse assunto está sendo tratado em nível mundial, desde que foi adotado pelo Sistema Cooperativo, como de extrema importância para este segmento econômico e social e que, conseqüentemente, essa consciência seria difundida nos quadros de cooperados das cooperativas.

> "Dissemos que a cooperação é um humanismo, ou seja, uma concepção do homem no seu ambiente social, cultural e ecológico. A sua ambição não se limita apenas à satisfação das necessidades materiais: a gestão

> harmoniosa de um bem estar social, num ambiente natural, favorece ao equilíbrio físico e psíquico igualmente importante apara cada pessoa.
> As praticas cooperativas, através de e na ação solidária, homem- grupo- comunidade- ambiente , só podem favorecer uma tomada de consciência crescente, nos membros , na sua interdependência necessária, favorável ao desenvolvimento das pessoas e benefícios para todos.
> È provavelmente no seio das cooperativas locais, e que alguns chamam de microcooperativas, com efeitos reduzidos , onde os objetivos e os meios estão claramente identificados , que as condições estão reunidas para que se efetue esta tomada de consciência da interdependência necessária entre os atores sociais, por um lado , e do ambiente no qual se agem e do qual podem apreciar os efeito. Em determinadas circunstâncias, pode estar aí o foco de um desenvolvimento local. Aqui é o interconhecimento que se revela determinante." (COUVANEIRO, 2004, p.59).

Dessa forma, entende-se que os benefícios de se fazer parte de um Sistema Cooperativo transcende aos aspectos da busca por resultados financeiro imediatos.

Ser um Cooperado, e conviver em um Sistema Cooperativo, traz inúmeros benefícios aos partícipes dessa filosofia de vida, onde os aspectos humanísticos, em todas as suas esferas, devem ser priorizados.

Como desvantagens, para os cooperados, entende-se vir do próprio tipo de organização, que apresentam características diferenciadas das empresas mercantis. Quando se estabelece comparações, principalmente em análise com o mercado, verifica-se que a baixa remuneração do capital destinado pelo cooperado, para sua organização, pode ser considerada uma desvantagem para o associado, assim como a impossibilidade de comercialização das cotas-parte, que cada cooperado tem que possuir, cujos valores são integralizados quando o associado ingressa na cooperativa. Este valor poderá também ser integralizado em um período de tempo estabelecido, previamente combinado com a administração da cooperativa.

Conforme PINHO (2004), a dissolução e liquidação de empresa cooperativa, segundo reza na legislação brasileira, só poderão ocorrer nas hipóteses de decisão dos próprios cooperados; por decurso do prazo prefixado de sua duração; consecução dos objetivos predeterminantes; redução do número mínimo de associados, ou do capital social mínimo; cancelamento da autorização de funcionamento, ou paralisação das atividades por mais de cento e vinte (120) dias. Esses fatos podem ser considerados uma desvantagem para os associados, que colocam em risco um projeto de vida. No entanto, a dissolução da cooperativa, em muitas ocasiões, poderá fugir do seu interesse, ou até mesmo do de um grupo de associados.

Conforme a autora, a dissolução poderá ser solicitada por assembléia que, no caso, deverá nomear um ou mais liquidantes, o qual, acompanhado por um conselho fiscal de três (3) membros, procederá a liquidação da empresa.

Caracteriza-se, então, mais uma desvantagem para o cooperado, que poderá ficar alheio ao fechamento e à dissolução de um patrimônio que ajudou a construir, em que investiu seu capital e seu trabalho -é dono do empreendimento, no entanto não poderá dele dispor, com autonomia pessoal, em caso de dissolução.

3 METODOLOGIA

O método de investigação que foi utilizado nesta pesquisa descritiva, é um Estudo de Caso (Multicasos), de abordagem quantitativa com o uso de técnicas que nos possibilitaram conhecer diversos aspectos importantes e peculiares das organizações cooperativas.

A pesquisa esta classificada como descritiva (GIL 2002 p.42),, considerando seu objetivo geral que busca verificar e analisar o comprometimento existente entre o cooperado e a empresa cooperativa a qual está associado.

Conforme LEAL (2006), a pesquisa descritiva *"busca descrever as características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento das relações entre variáveis". "A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los". (CERVO; BERVIAN, 2202, p.66, apud LEAL).*

Classificou-se portanto, esta pesquisa como descritiva, pois preenche todas as características que os autores recomendam.

Para o enquadramento referente ao método de pesquisa optamos pelo Estudo de Caso (Multi-Casos), conforme apregoa GIL (2002 p.54).

FURASTÉ (2006 p.37) corrobora, quando classifica Estudo de Caso como, "neste tipo de pesquisa, é feito um estudo exaustivo de algum caso em particular, de pessoa ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolve".

Conforme RUDIO (1986 p.9), "a pesquisa num sentido amplo é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento", sendo esse o sentido do trabalho que está sendo apresentado. A pesquisa apresenta as necessárias características de cientificidade por ser elaborada de forma sistematizada, utilizando-se, para isto, método próprio e técnicas específicas, elucidando um conhecimento que se refira à realidade empírica, de acordo com o

que o autor acima apregoa: .”A pesquisa científica se distingue de outra modalidade qualquer de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica e pela forma de comunicar o conhecimento obtido”.

Destaca, ainda, RUDIO (1986 p.13) que, “na ciência não se espera que uma causa sozinha seja suficiente para produzir fenômenos. Mas é necessário haver uma conjunção de causas que, influenciando-se mutuamente , criem uma situação onde o fenômeno é capaz de manifestar-se”. O objetivo proposto, nesta pesquisa, forma-se de diversas causas que estão a criar distorções em um setor importante da economia regional, o qual merece ser avaliado.

As organizações do Sistema Cooperativo trazem, dentre seus fundamentos e princípios, o fato de serem empresas originais, conforme destaque dado pela Aliança Cooperativa Internacional, em Manchester (1995), descrito no livro Práticas Cooperativas Personalização e Socialização, Instituto Piaget-Lisboa (2004), pela autora Conceição Serrenho Couvaneiro (2004,p.41), onde conceitua:

> “...uma cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazerem aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade , gerida democraticamente”.

Com base nas afirmações dos autores, acima, classifica-se, esta pesquisa, como descritiva -Estudo de Caso (Multicasos), por ser esta a melhor metodologia a ser seguida para a presente dissertação, assim como a que melhor se adapta ao tipo de abordagem que se pretendeu dar ao tema proposto, uma vez que seu o objetivo geral busca verificar e analisar o grau de vinculação existente entre o cooperado e a cooperativa, a qual está associado, além de permitir conhecer os diversos aspectos, importantes e peculiares, das organizações cooperativas, que são empresas com características diferenciadas das demais organizações mercantis.

Quanto a sua forma, a pesquisa classifica-se como quantitativa, considerando-se que os dados coletados (opiniões e informações) foram traduzidos em números e percentuais, para, assim, serem analisados e interpretados. Uma vez que, de acordo com LEAL (2006), a pesquisa é classificada como quantitativa quando “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las...”.

3.1 Definição do tema

As empresas do Sistema Cooperativo vêm sofrendo experiências negativas nesses últimos anos, e acredita-se estar a ocorrer, dentre outras razões, o baixo comprometimento dos cooperados, que, devido a um comportamento equivocado, não estão prestigiando, na intensidade correta, suas organizações. Esse fato merece ser estudado de forma coletiva, uma vez que as cooperativas são empresas que têm, por essência, a união de esforços individuais para a solução, em conjunto, de problemas que não poderiam ser enfrentados de forma individualizada.

A avaliação do comprometimento dos cooperados, com a cooperativa, quanto ao tempo em que estão associados; a análise do comprometimento dos cooperados, quanto a comercialização dos seus produtos e serviços, com a sua cooperativa, e os motivos da participação desses cooperados, junto as suas cooperativas, passaram a ser, portanto, a definição do tema proposto para esta pesquisa.

3.2 Problema

A que se deve a fragilização das Organizações do Sistema Cooperativo, é uma das questões que levaram o pesquisador a realizar o presente estudo, buscando analisar o comprometimento dos associados para com suas cooperativas.

A diferenciação que os associados, dirigentes e representantes cooperativistas, dessas organizações, fazem entre uma Organização Cooperativa e as Empresas Mercantis, é outro ponto a ser estudado.

Outro elemento a ser pesquisado é o nível de conhecimento, dos associados, a respeito da prática do “ato cooperativo”, e se este conhecimento é passível de ser considerado aceitável, ou recomendável, para que se realize a prática do ato.

3.3 Questão de pesquisa

Qual o comprometimento que existe entre o cooperado e a cooperativa da qual é associado?

É a investigação que se pretende avaliar nesta pesquisa, procurando-se entender o comportamento dos cooperados, nas suas diversas nuances e implicações, sugerindo-se ações administrativas que resultem num maior

comprometimento, dos cooperados, e o conseqüente fortalecimento do Sistema Cooperativo.

3.4 Tamanho da amostra

O interesse desta dissertação abrange a análise de uma realidade social que ocorre nas organizações cooperativas, que é a investigação do grau de vinculação entre cooperados com as cooperativas às quais são associados.

Para definição das Unidades Cooperativas a serem pesquisadas, e, portanto, fazerem parte deste Estudo de Multicasos, selecionou-se três cooperativas: Cooperativa de Crédito SICREDI, Cooperativa de Lã TEJUPÁ e Cooperativa de Trabalhadores Autônomos -COTRAU, por se entender que elas representam o Sistema Cooperativo em São Gabriel-RS, servindo como unidades para o estudo proposto.

A amostragem dos cooperados pesquisados, utilizada na pesquisa, foi por acessibilidade, segundo GIL (1995, p.97):

Considerando-se o fato de tratar-se de uma pesquisa em empresas cooperativas, com um universo de cooperados dispersos, residindo em diversos lugares diferentes, até mesmo em cidades distantes, e o fato de que dificilmente ter-se-ia condições de outra amostra com disponibilidade para responder o questionário, optou-se pela amostra por acessibilidade.

Buscou-se aplicar os questionários num grupo de 63 cooperados que, efetivamente, estão em atividade, operando com a cooperativa, já que se sabe que o número de cooperados é elevado, mas muitos estão inativos, estando, praticamente, fora do sistema, diferente dos cooperados que se encontram ativos na organização.

3.5 Levantamento de dados

Quanto ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário, segundo LEAL (2006 p.80).

Os questionários utilizados foram previamente estruturados, com perguntas fechadas/simples, com mais de duas alternativas em cada questão, sendo que o pesquisado definia somente uma resposta, e serviram para prospectar as

informações dos cooperados, nas três empresas cooperativas escolhidas para representarem o universo do Sistema Cooperativo em São Gabriel.

O questionário, conforme GIL (2002 p.116), teve portanto como critério de representar os objetivos específicos, a que se propunha a pesquisa, com perguntas colocadas de forma objetiva, referindo-se, especificamente, a uma idéia por questionamento, distribuídos em blocos temáticos que, por sua vez, estavam interligados entre si e aos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

3.6 Análise dos dados

Após a tabulação dos dados obtidos, realizou-se uma análise das opiniões emitidas, pelos entrevistados, os quais não tiveram qualquer tipo de interferência nas suas respostas, caracterizando os dados como fidedignos, e, a partir de então, foram formuladas as conclusões e sugestões.

A análise dos dados foi efetuada de forma individual, em cada uma das cooperativas pesquisadas, e, posteriormente, os dados foram compilados de forma agrupada, para uma avaliação conjunta do comportamento do cooperado, em relação ao comportamento e ao relacionamento, desse, com a sua cooperativa.

3.7 Delimitação da pesquisa

As Empresas Cooperativas pesquisadas atuam na região da campanha do RS, mais diretamente no município de São Gabriel, abrangendo produtores rurais, como é o caso da Cooperativa de Lã TEJUPÁ; abrangeu trabalhadores urbanos - COTRAU, bem como a de comerciantes, produtores rurais, industriais, prestadores de serviços - SICREDI.

A abrangência da pesquisa visou esclarecer:

- o período que o cooperado está associado na cooperativa, verificando-se se esta relação é recente, ou se de um período mais longo, avaliando-se, portanto uma vinculação quanto ao tempo;

- o comportamento dos cooperados, quanto a disposição de comercializar tão somente com a sua cooperativa, ou se também comercializa com empresas similares e/ou concorrentes;

- os motivos da participação dos cooperados em suas cooperativas.

Como esclarecimentos de apoio, para efeito de análise, avaliou-se os motivos que os cooperados levam a operar com outras empresas, assim como a freqüência que o fato ocorre.

Foi verificado, através da pesquisa, o conceito que os cooperados têm sobre suas própria cooperativas, em relação às demais organizações que atuam no mesmo mercado, visando a formação de uma conceito sobre o que pensam sobre a sua própria organização.

Outro dado, que se procurou evidenciar, foi o esclarecimento quanto a satisfação do cooperado, em relação aos produtos e serviços apresentados pela sua empresa cooperativa, assim como nível de confiança que os cooperados têm em relação aos dirigentes que conduzem os destinos do empreendimento.

Buscou-se, também, informações que possibilitassem medir a participação efetiva dos cooperados, na vida da cooperativa, e quais os fatores que mais lhes estimulam e/ou desestimulam a participar, de forma direta, do funcionamento da organização.

Finalmente, foram formuladas questões que possibilitassem verificar o nível de conhecimento sobre as legislações que regem o Sistema Cooperativo, buscando elucidar se os cooperados sabem, ou não, a diferença entre uma empresa cooperativa e uma mercantil.

3.8 Relatório

Apresentado em forma de dissertação, contendo todos os elementos que fizeram parte do Estudo de Multicaso,

O relatório final contém Introdução; Revisão Bibliográfica, que o embasou teoricamente; Análise do Processo pesquisado; Conclusões e Recomendações sugeridas, finalizando com Referência Bibliográfica.

4 ANÁLISE DO PROCESSO

O trabalho de composição e interpretação do questionário, aplicado nas três cooperativas de São Gabriel foi estruturado num formato que possibilitasse a busca de informações que segue a seguinte ordem:

- As questões de 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 representam os dados pessoais dos entrevistados, tempo de existência da cooperativa e a avaliação quanto ao tempo de vinculação cooperado/cooperativa.

- As questões 8, 9 e 10 buscam informações para analise quanto à comercialização dos seus produtos e serviços. Informações que possibilitem analisar se os cooperados entrevistados comercializam com outras empresas, similares e concorrentes, com qual freqüência ocorre e quais os principais fatores que levam o cooperado a agir dessa forma.

A partir da questão 11, até a questão 24, formou-se um bloco de questionamentos que possibilitaram uma análise, permitindo verificar os motivos da participação dos cooperados em suas cooperativas:

-A questão 11 busca a opinião do cooperado, em relação ao conceito da cooperativa frente a outras empresas, no mercado em que atua.

- As questões 12, 13 e 14 buscam levantar o nível de satisfação e de confiança dos cooperados, em relação a suas cooperativas, indagando sobre o que os estimula a usarem as cooperativas; o nível de satisfação, em relação aos produtos e serviços que a cooperativa apresenta e o nível de confiança dos associados em relação às diretorias.

- As questões 15, 16, 17, 22 e 23 visam medir: o nível de participação efetiva do associado, na cooperativa; saber como o cooperado acompanha o funcionamento da cooperativa; o que o estimula, ou o desestimula, a participar, ou não, do funcionamento interno da empresa; como ele fica sabendo do andamento da

vida da cooperativa e a quem procura quando deseja ter uma participação direta nos destinos da organização.

- As questões 18, 19, 20, 21 e 24 avaliam o nível de conhecimento dos associados, em relação ao Sistema Cooperativo, se ele conhece a legislação específica do Cooperativismo e como conheceu o estatuto interno da empresa.

Na pesquisa aplicada aos sessenta e três (63) associados, das três cooperativas, em São Gabriel-RS, na Cooperativa de Trabalhadores Autônomos – COTRAU, que contou com treze (13) associados pesquisados; na Cooperativa de Lã TEJUPÁ, que contou com vinte e quatro (24) associados pesquisados e na Cooperativa de Credito de São Gabriel –SICREDI, que contou com vinte e seis (26) associados pesquisados. Nos primeiros sete (7) questionamentos tratou-se da identificação dos entrevistados; as principais atividades profissionais, por eles desempenhadas, visando prospectar a importância do seu comprometimento com o ramo da cooperativa estudada; a faixa etária dos cooperados, assim como os níveis de renda mensal; avaliar o tempo de existência da empresa cooperativa e verificar a quanto tempo o cooperado é associado àquela cooperativa.

As tabulações encontram-se nas tabelas a seguir.

4.1 Avaliação do comprometimento do cooperado com a cooperativa, quanto ao tempo em que está associado

Análise quanto ao tempo vinculação (tabelas nº 01-07).

Como se observa, em relação à Cooperativa de Trabalhadores Autônomos - COTRAU, trata-se de uma organização que pode ser considerada nova, fundada recentemente, portanto, com cerca de 5 anos de funcionamento (tabela nº 06) e com finalidade de ser uma prestadora de serviços (Cooperativa de Trabalho).

Os associados estão situados numa faixa salarial mensal de até 3 salários mínimos (tabela nº 05), sendo todos os associados prestadores de serviços (tabela nº 03) e 69,24% encontra-se numa faixa etária acima de 30 anos de idade (tabela nº 04).

A Cooperativa de Lã TEJUPÁ é uma organização com mais de 30 anos de existências (tabela nº 06), fato demonstrado pelos associados. Considera-se importante este dado, tendo em vista ser uma organização com anos de experiências, e que já enfrentou várias crises econômicas e sociais.

Seus associados, na grande maioria, são produtores rurais, pecuaristas (tabela nº 03), que lidam com rebanhos de ovinos, tendo na lã um produto com comercialização anual, e que, pela característica da produção, depende de uma cadeia produtiva capaz de transformar as diversas formas de lã bruta (esquiladas dos rebanhos) em fio industrializado, que abastece as fábricas de roupas.

Pela característica dessa Cooperativa, pela sua idade (acima de quinze (15) anos (tabela nº 06), e pela renda mensal média dos associados, acima de quinze (15) salários (tabela nº 05), observa-se se tratar de organização tradicional, formada por fazendeiros da região, onde a grande maioria (87,5%) de seus associados tem como principal atividade profissional a produção rural (tabela nº 03).

A Cooperativa de Credito – SICREDI – S.G, faz parte da estrutura estadual das Sicredi, no Rio Grande do Sul, com experiência no mercado financeiro há mais de 15 anos (tabela nº 06), fato que é do conhecimento da maioria dos associados entrevistados, tendo uma peculiaridade no ramo de atuação, que é a de fomentar o crédito financeiro aos seus associados.

Trata-se de uma Cooperativa com atividades urbanas, e, em São Gabriel, observou-se que a maioria dos associados está na faixa de renda mensal entre quatro (4) a quinze (15) salários mensais (tabela nº 05).

Os Cooperados apresentam atividades bem diversificadas (tabela nº 03), o que se justifica pelo fato de a Cooperativa trabalhar com produtos financeiros , atendendo a várias atividades econômicas, como: comércio, indústria, setor de serviços, aposentados e produtores rurais.

Tabela 1: Sexo.

Alternativas	**COOPERATIVAS**			
	SICREDI	**TEJUPÁ**	**COTRAU**	
Masculino	76,9%	79,0%	100,0%	
Feminino	23,1%	21,0%	-	
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Tabela 2: Estado civil.

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Casado	61,5%	54,1%	53,8%
Solteiro	19,2%	4,2%	23,1%
Viúvo	7,7%	16,7%	-
Desquitado	3,9%	20,8%	7,7%
Outro	7,7%	4,2%	1,4%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 3: Atividade principal.

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Comerciante	42,3%	-	-
Industrial	3,86%	-	-
Prestador de Serviços	19,23%	8,34%	100,00%
Produtor Rural	19,23%	87,50%	-
Aposentado	7,69%	4,16%	-
Outra	7,69%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 4: Faixa Etária

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
18 a 25 anos	11,53%	-	15,38%
De 26 a 30 anos	11,53%	4,16%	15,38%
De 31 a 35 anos	19,25%	8,34%	23,08%
De 36 a 40 anos	11,53%	25,00%	23,08%
Acima de 40 anos	46,15%	62,50%	23,08%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 5: Renda mensal do cooperado.

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Entre 01 a 03 salários	7,69%	-	92,31%
Entre 04 a 06 salários	34,62%	20,83%	7,69%
Entre 07 a 10 salários	30,7%	4,16%	-
Entre 11 a 55 salários	23,08%	33,35%	-
Entre 16 a 20 salários	-	29,16%	-
Acima de 20 salários	3,84%	12,50%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 6: Há quanto tempo existe a Cooperativa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
01 a 03 anos	5,90%	-	100,0%
04 a 05 anos	11,80%	-	-
06 a 10 anos	-	-	-
11 a 15 anos	11,80%	-	-
Acima de 15 anos	70,50%	100,0%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 7: Há quanto tempo você é associado da Cooperativa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Menos de 01 ano	7,69%	-	46,15%
De 01 a 03 anos	23,07%	4,30%	
De 03 a 05 anos	34,62%	13,0%	46,15%
Mais de 05 anos	34,64%	82,70%	7,70%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

4.2 Análise do comprometimento do cooperado com a cooperativa, quanto a comercialização dos seus produtos e serviços

Análise quanto à comercialização (Tabelas nº 08, 09 e 10)

Com o oitavo (8º), nono (9º) e décimo (10º) questionamento, procurou-se verificar o comprometimento comercial entre o cooperado e a empresa cooperativa, onde se verificou um dos principais problemas enfrentados, ou seja, um alto percentual de cooperados que operam com outras empresas: SICREDI 50% e COOPERATIVA DE LÃ TEJUPÁ 50% (tabela nº 8), comprovando a falta de comprometimento comercial dos associados para com a sua cooperativa. Somente na COTRAU constatou-se um percentual de 76,9% (tabela nº 08) de cooperados fiéis à cooperativa, índice aceitável, pode-se assim dizer, para garantir uma situação de estabilidade para a organização. Essa constatação, acredita-se ser pelo fato de a COTRAU ser uma cooperativa de trabalho.

Outro dado, a ser considerado, está revelado na freqüência que o cooperado negocia com outras empresas similares (tabela nº 9), onde se constatou, na SICREDI, somente 15,38%, e na TEJUPÁ 37,50% (tabela nº 9) dos associados nunca comercializa com empresas concorrentes, os demais cooperados o fazem num índice que compromete a solidez das cooperativas que são associados.

Na COTRAU, ao contrário das outras, o índice de comprometimento é aceitável, com um percentual de 69,2% de cooperados declarando nunca comercializar com outras empresas (tabela nº 9).

Com relação aos motivos que levam os cooperados a comercializarem com outras empresas constata-se que o preço dos produtos ou serviços (58,33%) e a localização da cooperativa (16,67%) (tabela nº 10) , são determinantes no caso da cooperativa TEJUPÁ, o que se acredita seja motivado pelo fato de ser uma cooperativa de produtores de lã, com safras anuais sendo importantes estes fatores para os produtores.

Constatou-se que para a Cooperativa SICREDI, por se tratar de uma organização que concorre com o sistema bancário, o atendimento (42,4%) se revelou como o aspecto mais importante salientado pelos cooperados, assim como o preço (23,1%), conforme tabela nº 10.

Para os associados da COTRAU, a maioria dos cooperados se omitiu de responder (53,85%), tabela nº 10, onde se acredita seja pelas características da

organização, Cooperativa de Trabalho, as opções, do questionário, não lhes despertaram interesse em opinar.

Um alto percentual (30,8%) destacou que o preço é um fator motivador a negociar com outras empresas concorrentes (tabela nº 10).

Observa-se que, em relação ao comprometimento dos cooperados, comprova-se haver necessidade de as Empresas Cooperativas desenvolverem ações administrativas que alertem os cooperados da importância de os mesmos prestigiarem suas cooperativas, uma vez que, somente com o comprometimento dos cooperados as organizações do Sistema Cooperativo poderão se consolidar. Ficou comprovado, no caso das empresas consultadas, que a instabilidade, por parte do cooperado, na hora da comercialização com a cooperativa, provoca um enfraquecimento no Sistema Cooperativo, além de fugir dos princípios cooperativos que pregam o fortalecimento dos cooperados, pela união dos esforços, para valorização do trabalho de cada um.

Tabela 8: Você opera com outras empresas, similares ou concorrentes?

Alternativas	**COOPERATIVAS**			
	SICREDI	**TEJUPÁ**	**COTRAU**	
Sim	50,0%	50,0%	23,1%	
Não	50,0%	50,0%	76,9%	
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Tabela 9: Com que freqüência você negocia com outras empresas, similares ou concorrentes?

Alternativas	**COOPERATIVAS**			
	SICREDI	**TEJUPÁ**	**COTRAU**	
Nunca	15,4%	37,5%	69,2%	
Raramente	30,8%	16,7%	7,7%	
Com Freqüência	42,3%	37,5%	15,4%	
Muita Freqüência	7,7%	4,2%	-	
Sempre	-	4,2%	7,7%	
Sem resposta	3,8%	-	-	
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	

Tabela 10: Quais motivos levam o associado a negociar com outras empresas?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Preço	23,1%	58,3%	30,8%
Localização	-	16,7%	-
Fácil estacionamento	-	-	-
Atendimento	42,40%	12,5%	-
Promoções	3,80%	-	15,4%
Outros	11,5%	12,5%	-
Sem resposta	19,2%	-	53,8%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

4.3 Análise quanto aos motivos da participação na cooperativa

4.3.1 Análise quanto ao conceito dos cooperados sobre a cooperativa em relação às demais empresas no mercado

Observou-se, com o questionamento nº 11, que, em todas as cooperativas consultadas, o conceito do cooperado, a respeito de sua cooperativa, apresenta indicativo favorável.

As alternativas escolhidas pelos cooperados, com as opções: excelente, bom e muito bom (tabela nº 11) revelam que suas cooperativas estão, conceitualmente bem posicionadas no mercado, segundo os cooperados, o que revela um bom momento para os dirigentes desenvolverem ações de conquistar um maior comprometimento dos associados para com suas cooperativas.

Tabela 11: Qual sua opinião, sobre a Cooperativa, em relação ao mercado?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Excelente	26,9%	8,3%	46,1%
Muito Bom	30,8%	29,2%	38,5%
Bom	38,5%	45,8%	15,4%
Ruim	-	12,5%	-
Péssima	3,8%	4,2%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

4.3.2 Análise sobre o nível de satisfação e confiança do cooperado com a cooperativa

Os motivos da participação (TABELAS Nº 12, 13 E 14)

Os questionamentos 12º, 13º, e 14º evidenciam o nível de satisfação dos cooperados com a suas Cooperativas, onde se verificou que os motivos, apontados pelos cooperados como alternativas que os estimulam a utilizarem a cooperativa, são mais de interesses individuais do que coletivos, ao declararem que sabem que a organização lhes pertence, que a cooperativa atende as suas necessidades e que é uma organização confiável (tabela nº 12). Contudo, observa-se que o comprometimento do cooperado, com a cooperativa, é parcial, já que opera com empresas fora do Sistema (tabela nº 08, 09 e 10).

As análises verificadas, nos questionamentos anteriores, revelaram que o conceito da cooperativa, para os cooperados, está aceitável, e os motivos que os estimulam utilizarem a cooperativa também são caracterizados como positivos. No entanto, mais uma vez comprova-se que o comprometimento dos cooperados não é bom, uma vez que os níveis de comercialização, fora do Sistema Cooperativo, são extremamente elevados.

Fica evidente que a Confiança no Sistema Cooperativista precisa ser restabelecida. Os percentuais dessa alternativa foram pouco prestigiados pelos cooperados de todas as cooperativas estudadas: SICREDI (6%), TEJUPÁ (18,3%) e COTRAU (14,3%), ver tabela nº 12.

Observa-se, na referida tabela, que a busca por resultados imediatos revela o pouco interesse dos cooperados em valorizar um esforço coletivo, que possa garantir melhores resultados para todos os membros da organização. Acredita-se que este fato possa acontecer se os princípios cooperativos forem restabelecidos e, conseqüentemente, a confiança no Sistema Cooperativo volte a ser compreendida e priorizada por todos os membros que formam as organizações cooperativas.

Quanto a satisfação dos associados, em relação aos produtos e serviços das cooperativas, ficou evidente que aqueles aprovam, com índices elevados, o desempenho das organizações, sendo um dado positivo a ser explorado pelas administrações, já que demonstra plena satisfação dos cooperados.

Os dados acima revelados (tabela nº 13), em conjunto com os percentuais alcançados, quanto a avaliação dos dirigentes das organizações consultadas (tabela

nº 14), denotam satisfação dos associados, através da confiança demonstrada, quanto a atuação dos administradores, revelando um excelente momento para legitimar as ações administrativas que possam aumentar o comprometimento dos associados para com a cooperativa.

Tabela 12: Cite os motivos que o estimulam a utilizar a Cooperativa.

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
O fato de saber que não sou dono	22,0%	31,6%	28,6%
Atende minhas necessidades	26,0%	16,7%	25,7%
Agilidade e rapidez	24,0%	6,7%	14,3%
Empresa é confiável	18,0%	26,7%	17,1%
Confiança no cooperativismo	6,0%	18,3%	14,3%
Outros fatores	2,0%	-	-
Sem resposta	2,0%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 13: Qual sua opinião, quanto ao grau de satisfação, dos produtos oferecidos?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Muito Satisfeito	23,1%	12,5%	46,2%
Satisfeito	61,6%	66,7%	53,8%
Pouco satisfeito	3,8%	8,3%	-
Insatisfeito	-	8,3%	-
Sem Opinião	3,8%	4,2%	-
Não Respondeu	7,7%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 14: Qual sua opinião, quanto a atuação dos dirigentes administrativos da cooperativa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Excelente	30,8%	12,5%	46,1%
Muito Bom	34,6%	4,2%	38,5%
Bom	26,9%	54,1%	15,4%
Ruim	3,8%	25,0%	-
Péssimo	-	4,2%	-
Não Respondeu	3,8%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

4.3.3 Análise quanto a participação efetiva do cooperado na vida da cooperativa

Os Motivos da Participação (Tabelas nº 15, 16, 17, 22 e 23).

Quanto a participação do cooperado na vida da organização cooperativa, foram utilizados os questionamentos de nº 15º, 16º, 17º, 22º e 23º, que revelaram uma baixa participação efetiva, por parte dos cooperados, no acompanhamento das organizações, com exceção da COTRAU que, pela sua característica de Cooperativa de Trabalho, tem seus associados, de forma direta, nas atividades da empresa.

As demais cooperativas, TEJUPÁ e SICREDI, apresentam outras características, que dependem de outros fatores para que o cooperado participe da vida das empresas.

Observou-se (tabela nº 15) que, na Cooperativa TEJUPÁ, 29,2% dos cooperados respondeu acompanharem e participarem da cooperativa: “às vezes” 45,9%”,ou “raramente 25,00%”, enquanto que, na SICREDI, os cooperados (41,3%) declararam “às vezes” 38,5%”, ”raramente” 7,7%” e “nunca” 7,7%”.

Quando indagados quais motivos estimulam-nos a participarem regularmente da cooperativa (tabela nº 16), constatou-se, nas três (3) cooperativas, um tímido interesse pelo futuro da empresa. O interesse em reputar melhores resultados financeiros, nas transações comerciais, apresentou índices moderados.

Outro destaque foi a revelação dos associados em exercerem seus direitos de participação, pelo fato de serem associados.

Observa-se os cooperados apresentarem disposição de participar da vida da organização. Há bom ambiente para que os administradores tragam-nos para um convívio maior com a cooperativa, o que irá resultar em um maior comprometimento dos associados.

Um dado importante é a revelação dos associados quanto ao item que mais os desestimula a participarem da vida da cooperativa (tabela nº 17), evidenciando a “falta de tempo para participar” como o maior desestímulo para todos os casos estudados TEJUPÁ 66,68%, SICREDI 69,24% e COTRAU 84,62%.

Acredita-se que a falta de tempo, para participação do cooperado, é um motivo alegado de forma coerente, sendo um indicativo importante para os administradores, cuja responsabilidade, a estes atribuída, é tornarem a presença, dos cooperados, mais prazerosa na organização.

Ao analisar a forma de como o cooperado é informado sobre a cooperativa (Tabela nº 22), e a quem o cooperado procura para sugerir uma nova idéia (Tabela nº 23), constatou-se que somente a SICREDI e a TEJUPÁ apresentam um razoável desempenho de aproximação com os cooperados, via "boletim informativo", enquanto a COTRAU se vale da diretoria como forma de aproximação com o associado.

Esse é um aspecto a ser considerado pelos administradores, que poderão valer-se de diversas ações administrativas para aproximarem o cooperado da vida da cooperativa, através do incremento maior número de boletins informativos, folders, site na Internet e políticas de relacionamento, como forma de melhorarem e estreitarem os laços de envolvimento entre a cooperativa e o associado.

Destaca-se que o envolvimento dos cooperados precisa dar-se de forma comprometida, por parte do cooperado, onde este se responsabilize pelo futuro de sua cooperativa, consciente de que a empresa é sua e, ao longo do tempo, trar-lhe-á significativos benefícios.

Tabela 15: Como associado, você participa, regularmente, do funcionamento da empresa?

Alternativas	**COOPERATIVAS**		
	SICREDI	**TEJUPÁ**	**COTRAU**
Sempre	15,4%	16,7%	76,9%
Na maioria das vezes	26,9%	12,5%	23,1%
Ás vezes	38,5%	45,8%	-
Raramente	7,7%	25,0%	-
Nunca	7,7%	-	-
Não Respondeu	3,8%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 16: Qual o seu estímulo para participar, regularmente, do funcionamento da Cooperativa?

Alternativas	**COOPERATIVAS**		
	SICREDI	**TEJUPÁ**	**COTRAU**
O interesse pelo futuro da empresa	30,8%	29,2%	46,2%
Melhores resultados financeiros	23,1%	20,9%	23,1%
A empresa é transparente	15,4%	4,2%	-
Direito de participar por ser sócio	23,1%	41,7%	30,8%
Outro motivo	-	4,2%	-
Não respondeu	7,7%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 17: O que mais o desestimula de participar, regularmente, da Cooperativa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Falta de tempo de participar	69,2%	66,7%	84,6%
A empresa é pouco transparente	-	12,5%	-
Não sei como participar	7,7%	-	-
Acho que nada adiantaria participar	-	8,3%	15,4%
Assembléias são monótonas	7,7%	4,2%	-
Sem Resposta	15,4%	8,3%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 22: Como o associado é informado sobre a Cooperativa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Verbalmente	22,7%	5,0%	10,0%
Por meio da empresa	40,9%	15,0%	-
Por boletim informativo próprio	13,6%	15,0%	-
Pela diretoria nas assembléias	13,6%	45,0%	90,0%
Por outros associados	4,6%	20,0%	-
Sem respostas	4,6%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 23: Quando o associado deseja sugerir uma idéia, para a cooperativa, procura...

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
A diretoria	59,0%	40,0%	80,0%
Os funcionários	27,3%	15,0%	-
Espera pela Assembléia Geral	-	30,0%	20,0%
Não sabe como fazer	9,1%	15,0%	-
Sem resposta	4,6%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

4.3.4 Análise quanto ao conhecimento do cooperado sobre o sistema cooperativo

Os Motivos da Participação (tabelas 18, 19, 20, 21, 24).

Ao analisar o nível de conhecimento sobre o Sistema Cooperativo (tabela nº 18), constatou-se, nas Cooperativas analisadas, um grande número de cooperados, mais de 50%, declarando conhecer a existência de legislação própria, específica, que rege as empresas Cooperativas.

No entanto, pelas declarações obtidas em quadros anteriores, observa-se que existe uma grande desinformação sobre o que é o cooperativismo, já que o Sistema Cooperativo não apresenta bom nível de confiabilidade junto ao cooperado (tabela nº 12).

Saber que existe a legislação é um dado interessante, mas a divulgação do seu conteúdo, é um trabalho a ser realizado pelos administradores, visando esclarecer, aos cooperados, as vantagens que a legislação apresenta para o "ato cooperativo", o que irá despertar, no cooperado, um interesse maior em comprometer-se com a sua cooperativa.

Nos cooperados da COTRAU, constatou-se que mais de 90% sabe existir lei própria; na SICREDI, evidencia-se que 88,5% dos cooperados conhece, ou tem interesse em conhecer a Lei, enquanto que, na Cooperativa TEJUPÀ, 95,9% dos cooperados encontra-se em semelhante situação (tabela nº 18).

Os dados revelam que os cooperados estão, no mínimo, interessados em compreenderem a legislação cooperativista, cabendo aos administradores, portanto, promoverem esta oportunidade, que irá contribuir para o fortalecimento do Sistema Cooperativo.

Quanto ao conhecimento dos estatutos da própria Cooperativa (tabela nº 19), constatou-se que este documento, de suma importância para o cooperado, não foi considerado, por estes, com a devida importância, já que, na SICREDI, somente 11,5% conhece e acompanha os estatutos. Na TEJUPÀ, este índice atingiu 12,5%. Na COTRAU, 53,8% dos cooperados conhece e acompanha a aplicação do estatuto da Cooperativa.

Ainda em relação ao estatuto da Cooperativa (tabela nº 20), verificou-se que, na SICREDI, 22,7% dos entrevistados declarou que este documento lhes foi oferecido, espontaneamente; na TEJUPÁ, somente 10% dos cooperados declarou

ter recebido de forma espontânea; na COTRAU, a situação difere, pois 60% dos associados recebeu, o referido documento de forma espontânea.

Outro dado importante, revelado na pesquisa, refere-se ao nível de conhecimento do funcionamento interno da cooperativa (tabela nº 21), onde se comprovou índices muito baixos sobre este conhecimento, por parte dos cooperados, o que influencia para um baixo comprometimento do cooperado para com a cooperativa.

Na SICREDI, 13,6% dos cooperados foi convidado a conhecer o funcionamento da Cooperativa; na TEJUPÁ, este índice é inferior, apenas 5% declarou ter sido convidado; na COTRAU, 50% dos cooperados declarou ter sido convidado (tabela nº 21). Na mesma tabela, observou-se que uma expressiva parcela de cooperados demonstrou interesse em conhecer o funcionamento da cooperativa, por considerar, este, um aspecto importante para o associado.

Destaque-se o nível de conhecimento declarado pelos entrevistados, quanto a diferenciação que eles fazem de uma empresa do sistema Cooperativo de uma empresa Mercantil (tabela nº 24), quando verificou-se que, na SICREDI, 77% dos entrevistados sabe fazer, com pouca diferença. Na TEJUPÁ, observou-se que este índice ficou em 54%, e na COTRAU o índice chegou a 76,%, o que demonstrou haver um razoável grau de conhecimento sobre as diferenças existentes entre empresas do Sistema Cooperativo das demais empresas mercantis. No entanto, uma parcela dos associados não sabe fazer tal diferença, e preocupa o fato de que, apesar de saber fazer a diferença, há pouco comprometimento do cooperado.

Entende-se ser um compromisso dos dirigentes valer-se do fato, de a grande maioria dos associados terem um razoável conhecimento do Sistema Cooperativo, e fomentar ações administrativas para que esses pontos positivos das organizações venham a fortalecer suas Cooperativas, o que se acredita venha acontecer na proporção que os cooperados estiverem mais comprometidos em um contexto de união e cooperação.

Tabela 18: O associado sabe que existe uma Lei específica para as cooperativas?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Sim, conheço a Lei	26,9%	41,6%	53,8%
Sim, mas não conheço a Lei	30,8%	12,5%	38,5%
Não conheço, mas gostaria	30,8%	41,7%	7,7%
Não conheço e não gostaria	3,8%	4,2%	-
Considero sem importância a Lei	7,7%	-	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 19: O associado conhece o estatuto da Cooperativa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Sim e acompanho	11,5%	12,5%	53,9%
Sim, mas não acompanho	26,9%	41,7%	38,5%
Não conheço, mas gostaria de conhecer	50,0%	37,5%	7,7%
Não conheço e não gostaria de conhecer	7,7%	4,2%	-
Considero importante	3,8%	4,2%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 20: Ao associar-se, você recebeu um Estatuto da Empresa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Sim, foi me oferecido espontaneamente	22,7%	10,0%	60,0%
Sim, exigi ao me associar	4,6%	20,0%	10,0%
Nunca me foi oferecido um exemplar	40,8%	35,0%	20,0%
Desconheço, nunca vi um exemplar	4,6%	25,0%	10,0%
Pouco me interessa os Estatutos	27,3%	10,0%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 21: O associado conhece o regulamento interno da empresa?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Sim,. fui convidado a receber	13,6%	5,0%	50,0%
Sim, solicitei por interesse próprio	9,1%	5,0%	-
Sim, considero importante conhecer	27,3%	40,0%	30,0%
Não conheço, gostaria de ser convidado	13,6%	30,0%	20,0%
Não conheço, acho desnecessário	31,8%	15,0%	-
Sem resposta	4,6%	5,0%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tabela 24: O associado sabe diferenciar uma Empresa Cooperativa de uma Empresa Mercantil?

Alternativas	COOPERATIVAS		
	SICREDI	TEJUPÁ	COTRAU
Sim, com muita diferença	38,5%	41,7%	61,6%
Sim, com pouca diferença	38,5%	12,5%	15,4%
Sim, somente pelo nome	7,7%	37,5%	15,4%
Não sei diferenciar	11,6%	4,2%	7,7%
Não vejo diferença	3,8%	4,2%	-
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, realizada junto aos 63 associados, das três cooperativas: COTRAU, TEJUPÁ e SICREDI, propostas nesta dissertação, puderam, de forma totalmente livre, expressarem suas opiniões e observações sobre a sua empresa cooperativa, ocasião em que se buscou avaliar e analisar o comprometimento do cooperado com a cooperativa a qual está associado, possibilitou-nos a comprovação de que existe um baixo comprometimento do cooperado em relação a sua cooperativa, devido as seguintes conclusões:

Avaliação do comprometimento quanto ao tempo que está associado:

-Observou-se que, apesar do tempo que os cooperados são associados, o comprometimento com a cooperativa é vulnerável, demonstrando que esta relação não se consolida através da quantidade de anos de associação, mas sim por outros fatores. (Tabelas 06-07).

Avaliação do comprometimento quanto a comercialização:

- Constatou-se que é baixo o comprometimento do cooperado, em relação à comercialização dos seus produtos, ou serviços, porque os cooperados buscam, na cooperativa, os mesmos resultados financeiros que as empresas mercantis oferecem.(Tabela 08-09-10);

- Comprovou-se que os cooperados operam com empresas fora do sistema cooperativos, concorrentes da cooperativa à qual estão vinculados, o que as deixa enfraquecidas e vulneráveis a crises constantes. É uma constatação de suma

importância, uma vez que se entende que as empresas cooperativas precisam contar com o comprometimento de seus associados, para enfrentarem os momentos de turbulências e solucionarem problemas na organização (Tabelas 08-09).

Avaliação quanto aos motivos de participação:

a) Quanto ao conceito do cooperado em relação a cooperativa:

- Os motivos da participação dos cooperado, na cooperativa, estão relacionados ao bom conceito que suas cooperativas possuem, no mercado em que atuam, assim como a satisfação que eles têm, com relação aos produtos e serviços apresentados pela cooperativa. (Tabela 11);

b) Quanto a satisfação e confiança do cooperado:

- Os cooperados entendem, pelo fato de serem clientes e donos do empreendimento cooperativo, que a empresa é confiável, assim como suas direções. Porém, o Sistema Cooperativo não apresenta a mesma confiabilidade, já que um número, muito pequeno de associados mostrou-se preocupado com o seu fortalecimento. (Tabelas 12-13-14);

- Os associados apresentaram tímida confiança no Sistema Cooperativo, apesar de apresentarem confiança nas suas organizações, isoladamente. (Tabela 12);

c) Quanto a participação efetiva do cooperado na vida da cooperativa:

- Apresentou um índice muito aquém do que se esperava, para uma organização que, necessariamente, precisa ser competitiva, na atual conjuntura econômica. Essa participação tem como principal motivação a busca por melhores resultados financeiros, não levando em consideração as vantagens do Sistema Cooperativo. (Tabela 10);

- Os cooperados recebem pouca informação do andamento da cooperativa. As empresas SICREDI e TEJUPÁ apresentam um sistema informativo, através de boletim de notícias, dirigido aos associados; a COTRAU vale-se de informações

apresentadas, diretamente, pela diretoria, o que se conclui ser pouco eficiente para esclarecimento sobre o andamento da empresa, tampouco serve como estímulo para comprometer o cooperado com a cooperativa. (Tabela 21-22);

- Além da falta de tempo, alegada pelos associados, para acompanharem a vida da organização, acrescenta-se a falta de motivação a esta tarefa, a qual é de fundamental importância à vida de uma empresa cooperativa. (Tabela 17).

d) Quanto ao nível de conhecimento do cooperado sobre o Sistema Cooperativo:

- A relação entre o cooperado e a cooperativa está necessitando de ações administrativas, por parte dos dirigentes, visando corrigir o baixo entendimento sobre a legislação cooperativa, por parte do quadro associativo. (Tabela 18-19-20-21-23-24);

- Observa-se, quando da interpretação dos dados coletados e analisados, durante a pesquisa realizada, que os associados têm poucos esclarecimentos do que seja uma empresa cooperativa, e a que ela se propõe, já que buscam resultados imediatos, próprios de empresas mercantis. (Tabela 10);

- Ao pouco conhecimento efetivo do estatuto interno das cooperativas, pelos associados, somou-se o pouco conhecimento das demais leis que regem o Sistema Cooperativo, apesar de os cooperados declararem saber existir leis específicas sobre o cooperativismo, mas pelo comportamento adotado pelos associados, em relação as suas obrigações, para com a cooperativa, comprova-se que o entendimento dessas leis é muito restrito, principalmente das suas vantagens e dos benefícios que poderão ser conquistados, em conjunto, pela organização, o que resulta num distanciamento dos cooperados em relação ao Sistema Cooperativo. (Tabela 10-18-19-20-21);

- Apesar de os cooperados darem importância para as leis específicas, que regem o cooperativismo e o estatuto das cooperativas, há um forte desconhecimento desses documentos, que, na realidade, vão muito além dos aspectos legais. Esses documentos podem garantir a sobrevivência e a prática do “ato cooperativo”, assim

como a liberdade de aglutinação dos cooperados em torno das suas cooperativas. (Tabela 18-19-20-21).

Quanto às recomendações, que se pretende deixar após as conclusões prospectadas na pesquisa realizada, destaca-se:

-Vencer Barreiras: há um trabalho intenso a ser desenvolvido pelos dirigentes dessas organizações, para se conseguir vencer as barreiras que impeçam o sólido crescimento do cooperativismo;

- Preocupação com o futuro: há necessidade de uma nova e profunda reflexão, a ser feita pelos cooperados, no sentido de revisar os conceitos quanto as suas necessidades de aglutinação em torno do Cooperativismo. Se o interesse for continuar com os resultados imediatos, teme-se pelo futuro do cooperativismo;

- Conscientização: os cooperados, os dirigentes e as autoridades, que defendem o cooperativismo, precisam estar conscientes de que o desenvolvimento do Sistema Cooperativo vai muito além do simples ato de comercialização de bens e serviços;

- Fortalecimento do Sistema: que seja urgentemente fortalecido o Sistema Cooperativo, como segmento imprescindível para a economia, como uma forma de mudança nos paradigmas das relações comerciais, com a efetiva valorização do trabalho e a recuperação da valorização dos valores humanísticos no trabalho, que, por muito tempo, busca por esse reconhecimento. Considere-se que as relações impostas pelo capitalismo não têm proporcionado esse reconhecimento, impondo ao trabalho uma remuneração como arrendamento do ser humano a serviço do capital;

- Difusão dos benefícios: sugere-se que sejam utilizadas ações administrativas, que visem incentivar e divulgar, dentro das organizações cooperativas, todos os benefícios que o cooperativismo traz para a sociedade;

- Divulgação do Cooperativismo: recomenda-se que sejam desenvolvidos amplos programas educativos sobre o Sistema Cooperativo, e que sejam divulgados, através dos modernos meios de comunicação, aos cooperados e à sociedade,

visando criar uma nova conscientização sobre essa alternativa de desenvolvimento das empresas e das organizações, fato que resultará numa sociedade melhor a todos;

- Envolvimento e Comprometimento: o fortalecimento do cooperativismo passa, obrigatoriamente, pelo envolvimento e o comprometimento dos atuais dirigentes do Sistema Cooperativo Brasileiro. Posteriormente, um aprofundamento, junto aos associados, envolvendo todos os funcionários das empresas cooperativas;

- Implementação de Ações: as ações administrativas, que sejam de interesse dos cooperados, como: reuniões setoriais; rodadas de negócios; cursos de atualização nas áreas de interesses e encontros de esclarecimentos, sobre os desdobramentos de mercado, são atividades que devem ser colocadas em prática, visando o cooperado participar, de forma regular e freqüente, na vida da organização;

- Envolvimento de Autoridades: é outra vertente a ser implementada. Políticos, e representantes das comunidades, devem ser parceiros no empreendimento.

Como considerações finais, e por tudo que se conseguiu pesquisar neste trabalho, considera-se, finalmente, que o Sistema Cooperativo é, sem dúvida, um caminho a ser seguido pela população economicamente ativa, já que traz inúmeros benefícios à sociedade.

Todos os ramos da economia podem beneficiar-se, diretamente, com o trabalho cooperativo, bastando que ele seja bem interpretado, desde o seu início, compreendido como forma de economia solidária, cujos efeitos não podem ser esperados de forma imediata, mas, sim, através de uma evolução nas relações de trabalho e produção.

É necessário que a sociedade entenda o que seja Sistemas Cooperativos, cabendo, aos atuais dirigentes, e aos cooperados que acreditam nesse sistema, bem como aos representantes políticos, que defendem o Cooperativismo, retomarem as idéias e os princípios de convivência solidária, e fazer com que, mesmo num contexto capitalista, o cooperativismo seja difundido e fortalecido, como uma das formas de equilíbrio para a sociedade.

Somente através do convencimento das pessoas, de que a cooperação é um caminho a ser seguido, poder-se-ia dar elementos convincentes de uma alternativa de melhoria para a sociedade.

Enfim, se está provado que a nova filosofia empresarial apregoa um acirramento nas relações econômicas e na necessidade de modernização das organizações, para tornarem-se competitivas, é certo que as Empresas Cooperativas participem deste contexto, modernizando-se e competindo num mercado cada vez mais globalizado.

O nível de envolvimento e comprometimento, dos cooperados, com suas cooperativas, assim como o nível de conhecimento do Sistema Cooperativo, como um todo, é de fundamental importância para o fortalecimento do Sistema Cooperativo.

As empresas Cooperativas, em São Gabriel, apresentam uma grande fragilidade em sua essência, visto que os associados não incorporaram a verdadeira função do Sistema Cooperativo, o porquê da formação deste tipo de empresa, e, principalmente, a missão de uma empresa diferenciada, como é a Organização Cooperativa, que difere da missão de uma Empresa Mercantil.

É de fundamental importância que a vinculação dos cooperados aconteça de forma sólida e com um significativo comprometimento, onde o cooperado cumpra com suas obrigações estatutárias, prestigiando a cooperativa em todos os momentos.

Para que isso aconteça, o cooperado terá que agir pensando nos seus interesses individuais, mas também levando em consideração a característica das Organizações Cooperativas, que primam pela união dos esforços dos seus cooperados, ou seja, os benefícios deverão alcançar o quadro associativo, partindo da valorização do trabalho de cada cooperado.

Portanto, a retomada das origens, dos princípios e da filosofia do Sistema Cooperativo precisam ser acionados nas organizações do Sistema, fato que, até hoje, muito pouco tem sido utilizado, como comprovado no presente estudo, onde o associado pouco acredita no Sistema Cooperativo, onde a relação comercial apresenta-se como uma atividade mercantil tradicional, longe do que se denomina de ‘ato cooperativo’, tudo fruto da pouca compreensão dos princípios e da filosofia que embasa o Sistema Cooperativo.

O Sistema Cooperativo é uma alternativa para o desenvolvimento, econômico e social, que a sociedade deve refletir, e também, ampliar o debate, através dos seus representantes tanto em nível das organizações cooperativas como na esfera política, pois uma significativa parcela da população brasileira atua no sistema cooperativista.

Observou-se que o segmento cooperativo precisa consolidar-se, de forma a autogerir-se, num contexto que está a exigir um novo perfil para as empresas cooperativas, independentes do setor em que atuem.

O apoio governamental deve limitar-se à assessoria técnica e de aperfeiçoamento dos recursos humanos, que atuam no sistema, através da Secretaria Nacional de Economia Solidária, devendo, a Sociedade Cooperativa, manter sua autonomia política, para evitar que os governos se valham da organização das cooperativas para fins políticos.

A educação e o esclarecimento, do que vem a ser o cooperativismo, pode ser o primeiro passo a ser acionado dentro das atuais empresas cooperativas. Agindo assim, estar-se-á contribuindo para a evolução de uma sociedade mais igualitária, sem protecionismo, ou dependência de governos, e que, de forma moderna, perfeitamente ajustada aos novos tempos econômicos, implantarão a eficiência e a eficácia empresarial dentro do Sistema Cooperativo.

Espera-se que esta dissertação, na qual buscou-se “Verificar e analisar qual o comprometimento do cooperado com a cooperativa a qual está associado”, contribua para a discussão e aprofundamento do tema, por: professores e estudantes universitários, autoridades governamentais e políticas, dirigentes e associados de empresas cooperativas, executivos e funcionários que se interessem pelo cooperativismo, sobre a necessária tomada de posição das atuais e futuras empresas do Sistema Cooperativo, para que estas observem, tanto a necessidade de atualização como os benefícios que poderão ser agregados ao Sistema Cooperativo e às suas estratégias de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. Revista HSM Manegement. São Paulo: HSM do Brasil, Ano 3, n. 17, nov/dez, 1999.

BAGGIO, Adelar Francisco (Org.). **Elementos de Cooperativismo e Administração Rural**. FIDENE, Ijuí: Assoeste, 1983.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. V. 1., 2 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. V. 2., 3 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

BENECKE, Dieter W. e ESCHENBURG, Rolf (Org.). **Las Cooperativas em América Latina I**. Edição especial da Revista Perspectiva Econômica V. 22, nº 57, série cooperativismo nº 20, São Leopoldo: UNISINOS ,1987.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN. **Serviço de Marketing.** [s.l.]: Maltese, 1995.

____, Leonard et al. **Marketing e Vendas** - O Melhor do Pensamento Contemporâneo em Gestão Empresarial. São Paulo: PubliFolha - HSM Manegement, 2001.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento** - Estratégias de Fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

BLOCK, Walter (trad. Por Rosélis Pereira). **Cultura do Trabalho**. Instituto de Estudos Empresariais. Porto alegre: IEE, 2005.

CARR, Clay. (trad. José Eduardo Noretzohn). **O Poder Competitivo da Criatividade.** São Paulo: Makron Books, [s.d.].

CORREIA, Paulo Jorge Nazaré. **Mudança Organizacional no Próximo Milênio.** Disponível em www.ipv.pt.milleniumarp13.

COUVANEIRO, Conceição S. **Práticas Cooperativas Personalização e Socialização**: Lisboa Instituto Piaget, 2004.

CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **Cooperativismo: A Filosofia Cooperativista e o Cooperativismo no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: COP, Suma Econômica, [s.d.].

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca et al. **Desenvolvimento e Crise do Cooperativismo Empresarial do RS 1957-84**. 2. ed., Porto Alegre-RS: Fundação de Economia e Estatística Siegfrid Emanuel Heuser, 1988.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o Trabalho Científico:** Elaboração e Formatação.14. ed., Porto Alegre: 2006.

GIL, Antonio Carlos**. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Futura, 1999.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha – Instituto Ethos, 2001.

HARPER, Malcolm (trad. José Oscar Soracco Troncoso; Geraldo Alzemiro Schweinberger; José Odelson Schneider). **Uma Cooperativa de Trabalhadores: Formação e Gestão**. São Leopoldo: UNISINOS, 1988.

HOLYOAKE, G.J. **Os 28 Tecelões de Rochdale**. [S.l.]: WS Editora, 2000, p. 19-26.

INGLIS, Paul F. **Artigo**. **O lucro esta no pós venda.** HSM Management, 2002.

INTYRE, Jimmy Peixe Mc; SILVA, Emanuel Sampaio. **Marketing Aplicado à Cooperativa**. Série Cooperativismo. Recife: SEBRAE/PE, 2002.

JAFFE, F. J., ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o Século XXI .** 11 ed. São Paulo: Futura, 2002.

KOTTER, John P. **O Coração da Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. (trad. Antônio Zoratto Sanvicente). **Administração Financeira -** *Corporate Finance*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7 ed. São Paulo : Atlas, 2002.

LAWLER, Edward. **HSM Management**. Ano 2, n.10, out,1998.

LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson de. **Construindo o Conhecimento Pela Pesquisa**: Orientação Básica para a elaboração de trabalhos científicos. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

LIMA, Juvêncio Braga; SANTOS, Antônio Carlos. **Como Montar uma Cooperativa de Trabalhadores Rurais**. Série Administração Rural, manual nº 174, Viçosa-MG, CPT, 1999.

LIMBERGER,Emiliano. **Cooperativa Empresa Socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LITZINGER, Sigrid e WEBSTER, Egor. **Assembléias Gerais em Cooperativas: planejamento, condução e realização**. Curitiba: Departamento de apoio à Autogestão,1991.

MARQUES, Fábio. **Guia Prático de Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: APMS, 1997.

MATOS, Francisco Gomes; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Makron Books, [s.d.]

MAY, Nilson Luiz (Coord.). **Compêndio de Cooperativismo UNIMED**. Porto Alegre: Ws Editor, 1998.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**.Campus: [s.e.], 1996.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. **Cooperativismo Como Alternativa de Mudança**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NETO, Francisco Quintanilha Veras. **Cooperativismo Nova Abordagem Sócio Jurídica**. Curitiba. Juruá. 2002

NORONHA, Adolfo Vasconselos e outros. **Cooperativismo**. Guarulhos-SP: Cupolo, 1976.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Claro de. **Avaliação da eficiência Empre-sarial das Cooperativas.** Série Cooperativismo. Paraná: OCEPAR, 1991.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs, FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão As mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, [s.d.].

PERIUS, Vergílio (Org.). **Cooperativas de Trabalho: Manual de Organização**. Edição especial da Revista Perspectiva Econômica nº 97, série cooperativismo nº 41, V.32. São Leopoldo: UNISINOS.1997.

PINHO, Diva Benavides; **O Cooperativismo no Brasil da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo.** Saraiva 2004

RAPHAEL, Murray; RAPHAEL, Neil. **Conquistando a Fidelidade –** Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Futura, 1996.

REVISTA Amanhã. **A Nova Empresa.** Ano n. 176, abril/2002.

REDES DE COOPERAÇÃO: http:// www.ucpel.tche.br/edr/redes , junho/2007

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jankins, **Cooperativa, a empresa do século XXI**, São Paulo,LTR, 2000

RODRIGUES, Roberto. Presidente da ACI - Aliança Cooperativa Internacional, Ministro da Agricultura e Abastecimento do Brasil, 2003.

ROLOFF, Fritz e MUSSKOPF, Helio. **Cooperativismo:** um rumo e um ideal. Coleção Letras da Terá V.1.Porto Alegre: Imprensa Livre, 2002.

RUDIO, Franz. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**, Rio de Janeiro – Petrópolis, Vozes 1986.

SANTOS, Antônio Carlos e LIMA, Juvêncio Braga. **Gestão da Moderna Cooperativa**. Série Administração Rural. Manual nº 223. Viçosa-MG, CPT, 2001.

SENGE, Peter. **A Dança das Mudanças.** Rio de Janeiro: Mampus, 1999.

SIEDENBERG, Dieter R.; **Dicionário do Desenvolvimento Regional,** RS Edunisc, 2006

SLATER, Robert (livro de Jack Welch) **O Executivo do Século** - Os insight e segredos que criaram a GM.

STONE, Merlin e WOODCOK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. *Littera Mundi*, 1998.

TEIXEIRA, Amílcar Barca. **O Cooperativismo Atual.** Disponível em: Info.coop. www.anec.com.br. Acessado em maio/2002.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do Cliente** - Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1996.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades Cooperativas:** resumo prático. 2. ed., Curitiba: Juruá, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO A – Instrumento de Coleta de Dados

Prezado Associado,

Tendo como objetivo aperfeiçoar o funcionamento da Cooperativa, estamos efetuando uma pesquisa que necessita da sua participação.

Você foi escolhido para responder o questionário, em anexo, porque acreditamos que sua opinião represente o sentimento dos demais cooperados.

Solicitamos que faça o preenchimento do questionário, com brevidade, e respostas as mais fidedignas possíveis.

Instruções para o preenchimento:

-Para cada questão, utilize somente uma resposta (alternativa), marque-a com um "X".

- Somente na questão nº 12, você irá escolher e marcar três alternativas.

-Evite rasuras.

-Não há necessidade de se identificar.

-Quando terminar, entregue o questionário ao pesquisador.

Grato,

José Rudnei de Oliveira
Coordenador da Pesquisa

ANEXO B - Modelo de Questionário aplicado na pesquisa

Questão 1- Sexo

Alternativas	
Masculino	
Feminino	

Questão 2 - Estado Civil

Alternativas	
Casado	
Solteiro	
Viúvo	
Desquitado	
Outro	

Questão 3 - Atividade principal

Alternativas	
Comerciante	
Industrial	
Prestador de Serviços	
Produtor Rural	
Aposentado	
Outra	

Questão 4 - Faixa Etária

Alternativas	
18 a 25 anos	
De 26 a 30 anos	
De 31 a 35 anos	
De 36 a 40 anos	
Acima de 40 anos	

Questão 5 - Nível de Renda mensal do cooperado.

Alternativas (com base no salário mínimo)	
Entre 01 a 03	
Entre 04 a 06	
Entre 07 a 10	
Entre 11 a 55	
Entre 16 a 20	
Acima de 20	

Questão 6 - Há quanto tempo existe a Cooperativa?

Alternativas	
01 a 03 anos	
04 a 05 anos	
06 a 10 anos	
11 a 15 anos	
Acima de 15 anos	

Questão 7 - Há quanto tempo você é associado da Cooperativa?

Alternativas	
Menos de 01 ano	
De 01 a 03 anos	
De 03 a 05 anos	
Mais de 05 anos	

Questão 8 – Você opera com outras empresas, similares ou concorrentes?

Alternativas	
Sim	
Não	

Questão 9 - Com que freqüência negocia com outras empresas, similares ou concorrentes?

Alternativas	
Nunca	
Raramente	
Com freqüência	
Muita freqüência	
Sempre	
Sem resposta	

Questão 10 - Quais os motivos que levam você a negociar com outras empresas?

Alternativas	
Preço	
Localização	
Fácil estacionamento	
Atendimento	
Promoções	
Sempre	
Sem resposta	

Questão 11 - Qual sua opinião, sobre a Cooperativa, em relação ao mercado?

Alternativas	
Excelente	
Muito Bom	
Bom	
Ruim	
Péssima	

Questão 12 - Cite os motivos que o estimulam a utilizar a Cooperativa.

Alternativas	
O fato de saber que não sou dono	
Atende minhas necessidades	
Agilidade e rapidez	
Empresa é confiável	
Confiança no cooperativismo	
Outros fatores	
Sem resposta	

Questão 13 - Qual a sua opinião, quanto ao grau de satisfação, dos produtos oferecidos?

Alternativas	
Muito Satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Insatisfeito	
Sem opinião	

Questão 14 - Qual sua opinião, quanto a atuação dos dirigentes administrativos da cooperativa?

Alternativas	
Excelente	
Muito bom	
Bom	
Ruim	
Péssimo	
Não respondeu	

Questão 15 - Como associado, você participa, regularmente, do funcionamento da empresa?

Alternativas	
Sempre	
Na maioria das vezes	
Ás vezes	
Raramente	
Nunca	
Não respondeu	

Questão 16 - Qual o seu estímulo para participar, regularmente, do funcionamento da Cooperativa?

Alternativas	
O interesse pelo futuro da empresa	
Melhores resultados financeiros	
A empresa é transparente	
Direito de participar por ser sócio	
Outro motivo	
Não respondeu	

Questão 17 - O que mais o desestimula de participar, regularmente, da Cooperativa?

Alternativas	
Falta de tempo de participar	
A empresa é pouco transparente	
Não sei como participar	
Acho que nada adiantaria participar	
Assembléias são monótonas	
Sem resposta	

Questão 18 - O associado sabe que existe uma Lei específica para as cooperativas?

Alternativas	
Sim, conheço a Lei	
SIm, mas não conheço a Lei	
Não conheço, mas gostaria	
Não conheço e não gostaria	
Considero sem importância a Lei	

Questão 19 - O associado conhece o estatuto da Cooperativa?

Alternativas	
Sim e acompanho	
Sim, mas não acompanho	
Não conheço, mas gostaria de conhecer	
Não conheço e não gostaria de conhecer	
Considero importante	

Questão 20 - Ao associar-se, você recebeu um Estatuto da Empresa?

Alternativas	
Sim, foi me oferecido espontaneamente	
Sim, exigi ao me associar	
Nunca me foi oferecido um exemplar	
Desconheço, nunca vi um exemplar	
Pouco me interessa os estatutos	

Questão 21 - O associado conhece o regulamento interno da empresa?

Alternativas	
Sim,. fui convidado a receber	
Sim, solicitei por interesse próprio	
Sim, considero importante conhecer	
Não conheço, gostaria de ser convidado	
Não conheço, acho desnecessário	
Sem resposta	

Questão 22 - Como o associado é informado sobre a Cooperativa?

Alternativas	
Verbalmente	
Por meio da empresa	
Por boletim informativo próprio	
Pela diretoria nas assembléias	
Por outros associados	
Sem respostas	

Questão 23 - Quando o associado deseja sugerir uma idéia, para a cooperativa, procura ....

Alternativas	
A diretoria	
Os funcionários	
Espera pela Assembléia Geral	
Não sabe como fazer	
Sem resposta	

Questão 24 - O associado sabe diferenciar uma Empresa Cooperativa de uma Empresa Mercantil?

Alternativas	
Sim, com muita diferença	
Sim, com pouca diferença	
Sim, somente pelo nome	
Não sei diferenciar	
Não vejo diferença	