

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA**  
**MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFSC/UFSM**

**HABILIDADES TÉCNICAS DOS PROFISSIONAIS EM**  
**COOPERATIVISMO**

Dissertação de Mestrado

**Julio Cezar Colvero**

Florianópolis, SC

Abril de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA**  
**MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFSC/UFSM**

**HABILIDADES TÉCNICAS DOS PROFISSIONAIS EM COOPERATIVISMO**

Júlio César Colvero

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Administração - Turma Especial UFSM, da Universidade Federal de Santa Catarina (CPGA/UFSC).



Prof. Dr. Nelson Colossi

Coordenador CPGA/UFSC

Apresentada junto à Comissão Examinadora, integrada pelos professores



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr

Orientador



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr



Prof. Italo Minello, Msc.

Óh, Grande arquiteto do Universo!

“Dá-me a liberdade para saber expressar e argüir livremente, acima de todas as outras  
liberdades”

John Milton

1644

**À Marina Aroma**

**Amor**

**Flor**

**Olor**

**Ardor**

**Mãe**

**Marina Amante**

**Coragem**

**Ação**

**Decisão**

**Marina Paixão**

**Líder**

**Fé**

**Oração**

**Mulher**

**Paciência**

**Calma**

**À Marina, minha esposa, meu eterno amor**

**A nossos filhos**

**Jussara Marina, Gustavo Adolfo, Alexandre**

**Anibal, Marco Aurélio e Eduardo Augusto**

**E aos netos**

**Kaé, Barbara Jamile, Laura, Antônio César,**

**Jamal Said, Gabriel e Júlia.**



## AGRADECIMENTOS

O trabalho em apreço recebeu cooperação de muitas pessoas, anos a fio. Minha esposa, filhos e netos, professores, amigos e todos que de qualquer forma impulsionaram-me no labor, espero que recebam meus sinceros encômios, pelo seu companheirismo e respeito aos meus padrões idealísticos de viver. Especialmente agradeço:

- Ao grande Arquiteto do Universo;
- A Jesus Nazareno, Mestre Maior;
- Ao Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - CPGA/UFSC, pelo ensejo da obtenção do título de Mestre;
- Ao Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, pela orientação, tolerância, prontidão, abnegação e paciência;
- Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, estimado coordenador, paciente e companheiro;
- Aos colegas de longa jornada no Departamento de Ciências Administrativas, companheiros de sempre;
- Aos Profs. Drs. Milton Wittman e Rogério Nunes, pelo estímulo em nós depositados.

Aos demais companheiros de Curso do Mestrado, pela convivência fraterna e amigável, principalmente, Antônio, Madruga, Cleber e Rossato.

Ao acadêmico Jéferson da Rosa dos Santos, pela digitação do trabalho, perseverança e apoio.

Aos Administradores Juarez Lima Ventura e Rejane Ruviaro pelo inestimável apoio.

À arquivista, Sr.<sup>a</sup> Amália Kroning, pela valiosa contribuição, durante nossa gestão na Coordenação do Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo.

À equipe do Laboratório de Informática do CCSH pelo enorme esforço realizado na confecção deste trabalho, especialmente, ao Sr. Nilson Amaury Siqueira, Diretor do referido Laboratório.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1– Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Justificativas Teórico-práticas .....</b>	<b>7</b>
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 A burocracia.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 O sistema cooperativista de gestão.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Outras denominações dadas aos aspectos cooperativistas.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 O modelo ROTHSCHILD-WHITT (apud HALL, 1984, p.24), em comparação a     dois tipos ideais de organização. ....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.1 Autoridade.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.2 Normas.....</b>	<b>52</b>
<b>2.4.3 Controle Social.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.4 Relações Sociais .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.5 Recrutamento e Promoção.....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.6 Estrutura de Incentivos.....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.7 Estratificação social.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.8 Diferenciação .....</b>	<b>61</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Caracterização do Estudo.....</b>	<b>64</b>

3.2 Delimitação da Pesquisa.....	65
3.3 Questões da pesquisa .....	65
3.4 Objeto, População e Amostra .....	66
3.5 Parâmetros analisados .....	66
3.6 Dados, tipos e técnica de coleta de dados.....	67
3.7 Instrumentos da Pesquisa e análise dos dados.....	69
3.8 Limitações da Pesquisa .....	69
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>70</b>
4.1 Histórico .....	70
4.2 Técnica de Administração financeira .....	72
4.3 Administração mercadológica e vendas .....	75
4.4 Administração de produção e materiais.....	78
4.5 Administração de Recursos Humanos.....	82
4.6 Contabilidade e princípios de auditoria em cooperativismo:.....	86
4.7 Legislação trabalhista cooperativista e tributária: .....	90
4.8 Organização, métodos e sistemas de informações: .....	94
4.9 Sociologia, comunicação e educação cooperativista:.....	99
4.10 Planejamento/ projetos e análise de ambiente externo: .....	104
4.11 Chefia e liderança em cooperativas: .....	108
4.12 Doutrina e organização cooperativista .....	111
4.13 Processo decisório:.....	114
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS ADOTADOS E EXPLICADOS NESTE TRABALHO .....</b>	<b>119</b>
5.1 Autoridade.....	120
5.2 Normas.....	120
5.3 Controle social .....	120
5.4 Relações sociais .....	121
5.5 Recrutamento e Promoção.....	121
5.6 Estrutura de incentivos .....	121
5.7 Estratificação .....	121
5.8 Diferenciação.....	122
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>123</b>
6.1 Conclusões.....	123

<b>6.2 Recomendações .....</b>	<b>128</b>
<b>7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>137</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 - PRÉ-REQUISITOS, CARGA HORÁRIA E CREDITOS POR DISCIPLINA, SEGUNDO OS TRIMESTRES.....	138
ANEXO 2 - DISCIPLINAS DO CURSO.....	143
ANEXO 3 - DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E SEQUÊNCIA ACONSELHADA DO CURSO .....	150
ANEXO 4 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	153
ANEXO 5 - TABELAS DEMONSTRATIVAS DOS DADOS COLETADOS.....	159

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ASPECTOS DA BUROCRACIA .....	12
QUADRO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE DOIS TIPOS IDEAIS DE ORGANIZAÇÃO.	23
QUADRO 3 - TEORIA DE MÜNSTER.....	35
QUADRO 4 – DIFUSÃO COOPERATIVISTA.....	38
QUADRO 5 -“DE LA FORMA DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA A LA FORMA DE PRODUCCIÓN AUTO GESTIONÁRIA”.....	48
QUADRO 6 - PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS ESSENCIAIS.....	67
QUADRO 7 - TECNÓLOGOS EM COOPERATIVISMO.....	68

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - TERCEIRO SETOR ENTRE ESTADO E MERCADO.....	44
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO COMÉRCIO ÉQUO E SOLIDÁRIO NA EUROPA..	46

## LISTA DE GRÁFICOS

### **Gráfico 1: TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

1a - Controle regular das receitas e despesas .....	72
1b - Utilização do fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro .....	73
1c - Padrões pré-estabelecidos de crédito dos associados .....	74

### **Gráfico 2: ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA E VENDAS**

2a - Pesquisa em marketing .....	75
2b - Análise de mercado .....	76
2c - Desenvolvimento da oferta de mercado .....	77

### **Gráfico 3: ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E MATERIAIS**

3a - Técnicas de planejamento e controle da produção .....	78
3b - Gerenciamento logístico, fornecedores e clientes .....	79
3c - Relacionamento interpessoal .....	80

### **Gráfico 4: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

4a - Participação do pessoal na organização .....	82
4b - Ambiente de trabalho e participação da equipe .....	83
4c - Funções exercidas .....	85

### **Gráfico 5: CONTABILIDADE E PRINCÍPIO DE AUDITORIA EM COOPERATIVISMO**

5a - Análise e estrutura de balanço .....	86
5b - Finanças, tributos e custos .....	88
5c - Contabilidade gerencial .....	89

### **Gráfico 6: LEGISLAÇÃO TRABALHISTA, COOPERATIVISTA E TRIBUTÁRIA**

6a - Conhecimento das leis que regem o trabalho em cooperativismo .....	90
6b - Legislação tributária em cooperativas .....	92
6c - Legislação ordinária e trabalho em cooperativismo .....	93

### **Gráfico 7: ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**



7a - Diagnóstico de estruturas e relações .....	94
7b - Estudo e análise de leiaute .....	96
7c - Fluxos, tempos, movimentos e manuais .....	97
<b>Gráfico 8: SOCIOLOGIA, COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA</b>	
8a - Cultura e ambiente em cooperativas .....	99
8b - Forma de comunicação aos cooperados .....	101
8c - Existência de educação cooperativista .....	102
<b>Gráfico 9: PLANEJAMENTO/PROJETO E ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO</b>	
9a - Preparação do plano de ação .....	104
9b - Condições técnicas e ambientais .....	105
9c - Preparação extracurricular e interdisciplinar .....	107
<b>Gráfico 10: CHEFIA E LIDERANÇA EM COOPERATIVA</b>	
10a - Envolvimento subordinados e soluções de problemas .....	108
10b - Abertura na participação da decisão .....	109
10c - Aceitação de idéias e sugestões dos cooperados .....	110
<b>Gráfico 11: DOCTRINA E ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA</b>	
11a - Doutrina tradicional do cooperativismo .....	111
11b - Mercado e ação cooperativista .....	112
11c - Administração cooperativa profissional .....	113
<b>Gráfico 12: PROCESSO DECISÓRIO</b>	
12a - Uso dos sistema de informações para decisões .....	114
12b - Utilização de informações externas .....	116
12c - Utilização de informações internas .....	118

## RESUMO

A dissertação aborda as habilidades técnicas dos profissionais em cooperativismo.

Ela sobrepõe os modelos burocráticos weberianos com os coletivistas de ROTHSCHILD-WHITT e a TEORIA DE MÜNSTER.

O método de investigação foi o de estudo de caso e a população foi composta dos egressos do curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Santa Maria, no período de 1988 a 1999, que estão habilitados para atuar na gestão de cooperativas.

O método de análise dos dados foi feita por técnicas descritivas e sua análise foi descritiva e quantitativa. O modelo ROTHSCHILD-WHITT foi o modelo utilizado na comparação dos aspectos burocráticos e cooperativistas.

As principais conclusões foram: de que 74,98% dos entrevistados afirmaram que utilizam a doutrina histórica do cooperativismo em sua atividade profissional. Por outro lado 68,75% dos respondentes indicaram que a administração cooperativista deve ser profissionalizada, haja vista abertura à negociação na busca de consenso. Constatou-se também, que predomina a autoridade da organização burocrática, sempre que é perseguida a eficiência gerencial

## **ABSTRACT**

### **The Technical Qualities of Cooperative Professionals**

Based upon an historical review of the business cooperative concept as proposed in the 19<sup>th</sup> century, this study tries to obtain a comparison between the bureaucratic model of Max Weber with the Rothschild-Whitt model and the Munster Theory with respect to the system of management of Brazilian cooperatives.

Using a case study approach, a survey was carried out with 65 alumni who had graduated among 1988 and 199 from the Technician in Cooperative Administration Course at the Federal University of Santa Maria. A total of 48 alumni responded, which formed the basis for this Masters Thesis.

In addition to a wide range of bibliographical sources in both Cooperative and Administration Studies, the cultural frameworks of the respective Cooperatives and their surrounding communities were thoroughly investigated.

Three conclusions from this study are here presented: 74,98% of the respondents confirmed that they follow the traditional doctrines of cooperative structure in their professional activities, 68,75% of the respondents stated that cooperative administration should be professionally regulated; the predominant suggestion of the respondents was that "management efficiency" should always be followed.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, o homem – em seu desenvolvimento – deparou-se com inúmeros e diversificados problemas, quer para a sobrevivência diária entre as diversas espécies que povoam o nosso planeta, quer na adversidade relacionada aos aspectos organizacionais. Neste contexto o homem atua sobre a natureza, modificando-a, transformando-a, através do trabalho e da produtividade, num permanente processo de criação e reprodução. Há em qualquer modo de produção uma íntima relação, entre os fatores sociais de produção e as forças produtivas, sendo estas formas de cooperação, criadoras das funções administrativas, em um ordenamento social que as caracteriza como indispensáveis para a ordem social. Do ponto de vista da história humana, as necessidades fisiológicas antecedem as demais, como por exemplo, a política, a ciência e a religião. Daí as produções dos meios de vida imediato e material serem a base das instituições políticas, jurídicas, idéias artísticas e/ou religiosas.

Tal raciocínio decorre da evolução do homem através dos tempos. Nos dias atuais esta análise se faz possível pela ordenação mental armazenada e repassada a psique humana. No entanto, vale lembrar que o homem do paleolítico inferior – cerca de 40 mil anos a. C. – agia dentro de procedimentos rudimentares, tendo sido a descoberta do fogo, uma das grandes conquistas daquela época. Este fato permitiu ao *homo sapiens* a utilização de uma força da natureza que o separou dos demais animais do planeta terra.

Na sua seqüência evolutiva o *homo sapiens*, na era denominada de paleolítico superior – aproximadamente 40 a 12 mil anos a. C., aprimorara as técnicas desenvolvidas quando foram testadas as combinações de minerais, surgindo pela primeira vez a divisão do trabalho, onde homens e mulheres desempenhavam idênticas funções. Começa um período em que deixa de existir a divisão do trabalho por sexo.

Posteriormente, no período denominado de Neolítico – entre 4 a 3 mil anos a.C, trabalha-se a pedra, dando-se início à prática agrícola e à criação de animais, reforçando-se a divisão do trabalho. Neste período surgem também o cultivo de plantas, a invenção de novos instrumentos de trabalho e de defesa pessoal, bem como, dá-se início às construções de casas, de embarcações e a tecelagem nasce como um acréscimo da atividade mental do indivíduo de forma progressiva. A experiência e o raciocínio lógico e conceitual passam a ser transmitidos de geração a geração. Desta evolução advém as idades do cobre e a do ferro. Os trabalhos começam a ser facilitados pelas adaptações e pela melhoria da resistência dos instrumentos agrícolas. A agricultura se desenvolve tornando comum o escambo de produtos agrícolas. O sistema mercantilista que predomina nos dias atuais não existia, pois as trocas eram feitas entre agrupamentos sociais distintos ou através de seus representantes legais.

Só na segunda grande divisão social é que surge a troca no interior do grupo social, já que os artesãos não são mais agricultores, necessitando trocar seus produtos por outros que precisavam, manifestando-se assim a produção mercantil. No segundo milênio, antes da era cristã, a comunicação escrita e a fonética *libertaram* o homem da barbárie, possibilitando-o a evoluir e se desenvolver. A história demonstra que a escrita hieroglífica egípcia já permitia significados silábicos. Tal escrita teve a contribuição dos fenícios que possibilitou a evolução para a escrita alfabética e a difusão pelo mundo através de seus navios e pelos sistema mercantilista desse povo.

Na comunidade primitiva a característica principal era a homogeneidade social. Não havia regras de proporcionalidade entre trabalho e a retribuição pecuniária, onde a sobrevivência individual fora das relações sociais cooperativas, pela baixa produtividade do trabalho e a insegurança da produção, tornou-se impraticável. Naquela época, a formação social era composta de uma base econômica e de uma superestrutura ideológica, não havendo nenhuma instância política. Tanto as relações quanto os modos de produção da comunidade primitiva eram ocupados por interações sociais de cunho ideológico, sendo a produção distribuída de modo eqüitativo entre os membros da comunidade.

Em uma divisão da evolução das civilizações, três elementos ou civilizações podem ser considerados como relevantes para o entendimento da sociedade contemporânea, quais sejam a chinesa, a grega e a romana. Na civilização chinesa, a afirmação social se assenta no

modo de produção baseado na propriedade comunal. Foi considerada por alguns autores como uma “unidade auto-suficiente de manufatura e agricultura” e julgada semelhante às sociedades mexicanas e peruanas pré-colombianas, bem como às sociedades celtas, embora estas mais complexas e aperfeiçoadas. Naquelas sociedades, os elementos viviam do excedente das comunidades.

No que tange à formação social antiga da Grécia, “a cidade é a referência de um todo econômico”, surgindo as cidades-estado em que o domínio de algumas oligarquias revela que as antigas assembléias se tornaram meros instrumentos da aristocracia. Tal constatação pode ser confirmada em Aristóteles, em “A Política”, em que o referido pensador declara que os seres humanos inferiores, denominados de escravos, estavam destinados à escuridão, pois não tinham uma participação ativa no fator econômico. A partir de então, o trabalho foi considerado desonroso para os homens livres.

Já na Roma antiga, a criação de animais e a exploração comum das pastagens fizeram nascer um outro estilo sócio-econômico. O crescimento econômico decorrente dos espólios da guerra fortaleceu o sentimento imperialista patriótico – os patrícios – representado por uma elitista aristocracia hereditária que fortaleceu os chefes militares e seus familiares. Os demais membros da comunidade eram considerados clientes, pois dependiam dos patrícios. A camada inferior, por sua vez, passou a ser denominada a plebe, mesmo sendo a mais numerosa do ponto de vista populacional. Tal divisão social perdura em muitas nações contemporâneas.

Tempos depois, entre os Séculos IX e XIII, há uma grande modificação civilizatória na Europa Ocidental. Neste período acentua-se a servidão, sendo que a apropriação do excedente e as rendas em espécie e em dinheiro substituíram a renda-trabalho, determinando na Inglaterra uma melhoria na situação *legal-salva*. Desenvolvem-se então a vida urbana e o comércio. Supõe-se que a revolução industrial, que teve como berço a Inglaterra, acelerou o processo de integração na Europa, fortalecendo-se, em princípio, a idéia cooperativista em meados do ano de 1844.

Muitos personagens contribuíram na luta por uma sociedade empresarial cooperativa, dos quais citam-se:

ROBERT OWEN (1771 – 1858) que considera o homem produto do meio, alerta para o liberalismo, não aceita o lucro e opõe-se à divisão social e sugere reformas graduais e específicas no sistema social.

FRANÇOIS MARIE CHARLES FOURIER (1772 – 1837) que embora radical e ultra-socialista, tentou reunir interesses contraditórios, criando a cidade Harmonia.

PHILIPPE JOSEPH BENJAMIN BOUCHEZ (1796 – 1865) que defendeu a tese da associação cooperativa dos produtores livres.

LOUIS BLANC (1812 – 1882) que foi considerado como agitador, pois imprimiu a questão operária no momento social de 1848. Ele apoiava a ampla intervenção do Estado.

No entanto, é com o movimento cooperativista de ROCHDALE, em 1844, que este tipo de gestão empresarial se fortalece para enfrentar a crise industrial da época. Os princípios de ROCHDALE eram: a adesão livre, a administração livre, o retorno na proporção das compras, juros limitados ao capital, a centralidade política e religiosa, o pagamento em dinheiro e à vista e o fomento de educação cooperativa. Posteriormente, em 1895, no I Congresso Internacional de Cooperativismo surge o ACI – Aliança Cooperativista Internacional, que reitera os princípios originais do cooperativismo. (HOLYOAKE, 2000).

No âmbito do Brasil, o Decreto nº 979, de 6 de janeiro de 1903, regulou as atividades rurais e de cooperativas de produção, embora em 1890, surja a Sociedade Cooperativa Militar do Brasil, oficializada pelo Decreto 796 de 2.10.1890. Desde então diversos segmentos econômicos têm se organizado em sistema cooperativo para gerirem de forma equitativa os recursos e atividades envolvidas.

Neste sentido, e considerando as situações econômicas e sociais da atualidade, supõe-se que as cooperativas são organizações regulares com problemas e características diferentes de outros tipos de empresas, porém, com um mercado cheio de expectativas e desejosos de bens de consumo. Por isso, as cooperativas e seus dirigentes necessitam conhecer o ambiente geral e particular onde se inserem, usando a Teoria da Administração para enfrentar a concorrência que é, majoritariamente, capitalista. Haja vista que a doutrina cooperativista caracteriza-se pela participação equitativa dos envolvidos na tomada de decisão. O interesse deste trabalho se ampara no intuito de contribuir com as pessoas interessadas em cooperativismo. Para isso faz-se uma explanação da posição evolutiva da humanidade e de alguns precursores do ideal cooperativista. Surgiu a vontade de verificar os pressupostos

administrativos em cooperativas, porque o Curso Superior de Tecnólogos em Administração Cooperativista passou a ser uma habilitação específica no curso de ciências administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, tendo formado a última turma em 1999. Optou-se buscar a opinião dos profissionais formados após a reestruturação curricular que determinou três anos de estudos para conclusão do curso, além de também ser semestral, conforme as características da Instituição a que se vinculou, no caso a Universidade Federal de Santa Maria. Por tudo isso, é que se decidiu estudar os aspectos administrativos das organizações cooperativistas cujo problema central da pesquisa será o de averiguar:

“Quais são os principais indicadores técnico e administrativo que predominam no processo de gestão de organizações cooperativas, segundo o ponto de vista dos profissionais egressos da UFSM, no período de 1988 a 1999?”

Em busca de responder a referida pergunta, estabelecem-se os seguintes objetivos:

### 1.1- Objetivos

A presente pesquisa visa classificar e analisar os principais indicadores técnico e administrativo que predominam no processo de gestão das organizações cooperativistas, a partir da visão dos egressos do Curso de Cooperativismo da UFSM, graduados de 1988 a 1999, levando-se em consideração o currículo desenvolvido e aplicado aos graduados do período citado, ou seja, de 1988 a 1999, procurando-se auxiliar as unidades de ensino acadêmico na formação de profissionais que atendam a demanda, com base no modelo Rothschild-Whitt que sobrepõe os ideais burocráticos e coletivistas de organização.

Pretende, a presente pesquisa atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar as necessidades conceituais e técnicas predominantes nas gestões cooperativas, na opinião dos egressos do Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo da Universidade Federal de Santa Maria;
- Levantar e analisar os procedimentos administrativos relevantes para a gestão das organizações cooperativas;
- Elaborar a partir dos elementos coletados, o perfil do profissional em cooperativismo.

A aplicação prática deste estudo pretende contribuir com informações alternativas, ou de pontos de convergência para unidades organizacionais cooperativistas ou de formação,



numa área de conhecimento possuidor de escassas alternativas do modo tradicional de gerenciamento ou de capacitação profissional. A relação das organizações com a sociedade tem-se limitado a modelos burocráticos definidos em maior ou menor intensidade. No entanto, outros tipos organizacionais, entre eles o cooperativista, possuem poucos elementos teóricos de análise.

Este estudo busca respostas, examinando possíveis inter-relações entre a burocracia e o cooperativismo, num mundo com constantes informações instantâneas e de repercussões de vulto, exigindo adaptações, convergências e mudanças significativas no estilo gerencial, confrontando a metodologia tradicional cooperativista com a burocracia. Além disso, as opções ideológicas do Cooperativismo, com a Teoria de Münster, mantendo-se cooperativista, mas enfrentando o mercado e suas injunções.

Todos os objetivos específicos, enfocam a opinião dos egressos do Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo da Universidade Federal de Santa Maria, que de alguma forma atuam, segundo sua formação, e a partir daí, procurou-se uma síntese necessária à formação para a Gestão em Cooperativismo. As justificativas que nortearam a presente dissertação de mestrado foram explicitadas na página cinco.

Visa, também, verificar as mudanças significativas no estilo gerencial, confrontando a metodologia tradicional cooperativista com a burocracia. Neste sentido, a manutenção das opções ideológicas do Cooperativismo buscam na TEORIA DE MÜNSTER o suporte para manter-se cooperativista, mas enfrentando o mercado e suas injunções.

Hoje, sabe-se que pelos reclamos, ouvidos e sentidos alhures, deseja-se, além de se manter a ideologia cooperativista e seus princípios básicos, que uma administração profissional seja mantida para equacionar a problemática atual. O tema escolhido para verificação - o Cooperativismo - o foi por ser um pressuposto administrativo, já que a ciência administrativa permite fazer frente às mudanças profundas que se manifestam no espaço-tempo. A aceleração da história mostra a pressa da sociedade num ambiente de incerteza com a cultura da velocidade que exige flexibilização e imediatismo. Os procedimentos tecnológicos atuam com comunicação instantânea, daí a necessidade de elementos capazes de influenciar e determinar objetivos reais.

Partindo-se desta exposição, formulou-se o problema objeto da investigação, seus objetivos e justificativas.

## **1.2 Justificativas Teórico-práticas**

Do ponto de vista teórico, a concretização desta dissertação de mestrado trará contribuições importantes para o Curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Santa Maria e para as organizações cooperativistas, pois oferecerá informações fidedignas sobre a realidade da profissão de tecnólogo em cooperativismo. Tais informações serão relevantes para a revisão dos conteúdos programáticos do referido Curso e assim fornecer ao mercado de trabalho gestores empresariais sintonizados com as exigências desse mercado cada vez mais competitivo.

Já do ponto de vista prático, espera-se que as organizações cooperativistas se beneficiem das informações levantadas para melhor gerirem o seu patrimônio de forma competitiva e dinâmica, como requer o mercado globalizado desse fim de século. Por tudo isso, é que se justifica a efetivação do estudo em pauta.

Assim sendo, em busca de respostas para o problema da pesquisa, este estudo tem como objetivo geral examinar as possíveis inter-relações das teorias burocrática e coletivistas-democráticas (cooperativistas, autogestionárias, associativistas, etc.), na administração das empresas cooperativas, frente ao mundo globalizado de hoje.

No primeiro capítulo, foi apresentada uma explanação da história evolutiva de humanidade, suas conseqüências e os indícios de cooperação. Segue-se com a contribuição de autores precursores do cooperativismo, que em sua opinião buscam uma sociedade participativa, pretendendo fazer frente ao capitalismo emergente.

Organizou-se a exposição deste estudo em capítulos. No primeiro, a relevância do tema a ser investigado se faz presente e definiu-se o problema da pesquisa. A seguir, expõe-se os objetivos e justificativas para a sua realização.

No segundo capítulo, faz-se uso dos postulados teóricos referentes à conceituação e caracterização das organizações burocráticas e coletivistas. Apresentadas as características

dos dois tipos organizacionais, pelo modelo teórico de Rothschild Whitt(1979), que autorizam a apreciação de organizações coletivistas confrontadas com as organizações burocráticas.

A autora, em pesquisa realizada em conjunto com coletivistas americanos, fundamenta em oito aspectos as diferenças entre os modelos coletivistas e burocrático.

Inicia-se com a exposição das teorias que tratam dos primórdios organizacionais. Na seqüência, busca-se na burocracia a abordagem clássica dos aspectos da administração científica e logo após a caracterização do cooperativismo, nas suas manifestações teóricas.

Adotou-se como parâmetro a análise do modelo Rothschild-Whitt, (Apud Hall, 1984, p.24), na comparação entre dois tipos de organização.

Analisam-se os diversos tipos de coletivismo, entre eles a Teoria de Münster, é a que se sobrepõe, e a Burocracia e suas disfunções.

No terceiro capítulo, a metodologia utilizada na investigação é oferecida. Há a especificação do problema e as perguntas da pesquisa, particularizando-se as limitações e os elementos dos referenciais metodológicos. Na investigação do modelo, na opinião dos egressos do Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, que de alguma maneira gerenciam pessoas e estabelecem condições de aplicação da Doutrina Cooperativista, nas organizações em que se situam.

A caracterização e delimitação da pesquisa, são aí definidos, considerando-se adequado o método de levantamento, ou de multicasos, quando se busca a base de análise.

Apresentadas as delimitações e perspectiva da pesquisa, sua população e análise, o presente capítulo descreve a coleta e o tratamento de dados, além das limitações do presente trabalho.

No quarto capítulo, a apresentação e análises dos dados mostra e analisa os dados obtidos na pesquisa, caracterizando a manifestação dos entrevistados. Os dados referem-se, através de gráficos, aos percentuais referentes ao questionamento da estrutura curricular desenvolvida pelos egressos do Curso de Tecnólogo em Administração Cooperativista,

apresentando a opinião do segmento analisado. São apresentados no presente capítulo, as implicações dos procedimentos administrativos essenciais, enquanto disciplinas, carga horária e seqüência do curso, sendo que estes elementos relacionam-se com firmeza na estrutura da formação acadêmica. Procurou-se conhecer os pontos de interferência, de contato com a literatura utilizada para comparação da conjuntura bibliográfica específica do assunto tratado.

No capítulo de número cinco, aparece a análise comparativa dos modelos adotados e explicados neste trabalho onde os oito postulados de Rothschild-Whitt são conjugados à Teoria de Münster e à Doutrina Cooperativista propriamente dita.

Os itens reafirmam a caracterização e abrangência do modelo adotado e os resultados obtidos na pesquisa, constituindo-se a afirmação da base teórico-empírica relatada no capítulo dois. Observa-se neste capítulo pontos de convergência, de contato ou de justaposição dos elementos adotados como parâmetro.

No sexto capítulo, as conclusões e recomendações dizem respeito à configuração dos resultados obtidos, ressaltando os desafios organizacionais a todos os tipos encontrados, onde há justaposição de elementos buscando níveis de confiabilidade, flexibilidade e inovação.

Também, à conclusão de que a gestão profissional no cooperativismo se impõe. Os pontos de tangenciamento da Burocracia com o Cooperativismo se demonstram, embora o ideário tradicional deste último se mantenha endogenamente.

Nas recomendações, as aptidões necessárias ao administrador cooperativista mostra as capacidades desejáveis neste tipo de gestão. Argumenta-se que as Instituições de Ensino, em todos os níveis, desde a extensão e/ou aperfeiçoamento, ao nível técnico, de especialização e outros modos de preparação acadêmica sejam incentivados. Também salienta-se a importância das parcerias com outras organizações, num leque abrangente de idéias ou teorias administrativas.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

A base Teórico-empírica em um estudo científico alicerça as constatações do pesquisador, bem como fornece aos leitores subsídios que lhes permitam confrontar os resultados do trabalho com os preceitos teóricos que norteiam o tema averiguado. Razão pela qual este capítulo está subdividido em duas partes. A primeira aborda os primórdios do cooperativismo e as suas relações com o sistema empresarial tradicional e burocrático. A segunda parte descreve o sistema característico de gestão das organizações cooperativistas.

A civilização primitiva não possuía uma ordenação para as atividades que desempenhavam. No decorrer de sua evolução surgem as tribos, onde os tribais faziam de tudo sem se preocuparem com a divisão de tarefas. Porém, com o passar do tempo, alguns líderes passaram a estabelecer funções aos seus membros através de uma rudimentar divisão do trabalho. Desta forma é que começa a geração da sociedade “organizada”, emergindo as castas, os reis e os faraós, dentre outros (MOTTA, 1981, p. 83). Alguns exemplos nesse sentido, podem ser lembrados pela construção das pirâmides no antigo Egito, das colunas da China, das cidades Incas e Maias, dentre outras. Ao edificarem esses milenares monumentos históricos, tais povos sugerem uma excelente organização, uma excepcional delegação de autoridade e um poder de comando originário na própria aceitação legal de autoridade.

Outro exemplo interessante pode ser dado pelos Hebreus que sob a direção de Moisés, organizam-se à longa marcha da terra prometida, emergindo aí um sistema de divisão do trabalho e uma hierarquia, com funções definidas. Além desses povos, mister que se ressalte os Gregos que têm como representantes de destaque; Sócrates e Platão considerados os pioneiros na citação dos princípios universais de administração e especialização de tarefas.

Outros diversos filósofos, além dos gregos citados, trazem considerável importância à administração e ao sistema de gestão em geral, como: Bacon, Hobbes, Rosseau, Morse e Descartes.

Da mesma forma, pode-se dizer que é da influência do Cristianismo que o trabalho é evidenciado, sendo o ócio negativo e irresponsável. Aqui já havia uma divisão – século II ao IV d. C., onde a comunidade se dividia entre crentes e apóstolos – ambos com atividades definidas. Até hoje a Igreja Católica, com suas ordens e apóstolados, intensifica a divisão do trabalho (DE MASI, 2000, p. 99).

As organizações militares se caracterizam como outro tipo de instituição que merece ser lembrada, principalmente no princípio da unidade de comando que ainda é cultuado em muitas organizações contemporâneas. O princípio da hierarquia, julga-se ter nascido com essa organização. Mas é interessante notar que o estafe, ou estado maior, existia, mas formalizou-se na Rússia, no século XVII. Com o aparecimento do Estado Moderno, fortaleceu-se o surgimento e o avanço do ciclo capitalista e daí, segundo WEBER (1978), o surgimento da estrutura burocrática.

É o poder em seu conceito maior que se manifesta. Esta, a burocracia, administra uma ou várias coletividades; cria e impõe tributos; é organizada, com base na hierarquia; recruta seus funcionários, segundo sua própria definição. Ora, é natural que surjam elementos que se contrapõem a este aspecto. Ou dizem que a burocracia pretende o monopólio das funções de Governo; ou que governa para todos, criando esta ilusão; ou que se opõe a uma democracia socializada e que não seria um governo do próprio povo.

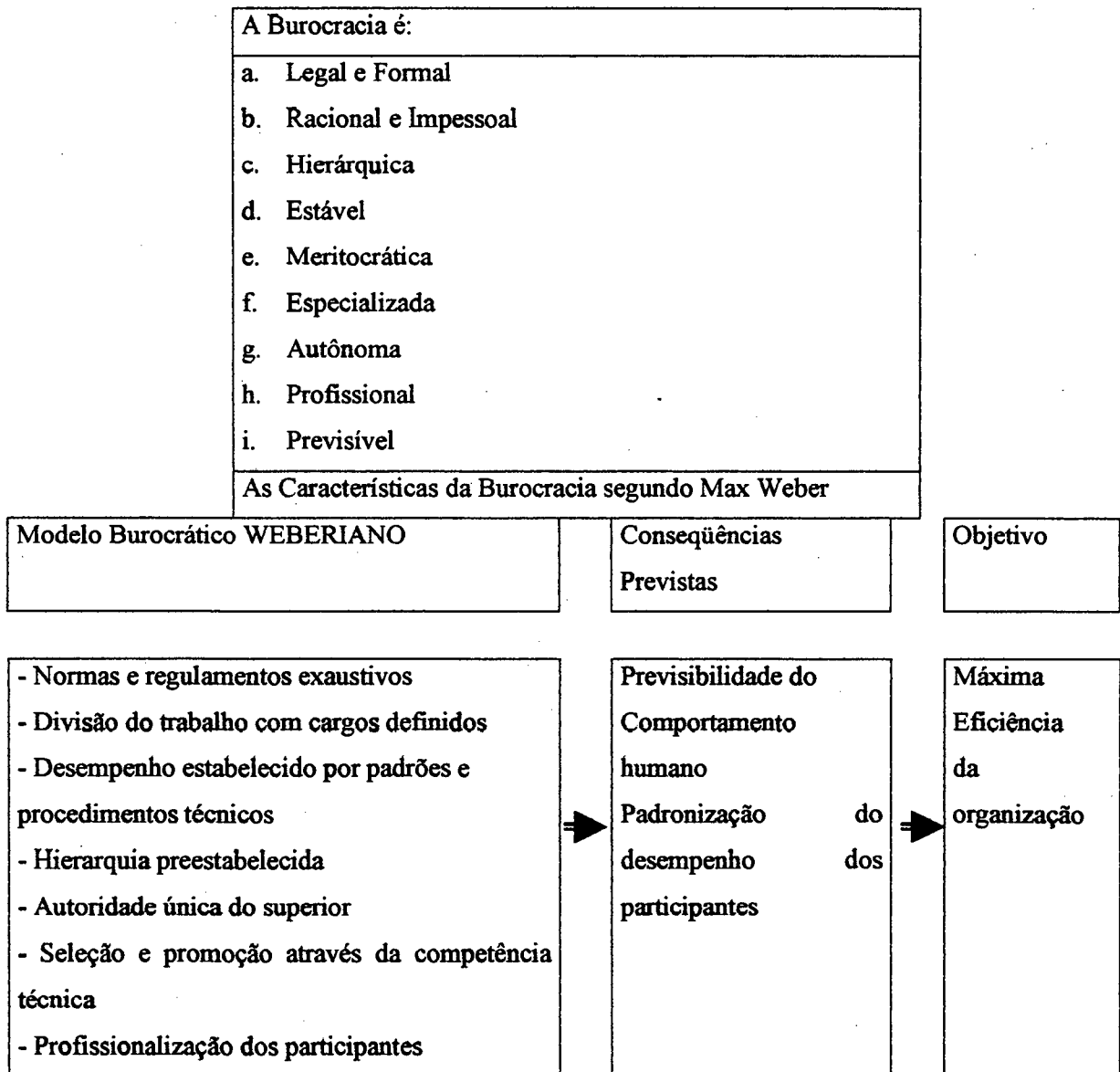
Na contraposição à burocracia, surgem idéias coletivistas, co-gestacionárias e até auto-gestacionárias. Talvez Proudhon (1938), seja o pai da autogestão, embora não tenha usado o termo. Segundo Falcão Vieira (1989, p. 16), o termo “autogestão” surgiu na Iugoslávia, sendo um termo servo-croata.

## **2.1 A burocracia**

Segundo WEBER (1978), a sua doutrina caracteriza-se por normas isentas; possui uma divisão do trabalho, onde o papel administrativo é especializado e diferenciado. É uma organização estabelecida em níveis hierárquicos, seguindo este princípio e que fixa

regras e normas técnicas que asseguram disciplina e produtividade. A escolha das pessoas é baseada no mérito, não havendo preferências especiais. Há separação entre a propriedade e a administração e que não devem seus recursos receber controle externo, tendo a burocracia liberdade total na fixação de seus próprios objetivos. É caracterizada pela profissionalização de seus funcionários que são especialistas, assalariados; o cargo é sua atividade principal; recebem nomeação de um superior hierárquico; seus mandatos não têm tempo definido; fazem carreira na organização; não são proprietários dos meios de produção – administram-nos; mantêm fidelidade aos objetivos empresariais e controlam as burocracias.

### Quadro 1 - ASPECTOS DA BUROCRACIA



Fonte: CHIAVENATO (1979, p.18)

Diversas reações se manifestaram contra a Burocracia de WEBER (1978), tendo GOULDNER (1978) criado novo modelo burocrático. Entre as críticas, disse que além de não levar em conta o crescimento pessoal, tolhia o pensamento do grupo. As comunicações ficavam bloqueadas ou distorcidas, pois não previa elementos adequados para administrar conflitos e/ou diferenças individuais.

Além disso, o comportamento humano foi relegado a um plano secundário, havendo poucos aspectos delegativos que levam a burocracia a conseqüências disciplinares da organização. Para alguns estudiosos das organizações, a burocracia é considerada precursora do Estruturalismo, enquanto outros a têm na mesma linha de raciocínio de TAYLOR e FAYOL. Vale lembrar que os aspectos burocráticos weberianos foram adaptados à Teoria Organizacional, pois o referido pensador abstraiu características inseridas em um “continuum”, definida como tipo ideal. Ele não tinha a preocupação de esquematizar uma tipologia para a ciência das organizações, ao contrário, seu interesse era estritamente analítico e não prescritivo. Razão pela qual o termo disfunções da burocracia tem sido sinalizado para indicar falhas interpretativas do termo burocracia, sugerida em WEBER. As controvérsias em relação à eficiência da burocracia fez emergir estilos gerenciais antagônicos aos preceitos weberianos, como é o caso das gestões coletivistas ou cooperativistas. Esta controvérsia inspirou a realização deste estudo que se apóia nas teorias que versam sobre cooperativismo, visando alencar as habilidades técnicas inerentes a esse tipo de gerenciamento.

WEBER, no estudo das organizações, parece ter-se interessado, principalmente em quatro pontos:

1. Na identificação das características do que denominou “burocracia”;
2. Na descrição de seu crescimento e de suas causas;
3. No isolamento das simultaneidades das mutações sociais;
4. Na verificação dos resultados da sua teoria, na conquista de seus objetivos, sobretudo nos da autoridade política.

Neste aspecto, WEBER se distingue de outros estudiosos do assunto. A sua teoria parece demonstrar uma solução reflexiva da complexidade dos problemas, dos “modernos” problemas. Sua burocracia demanda habilitações especializadas, quase em desatenção à natureza do organismo humano (MARCH e SIMON, 1967, p.48).



O racionalismo cristaliza e petrifica os conjuntos hiper-organizados, que são a base de novas patologias, sendo a burocracia também produto da organização (TRAGTENBERG, 1980, p.48).

Processos patológicos para MARCH e SIMON (1967, p. 47) são a exceção de associações imprevistas, a posição não intencional de estímulos, e a não evocação do quadro desejado.

Segundo a proposição essencial de WEBER, afirmando ser a burocracia mais eficiente, – no que se refere aos objetivos da hierarquia formal – do que as diversas formas alternativas de organização administrativa. Uma crescente quantidade de indivíduos e organizações dependem das burocracias para manterem-se subsistentes (CAMPOS, 1978, p.07).

WEBER diz que a burocracia aumenta o poder aos que a manipulam, sendo um instrumento político. Nesse mister, HEGEL (apud Campos, 1978, p. 11) afirma ser a burocracia uma verdadeira “administração política” e não somente um sistema de evolução do conceito de Estado para a sociedade civil.

No entanto, WEBER temia o super-Estado “socialista”, que certamente requereria uma organização rigorosamente burocrática.

Para HALL (1978, p. 29) a burocracia é uma série de dimensões, cada qual na forma de um contínuo. Diz ainda que as organizações não são totalmente burocráticas ou não burocráticas, deduzindo que não existem tipos organizacionais puros.

Ainda HALL cita as perspectivas dimensionais da burocracia organizacional, que são:

Divisão do trabalho, Hierarquia da autoridade, Normas extensivas, Separação entre administração e propriedade, Salários e promoção baseados na competência.

Todos estes elementos delineiam a estrutura burocrática.

É oportuno lembrar os três aspectos da autoridade legítima de MAX WEBER:

“1. *A autoridade legal*: baseada na promulgação, abrangendo, além das estruturas estatais, as próprias relações de poder na empresa capitalista, ou em qualquer organização hierárquica,

sendo a burocracia o aspecto mais puro da autoridade legal, embora não seja o único – sendo os outros tipos delegações temporárias por sorteio ou eleição.

2.A *autoridade tradicional*: baseando-se na crença, na santidade de ordem social, manifesta duas formas características de relação às posições – a estrutura patriarcal e a dos Estados.

3.A *autoridade carismática*: baseada na devoção formal dos seguidores do “Senhor” e nas dádivas de sua graça (carisma)”

Manifestam-se também os problemas de flexibilidade da teoria burocrática, assim como o surgimento de padrões de comportamento informal decorrente da própria estrutura formal (MOORE, apud UDY Jr, 1978, p. 50).

Para GOULDNER (1978, p. 79), a concepção de WEBER é uma sofisticada proposição, caracterizando o capitalismo como a “organização racional do trabalho livre”.

Acrescenta que, se MARX preocupava-se nas inter-relações entre unidades produtivas e o mercado, WEBER focaliza as relações sociais *dentro* de uma unidade industrial.

Manifesta-se que WEBER criara uma “ideologia” útil ao capitalismo, sendo até considerado o “Marx da burguesia”.

Analisando-o apenas em suas conseqüências políticas, a doutrina burocrática não é apenas anti-socialista, nem anticapitalista, mas ambas. Se ideólogo, advoga a quietude e a neutralidade – enfatiza GOULDNER.

BLAU (1978, p.129), analisa os aspectos comparativos das organizações, enfatizando três fases da análise, que são:

O indivíduo em seu papel específico de membro da organização e ocupante de certa posição nela;

A estrutura das relações sociais entre os indivíduos nos vários grupos da organização;

O sistema de elementos interrelacionados que caracteriza a organização como um todo.

Lembra BLAU que a dimensão de uma organização e a complexidade de suas responsabilidades produzem a burocratização. A tomada racional de decisões; a hierarquia e seus limites definidos; a impessoalidade no desempenho de deveres e relações; a carreira estável dos funcionários; as responsabilidades complexas; as tarefas especializadas; as normas e os procedimentos são atributos da burocracia, tal qual conceituada por WEBER. A competência profissional e a autoridade burocrática são características da Teoria weberiana.

Os sistemas de relações característicos das organizações são explicados pelas teorias das organizações, revivendo seus elementos estruturais com análise plena e cooperativa, pela intensa obsessão dos fatos selecionados. A Teoria weberiana possibilita a análise estrutural das organizações e suas relações entre si, assim como elementos ambientais onde se inserem.

MERTON (1976, p.58) diz que os papéis se processam segundo a qualificação técnica dos agentes, com regras gerais abstratas e definidas, sempre regidas por um superior legalmente designado. Há evidências de que o homem é dominado por suas relações sociais, relacionadas com os elementos de produção.

Deve-se reconhecer, independente de posições ideológicas, essa disfunção. Enfatiza-se a necessidade dos empregos, pois as condições essenciais de sua manifestação (do emprego) só estão disponíveis nas burocracias públicas ou particulares. O debate público das técnicas da administração burocrática é praticamente inexistente, já que é necessário resguardar informações para que não sejam fluentes a concorrentes ou governos adversários ou hostis. A rotina diária proporciona preferências, antipatias, discriminações desenvolvidas pela organização nas suas exigências ao indivíduo. A pressão que a estrutura burocrática exerce sobre os funcionários é constante, a fim de que se mantenham as características básicas do sistema.

De tanto prezar ou insistir nos objetivos da organização, cria-se objetivos que em si mesmos se representam. A disciplina se distorce e torna-se inflexível, rígida e sem ajustes. Já as regras que satisfaçam “o virtuose” burocrático são postas em ação. Os interesses, os atritos, os planos criam uma postura defensiva de resistência às mudanças nas rotinas estabelecidas.

Há despersonalização de relações, redução de relações pessoais e algumas vezes atitudes de superioridade em relação aos simples mortais. A burocracia é formal, é estrutura grupal secundária, desempenhando atividades que não podem ser realizadas por grupos primários.

WEBER previu a crescente burocratização na sociedade ocidental e lembrou atenção a isto. A ênfase de WEBER no tamanho organizacional como fator determinante da burocracia não se confirmou, porém, a grandeza pode criar padrões burocráticos. Os graus de

especialização são mencionados e normalmente encontrados na grande indústria, sendo a divisão atribuída à causas tecnológicas.

As estruturas formais citadas por SELZNICK (1976, p.30) e que representam organismos racionais com fins e objetivos enunciados, tais como sindicatos, associações de classe, governos, empresas, partidos políticos, etc., são também “organizações”. São formais, com forças coordenadas conscientemente, com coordenação, comando e integração administrativa.

A ação racional é decorrente de uma estrutura formal. Constantemente esses elementos são pressionados pelo ambiente institucional. Mesmo os elementos que não estejam formalmente representados no organograma são de relevância vital para o sistema formal.

Chama de sistemas “cooperativos” as organizações formais, que têm necessidades da indivisibilidade do controle e do consentimento. Diz ainda que:

“Do ponto de vista da organização com sistema formal, os homens são encarados funcionalmente, quanto seu papel como participante de seguimentos determinados do sistema cooperativo”.

Argumenta a delegação como um ato de organização e que nem sempre os interesses e as metas individuais são as organizações. Lembra-se das relações informais como normas não escritas, ou “leis não escritas”, ocasionando associações não convencionais, mas que desejam o controle do grupo e de suas relações. Auto-interesses e sentimentos podem ser mecanismos de ajuste de pessoas e grupos às condições de vida nas organizações e muitas vezes são os grupos de resistência das organização formais.

TRAGTENBERG (1980, p.43), ao tratar dos aspectos da racionalidade, dos conjuntos hiper organizados, de funcionamento mercantilista e que são bases de patologias novas, rejeitando o senso responsável da hierarquia, diz que “é a burocracia produto da organização e sua patologia, reproduzindo-se na educação”.

KATZ e KAHN (1970) citam os efeitos das regras burocráticas sobre os participantes que atuam em função de regulamentos e não em função dos objetivos estabelecidos. Sendo a rigidez redutora da eficácia organizacional, pondo em risco o apoio da clientela. A adaptação

da burocracia às exigências externas dos clientes e às exigências internas dos participantes não foi prevista pela burocracia.

Assim, SELZNICK (1978) salienta aspectos orientadores ao estudo da organização formal – a burocracia – que são:

1. A organização burocrática e uma estrutura social adaptativa;
2. Dentro da organização final desenvolve-se uma estrutura informal;
3. Essa estrutura informal, em seguida torna-se indispensável;
4. Deve-se analisar as estruturas sociais adaptativas sob o ponto de vista estrutural e funcional;
5. Essa análise deve refletir os aspectos relevantes do comportamento organizacional interno;
6. Deve também focalizar as condições estruturais que influenciam o comportamento da organização;
7. O Sistema central de tensões e dilemas da organização será esclarecido através da análise de restrições ambientais e alternativas de comportamento.

É interessante a referência à organização como um agente de mudança – como requisito de mudança social. Para haver mudança, deve haver organização (SELZNICK, 1960, apud HALL, 1984, p.10).

HALL (1984, p.20,22), além de analisar conceitos organizacionais de diversos autores, entre eles WEBER, afirmando que as organizações não possuem fronteiras limitadas, embora a ordem as diferencie das outras entidades sociais, sendo que interação, que considera associativa e não comunal, surge da imposição da própria organização.

Ao tratar de outro autor, BARNARD (apud HALL, 1984, p.21) que embora concordando com WEBER em alguns aspectos, diz:

“Uma organização é um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas”.

Também na definição de tamanho, complexidade, escala e formalização há a simplificação de todos os objetivos classificatórios para simplesmente utilizar o termo “organização” (HALL, 1984, p.21).

HALL também cita: “... as organizações são definidas como coletividades... que foram estabelecidas para a execução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou

menos contínua” (p.22). Há o alerta para as características “particulares” das organizações e ainda de seus objetivos e movimento ininterrupto, possuindo também pontos de contato, sistemas de comunicações, de incentivos, de autoridade, tudo isto conjugando os esforços dos diversos tipos de participantes, ajustados na idéia de alcançar objetivos comuns (HALL, 1984, p.22).

SIMON formula que os objetivos são elementos de restrição na tomada de decisão, e sua aplicação se dá nos níveis individuais ou organizacionais (HALL, 1984, p.22).

Também as organizações recebem influências, em grande intensidade, com grande ênfase do seu meio ambiental, sendo o ambiente social de suma importância, não podendo ser desprezado o ambiente físico. Os fatores deste ambiente atuam de fora para dentro da organização, e dela para fora, ou seja, isso acontece nas duas direções (HALL, 1984, p.23).

HALL, além das análises anteriormente trabalhadas, fala em outras características organizacionais, tentando “chegar à essência das organizações”. Cita, então, o trabalho de **ROTHSCHILD-WHITT** (1979), em comparação a dois tipos ideais de organização dizendo:

O trabalho de **ROTHSCHILD-WHITT** (1979) fornece uma visão global útil das características organizacionais. A obra dessa autora pretendeu demonstrar as diferenças críticas entre as organizações tradicionais e a forma dominante na sociedade ocidental, e as organizações alternativas ou coletivistas (HALL, 1984, p.23).

Ao citar **BENSON** e **HEYDEBRAND** (1977), alerta para as contradições intra-organizacionais nos interesses de classe no processo de contradição. Salaria que as organizações contêm forças que se contrapõem e disputam o controle organizacional. Lembra a tendência da perpetuação do poder, mas as forças organizacionais endógenas se opõem (HALL, p.24).

## **2.2 O sistema cooperativista de gestão**

Hoje, o movimento cooperativista tem sido reconhecido até na ONU, e em todos os organismos mundiais. Em alguns países, a importância econômica do cooperativismo atinge proporções gigantescas, como o caso do Canadá, onde 80% das empresas de capital nacional, são organizações cooperativas.

Há princípios básicos que regem as formas de organização social. Diferentes graus de liberdade, igualdade, autonomia, ou até mesmo de originalidade nos propósitos são elementos determinantes da proporcionalidade participativa.

Algumas diferenças sociais, como conhecimento, capacitação profissional, aspectos tecnológicos, porte da organização e até a divisão do trabalho são elementos característicos da diferenciação social.

A abordagem igualitária, parte do pressuposto dos princípios concernente à espécie humana, porém, cabe ressaltar, as diferenças morais ou intelectuais, levando cada um a adquirir identidade própria e distinta.

Foi apreciada a manifestação de Falcão Vieira, quando se refere à concepção de poder diz que os princípios de abordagem seguem uma simetria, ou dela se afastam. Ora a teoria incide na divisão do trabalho, no capital ou na propriedade. Ora a teoria é igualitária, participativa e democrática.

No primeiro caso, os elementos burocráticos se fazem manifestar, em contrapartida, no segundo caso, o cooperativismo aflora, sendo neste caso, a autonomia de gestão econômica e política (BLAU, 1977 apud FALCÃO VIEIRA, 1989, p.17).

As organizações cooperativistas possuem características econômicas, sociais e políticas distintas dos outros tipos de empresas. Elas operam dentro de uma filosofia coletivista, visando a união entre os associados em prol da competitividade. Neste sentido, a Aliança Cooperativista Internacional adverte que “as cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva” (AMODEO, 1999, p.12)

JANK e BIALOSKORSKI NETO (apud AMODEO, 1999, p. 12), afirmam que:

(...) as cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados de um lado, e o mercado de outro lado, aparecendo com estruturas intermediárias que congregam interesses comuns. Eles não possuem, assim do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos associados.

A filosofia que norteia a relação econômica entre cooperados e a empresa pode ser caracterizado como de um ato cooperativo e não apenas comercial, que diferem dos tratamentos característicos das organizações de capital. Nas cooperativas esta relação se subordina aos interesses da empresa, enquanto que nas de capital há um predomínio expresso no sentido de atender os interesses de seus acionistas. Além disso, no caso das organizações cooperativas, o sentido de propriedade começa na atividade do cooperado. Já nas organizações de capital, o sentido de propriedade geralmente termina na atividade dos proprietários e/ou dos acionistas, que em certos casos é um mero especulador do mercado de ações. A legislação de diversos países da União Européia e América Latina, principalmente o Uruguai, no setor leiteiro cooperativista, não tributam o “ato cooperativo”, estabelecendo diferença de tratamento, entre estes e as organizações de capital (AMODEO, 1999, p.12).

Há evidentes transformações e mudanças nos princípios cooperativistas, ao longo dos tempos, porém, suas características básicas permanecem. Há que lembrar que diversas são as raízes das quais surgem as diferentes formas de coletivismo cooperativo: a origem rochdaleana clássica, as teorias revolucionárias de esquerda; as teorias anárquico-libertárias e as chamadas indígenas do cooperativismo.

Nota-se que o movimento cooperativista é altamente desenvolvido no continente europeu, onde os governos não interferem nas cooperativas, com sua legislação, sendo que o contrário acontece na América Latina.

A OEA, com sua seção de cooperativas, o Mercosul em busca de adaptações para o cooperativismo, o FMI e o GATT pressionam as cooperativas latino-americanas segundo (AMODEO, 1999, p. 40).

Desta forma, a readaptação das cooperativas à realidade enfrentada, as leva a procurar um desenvolvimento mais autônomo, levando em conta a eficiência e a cooperatividade que é necessária, passando a ser elemento essencial de opção. Ora, as cooperativas – ou o movimento cooperativista – atuam em diversas dimensões, sendo organizações econômicas ou empresas sociais e políticas.



Os princípios cooperativistas, ou coletivistas, só se tornam possíveis quando os produtos e a produção são autogestionados na qualificação permanente do grupo, mantendo conhecimento, autonomia e valores próprios para os objetivos organizacionais.

A tomada de decisão; a comunicação como característica do sistema; as informações dos negócios; a discussão grupal e a eleição do líder grupal são características fundamentais do coletivismo. (CARVALHO apud FALCÃO VIEIRA, 1989, p.21).

O cooperativismo, pelas suas características intrínsecas, manifestou-se sempre como alternativa tanto ao capitalismo como ao socialismo. A experiência de Rochdale deu início ao movimento. Muitos pensadores contribuíram na formulação teórica do cooperativismo, gerando novos perfis e denominações tais como autogestão, coletivismo democrático, cooperativismo, numa constante evolução de opiniões, sugerindo novos caminhos e objetivos. Esta forma de ação é inerente aos homens, buscando alternativas para suprir as necessidades e aspirações humanas, pois, todos desejam melhorar as condições econômicas e sociais pela ajuda mútua, sempre tendo como base os processos democráticos constantemente afirmados e aplicados às atividades econômicas para que sejam viáveis, convenientes e eficientes. Todos os princípios de identificação foram edificados ao longo do tempo pelos congressos e assembleias, ratificados na declaração da ACI, em 1995 (AMODEO, 1999, p.22)

Todos os princípios básicos, em todas as denominações atribuídos ao cooperativismo, mantiveram a propriedade dos anseios de produção e as decisões de suas discussões, a rotatividade laborial, além da participação nas sobras, incorporando assim a opinião de todos os participantes. O presente trabalho buscou na comparação dos tipos ideais de organização que determinam as dimensões da organização burocrática e da organização coletivista democrática, onde as características estruturais que identificam elementos comuns das doutrinas mencionadas, na formação de um modelo teórico que se pretende capaz de analisar melhor os tipos organizacionais comparados. Buscar-se nas doutrinas burocrática e cooperativista os paradigmas que determinam suas características fundamentais de unidades econômicas, de empresas que se afirmam nestes princípios para alcançarem seus objetivos pontuais.

Nos princípios básicos de auto gestão, a propriedade dos meios de produção são diluídos entre os participantes, assim como a decisão de suas discussões. Há também

rotatividade nas tarefas laborais, além de igual participação nas sobras. Também na teoria cooperativista denominada Teoria de Münster, busca-se elementos que acentuam os paradigmas de que as cooperativas são unidades econômicas; que são empresas cooperativas de propriedades de seus membros e que estes são mão de obra que espera obter condições favoráveis de produção e trabalho.

Para tanto é utilizado o modelo extraído de JOYCE ROTHSCHILD WHITT, citado por HALL(1984,p.24), que é apresentado a seguir.

### Quadro 2 – Comparação entre dois tipos ideais de organização

Dimensões	Organização Burocrática	Organização Coletivista-Democrática
Autoridade	A autoridade reside nos indivíduos por força da incumbência do cargo e/ou da especialização: organização hierárquica dos cargos. Presta-se obediência a normas fixas universais tal como são implementadas pelos titulares dos cargos.	A autoridade reside na coletividade como um todo: só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluído e aberto às negociações.
Normas	Formalização de normas fixas e universalistas: a previsibilidade e o atrativo das decisões baseiam-se no cumprimento da lei formal e escrita.	Normas estipuladas mínimas, primazia das decisões <i>ad hoc</i> . Individualizadas: alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, primordialmente através da supervisão direta ou de normas e sanções padronizadas e, terciariamente, através da seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos.	Os controles sociais baseiam-se primeiramente em atrativos personalísticos ou moralista e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações Sociais	Ideal da impessoalidade. As relações devem basear-se nos papéis sendo segmentários e instrumentais	Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas.
Recrutamento e Promoção	Emprego baseado em treinamento especialista e diploma formal.  Emprego constituem uma carreira: as promoções se baseiam no tempo de serviço ou no desempenho.	Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados.  O conceito de promoção na carreira não é significativo: não há hierarquia de posições.
Estrutura de Incentivos	Os incentivos de remuneração são primordiais	Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais: os incentivos materiais são secundários.
Estratificação Social	Distribuição isomórfica do prestígio dos privilégios e do poder, isto é, recompensas diferenciais segundo os cargos: a hierarquia justifica a desigualdade.	Igualitária: os diferenciais de recompensa, quando existem são estritamente limitado pela coletividade.
Diferenciação	Divisão máxima do trabalho: dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de execução.  Especialização máxima dos cargos e funções: papéis segmentados. A pericia técnica é mantida com exclusividade: ideal do <i>expert</i> especialidade.	Divisão mínima do trabalho: a administração se combina com as tarefas de execução: a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida.  Generalização do cargos e funções: papéis holistas. Desmistificação da especialização: ideal do <i>factotum</i> amador.

Fonte: (HALL, 1984, p.24)

A barreira lingüística, os diversos trabalhos publicados sobre cooperação, além da falta de embasamento na ciência econômica e a utilização de outros instrumentos de ciência global, dificultaram, a princípio, a difusão, a consolidação, o estudo, a análise da doutrina cooperativista. Quando a doutrina e a teoria cooperativista interagem, passa-se à um maior desenvolvimento desse pensamento.

Mas antes dessa análise, deve-se lembrar os elementos nucleares da vida em todos os momentos. Na própria natureza os átomos se compõem e formam os elementos que, por sua vez, ao agregarem-se, acabam por formar elementos mais complexos. Chove, as gotas d'água unem-se, originando correntes, riachos, rios, que se transformam em vias de comunicação e geração de energia, partindo da gota da água.(ITESC, 1966,p.4)

Os cadernos da Organização das Cooperativas Brasileiras e da aliança cooperativista internacional, com colaboração do Departamento Nacional de Cooperativismo, autorizam a descrição dos elementos analíticos que se segue. Na família se inicia a cooperação, os elementos basilares da convivência humana. Daí o termo "cooperar", que deriva etimologicamente da palavra "*cooperari*", formada por "*cum*" (com) e "*operari*" (trabalhar), significando ação simultânea ou coletiva para um mesmo fim proposto. Assim, a cooperação, que se constitui no interesse comum do empreendimento, onde direitos e deveres são iguais, alcança resultados que são divididos proporcionalmente pela participação societária nas atividades.

Surge daí o **cooperativismo**, um sistema, um movimento, uma atividade ou disposição que considera as cooperativas o ideal organizacional das atividades sócio-econômicas da humanidade.

Isto posto, obviamente há o cooperado - que é o integrante associado - e a cooperativa - que é a **Organização**, definida como autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades sociais, culturais e econômicas pela gestão coletiva. Os valores dessa associação são: a ajuda mútua, a responsabilidade, a democracia, a igualdade, a equidade e a solidariedade.

Suas origens remontam-se à pré-história. Já na Babilônia, no Egito e na Grécia, existiam formas de cooperação bem definidas na agricultura, no artesanato e no sepultamento.

Na China, 400 a.C., os agricultores que usavam o rio Yang-Tsé, definiram formas de cooperação, para as emergências dos naufrágios.

No século XV - quando do descobrimento da América - constatou-se o princípio da ajuda mútua entre as civilizações (Asteca e Maia na região centro-americana; e Inca, no Peru e adjacências) tais como: divisão das colheitas, tributos ao rei, sistemas coletivos de irrigação, combate às pragas, obras de defesa e embelezamento, celebração de festas religiosas e empréstimos de sementes, além de outros.

Mas antes dessa análise, deve-se lembrar os precursores do pensamento cooperativista, já no início do século XIX.

Inspirando-se na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX e em experiências associativistas dessa época, surge a oposição ao liberalismo econômico emergente.

O ideal de justiça e de fraternidade, a esperança de volta à natureza evidencia a oposição às conseqüências da Revolução Industrial. Nesse quadro teórico, intelectual dos socialistas utópicos, impregnados do ideal de justiça e fraternidade, aliados ao sofrimento das classes trabalhadoras nascem, dessas necessidades e da utopia a vontade férrea de superar a miséria, pelos seus próprios meios.

Cabe então ressaltar o Pré-cooperativismo dos Socialistas Utópicos, destacando-se OWEN, FOURIER, BUCHEZ e BLANC (PINHO, 1985, p. 22) e lembra-se o nome destes pioneiros tendo em vista que seus princípios são adequados aos postulados cooperativistas.

a) **ROBERT OWEN (1771-1857)**, de família de artesãos, nasceu em Newton – país de Gales, dirigiu uma fábrica de fiação, onde introduziu várias inovações, tornando-se coproprietário da firma Charlton Twistco, em Manchester, e com a compra de outra fiação na Escócia, passou a dirigir o grupo societário. Realizou importantes obras sociais, que tornam-

se pólos de referência e de admiração na Europa. Os sócios de Owen, achando as inovações onerosas, aborrecem-no e ele deixa a sociedade. Também a falta de apoio estatal, o desiludiu.

Tenta nos EUA, em Indiana, um novo projeto que fracassa. Volta à Europa e continua a lutar pelos operários e, pela imprensa, defende seus ideais. Considera o homem um produto do meio e para modificá-lo, há que o fazer, também modificando o homem. Julga que o subconsumo é proveniente do custo dos produtos acrescidos do lucro, o que não aceita, julgando-o infinito. A mudança do caráter dos indivíduos acarretará mudanças no sistema social enfatizava.

Opondo-se à divisão social entre empregador e patrões, afirmava que a produção deveria ser dos trabalhadores e isto só aconteceria através de associações de tipo cooperativo, mantendo a propriedade comum dos meios de produção e consumo, sendo que isto afastaria as cíclicas crises econômicas. Foi o precursor da recuperação de trabalhadores, da educação dos filhos dos operários, da redução da jornada de trabalho de 14 horas para 10 horas, de proibição da utilização de crianças nas fábricas e do amparo à velhice, criando medidas previdenciárias desconhecidas, até então. Em 1818, dirige-se aos governos dos povos civilizados em Alx-La-Chapelle, em favor dos operários, sugerindo reformas graduais e pacíficas no sistema social.

**b) FRANÇOIS MARIE CHARLES FOURIER (1772-1857)** nasceu em Besançon – França, filho de um negociante de tecidos. Na Convenção (Revolução) perdeu seus bens, condenado à morte, escapou pela queda do Regime. Prestou serviço militar e por motivo de saúde deixou esse serviço, tornando-se corretor. Mais tarde, com a herança materna passou a dedicar-se a trabalhos intelectuais.

Tentou conseguir capitalistas para financiarem suas idéias associativas, nada conseguindo. A princípio elogiou Owen, passando depois a criticá-lo. Fourier era radical, ultra-socialista.

Cria o falanstério - que são unidades auto-suficientes que permitiriam reformar toda a sociedade. Seriam grandes hotéis coletivos, com 1500 pessoas, com convívio espontâneo, substituindo-se a competição pela cooperação. É utópico, ao tentar reunir interesses

contraditórios, pensando em criar a cidade **Harmonia**, onde, com pequena participação acionária, todos seriam co-proprietários.

Dizia que a harmonia era feita de dissonâncias, onde contrastes, diferenças e desigualdades existentes não seriam combatidas, mas utilizadas.

c) **PHILIPPE JOSEPH BENJAMIN BOCHEZ (1796-1865)**, jovem ainda, foi condenado à morte por ter sido um dos fundadores da “Charbonnerie”.

Perdoado, estudou Medicina. Escreveu a Revolução Francesa e foi membro e Presidente de Assembléia Francesa.

Adepto de SAINT SIMON defendeu a tese da Associação Cooperativa dos produtores livres, pacificamente e sem espoliação, que reuniram-se para:

- 1-Colocar em comum suas poupanças;
- 2-Obter empréstimos;
- 3-Produzir em comum;
- 3-Assegurar a todos igual salário;
- 4-Reunir receitas líquidas em fundo comum.

Em 1831, publica o artigo “Meio de Melhorar a condição dos Assalariados e das Cidades”, reunindo determinado número de operários de mesma profissão, regidos por um contrato onde os associados, também seriam empresários, escolhendo seus representantes; cada um teria o pagamento, segundo o uso da profissão; 20% do lucro líquido, seria para formar ou aumentar o capital, sendo o restante rateado entre os membros, e o capital seria inalienável, pertencendo à associação que teria caráter indissolúvel, pela admissão de novos membros, não estando o capital sujeito às leis de sucessão hereditária. Os discípulos de Bouchez rejeitavam o auxílio financeiro governamental.

d) **LOUIS BLANC (1812-1882)**, historiador, jornalista, orador e político, tendo-se evidenciado pela Revolução de 1848. Alguns o qualificam de agitador, tendo imprimido a questão operária no movimento social de 1848.

Apoiava a intervenção ampla do estado na associação operária, para modificar o meio sócio-econômico. Condenou a livre concorrência, julgando-a responsável pelos males e injustiças sociais, sendo nociva aos operários e até à burguesia. Blanc postulava a criação de associações, onde cada um seria co-proprietário dos instrumentos de produção. As associações seriam estatais, pelos recursos financeiros e estatutos sociais. Os associados elegeriam seus dirigentes temporários.

Tudo seria decidido pelos associados no tocante ao consumo, se individual ou coletivo. Já a distribuição da riqueza produzida dependeria das autoridades públicas, frente ao desaparecimento da concorrência.

Além dos precursores citados, deve-se lembrar a fundamental participação na reformulação da sociedade universal e no desenvolvimento do cooperativismo os seguintes nomes:

- **Doutrinadores:** Charles Gide, Beatriz Polter Webb, Paul Lambert, Bernard Lavergne, George Larsene, George Fouquet e Moisés M. Coady;
- **Historiadores:** George Jacob Holyoake, Groznoslav Madematz e George Davidovic; e
- **Pioneiros:** os já citados probos de Rochdale e Friedrich Wilhelm Raffeisen, Hermann Schulze/Delitzch, Luigi Luzzatti, Wilhelm Hass, Alphonse Desjardins, Theodor Amstadt.

A seguir, lembram-se os princípios do cooperativismo, os primeiros criados em 1844 (em Rochdale), reavaliados em 1937, em Paris, e em 1966, em Viena, pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional.

Já em 1995, no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em Manchester - Inglaterra, reafirmaram-se os princípios abaixo citados:

### **1. Adesão voluntária e livre**

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

## **2. Gestão democrática pelos membros**

As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de suas decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); e as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

## **3. Participação econômica dos membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte deste capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam o excedente a um ou mais dos seguintes objetivos:

- a) desenvolvimento de suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;
- b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

## **4. Autonomia e independência**

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros. Se estas firmarem acordo com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas.

## **5. Educação, formação e informação**

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



## 6. Intercooperação

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

## 7. Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: OCB—Organização das Cooperativas Brasileiras/OCERGS—Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul.

A OCB/OCERGS divulgam a simbologia, elemento de distinção das atividades humanas, buscando expressar-se por si mesmo, tem também no cooperativismo sua presença, e que são:

O **pinheiro** - símbolo da imortalidade para os antigos, além de sua fecundidade, capacidade de multiplicação e sobrevivência em terras menos férteis.

O **círculo** - representa vida eterna, sem horizonte final, nem começo, nem fim.

O **verde** - o verde escuro das árvores lembra o princípio vital da natureza.

O **amarelo** - simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

Assim, reunidos num círculo abraçando dois pinheiros, representam a imortalidade de princípios, a união do movimento, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos.

Citadas as teorias básicas do cooperativismo no mundo far-se-á breve resumo da evolução cooperativista.

LUXEMBURGO (apud MENDES FILHO, 1970, p.81 ) lembra aspectos destacados da doutrina cooperativista e sua atuação, sendo o primeiro que esta seria uma estratégia atendendo os ramos periféricos do tronco capitalista e o segundo que, “por ser tangencial, deixando de combater o setor fundamental da economia capitalista, ou seja não assedia o capital da produção”. Nas diversas correntes cooperativistas, cada uma delas assume importantes atribuições. Ora nas economias socialistas, ora nas economias de mercado, o objetivo sempre foi o de defender os interesses dos grupos associativos, em todos os níveis econômico ou psicológico.

ARRUDA (1977), em entrevista à Rosina Duarte, classifica o novo Cooperativismo, chamado-o de autogestionário ou popular, baseia-se, para esta classificação, na grande massa de desempregados, sendo que este fato é o maior problema, a maior dificuldade do capitalismo. É de natureza intrínseca deste – a Globalização – desde sua origem, no século XV.

O autor citado salienta a organização, que mesmo sendo contraditória, pode resolver o problema da massa de desempregados e insatisfeitos, criados pela Globalização. Para isso, prevê a *autonomia e o desenvolvimento coletivo*, afirmando não haver incoerências, pois “o equilíbrio é a lei da natureza”.

Acredita-se que é possível a harmonia entre desenvolvimento coletivo e autonomia, sendo evidente a necessidade da reformulação de valores. É necessária uma prática ética e moral, evitando a competição predatória entre os trabalhadores, sendo ela mesma – a competição – em si mesma destrutiva, pois a lei natural do capital, seu caminho predileto, é o monopólio.

Já o movimento cooperativista, desde os seus primórdios, defende a conjunção do desenvolvimento coletivo e da autonomia. Busca-se o atendimento das necessidades e não o seu despertar, pois àquelas torna-se necessário impor limites.

Além disso, quando se fala de organização é necessário considerar três dimensões – a econômica, a política e a educacional. A primeira – a econômica – sugere Arruda, é prevista através de sistemas associativos-cooperativos, co-gestão, co-propriedades, para satisfação de seus participantes.

A segunda dimensão – a política – só poderá competir, ou melhor, compartilhar o seu poder, se tiver poder econômico, sendo que se considerarmos apenas os grupos assalariados, isto torna-se impossível ou muito difícil.

A terceira dimensão, a educação, seja cooperativista, auto gestonária, associativa, ou até mesmo formal, desde de que com liberdade de adquirir conhecimento – que é universal e a ninguém deve ser negado – buscando de “per si”, ou através dos sindicatos, consolidar a nova fórmula solidária de poder. Reorganizando-se, abandonando a reivindicação de emprego e salário, negociando com as empresas e o governo, buscando conhecer as questões

macroeconômicas, criando o estabelecimento de estratégias democráticas para o Estado e a Sociedade.

Aí, o plano educacional volta-se ao desenvolvimento integral das pessoas e das comunidades. Isto poderá neutralizar o poder hegemônico da globalização e da competição desenfreada. Há que se conhecer os laços de intercâmbio e colaboração, mantendo vias sólidas de comunicação, formando redes com vida própria.

Na época que corre, atualmente, compreende-se que as comunidades locais possuem elemento de vida comum, de cultura, de agregação e de sobrevivência. A *polis* – a cidade – é que se incumbe e é o elo aglutinador, tendo por base a formação familiar, onde todos se conhecem e vivem sob as mesmas condições, esperanças e virtudes. O desenvolvimento comunitário encarrega-se no comprometimento da solução de seus problemas de sobrevivência, pois o mercado é incapaz de solucioná-los.

A autoridade máxima da União, ao abrir o XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, disse: “É preciso que haja alguma coisa que ultrapasse o indivíduo isolado, e que não o submerja nas formas totalizantes”.

No mesmo conclave, o então presidente da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – Dejandir Dal Pasquale, disse que: “a globalização dos mercados e até da cultura recomenda mudanças – de comportamentos e estratégias (...) pois no mundo dos negócios, quem não entende o recado das mudanças, corre o risco de desaparecer.”

Sempre, em todo o lugar, em todos os conclaves, sente-se a necessidade de manter a educação cooperativista, impregnada de seus postulados básicos.

Na atualidade o cooperativismo requer e até exige liberdade e comprometimento com a comunidade, mantendo o princípio basilar da liberdade.

Para atingir os seus objetivos, a sobrevivência cooperativista requer eficiência, eficácia e efetividade, pois o ambiente de rápida mutação exige capacidade de gestão qualificada e atuante, moral e eticamente atuantes.

A principal função do estudo em administração cooperativista será o equacionamento do método administrativo, capaz de solucionar as controvérsias que a globalização – o princípio neoliberal – ocasionou. Ocorre que a formação de blocos econômicos regionais está presente e não pode ser desconsiderado.

Há quem fale em “capitalismo cooperativo”, como se ambos não fossem antagônicos em essência. No capitalismo, o capital compete com o capital, o trabalho com o trabalho, e entre ambos há uma beligerância permanente de interesses. A cooperação não requer controle privado, excludente, fragmentário da produção e do lucro, pelo contrário: aglutina, harmoniza, e divide os ganhos, otimizando-os para a coletividade dos indivíduos.

A cooperação e a solidariedade serão, sem dúvidas, no terceiro milênio, elementos fundamentais, exigindo nova ótica cultural. Para atingir espaço econômico, as cooperativas e seus membros devem abandonar a postura reivindicatória e delegatória e buscar seu próprio caminho na co-gestão, autogestão, competência profissional, estabelecendo sólido processo educacional, politizando-se e ampliando sua ação pela informação, comunicação e cultura.

Necessário é ter em mente as iniciativas centradas no interesse popular, criando novas esferas de atuação, não desconhecendo o sistema cooperativo tradicional.

Há, portanto, dois princípios distintos, que seguem lógicas, com objetivos e requisitos específicos, ambos indispensáveis. Uma, a lógica racional, empresarial, realista e pragmática, dirigida a uma alternativa econômica. A outra, a lógica dos valores ideológicos, entendendo a evolução social, partindo do solidarismo, exigindo uma reflexão própria que determina a elaboração de economias solidárias e alternativas.

Mas é prudente ressaltar que o conhecimento e a teoria administrativa, os fatores contábeis, mercadológicos de gestão financeira, de legislação tributária, de trabalho, além da ordinária, os aspectos sócio-econômicos, ambientais, éticos e filosóficos, são instrumentos indispensáveis na conjugação da tarefa aglutinadora da administração cooperativista.

A dimensão central, hoje, é a necessidade de desenvolvimento, integração e ampliação de estratégias de fomento, emergentes em três pontos básicos: o crédito popular; a gestão

de novas articulações de mercado e a capacitação profissional. Esta, aliás, uma das principais preocupações de autores, como Silveira, Mello e Gomes.(1977, p.14).

A educação profissional, para habilitar as populações de baixa renda para o mundo, do trabalho exigiu profissionais com formação acadêmica, ética e ideológica voltadas à solidariedade, capaz de gerar e desenvolver empreendimentos, ou seja, atividades econômicas autônomas individuais, familiares ou associativas. É a criação, o desenvolvimento das chamadas habilidades de gestão ( Silveira,Mello e Gomes, 1977, p.16).

Hoje, além das cooperativas de produtores, de créditos, educacionais, habitacionais, mistas, há também as chamadas cooperativas de trabalho – que melhor seriam definidas como de serviços – as de artesãos, de pessoas com necessidades especiais, etc, mostrando que é possível a formação de cooperativas, em todas atividades humanas.

Pode-se ver que não há limites para a formação de cooperativas, em todas as atividades humanas.

O próprio texto constitucional de 1988, destacando-se o artigo 5º, nº XVIII, e os artigos 146, 174 e 192, nº VIII, também tratam do assunto cooperativismo, essencialmente no crédito e na garimpagem. A Assembléia Nacional Constituinte, ao elaborar a Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, destaca em seu artigo 5º, Título II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais, capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos que a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. Também o texto constitucional no Título VI – Da Tributação e Orçamento, capítulo I – do Sistema Tributário Nacional, Seção C - dos princípios gerais, no artigo 146, letra c, dispõe sobre o adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas; e no artigo 174, Título VII, capítulo I, parágrafo 2º, 3º e 4º ressalta o cooperativismo e outras formas de associativismo e da ênfase para garimpagem e a lavra e pesquisa de jazidas minerais, desde que garantida a proteção ambiental.

O interesse deste trabalho é o cooperativismo, por isso, cita-se as principais teorias cooperativistas atuais e que são transcritas a seguir, conforme PINHO (1982, p.69).

1. A teoria da cooperativização global – que se baseia no utopismo francês do século passado. Seus defensores têm uma atitude negativa diante da economia de mercado e de concorrência.
2. A teoria de cooperativização sistêmica – sendo a que reúne pessoas que cumpram tarefas diferentes, “cooperando entre si”.
3. A teoria da cooperativização fiduciária – baseia-se no “homo cooperativus”, sem interesses individuais ou egoístas, que se submete “fiduciariamente” e completamente aos interesses coletivos do grupo cooperativado, do qual é membro.
4. A Teoria Cooperativa Neoclássica – onde se reúnem em grande parte ao instrumental analítico dos neoclássicos, apesar de tocar em noções de mercado, concorrências e preços, etc.
5. A Teoria do Comportamento Cooperativista, que tem como base as motivações econômicas, sociais e psicológicas dos cooperados, aptos a cooperar e cria elementos de análise, que abordam questões subjetivas de cada grupo psicossocial.

6. A Teoria de Münster – apresenta os seguintes pressupostos:

- a) A concorrência não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência propriamente dita;
- b) Há busca da cooperativa quando a ação solidária é mais vantajosa que a ação individual;
- c) A cooperativa adquire a sua própria importância econômica, independente das unidades econômicas dos associados;
- d) O conselho de administração e gerentes atende aos seus próprios interesses, na medida que fomentam os interesses dos membros da cooperativa, suas rendas e seus prestígios devem aumentar proporcionalmente à melhoria da situação dos associados. Daí, a necessidade de fiscalizar a gestão empresarial (Conselho Fiscal).
- e) Entre os associados deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasados em normas contratuais ou estatutárias, e não na solidariedade cega”.

O instrumental que a Teoria de Münster utiliza provém das Ciências Sociais, em particular da ciência de Organização, da Teoria dos Grupos, da Microeconomia, etc, sintetiza-se no quadro abaixo esta teoria:

### Quadro 3 - TEORIA DE MÜNSTER

1.	A cooperação inclui o interesse pessoal e a concorrência;
2.	A ação solidária para satisfazer os interesses pessoais;
3.	A aquisição pela cooperativa de sua própria importância econômica;
4.	As rendas e o prestígio dos dirigentes são proporcionais à melhoria da situação dos associados, baseada na fiscalização da gestão empresarial pelo conselho fiscal;
5.	1. A solidariedade e a lealdade consciente, embasados nas normas contratuais ou estatutárias devem existir entre os associados e a cooperativa.

FONTE: (PINHO, 1982)

Além disso esta teoria considera o interesse individual dos associados como o objetivo da ajuda mútua cooperativista, não prioriza o indivíduo em detrimento do coletivo: ambos são importantes na cooperativa, definindo-a como: As cooperativas são agrupamentos de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais, por meio de uma empresa que eles mantêm

conjuntamente. Ela desenvolveu instrumentos tanto do controle do êxito cooperativo no mercado (competitividade) quanto do controle do êxito dos cooperados (efetividade).

O interesse deste trabalho, nesta teoria, decorre especialmente de que seus elementos de administração são em tudo semelhantes às mais modernas técnicas de administração empresarial. Usa as vantagens técnicas das empresas econômicas e suas inovações, além de tecnológicas, modernas, basicamente, orientando-se pela ciência da Administração. Dá a ênfase na necessidade da participação de todos nos processos de tomada de decisões do grupo, além de indicar como é necessário o controle da cúpula dirigente. Também salienta sua importância nos países emergentes, criticando com firmeza o cooperativismo Rochdaleano. Cria elementos de mercado e vias de comercialização, alcançando êxito dos seus membros.

Deixa-se de entrar no mérito de outros elementos analíticos, pois a Teoria de Münster nos parece mais apropriada e capaz de atender os reclames atuais do movimento cooperativista e que influenciou, sobremaneira, a formação do instrumento de coleta de dados, no sentido de amenizar as preocupações do administrador cooperativista na sua função principal: a de atingir resultados, usando métodos cooperativistas.

No mesmo sentido o XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo (Apud Cooperbrasil, 1998, documento I, pg.13 da Organização das Cooperativas Brasileiras), define que: Gerir uma empresa cooperativa em uma economia globalizada, exige um novo patamar de conhecimento.

O congresso citado levantou quatro questões básicas do moderno gerenciamento da empresa cooperativa, que são:

- a) A questão da administração da empresa cooperativa sob a ótica da eficiência empresarial em um ambiente econômico aberto e competitivo;
- b) A questão da autogestão do sistema cooperativista, tendo como objetivo o acompanhamento e o monitoramento da eficácia econômica e social das sociedades cooperativas;
- c) A questão do financiamento e da capitalização da empresa cooperativista, tanto através dos novos bancos cooperativos, como de abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação.
- d) Quanto à educação cooperativista para a capacitação profissional, o XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo voltou a enfatizar formação, dizendo: "A complexidade de gestão de uma cooperativa no contexto dos negócios atuais é crescente, necessitando profissionais altamente qualificados para gerir cooperativas,

nos seus diversos níveis". Manifestou o desejo da criação de um "Centro de Altos Estudos em Cooperativismo".

Neste conclave, também foi lembrado que as universidades estabelecessem formas de trabalho de formação de quadros com cultura cooperativista brasileira, em forma de doutrina, princípios e referências teórico-práticas básicas, apoiando a capacitação de recursos humanos, desde a formação, até a valorização do curso de pós-graduação, nos níveis de Mestrado e Doutorado em cooperativismo. Há, no século XX, uma reordenação dos objetivos organizacionais cooperativistas, originalmente na fundação da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), quando se falou de "uma nova ordem cooperativa".

Profundas são as dificuldades de as cooperativas manterem seus propósitos, principalmente, no meio social capitalista, exigindo ajustamentos estruturais, como alternativa de sobrevivência, assim diferentes países criaram legislação própria para orientar a atividade cooperativista, com exemplo:

- Na Itália, em termos de legislação, o vínculo cooperativista é com o Ministério do Trabalho em nível nacional embora nas províncias, pela decisão das cooperativas, na Assembléia, podem estabelecer normas. Há aqui, também, fortíssima atuação no setor educacional.
- Na Espanha, o cooperativismo vincula-se ao Ministério do Trabalho e Seguridade Social, embora as províncias de Valência, Andalúcia, Navarra, Catalunha e Mondragón mantenham certa autonomia quanto a essa legislação
- Na França, as autorizações são feitas pelos Ministérios Público, embora não haja nenhuma interferência estatal sobre o cooperativista para formar e reciclar funcionários e dirigentes do sistema.
- Em Portugal, a partir de 1976 o cooperativismo passou a ter tratamento igualitário ao setor público e privado. A autogestão se dá, aí, em caráter empresarial, independente da forma cooperativa. Há também programações, capacitação e treinamento, ora do Estado, ora do Sistema Cooperativista.



Além da grande difusão na Europa, o movimento cooperativista está presente em muitos países, em decorrência de sua aceitação universal, como pode ser visto no quadro:

**Quadro 4 – DIFUSÃO COOPERATIVISTA**

Países	Produtos Comercializados	%
Áustria	Agrícolas	55 a 60
Finlândia	Agrícolas	55 a 60
Suécia	Agrícolas	55 a 60
Itália	Agrícolas	60
Noruega	Agrícolas	75
Canadá	Agrícola	80
EEUU	Agrícola	60 a 75
Japão	Arroz e Peixe	90
Israel	Agrícola	80

FONTE: OCB/ACI

Falando-se em Israel, transcreve-se um breve relato de um aluno formando no curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo, do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria. O acadêmico chama-se Cleberton Ferreira da Silva, formando de 1999, em estágio na Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, tendo sido selecionado pelo sistema para este intercâmbio sociocultural cooperativo, representando a OCERGS e o curso da UFSM. Ferreira da Silva (1999), presente no curso de empresas cooperativista para o desenvolvimento rural, afirma que:

Este encontro, marco inicial das relações cooperativas entre os dois países, ocorreu em Kibutz 'Brhor Hail', em Israel, e teve como objetivo a realização do curso 'Empresas Cooperativas para o Desenvolvimento Rural'.

O curso abordou aspectos econômico-financeiros que cercam o mundo cooperativo num contexto global (Capitalismo x Cooperação).

Foram abordadas também as questões ideológicas do sistema cooperativista, os métodos eficazes de comercialização e o modo moderno de administrar empresas cooperativistas.

Foi mostrado o modelo cooperativo israelense, o 'Kibutz', que é uma forma de sociedade associativista (socialista), em que o indivíduo não tem posses e a produção, bem como todos os processos econômicos de sobrevivência (agricultura, indústria e comércio) são realizados de forma coletiva. As 'sobras' retornam efetivamente aos colaboradores, sendo o mesmo valor pago para todos, independente do setor de trabalho. São socialistas dentro da comunidade e extremamente capitalistas nas transações comerciais com o mundo exterior.

O evento foi marcado também por uma visita feita à Câmara de Indústria e Comércio, nas relações Brasil/Israel”

Outrossim, na América Latina, todos os países possuem forte movimento cooperativista, sendo que no Brasil muitas atividades econômicas se organizaram em cooperativas e, especificamente, no RS, destacando-se os fatores agropecuários de trabalho.

### **2.3 Outras denominações dadas aos aspectos cooperativistas**

O novo contexto mundial exige novas formas econômicas de participação no mercado. Para Paul Singer (1998, p.XXXIII):

A economia solidária está emergindo por força de crise do trabalho, que, sem dúvida, reflete a crise que acomete o capitalismo brasileiro. A economia solidária ainda carece de reconhecimento público e de mais solidariedade por parte de todas as vítimas atuais e potenciais da crise (...) ensejando uma transformação estrutural do sistema socioeconômico como um todo.

Dessa forma o cooperativismo (coletivismo), autogestão, organizações coletivistas-democráticas são apenas alguns nomes dados aos aspectos da Economia Solidária, ou Cooperativismo, propriamente dito. Na América Latina, segundo PAEZ e ESCOBAR(1988, p.87) existe uma extensa e variada tipologia de unidades de economia solidária e que, conforme o país se denominam:

- Cooperativas;
- Grupos Pré-cooperativos;
- Sociedades Mútuas;
- “Fondos de Empleados”;
- “Casas de Arrojo”;
- Associações de Consumidores;
- Associações de usuários de Serviço;
- “Organizaciones Epidales”;
- Empresas Comunitárias;
- Empresas Autogestionárias.

Todos operando de acordo com suas características naturais, nas diversas atividades econômicas, setores de produção, nas áreas urbanas e rurais, segundo o desenvolvimento da

economia solidária de cada país. Reunidas em sua heterogeneidade, mas com propósitos comuns, denominam-se economia solidária.

Encontra-se também o termo "autogestão" e "economia solidária. LISBOA (2000, p.4), fala em redes de trocas solidárias. Já MANCE (2000, p.13), lembra as redes de colaboração solidária, classificando-as como as mais complexas do que a economia solidária. frente).

Também SILVEIRA et al (1997, p.13 -18) fala na capacitação no contexto da geração de trabalho e renda, propondo metodologias para o processo de enfrentamento de novos padrões econômicos e tecnológicos emergentes, que se alimentam mutuamente. A globalização, integrando poucos e excluindo muitos, requer e exige integração e ampliação de estratégias de abordagem, baseados no crédito popular, novas formas de atuar no mercado, além da capacitação profissional. Esta última é a questão chave para permitir habilitar as populações periféricas da atividade rentável, qualificando-as, por intermédio de formação acadêmica de lideranças comprometidas teórica, prática e ideologicamente com a integração e os aspectos de Colaboração Solidária, que também exige ações fraternas e cristãs. No aspecto de capacitação citada, motivar os "cidadãos trabalhadores" e torná-los "cidadãos empreendedores", capacitando-os a planejar, avaliar e desenvolver empreendimentos autônomos, individuais, familiares ou associativos - este, outro nome dado ao conjunto de aspectos solidários: associativismo.

Várias formas de organização, buscando conceber auxílio-mútuo entre pessoas, excluindo a mais-valia, ou até mesmo a abolindo, centram seus objetivos no auto desenvolvimento pessoal e coletivo (Arruda, 1996,p.41). Neste contexto um embrião de capacitação massiva, no nordeste do Brasil, na década de 60, nas ligas composesas, idealizadas e difundidas por Francisco Julião, sendo essa experiência lembrada por IVÁN LABRA (apud SILVEIRA et al, 1997.:39)." O curso era clandestino, tendo 46 participantes e durando 40 dias, em segredo, voz baixa, clandestinos e escondidos. A ideologia do método foi de Clodimir Santos de Moraes, reeditada nos primeiros meses de 1964, sendo um laboratório experimental que passou a organizacional pouco tempo depois". Este processo foi posteriormente adotado pela OIT (Organização Internacional de Trabalho). Todo o objetivo da estrutura citada acima era promover a mudança psicossocial da empresa auto-gestionária.

Também a denominação PAE (Programa de Auto-Emprego), onde é utilizado o método de capacitação massiva, é disseminado por São Paulo, Mato Grosso, Amazônia (Pará e Tocantins) Alagoas, Bahia, Sergipe e Pernambuco. (Silveira, et al:59)

Há ainda o GESPARG (Gestão Participativa para o Desenvolvimento Empresarial), cooperação entre o Banco do Nordeste e o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), que constitui uma referência ética e pedagógica, dando ênfase em processos cooperativos, levando em consideração as experiências vividas pelo instruendo, capacitando-o para o trabalho e prática social.(GESPARG-SILVEIRA et al:1977, p.67)

Entre as denominações atribuídas ao cooperativismo, uma chamou-o de terceira via do desenvolvimento. Recentemente, a Economia Social passou a denominar-se Terceiro Setor, com um caráter despolitizado, derivado da literatura norte-americana. Em realidade, representa ONGs - Organizações não Governamentais, sem fins lucrativos, são compostas de voluntários, onde o cidadão deve ser o ator principal, em contraste com o poder do Estado e do Mercado. Não há rígida separação entre os elementos citados. Isto quer dizer que os elementos se associam, interagem e não são excludentes e o mercado precisa de confiança mútua também na ação solidária, onde há graus de interesse.

O próprio DRUCKER ( apud LISBOA 2000, p.19) “constatou que o chamado Terceiro Setor, isto é, a economia solidária, foi o que mais cresceu e lucrou nos últimos 20 anos, nos EUA. No Brasil, este setor já engloba hoje, segundo pesquisa da Universidade Johns Hopkins (1998), 1,4 milhões de pessoas”.

Nos dias atuais, as leis do mercado, antes hegemônicas, não são mais absolutas, surgindo, então, a ética nos negócios, o apoio às micro-empresas locais e aos empreendimentos solidários. A emergência do Terceiro Setor, apesar de muito antigo, só agora é descoberta pelos intelectuais. Emergiu com toda força na existência de uma economia informal, que diuturnamente se apresentam nas ruas das cidades do país, garantindo a sobrevivência de muitas famílias. Sendo o terceiro setor associado à cultura norte-americana mantido com forte tradição cívica, onde os recursos são utilizados organizadamente para o desenvolvimento de determinadas regiões, chega ao Brasil, onde as relações de solidariedade social se apresentam de diversas formas, muitas vezes através das religiões. O terceiro setor não é cooperativismo apesar de conter aspectos e prever elementos básicos de convergência

com a doutrina cooperativista, trazendo formas associativas, para minimizar as diferenças sociais, na distribuição de renda.

Neste raciocínio manifesta-se James Heckman, ao receber a notícia que era um dos ganhadores do Prêmio Nobel, no Rio de Janeiro, defendeu a desregulamentação do mercado de trabalho. Segundo ele, essa é a solução para aumentar a renda da população e a receita do setor público e reduzir a informalidade em países pobres como o Brasil. Acrescentou que a regulamentação do trabalho deve ser restrita a alguns aspectos, entre eles a segurança no trabalho, porém, entre haver excesso de regulamentação e absolutamente nenhuma, melhor seria que não houvesse nada. Ressaltou ainda que excesso de regulamentação é o responsável pelo elevado índice de informalidade no mercado de trabalho latino-americano (HECKMAN,2000).

O cooperativismo, entre seus postulados básicos, indica normas mínimas, ideais comunitários, incentivos morais, ética, divisão mínima de trabalho e generalização de cargos e funções. Nesse mister, aliás, o pensamento de Heckman, ajusta-se aos postulados cooperativistas básicos.

Nesse sentido o próprio DRUCKER diz que: as políticas, entre elas as administrativas, se conservam atuais por vinte ou trinta anos e os pressupostos cooperativistas já duram pelo menos meio século.

Adotando o pensamento de Drucker pode-se dizer que há afastamento da realidade no trato administrativo, onde premissas ultrapassadas são usadas, dando lugar à doutrina cooperativista, pois os administradores com seus paradigmas sociais que tratam de pessoas, de seus comportamentos, de suas instituições, são, portanto mutáveis. Aliás mudam constantemente, não existindo uma forma única e correta de administrar. Isto dito, conclui-se que a administração em cooperativismo tem-se adaptado às diversas fases e modus-vivendi de cada elemento autogestionário, solidário ou coletivista, pois as tecnologias, os mercados e as finalidades organizacionais mudam, sobrepõem-se, não existindo panacéia administrativa, exigindo constante atenção ao ambiente interno e externo, além dos aspectos globalizantes.

Lembra DRUCKER(2000), que a administração não é de empresas ou negócios, ou de outra coisa qualquer. É, sim, um amálgama, onde todo tipo de organização deve ser considerado – empresariais ou não. Salienta, também, que nas organizações não lucrativas é

onde a administração é mais necessária atualmente, como pobreza, saúde, educação, tensões nacionais e internacionais, questões étnico-religiosas – exigindo soluções claras, mais uma vez traz à tona os elementos básicos do raciocínio cooperativista. Nesse ponto de vista, o cooperativismo, a autogestão e a economia solidária, vislumbraram com muita antecedência as realidades significativas de desenvolvimento dos povos, principalmente os excluídos do sistema geral, considerado o melhor ou um dos únicos a ser seguido.

DRUCKER lembra no “Management Challenger in the 21 century”, que o que até hoje se acreditava como certo, ou está errado ou desatualizado. Deixa claro que a organização certa é algo que não existe, havendo organizações, cada qual possuindo pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas (DRUCKER, 2000).

Por isso, entende-se que a administração cooperativista é singular, possuindo várias tonalidades de expressões. Requer, portanto, estudo e análise específica; formação acadêmica adequada e não generalizante – como se pretende uma habilitação da administração de empresas; deseja e trilha um caminho sistemático, baseada em teorias, guiada por princípios de uma nova cultura político-administrativa, uma compreensão de cidadania e da política que pouco ou nada tem a ver com os modelos estatais ou liberais. Tratando-se das concepções modernas de alternativas surgidas das perspectivas humanistas, cristãs, cooperativistas, revigora-se o debate ao redor da “Terceira Via”, entre as ideologias estatizante-liberalizante. É o surgimento de uma resultante que tira um pouco de cada um, mas constrói algo novo (DOWBOR apud LISBOA, 2000, p.31).

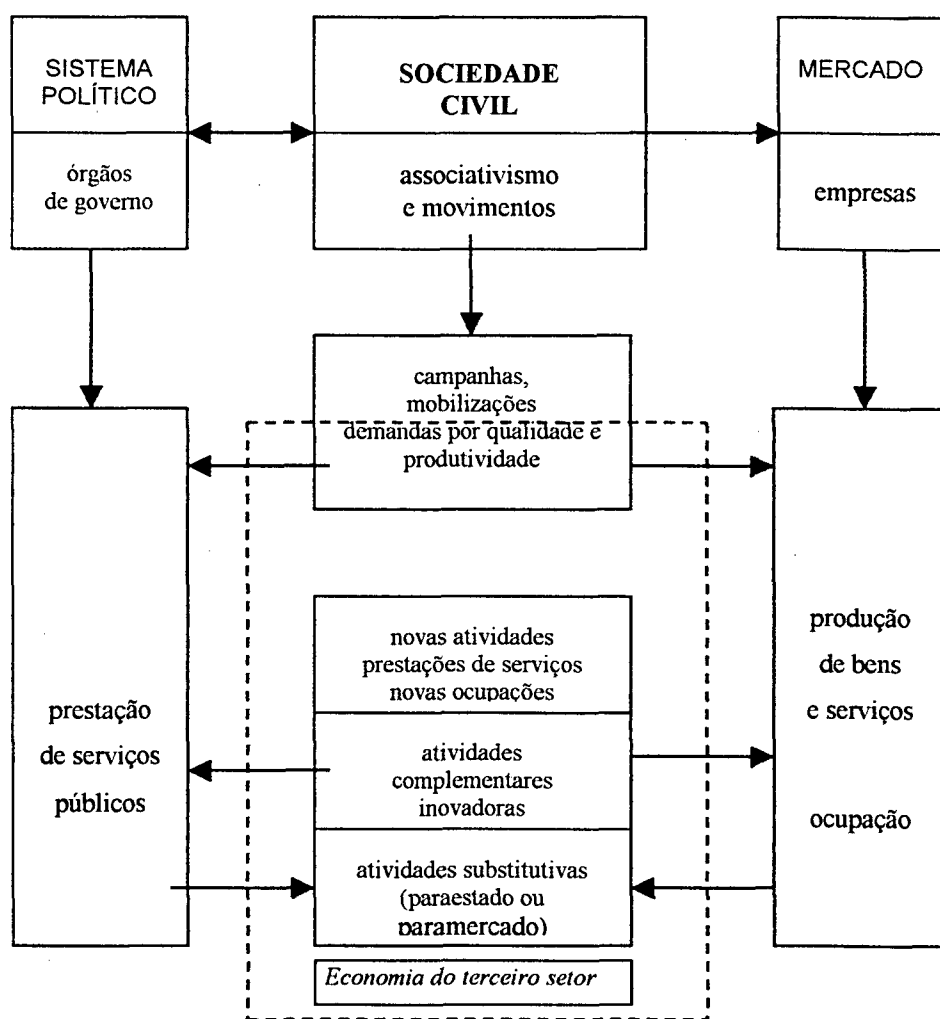
Há autores, ao comparar o velho cooperativismo com o novo, afirmam que: o velho cooperativismo é utopia em busca de sua prática, e que o novo era uma prática em busca de sua utopia.(HENRY DE ROCHE, apud RONCATO, 1998, p.115)

Sobre este aspecto, pode-se lembrar que no Encontro Universitário para a Criação Tecnológica de Cooperativas Populares (Rio de Janeiro, 08 e 10/09/1999 – COPPE/UFRJ), onde os professores Carlos Vainer e Paul Singer debateram a respeito do tema do Simpósio, na manifestação de plenário, fez-se a afirmação que o cooperativismo era uma utopia em realização, em contraposição aos argumentos dos debatedores. Dentre as denominações existentes, de colaboração solidária e outras denominações que ensejam debates conceituais, cita-se o Terceiro Setor, Setor sem fins lucrativos e Setor não estatal, segundo MANCE

(2000, p.20). Para isso, apresenta-se um exemplo que configura o Terceiro Setor entre Estado e Mercado.

As Redes de Colaboração Solidária possuem características próprias de formação em sua gênese, onde o autor destaca diversos modelos que são: O Assistencialista; o Capitalista; o Socializante; o de Autogestão; o de Economia de Comunhão; o Modelo LETS (Sistema Local de Comércio e Emprego); e o Comércio Équo e Solidário, o qual se apresenta no fluxograma abaixo:

Observa-se que, na Figura 01, os Sistemas Políticos com seus órgãos de governo interagem com a Sociedade Civil, incluindo-se nesta os movimentos associativos, não esquecendo que o mercado e as empresas produtoras de bens e serviços estão intimamente vinculadas às atividades substitutivas, do Estado e do mercado.



**Figura 1 : TERCEIRO SETOR ENTRE ESTADO E MERCADO**

Fonte: PIANTA (apud MANCE, 2000, p.21)

Independentemente dessa frágil representação que pode induzir-nos a compreensões indevidas, cabe salientar que muitas ONG's caracterizáveis como organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, não praticam a colaboração solidária, sendo organizações que defendem o modelo capitalista até mesmo em sua versão neoliberal. Contudo, o número de ONG's, solidárias ou não, e o conjunto dos recursos por elas mobilizados em inúmeros países é bastante elevado". (MANCE, 2000, p.21).

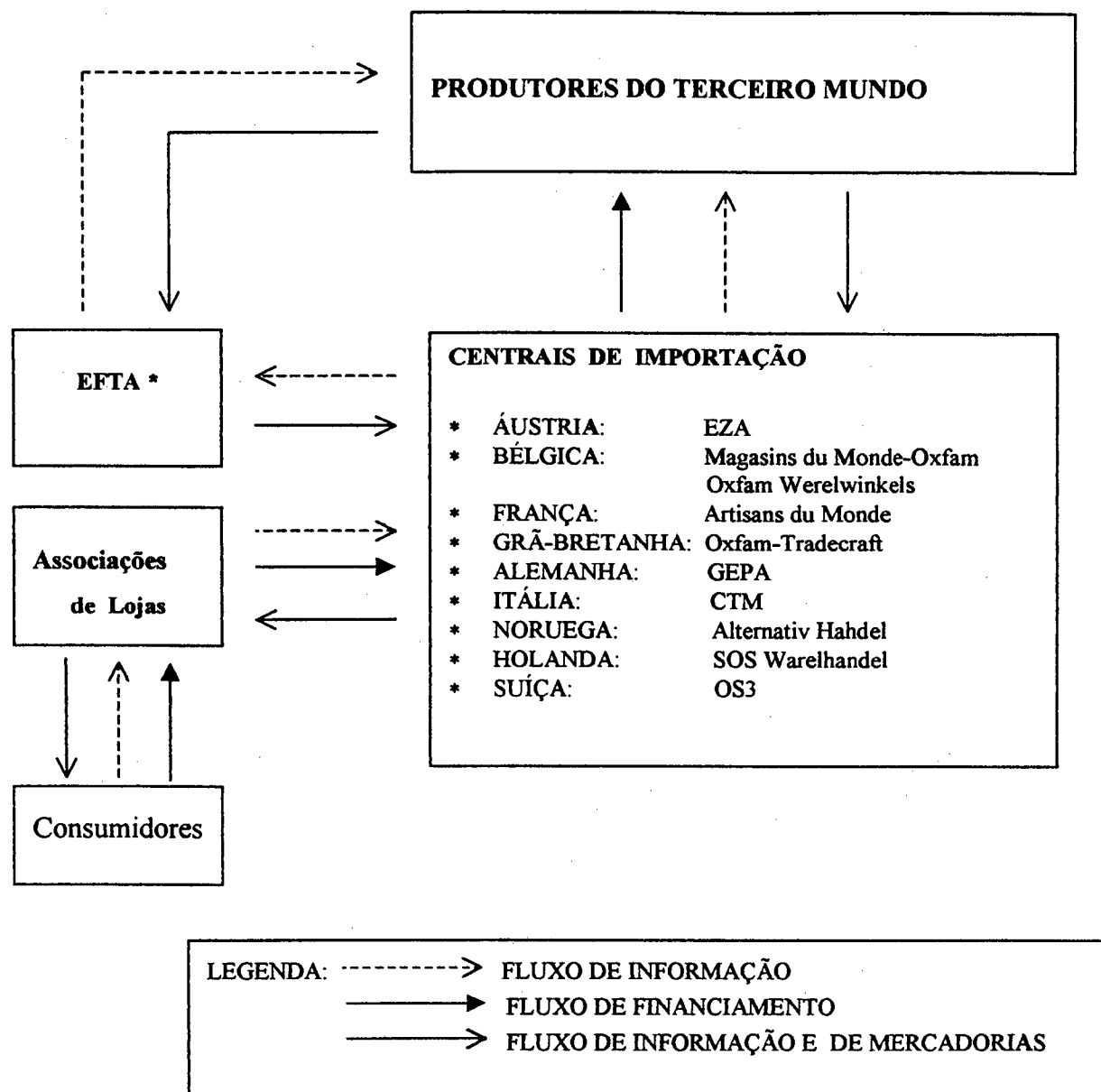
Nesse raciocínio, o mesmo autor diz que as demandas da Sociedade Civil que se mobiliza em campanhas por qualidade e produtividade na prestação de serviços públicos, lembrando que a colaboração solidária não é característica das organizações sem fim lucrativos.

Continuando a apresentação de tentativas de apresentar outros elementos que se aproximam do cooperativismo ou com ele realizam parcerias, é citado o fluxograma do comércio equivo e solidário na Europa, cujos princípios baseiam-se de um modo geral como: Justa distribuição da riqueza e solidariedade. Sendo em primeiro a justa distribuição da riqueza para produzir desenvolvimento harmônico entre as nações e, em segundo lugar, a promoção da cooperação entre as pessoas, promovendo igualdade e auto determinação dos povos, gerando condições e bases para a produção autoctone e estruturada em produtos vendáveis em um mercado globalizado.

Tendo como princípios básicos: a)trabalho e ocupação; b)justiça; c)desenvolvimento e d)respeito ao ambiente. A figura 02, apresenta os fluxos de financiamento, informação e mercadorias.

Demonstrando: o EFTA informa os produtores do 3º mundo os bens que devem produzir, determinando-se um fluxo de informações e de mercadorias, entre os produtores e as centrais de importação, e estas oferecem financiamento. Todos estes elementos componentes, associações de lojas, consumidores, EFTA, produtores, mantêm-se em constante processo informativo, determinando a intensidade de informação, mercado e financiamento. No quadro pode-se ver os países participantes, assim como as respectivas redes de mercado. Principalmente os países Europeus utilizam esse processo tais como: Áustria, Bélgica, França, Grã-Bretanha, Alemanha, Itália, Noruega, Holanda e Suíça, que são centrais de importação.





**Figura 2: FLUXOGRAMA DO COMÉRCIO ÉQUO E SOLIDÁRIO NA EUROPA**

Fonte: FONTANA, (apud Mance, 2000, p.112)

A título de ilustrar a busca de compreensão dos paradigmas cooperativistas, apresenta-se a comparação de PAEZ e ESCOBAR (1998, p.85) entre os processos capitalistas, o socialismo de Estado e o socialismo Autogestionário, assim definido:

“El socialismo autogestionario es una alternativa socialista porque considera que las relaciones de producción deben estar fundamentadas en la propiedad social de estos medios, en armonía con el grado inter-relación social que han alcanzado las fuerzas productivas y el proceso de producción. Pero también considera que esas relaciones socialistas de producción deben

establecer una vinculación directa y no mediatizada de la comunidad de productores directos, es decir, de la comunidad de trabajadores, con los medios de producción, lo mismo que la gestión directa del proceso productivo a partir de la misma comunidad de trabajo. Sobre la base de estos principios se recuperan la esencia original de la alternativa socialista, la propuesta del socialismo autogestionario se proyecta y expande a nivel macro, al mercado, a la planificación económica, a la economía global, al papel del Estado y a la sociedad, dentro del más general de las concepciones del humanismo social". (PAEZ e ESCOBAR, 1998, p.85).

A seguir, apresenta-se o quadro nº 3, onde PAEZ e ESCOBAR exploram as formas citadas, comparando os elementos de propriedade, gestão, distribuição de excedentes e sobras de mercado e de planejamento de economia global. Pode-se notar que o mercado, como elemento regulador econômico e de equilíbrio geral, não é esquecido de forma alguma.

PAEZ e ESCOBAR quando citam os elementos de propriedade dos meios de comunicação, da gestão das empresas e seu processo produtivo, da geração e distribuição do excedente, do mercado e da planificação global dividem a análise em três elementos principais: O Capitalismo, o Socialismo de Estado e o Socialismo Autogestionário ou demonstrando em cada um seus pressupostos de direção sendo que, no primeiro, a atividade é restrita à atividade privada da classe dominante e, no segundo, o Estado é o proprietário e pretende expressar o sentimento da coletividade, e, no terceiro, é definido que a propriedade é social e direta de cada comunidade de trabalho.

No quadro nº 5 os autores comparam os elementos do capitalismo, do socialismo de Estado e o socialismo autogestionário.

Sendo esta última denominação aplicada aos princípios basilares da Doutrina Cooperativista, embora com alguma diferenciação, há esta aproximação no raciocínio explicitado.

Julga-se que qualquer denominação diferente, mesmo com pontos de contato, não expressa com pureza os postulados tradicionais. Tratam dos meios de comunicação, da gestão do processo produtivo, da geração e distribuição do excedente, do mercado e da planificação da economia global, mas determina a regulamentação do socialismo autogestionário em nível macro pelo estado em função da economia global e do equilíbrio geral, com planificação estratégica e participativa nos diferentes níveis de gestão da economia global.

**Quadro 5 -“DE LA FORMA DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA A LA FORMA DE PRODUCCIÓN AUTO GESTIONÁRIA”.**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CAPITALISMO</b>	<b>SOCIALISMO DE ESTADO</b>	<b>SOCIALISMO AUTOGESTIONÁRIO</b>
<b>PROPRIEDADE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO</b>	Apropriação privada por classe dominante.	Propriedade do Estado Como expressão da coletividade de trabalhadores.	Propriedade social e direta de cada comunidade de trabalho.
<b>GESTÃO DA EMPRESA E DO PROCESSO PRODUTIVO</b>	Gestão direta pelos Proprietários dos meios de produção.	Gestão direta do Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestão direta de cada comunidade de trabalho;</li> <li>➤ Articulação ascendente de níveis de gestão em nível nacional.</li> </ul>
<b>GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO EXCEDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho necessário convertido em salário;</li> <li>➤ Trabalho excedente apropriado como renda do capital;</li> <li>➤ Distribuição a cargo dos proprietários dos meios de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excedente gerado pela coletividade de trabalhadores;</li> <li>➤ Distribuição a cargo do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excedente gerado pela comunidade de trabalho;</li> <li>➤ Distribuição decidida pela comunidade de trabalho;</li> <li>➤ Circulação horizontal e ascendente em nível nacional.</li> </ul>
<b>MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liberdade absoluta com respeito ao Estado e agentes não econômicos;</li> <li>➤ Regulador por excelência da economia em geral;</li> <li>➤ Controlado pelos grupos econômicos dominantes.</li> </ul>	Determinado pelo Estado em nível micro e macro.	Regulado em nível macro pelo Estado em função da economia global e do equilíbrio geral.
<b>PLANIFICAÇÃO DA ECONOMIA GLOBAL</b>	Reduzida à conciliação de interesses de grupos e setores Dominantes.	Planificação concentrada e centralizada no Estado.	Planificação estratégica e participativa segundo diferentes níveis de gestão da economia global.

FONTE: PAEZ e ESCOBAR (1998, p.87).

## 2.4 O modelo ROTHSCHILD-WHITT (apud HALL, 1984, p.24), em comparação a dois tipos ideais de organização.

Descreve-se a seguir as oito dimensões deste modelo, enfocando a organização burocrática e a organização coletivista democrática.

### 2.4.1 Autoridade

A distinção fundamental entre o ideal organizacional da burocracia e o modelo cooperativo ou de organização coletivista-democrático é o conceito de autoridade (FALCÃO, VIEIRA, 1989, p.27).

A teoria Weberiana faz distinção entre os aspectos de poder e de autoridade, sendo que o primeiro sugere força ou coação; já a autoridade, não significando força, mas conhecimento e capacidade de liderança organizacional, que levam as empresas de qualquer natureza a definirem suas estruturas, como o comando, o direito de decidir, dar ordens, controlar e propor execução das mesmas num determinado grau de autoridade (SIMERAY, 1970:27).

Os aspectos citados sobre autoridade permitem que a organização e a administração sejam factíveis, sem no entanto determinar a forma autoritária ou a coação no exercício deste mister (KOONTZ e O'DONNELL, 1974, p.79).

A autoridade é de relevada importância nas organizações, mas cresce em consideração quando esta é reconhecida como liderança grupal e onde todos os componentes dos órgãos sob sua tutela assim a identificam.

As fontes de poder preconizadas possuem na influência o meio de legitimação de seu exercício (Centelha do poder: a informação, MOREIRA, 1997, p. 33). Daí surge a tipologia weberiana de dominação, determinando os três tipos básicos de autoridade – a tradicional, a carismática e a racional, legal ou burocrática. A última, a burocrática, nas oito classificações em que se apresenta, dita a profissionalização de seus participantes – o administrador profissional. Há uma distinção entre poder e autoridade, uma vez que esta não envolve força física, mas uma “suspensão de julgamento” dos que a ela se submetem. A obediência é voluntária, exigindo um sistema de valores comuns entre os entes organizacionais, na aceitação destas condições. Provavelmente este será um especialista, com suas características básicas, sendo a especialização a principal fonte de poder. (WEBER, apud HALL, p.95)

As tecnologias empresariais (indústria) acentuam os graus de especialização, onde é a divisão do trabalho, uma consequência direta, sendo que a especialização mede o grau dessa divisão. Surge, segundo ETIZIONE, conflitos entre o especialista, detentor do conhecimento e a autoridade administrativa, definida na hierarquia organizacional.

A ocorrência de conflitos origina-se nos aspectos de controle, na decisão final, nas mudanças, na inovação, no exercício formal de administrar, ou na informalidade da liderança especializada (KATZ, apud HALL, 1984:108).

A liderança do especialista quando informal no processo administrativo trata de mudanças e ou inovações pode gerar conflitos originados nos aspectos de controle, por isso os pressupostos de autoridade devem ser bem definidos na sua manifestação, sendo aplicáveis a diversos tipos de organização, incluindo-se as denominadas coletivistas, cooperativistas, de gestão coletiva ou autogestionárias.

Sem dúvidas, a aplicação de pressupostos de autoridade definidos anteriormente, assim como suas consequências, aplicam-se a todo tipo de organização, inclusive as denominadas coletivistas, cooperativas, de gestão coletiva ou autogestionárias.

Volta-se a lembrar que nos estilos mais tradicionais das organizações coletivistas há certa resistência ao tipo burocrático de autoridade. Baseados no utopismo romântico do século passado, atuam negativamente às inovações, aceitando apenas a subordinação aos interesses coletivos do grupo cooperativizado.

Esta atitude é, segundo BOETTCHER apud PINHO (1981:74), defeituosa, pois não especifica a legitimidade do comando, nem a obtenção da estabilidade organizacional, nem o desenvolvimento dentro do sistema cooperativo. Diante destes aspectos é que surge, sob a direção de BOETTCHER a Teoria de Münster, também chamada de "Teoria Econômica da Cooperação", ou "Teoria da Cooperação Cooperativa".

Esta teoria, baseada nas Ciências Sociais, utiliza todos os axiomas administrativos, mesmo os de autoridade, embora esta advinda da participação de todos nos processos de tomada de decisão e tem no conselho de administração e gerência a utilização dos axiomas

administrativos, sendo sua teoria baseada na participação de todos os componentes no processo de tomada de decisão.

A autoridade na teoria citada tem base nos interesses prioritários dos associados sendo que a ação solidária prevalece sempre que se manifeste mais vantajosa que a individual, não prescindindo da informação baseada na vontade grupal. Dois dos mais importantes axiomas dessa teoria são a exigência da “*racionalidade dos sujeitos-associados-cooperadores*” e da “*informação como base das decisões dos associados*”. É interessante observar aqui o tipo de autoridade, embora se aproxime dos conceitos tradicionais, possui características próprias, mantendo como prioritários os interesses dos associados, sem detrimento do individual, sendo a ação solidária desencadeada sempre que for mais vantajosa do que a ação individual.

Continua, portanto, a autoridade centrada nos interesses coletivos, sendo que o Conselho de Administração e os gerentes aumentam seu prestígio (autoridade, influência, poder) proporcionalmente à melhoria da situação dos associados. Para o controle dessa situação existe a fiscalização da gestão empresarial, através do Conselho Fiscal, o qual estabelece normas e controles institucionalizados.

Como já citou-se anteriormente, é possível a harmonia entre desenvolvimento coletivo e autonomia, preservando-se valores básicos, evitando-se a predatória competição entre si. Sempre o movimento cooperativista acentua a conjugação do desenvolvimento coletivo e da autonomia.

O poder sempre pertence ao grupo e por ele é mantido, enquanto o grupo se mantiver coeso. Portanto, quando se fala em poder, deve-se entender que determinado número de pessoas o aciona e interage. Nas relações coletivistas há também essa relação, pois as decisões derivam de um processo de consenso. Isto ocorre enquanto o gigantismo não se faz presente, quando ainda são guardadas as proporções, ideais de visão do horizonte administrativo, antes de sua distorção, que se manifestam por regulamentações excessivas quando deveriam ser mínimas.

O cooperativismo alia-se ao raciocínio acima, pois em seus postulados básicos, deseja normas mínimas, ideais comunitários, divisão mínima do trabalho e generalização de cargos e funções (HECKMAN, 2000).

Segundo DRUCKER, as políticas, entre elas as administrativas, estão afastadas da realidade, seguindo premissas ultrapassadas. Na concepção cooperativista, a TEORIA DE MÜSTER, que associa a independência cooperativista, mas mantém unidades econômicas cooperativas e “desenvolve o estudo dos instrumentos de controle do êxito cooperativo no mercado (produtividade) e do controle do êxito dos cooperados (efetividade)” (BOETCHER, apud PINHO, 1981, p.76). É de se lembrar que a autoridade no coletivo autogestionário baseia-se sempre no coletivo propriamente dito.

#### 2.4.2 Normas

Segundo MAX WEBER, a estrutura burocrática tem as características seguintes:

- É uma organização ligada por normas escritas. Possui funções oficiais ligadas por regras, decisões, atos que são formulados e registrados por escrito, assegurando sistematização de interpretação, economizando esforços e possibilitando padrões definidos. São, portanto, normas legais, escritas, exaustivas, definindo relações de comando, de subordinação e atividades.

“As normas são:

Racionais: porque são coerentes com os fins visados;

Legais: porque conferem à pessoa investida da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coletivos capazes de impor a disciplina;

Escritas e exaustivas: porque as normas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um esquema definido. E a norma deve ser escrita, pois é constantemente atualizada e nessas condições, reescrita.

As normas organizacionais definidas antes são determinantes para que os objetivos organizacionais ao traçarem seus planos, sejam táticos ou estratégicos, defina-os como programas ou projetos, como no primeiro caso (tático) e como políticas a serem seguidas, como no segundo caso (estratégicas), que determinarão procedimentos e, a seguir, as normas de ação. O número de normas, sua extensão e volume podem determinar a velocidade da ação decisória. Em alguns casos, pode tornar-se obstáculo ao julgamento de diretrizes. Além disso, tira de seu pessoal a capacidade de tomar iniciativas, frente a problemas, muitas vezes triviais.

As normas organizacionais agrupam-se para a formalização, que são definidas como máxima e mínima por HALL (1984:98), dizendo que podem variar de faixas de alta restrição,

até elementos vagos. Já na minimização normativa, os membros da organização usariam seus próprios critérios.

A formalização representa o uso de normas numa organização (...) enquanto a observação da regra é uma medida de latitude de comportamento, que é tolerada a partir de padrões (HAGE e HAIKEN, apud HALL, 1984:69).

Os instrumentos normativos e seus valores são a aproximação do próprio modelo WEBERIANO. A abordagem moderna - sua teoria - prescreve que há incongruência entre si e os valores normativos das burocracias transicionais (PINHO, 1980:98).

As organizações coletivistas, autogestionárias e até associativistas, possuindo valores comuns de cultura, de sobrevivência, de aglutinação em termos de objetivos comuns, minimizam as normas escritas. Baseiam-se seus compromissos normativos, na convivência harmônica do grupo, muito embora entenda o movimento coletivista que as mutações são freqüentes e inopinadas.

Considerando essas mutações, o coletivismo se adapta, recria, estabelece normas contratuais ou estatutárias, que exigem lealdade e solidariedade conscientes (que legitimam a lealdade), e não solidariedade cega - isto, no pensar da TEORIA DE MÜSTER - que difere das demais teorias e que também desenvolveu uma "teoria da democracia" (PINHO, 1980:74).

#### 2.4.3 Controle Social

A doutrina weberiana salienta a dominação, a hierarquia e a interconexão do poder de controle e da legitimidade de seu exercício. É oportuno lembrar que esta buscava a eficiência, através de normas escritas e aplicadas a todos os escalões da organização.

BLAU e SCOTT (apud FALCÃO VIEIRA, 1989:37) sugerem quatro modelos de controle administrativo, que são: a liderança; a hierarquia de autoridade; a administração de sistemas de incentivos e o planejamento centralizado.

Assim sendo, os cargos são preenchidos segundo o princípio hierárquico, assim como seu desempenho é planejado e escrito.



O processo pelo qual os membros de uma organização determinam ou influenciam como as coisas devem ser feitas denomina-se controle. Porém, é de bom alvitre lembrar a grande diversidade de problemas, tais como “liderança, relações interpessoais, dinâmica de grupo, comunicação, conflitos e cooperação, juntamente com os problemas centrais de autoridade e de poder nas organizações”, são componentes de um quadro para a compreensão do problema.

A supervisão direta e as sanções estabelecem o padrão de controle que caracteriza o aspecto essencial e universal da organização, onde seus membros ajustam-se e defrontam-se. Neste raciocínio, é de entender que Organização é Controle, sendo que esta função estabelece harmonia com as exigências organizacionais e constrói os objetivos magnos da organização (TANNEMBAUM, 1975:16). É o controle uma variável inevitável nas organizações, relacionando-se com a vida social, com as afinidades comuns, com os aspectos internos organizacionais, assim como nas relações externas, ambientais.

Um dilema se apresenta na manifestação de ordem organizacional, que gera abundância, segurança, oportunidades e liberdade, - é que a própria ordem social exige conformidade e impõe limitações, ensejando a necessidade do controle organizacional.

Algumas vezes estes aspectos geram mais centralização, concentrando-se o controle nas mãos de poucas pessoas, criando um problema de moralidade social. Este é um problema de massificação organizacional, que já preocupou Rousseau, Marx, Huxley e outros cientistas sociais.

Ocorre que as regras que sugerem atitudes comportamentais e formas de ação sugerem também que sanções são determinadas se aquelas não forem cumpridas. Quanto à supervisão, é um tipo de controle muito comum, já a administração científica a preconizava, tendo TAYLOR sugerido a supervisão funcional, sendo o princípio básico a divisão de trabalho.

A seleção padronizada nada mais é do que a busca, a procura a identificação, a localização de pessoas especialmente treinadas e educadas. As organizações a realizam olhando para suas políticas e perspectivas de curto e longo prazo. Os controles de gestão se caracterizam através de regras, normas, estatísticas e outros dados disponíveis ou pesquisados pelas organizações, procurando estabelecer elementos eficazes de gestão.

Sendo elementos essenciais da burocracia, os controles devem ser fáceis de consultar e de interpretar. Além disso, devem estar de acordo com os critérios básicos estabelecidos. Quando uma determinada regra é superada, abandona-se imediatamente.

Na organização coletivista (em qualquer forma de agrupamento humano), o controle se exerce pelos membros, mantendo-se um controle democrático. É acentuada a intercooperação, assim como a resistência a elemento centralizado monopolístico, ditados de regras padronizadas. Os requisitos morais e pessoais são bem recebidos e até incentivados.

A racionalidade econômica e administrativa passa a entender atualmente que o social é uma fonte de dinamismo e ambos, incorporando-se, criam alternativas e se aproximam com a acentuada participação da sociedade. Agora, mais do que nunca, as diversas formas associativas de gestão rejeitam o centralismo decisório, utilizando mecanismos locais descentralizados.

Uma nova resultante surge a se incorporar na política administrativa gestonária que não despreza a seleção de quadros gerenciais, muito embora aspectos de personalidade e de moralidade sejam elementos de controle social quando alguém é escolhido para executar alguma empreitada em nome da comunidade (FALCÃO VIEIRA, 1989, p.39).

A organização coletivista requer controle, mas que não seja excludente ou fragmentário; exige harmonia na otimização para o coletivo de indivíduos.

#### 2.4.4 Relações Sociais

A interdependência social na organização é uma constante interativa. Os indivíduos procuram ajustar-se uns aos outros. Na Burocracia, a impessoalidade é uma constante pragmática. É supervalorizada, pois as regras são gerais e impessoais, gerando assim um comportamento padronizado, sendo estritamente formal, hierarquizante e dominador, exigindo uma divisão sistemática do trabalho, gera nas relações sociais o mesmo efeito. Assim sendo, as relações estão, dentro de uma escala hierárquica, cumprindo seus afazeres, cada um no seu nível e posição.

Muito embora MOORE (apud CHIAVENATTO, 1979, p.20) saliente que a burocracia permita e incentive a cooperação entre as pessoas, as relações se dão mais no sentido horizontal, valorizando-se os fins propostos.

As relações, na burocracia são, segundo seu criador, na realidade, um elemento racionalizador nos meios e na adequação ou não, objetivando um fim. O autor chegou a mencionar que a burocratização crescente tenderia a influir na liberdade individual, tumultuando assim as relações sociais e a democracia, onde a obediência às regras em cada nível de autoridade determina os caminhos formais da estrutura e as conseqüentes comunicações entre os componentes.

As ligações estruturais entre os órgãos são determinadas pela comunicação, emitindo ou recebendo informação (SIMERAY, 1970:49).

Nas organizações coletivistas tradicionais, as comunicações se direcionam de maneira informal, multilateralmente, já que as estruturas nestas cooperativas obedecem ainda um ideal rochdaleano, inadaptado ao momento atual.

Já a evolução do ideal autogestionário, ou coletivista, ou de ação solidária frente ao atual desaparecimento do trabalho assalariado e à redefinição do trabalho humano, exige meios capazes de permitir o desenvolvimento de pessoas e comunidades humanas na busca de autodesenvolvimento.

A globalização competitiva exige informação. Assim sendo, as comunicações também exigem determinada forma organizacional e uma dinâmica própria, bilateral, multilateral, num sistema colegiado, onde não há privilégio de posição (ARRUDA, 1998, p.18).

O sistema de comunicação coexistente nas estruturas coletivistas encontra-se hoje em duas redes de ligações: as formais (de “direito”, e parcialmente de “fato”) e as informais (“exclusivamente de fato”). As ligações formais correspondem às “ligações de autoridade” e as informais, às “ligações de cooperação”, muito embora as organizações tradicionais também as utilizem (SIMERAY, 1970, p.50).

#### 2.4.5 Recrutamento e Promoção

A organização burocrática, por sua própria natureza e destinação, exige que todas as atividades sejam antecipadamente previstas. Assim sendo, as regras de funcionamento, a autoridade hierárquica, as ligações de dependência ou cooperação, e também as funções, atribuições, responsabilidades e prerrogativas serão previstas e delineadas.

Dessa forma, o recrutamento obedece a um plano anteriormente delineado. Nas universidades, institutos, colégios técnicos ou pela via eletrônica, faz-se recrutamento, pois é possível assim relacionar os dados pessoais dos candidatos com a função a ser desempenhada (MEGGINSON, apud FALCÃO VIEIRA, 1989:43).

Até a seleção já se apresenta em fase mais avançada, sendo que é possível confrontar dados obtidos. A adequação a determinado cargo ou função, já determina elementos de ascensão funcional na empresa, visto que um plano de avaliação e classificação é, sem dúvidas, existente. A carreira é um elemento definido mediante plano de cargos e salários já definido.

A busca de pessoal se daria entre os integrantes do sistema cooperativista, baseados nas relações amistosas ou de valor sócio-político. Também que o ocupante de cargos ou funções, necessariamente, não seguiria carreira na organização coletivista. Diversas formas de trabalho são encontradas nas referidas organizações. Cita também que apesar da forma de recrutar e selecionar, muitos membros dessa organização são qualificados e com grau de instrução elevado, atraídos muitas vezes pelos valores da organização e sua forma coletiva de atividade.

Ocorre que, como evidenciamos anteriormente neste trabalho, há diversas formas de cooperação e a evolução autogestionária, coletivista, associativa, com os nomes diversificados que hoje possui, já alteram substancialmente os sistemas emitidos e relacionados pelo sistema Rothschild-Whitt. Pelo menos é o que se observa pelas qualificações divulgadas pelo mundo inteiro – nas Américas, na Europa e Ásia, conforme manifestação de LISBOA (2000, p.31), quando de um novo contrato social, mais adequado às sociedades mais complexas e heterogêneas.

Lembra-se que a Teoria de Münster, que se alia, neste estudo, a já citada antes, também evidencia crescimento organizacional, sem deixar de lado as postulações intrínsecas do cooperativismo, no sistema endógeno, sendo aos poucos incorporado à racionalidade econômica, descobrindo o sistema coletivista que mercado não é pecado, assim com a organização tradicional passa a entender que o social não é ônus, mas fonte de dinamismo, e que há emergência da Ética em todos os seguimentos (LISBOA, 2000:31).

#### 2.4.6 Estrutura de Incentivos

Os incentivos nas organizações evoluíram desde as mais coercitivas formas de estímulo, até chegarem ao incentivo financeiro, ou monetário. Hoje, em qualquer setor da sociedade há formas de incentivos para o trabalho.

Com a globalização, voltou a surgir um velho estímulo (só comparado à chibata): o medo do desemprego com o seu corolário restritivo, afetando as necessidades essenciais do indivíduo (CARNEIRO, 1970:6).

Outros tipos de incentivo hoje, além de pecuniários, dão ênfase na liberdade de as pessoas utilizarem vestimenta informal, horários alternativos, uso de componentes eletrônicos para comunicação laboral a distância, etc.

Já a organização coletivista-democrática, na denominação ROTHSCHILD-WHITT (apud FALCÃO VIEIRA, 1989:45), utiliza principalmente incentivos valorativos, causando comprometimento moral entre os membros. Muitas vezes os salários são reduzidos e as pessoas trabalham mesmo assim, incentivando-se mutuamente até que a organização chegue a um patamar que possa proporcionar-lhes melhores contribuições salariais.

A antecipação do movimento cooperativista, a legislação social moderna, deu-se pelo tratamento digno ao trabalho, valorização da pessoa pelo seu trabalho, sendo este considerado valor de primeira grandeza, aí o maior incentivo (OCB<sup>1</sup>, 1992:33).

A associação nas organizações coletivista é motivada por valores simbólicos, muitas vezes. A solidariedade na busca de objetivos comuns, a democracia das decisões de

---

<sup>1</sup> Organização das Cooperativas Brasileiras.

assembleia, a participação de todos na vida cooperativa, a honestidade de propósitos – que é esperada de todos – e, enfim, a cooperação, reúne todo o conjunto de princípios e normas comportamentais conscientes. Muitas vezes a superação de desafios torna-se um incentivo, pois é mais fácil vencer em grupo, com a ajuda de outras pessoas, agindo solidariamente. A expectativa de sucesso do projeto social incentiva o grupo cooperado a atingir o sucesso econômico, pois a eficácia cooperativa é medida através dos resultados que alcança social e economicamente.

A permanente atualização com os aspectos cooperativos, seja pela eficácia administrativa, seja pela atualização de conceitos para enfrentar a problemática evolutiva dos acontecimentos ditos globais, deve ser uma constante, tendo como base a educação cooperativista no sentido de perpetuar o ideal cooperativista e a solidariedade que devem ser primordiais, muito embora os incentivos materiais sejam considerados. Mas estes são analisados e discutidos por todos os interessados. Outro incentivo é que a liberdade e a autonomia de realização de trabalho é acentuada, permitindo constantes inovações para o bem comum, pois todos participam não só dos resultados, mas do processo organizacional em si mesmo, onde cada um responsabiliza-se por sua atividade (FALCÃO VIEIRA, 1989:48).

#### 2.4.7 Estratificação social

Como já se viu antes, a burocracia é em si mesma estratificada, pois define com precisão as posições de todos e de cada um dentro da organização. Qualquer repartição de prerrogativas, distinção ou influência maior, ou importância serão sempre previstas institucionalmente.

Na organização coletivista, as experiências descentralizadoras e conscientes permitem ensaiar modelos decisórios, diversificando a sua atuação em tarefas diversas de capacitação massiva, em associações de consumidores, em redes de colaboração solidária. O surgimento e ampliação de instituições semipolíticas, onde as minorias formam e rompem alianças com maior facilidade e rapidez, permitem antever que a preocupação volta-se para as comunidades organizacionais com princípios diversificados, mas coerentes entre si (TOFFLER, 1980:415).

A capacidade de influenciar, diferenças salariais, privilégios diferenciados são violações incabíveis de desigualdade, sendo que esta é justificada pela hierarquia na concepção burocrática se opõe ao igualitarismo é a característica central da organização coletivista.

Todos os aspectos diferenciais da autogestão, ou organização coletivista são por todos discutidos e avaliados. Os níveis organizacionais são reduzidos ao mínimo. A fraternidade entre os membros e a colaboração solidária nos campos da economia, da política e da cultura, são atitudes éticas que orientam os que pretendem promover transformações sociais (MANCINI, 2000:19).

O desenvolvimento das capacidades de gestão é também incentivado. Entre elas, cita-se: capacidade de planejar; de avaliar; tomar decisões; gerar e desenvolver empreendimentos (SILVEIRA, MELLO e GOMES, 1997:17).

A organização coletivista-democrática ganha lentamente consciência da necessidade de reavaliar seu papel, no desempenho do desenvolvimento social, estabelecendo pontos de colaboração com grupos de cidadãos que desenvolvem formas alternativas de trabalho e renda dentro do sistema dominante de mercado (ARRUDA, 1997, p.14).

As tecnologias exigem novos e urgentes conhecimentos, muito embora algumas simplificando pelo seu próprio dinamismo, passam a exigir menos capacidade especializada.

A cooperação permite e deseja que seus componentes atuem nas diversas áreas de labor, na rotação de tarefas, muitas vezes grupais, incentivando e permitindo a tomada de decisão coletivamente.

É desejo da ideologia coletivista um desenvolvimento integral e harmonioso, identificado com os propósitos gerais comunitários, em teias cooperativas de trocas de bens, serviços e idéias, sendo comum o ideal.

#### 2.4.8 Diferenciação

As organizações burocráticas têm na especialização acentuada dos cargos e funções e na segmentação do exercício funcional, seu elemento característico. A divisão do trabalho é, então, evidente e maximizada.

A especialização prescrita com rigor, além da hierarquia sistematizada, com fixação de normas de desempenho e de conduta. A racionalidade, a disciplina, e a máxima produtividade são elementos essenciais. Os critérios de recrutamento e seleção teoricamente racionais não se atêm a nenhum critério que não seja a competência e a capacidade técnica.

ROTHSCHILD-WHITT (apud HALL, 1984, p.23), diz que sendo a administração simplificada e aberta a todos os membros, a base de especialização tende a ser eliminada. Ocorre que em algumas organizações mais complexas isso não é viável. Os procedimentos de tarefas grupais, rotação de tarefas, etc., entram em confronto com a forma especializada da divisão de trabalho.

Os tamanhos organizacionais dificultam o processo de diferenciação, por isso o gigantismo organizacional em qualquer tipo de empresa é questionável. É preciso atentar-se também para os aspectos tecnológicos.

A escolha do modelo ROTHSCHILD-WHITT (apud HALL, 1984:23) adotado também por FALCÃO VIEIRA (1989) e que neste trabalho é a base da discussão das oito dimensões inter-relacionadas, auxiliam sobremaneira na percepção de que há, entre os modelos comparados, várias coincidências, tendo em vista as diversas **teorias administrativas**, aqui centradas na Burocracia de WEBER muitas Organizações Solidárias que seguem rumos distintos, com organizações também distintas e que MANCE (2000:85) sistematiza em seis grupos de modelos: assistencialista, capitalista, socialista, a economia de comunhão, o sistema de autogestão, o sistema local de comércio e emprego e o sistema de comércio équo-solidário.

Pode-se dizer que há estruturas organizacionais que se assemelham à burocracia e possuem pouco contato com a Teoria Weberiana, ou seja, um baixo grau de burocratização, assim como entidades mencionadas, ditas coletivistas, possuindo pequeno grau de aspectos solidários de participação popular.



MACHADO DA SILVA (apud FALCÃO VIEIRA, 1989:53) traça um paralelo com a Universidade, analisando categorias docentes e a “classificação de alunos por área de conhecimento e especialização (graduação, pós-graduação, ano de ingresso, etc.) através da rigidez de controle nos rituais de categorização, a Universidade é legitimada pela sociedade”.

Em estruturas de coletivismo democrático também encontram-se elementos necessários de especialização. Por isso, preocupa-se o presente trabalho com a formação dos administradores em cooperativismo, buscando conhecer os indicadores técnico e administrativo, no processo de gestão de cooperativas, segundo os profissionais egressos da Universidade Federal de Santa Maria, entre 1988 e 1999, conhecendo, assim, suas necessidades de conhecimento, qual a amplitude necessária ou desejável.

A adequação curricular para satisfazer necessidades de gestão das organizações coletivistas democráticas, em todas as matizes e definições de atividade.

A revisão da literatura buscou nos casos concretos das organizações coletivistas propostas e na teoria administrativa weberiana, suporte para a análise.

Acredita-se que o resultado da análise justaposta citada acima e a ênfase da TEORIA DE MÜNSTER, que acentua a necessidade de utilização das Ciências Sociais, particularizando a Administração, consubstanciará a indagação inicial do trabalho em apreço.

Há possibilidade de que a análise exponha o ponto de vista de adequação acadêmica para a gestão da administração de empresas cooperativas, ou organizações coletivistas democráticas.

Buscam-se informações das técnicas de administração financeira, mercadológica, de produção, de recursos humanos, contabilidade, de legislação, organização e métodos, de sociologia, comunicação e educação cooperativista, de planejamento e projetos, de chefia e liderança, de Doutrina cooperativista e de processo decisório, além de sugestões outras que os pesquisados julgam necessário à sua profissionalização. As relações Universidade-Sistema cooperativista demonstraram sua relação.

Na discussão das dimensões decompostas neste trabalho, na procura da caracterização da conexão entre tipos organizacionais, que são pertinentes em cada um deles, ora tangenciais, ora diferenciais, mas de alguma forma, permitindo a compreensão das organizações reais, que ou são mais burocratizadas, ou possuem maior grau de diversidade. Salienta-se a existência de estruturas organizacionais, com clara imposição de normas rígidas, mas de relações sociais que privilegiem a pessoa na sua essência. O interesse desse trabalho procurou relacionar a estrutura universitária de um curso de cooperativismo e sua doutrina. Ora, a universidade possui uma feição nitidamente burocrática e o cooperativismo uma tendência estrutural igualitária, com participação grupal, enfatizando a solidariedade e a generalização em contraposição à especialização rígida.

Por isso, buscou-se na revisão de literatura suporte para conjugação dos dois pressupostos básicos do modelo adotado.

A dimensão administrativa do cooperativismo e sua aprendizagem, em curso formal, portanto, burocrático, procurou nos profissionais formados, e em exercício, as informações que possibilitem maior compreensão da justaposição da Ciências Administrativas com a Ciência da Cooperação, em que ambos mantêm suas características básicas, mas demonstrem claramente as relações que as interligam.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A análise teórico-empírica descrita no capítulo anterior possibilitou confirmar, tanto a relevância do tema quanto o fortalecimento dos elos entre os fenômenos sócio-administrativos abordados na presente dissertação de mestrado, através das habilidades inerentes aos Tecnólogos em Cooperativismo. Desta forma, adotaram-se os seguintes aspectos metodológicos:

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

O método de pesquisa adotado foi o de levantamento, pois permitiu "... ser planejadas para responder questões sobre relações, incluindo relação de causa e efeito, mas são mais apropriadas para responder questões sobre fatos e descrições". SELTZ; WRIGHTSMAN e COOCK (1987:2).

Já o tipo de pesquisa foi o exploratório-descritivo, pois buscou aprofundar o conhecimento sobre as variáveis envolvidas para, posteriormente, descrever e demonstrar as inter-relações dos princípios administrativos na gestão das organizações cooperativistas.

A análise, por sua vez, foi a qualitativa, por ser considerada por muitos metodólogos como a mais indicada para os estudos descritivos (RICHARDSON, 1985 e SELTZ, 1987).

O trabalho aborda as habilidades técnicas dos profissionais em cooperativismo. Ele sobrepõe os modelos burocrático WEBERIANO com os coletivistas de ROTHSCHILD-WHITT e a TEORIA DE MÜNSTER.

A competência dos egressos para a gestão em cooperativas, sejam do segmento que forem, grandes ou pequenos, exigem a formação adequada. Por este motivo une-se a Teoria de

ROTHSCHILD-WITT à TEORIA DE MÜNSTER, para melhor caracterizar o momento presente, de turbulência ambiental, com a opinião dos egressos formados em cooperativismo, no Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria. O levantamento objetivou conhecer a opinião dos egressos(formados), na sua habilitação profissional, constante programa oficial (vide anexo II e III) e sua aplicabilidade na vida prática.

### **3.2 Delimitação da Pesquisa**

Os limites definidos para o estudo foram os alunos egressos do Curso de Cooperativismo da UFSM, formados no período de 1988 a 1999, que estão atuando na gestão de organizações cooperativistas e/ou de alguma forma aplicando os conhecimentos adquiridos no decorrer de curso, já que as perguntas feitas, foram sobre o conteúdo das disciplinas cursadas, em três anos além de pequenos estágios e visitas às organizações cooperativistas. É de bom alvitre lembrar que muitos dos egressos pesquisados, mesmo durante a sua formação, atuaram em cooperativas, ou algum outro sistema de gestão. Razão pela qual considerou-se o trabalho como o de estudo de casos, haja vista que procurou contribuir para a reavaliação das características inerentes aos profissionais supramencionados. Entendeu-se que o modelo é adequado ao universo cooperativista, ressalvadas as características peculiares de cada segmento cooperativista.

Distingue-se que neste sentido LUDKE e ANDRÉ (1986) advertem que os estudos de caso possibilitam a delimitação adequada às pesquisas que visam aprofundar análises específicas no sentido valorativo. No caso particular, foi o de detectar a realidade existente e presenciada pelos egressos do referido curso.

### **3.3 Questões da pesquisa**

Para atingir os objetivos propostos no capítulo inicial, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são as necessidades conceituais e técnicas que predominam na gestão de organizações cooperativas?
- Quais são os procedimentos administrativos relevantes para a gestão das referidas organizações cooperativistas?
- Qual é o perfil dos profissionais habilitados em cooperativismo?

Na atualidade os diversos segmentos do cooperativismo procuram adicionar valores aos seus produtos ou serviços, passaram a enfrentar um mercado globalizante, que exige métodos administrativos modernos, sem o abandono de sua raiz principal, de liberdade, de voto, de adesão livre, de autonomia, gestão democrática, educação, formação e informação e desenvolvimento sustentado de suas comunidades, com políticas próprias e aprovadas pelos seus membros. A plenitude cooperativista entre associados e o mercado, além cooperativista, foi um dos questionamento basilares na implementação da lavra acadêmica. A apropriação do conhecimento científico da administração, fundamenta-se na própria legislação que requer e determina capacitação gerencial, independente de segmento cooperativo, tamanho ou localização geográfica. Endogenamente, a manutenção positiva dos postulados cooperativistas na atuação do mercado, externamente, a concorrência na implementação de resultados.

Frisa-se que as cooperativas possuem características próprias, mas, atêm-se aos principais doutrinários, embora atuando em ambientes diferenciados.

Neste contexto, a formação do profissional em Cooperativismo, requer técnicas e procedimentos capazes de gerar e gerenciar resultados (no caso das cooperativas, o retorno chama-se sobras) que sejam compatíveis com sua existência e formação.

### **3.4 Objeto, População e Amostra**

O objeto do estudo foi o de identificar as habilidades técnicas e administrativas dos gestores de cooperativas, procurando na opinião de administradores de cooperativas formados pela Universidade Federal de Santa Maria caracterizar os elementos primaciais necessários à capacitação teórica para o desenvolvimento e gestão das cooperativas no panorama atual. A população analisada correspondeu aos egressos do Curso de Tecnólogos em Cooperativismo da UFSM, do período 1988/1999, perfazendo sessenta e cinco ex-alunos que, de uma forma ou de outra, encontram-se ligados ao movimento cooperativista. A amostra determinou-se pelos questionários válidos, em número de 48, perfazendo 73,85% (setenta e três, virgula oitenta e cinco dos respondentes).

### **3.5 Parâmetros analisados**

De modo a delimitar o instrumento de coleta de dados, viu-se por bem elencar os seguintes procedimentos gerenciais:

**Quadro 6 - PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS ESSENCIAIS**

Técnicas de Administração Financeira
Técnicas de Administração Mercadológica/Vendas
Técnicas de Administração de Produção e Materiais
Técnicas de Administração de Recursos Humanos
Princípios Contábeis e de Auditoria em Cooperativismo
Legislação Trabalhista e Tributária
Princípios de Organização, Métodos e Sistemas de Informação
Princípios Sociológicos, Comunicação e Educação Cooperativista
Princípios de Planejamento/Projetos e Análise de Ambiente Externo
Princípios de Chefia e Liderança
Princípios de Processo Decisório
Princípios de Doutrina e Organização Cooperativista

FONTE: Disciplinas, carga horária e seqüência do curso, (anexos II e III).

**3.6 Dados, tipos e técnica de coleta de dados**

No total foram enviados 65 (sessenta e cinco) questionários, retornando preenchidos 50 (cinquenta), sendo que um estava fora do prazo e que foi rejeitado, considerado nulo; e um que voltou sem a última página do instrumento de coleta de dados, também anulado. Restaram válidos, portanto, 48 questionário, num percentual de 73,85% (setenta e três, vírgula oitenta e cinco) de questionários para análise.

Em Junho e Julho de 2000, foi realizado um pré-teste, entre ex-alunos e acadêmicos do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, totalizando 30 (trinta) instrumentos, sendo que 25 (vinte e cinco) retornaram ou foram recebidos diretamente pelo distribuidor do questionário. Considerou-se, assim, que era adequado e inteligível o questionamento feito.

Também, na confecção dos ditos questionários, professores das áreas de conhecimento que foram objeto na formulação dos quesitos pesquisados foram ouvidos e deram sua contribuição, elegendo em cada área de estudo, três elementos a serem questionados.

As cooperativas são organizações que requerem, além dos postulados básicos, os conhecimentos das Ciências Sociais.

Por este motivo os pré-testes, testes e consultas a respeito dos questionamentos a serem realizados, o foram no Centro de Ciências Sociais e Humanas. Professores com formação e conhecimento das disciplinas ministradas no Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo determinaram, com suas opiniões, o elenco de procedimentos gerenciais a serem pesquisados.

Os participantes da pesquisa – a população consultada – ou seja, os egressos formados como Tecnólogos do Curso Superior em Cooperativismo, do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria. Os formados consultados pela pesquisa foram relacionados a partir de informação oficial do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal de Santa Maria, conforme demonstrado no quadro abaixo:

**Quadro 7 - Tecnólogos em Cooperativismo**

<b>ANO</b>	<b>1990</b>	<b>1993</b>	<b>1996</b>	<b>1999</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>FORMADOS</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>
<b>QUESTIONÁRIOS ENVIADOS</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>
<b>QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS</b>					<b>50</b>	<b>76,92%</b>
<b>QUESTIONÁRIOS VÁLIDOS</b>					<b>48</b>	<b>73,85%</b>

FONTE: DERCA/PROGRAD/UFSM

Foram considerados na pesquisa os 11 (onze) formados em 1990, 11 (onze) em 1993, 15 (quinze) em 1996 e 28 (vinte e oito) em 1999, totalizando 65 formados no período. Percentualmente, os participantes foram 16,92% em 1988, 16,92% em 1991, 23,08% em 1996, e 43,08% em 1999. As turmas que ingressavam na Universidade só podiam fazê-lo após a formatura de outra, e se iniciava com trinta acadêmicos cada. As formaturas eram, portanto, assim como as entradas, de 3 em 3 anos.

O envio dos questionários foi feito durante o mês de agosto, até o dia 5 (cinco), destinando-se a 60 (sessenta) dias para o retorno dos mesmos. Ao dilatado prazo, deveu-se retorno de questionários sem resposta, por problemas de endereço que, particularmente, foram equacionados, expirando-se o prazo de recebimento em 5 (cinco) de outubro de 2000.

Diversos contatos foram feitos para acelerar o processo de recebimento e retorno dos questionários, por meio de telefone, fax e “e-mail”, que também resultaram em subsídios secundários ao estudo (ROCHA, 1992, p.56-67).

### **3.7 Instrumentos da Pesquisa e análise dos dados**

O instrumento de pesquisa analisado foi um questionário estruturado, remetido pelo correio aos entrevistados. Este instrumento foi usado por ser uma das formas de coleta de dados que, embora apresente problemas de devolução dos mesmos, ainda é um dos meios de coleta de dados eficiente. Vale ressaltar que no caso em questão, os entrevistados são egressos do Curso de Cooperativismo da UFSM e que, portanto, possuem um vínculo efetivo com esta IFE(Instituição Federal de Ensino) , (ANEXO IV).

### **3.8 Limitações da Pesquisa**

Consideraram-se os procedimentos metodológicos adotados adequados ao estudo em apreço, embora encontrando alguma limitação. Um exemplo disso é que o questionário, embora apresentando vantagens, não permitiu um retorno de 100% das informações solicitadas (RICHARDSON, apud ROCHA, 1992, p.59).

As possibilidades de falta de motivação ou precisão de informação podem ser consideradas elementos limitantes, embora não se tenha detectado tal fato.

Como já se afirmou, anteriormente, os segmentos cooperativistas, dependendo do setor que representam, podem em maior ou menor grau, considerar significantes os resultados encontrados, já que os problemas ambientais em que se inserem são semelhantes e a todos exige solução. Pelo exposto, considera-se o resultado da pesquisa muito conveniente.

Lembra-se ainda que se considera significativa a pesquisa realizada. Julga-se que outros indicadores podem ser úteis ao tema proposto, mesmo considerando-se positivos os resultados encontrados, pois atingiram os objetivos a que o estudo se propôs.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo apresenta e analisa os dados obtidos na pesquisa. Inicialmente, faz-se uma apresentação do Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo da UFSM.

### 4.1 Histórico

Criado em 1975, fruto do projeto: “Implantação do Curso Superior de Tecnólogo em Administração Cooperativista”, para suprir as deficiências no desenvolvimento das cooperativas em relação à mão-de-obra e pessoas qualificadas para administrá-las, nas diversas necessidades da administração cooperativista.

Por isso, fez-se uma pesquisa da demanda de pessoal qualificado para o mister cooperativista, que resultou em demonstração de absoluta carência de profissional em administração cooperativista.

Previa o projeto, o envolvimento dos governos em todos os níveis, da Universidade Federal de Santa Maria, além das organizações oficiais de fomento do cooperativismo.

Para atender a demanda em curto prazo, inicialmente o projeto previu o desenvolvimento do curso em seis semestres, com 30 (trinta) vagas, classificando-se os candidatos no vestibular regular da UFSM.

A estrutura administrativa foi de um Coordenador e uma Secretária, subordinados inicialmente ao Centro de Ciências Rurais e, posteriormente, ao Centro de Ciências Sociais e Humanas.

Em 1975 é criado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

Autorizado a funcionar pelo Parecer nº 830, em 07/06/1979;

Pelo Decreto nº 83794, de 30/07/1979, foi reconhecido;

Em 1988, pelo Processo 95/88, Parecer 56/88, passou de trimestral a semestral, com 3 (três) anos de duração, solicitação feita em 29/03/1976<sup>2</sup>;

Em 1996, o CEPE determina reestruturação do curso;

Em 1997, o CEPE diz que o curso não é eventual e deve se adequar às leis, resoluções e estatutos da UFSM.

Anexa-se:

a) Pré-requisitos, carga horária e créditos por disciplina, por trimestre (anexo nº1);

b) Ementário das disciplinas do curso e conteúdo programático (anexo nº2);

c) Elenco de disciplinas com novo código, carga horária, tipo e nome das disciplinas, sendo então semestral, tendo no 1º semestre 360 h/a; no 2º, 420 h/a; no 3º, 315 h/a; no 4º 390 h/a; no 5º, 300 h/a; e no 6º, 600h/a, correspondentes ao estágio profissional e à elaboração de monografia (anexo nº3). Total de carga horária letiva: 2.385 h<sup>a</sup>

Feita essa visão do Curso Superior de Tecnólogo em Administração Cooperativista, apresenta-se a configuração da nominata de disciplinas, no anexo nº 3, e que foram a base do instrumento de coleta de dados.

Conforme se expõe acima, todos os egressos consultados, por serem ex-alunos e terem cursado as disciplinas constantes do anexo III, sabiam exatamente o que respondiam.

Julga-se pertinente informar, ressaltando que os acadêmicos do Curso Superior de Tecnólogos em Cooperativismo nos anos em que o curso foi trimestral, realizando-se em 2 (dois) anos, e até 1998 quando passou a ser semestral com 3(três) anos de duração, só se realizando vestibular para ingresso após a formatura de uma turma.

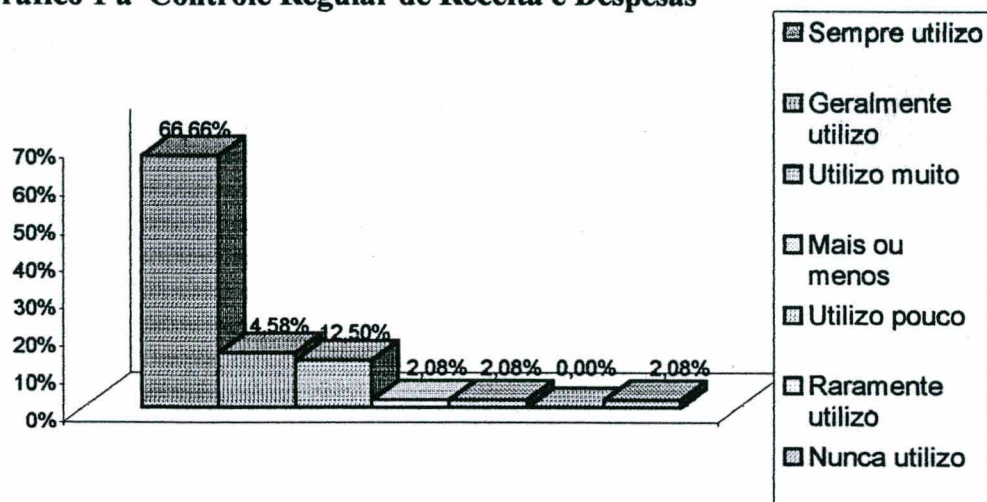
Até março do ano de 1976, os professores ministrantes das aulas proviam de diversas organizações por convênio com a OCERGS (Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul), após esta data somente Docentes da Universidade Federal de Santa Maria, oriundos do seus Departamentos Didáticos.

---

<sup>2</sup> Daí o interesse da investigação deste trabalho começar com a turma de 1988.

## 4.2 Técnica de Administração Financeira

**Gráfico 1 a Controle Regular de Receita e Despesas**



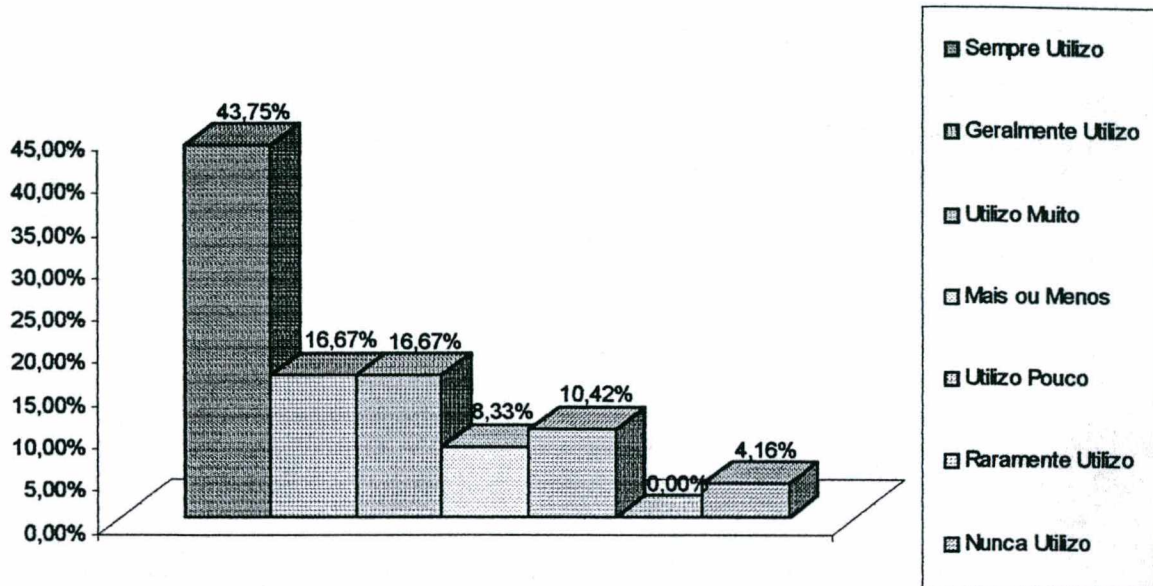
Verificou-se, neste 1º quesito, a manifestação burocracia weberiana. Dentro de suas características básicas, se faz presente, demandando habilitação especializada, demonstrando o seu “*continuum*”, segundo HALL (1978, p.29), quando diz que não há tipos organizacionais puros.

Também encontra-se no quesito em apreço a aplicação da TEORIA DE MÜNSTER, no que se refere à segurança de seus membros, porque são utilizados os princípios modernos de gestão, sendo competitiva, usando as vantagens típicas de empresas econômicas de gestão.

Este quesito apresentou no item *1a* - Controle regular de receitas e despesas - um percentual de 66,66% de elementos positivos, na escala 6 (100%) de intensidade de utilização, demonstrando a configuração da organização burocrática, aliada à formação do administrador em cooperativas.

Em se tratando de disciplina social, a Administração Cooperativista, as premissas têm relevante importância. Vê-se a manifestação positiva deste quesito que vem demonstrar que é necessário eliminar a distinção entre organizações, sejam públicas, privadas, coletivistas, associativas ou cooperativistas e até mesmo as organizações não empresariais. Ora, não há apenas uma forma de administrar. É lógica a recuperação do controle, evidenciando a comparação dos modelos burocrático e coletivista.

**Gráfico 1b Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro**



Utilização do fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro:

A utilização do fluxo de caixa que abrange o movimento financeiro de receita e despesa é relativamente complexo; sendo pois, indispensável, quando se opera um orçamento definido. É o fluxo normal da atividade empresarial.

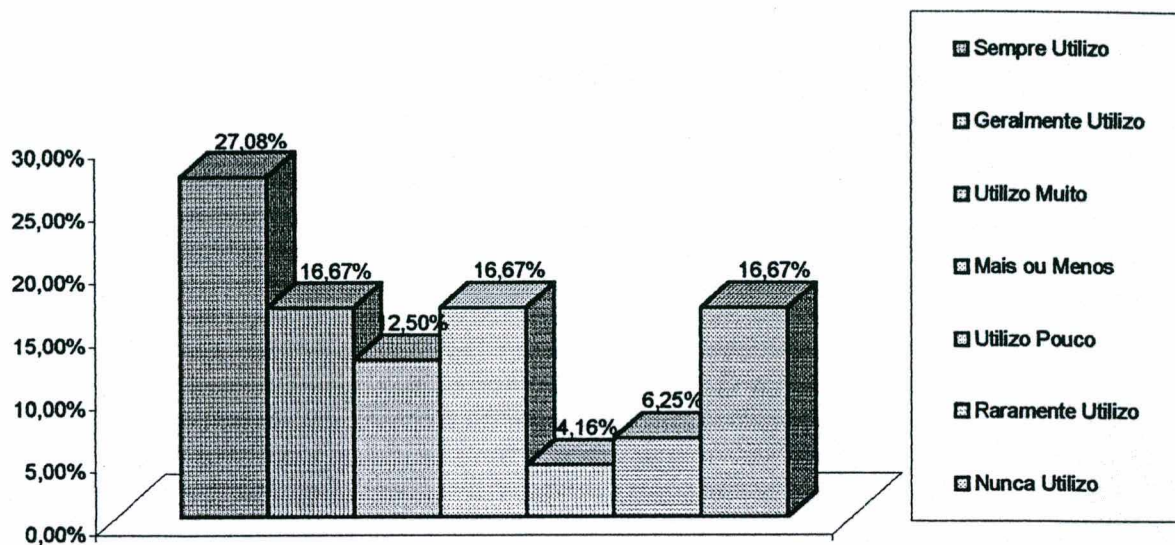
A administração financeira que é a primeira pergunta do questionário, desdobrando-se em três quesitos, demonstra a importância da formulação de planos para períodos diversos, caracterizando-os em números específicos. A comparação entre fluxos presentes e passados darão respostas compatíveis para a dinâmica que busca objetivos plenos.

Claro é, que não se pode apenas enfatizar só este aspecto técnico de controle. Este tipo de preocupação com o planejamento financeiro leva o gestor administrativo, cooperativista ou não, ao preparo primoroso do planejamento, além de permitir melhor coordenação e ensinar num controle eficaz, sobre o todo organizacional.

No 2.º item do quesito - Utilização do fluxo de caixa com instrumento de planejamento financeiro - 43,75% das respostas afirmaram sua necessidade na escala 6 (100%) e na escala 5 (87,6%); 16% reafirmaram o posicionamento anterior.



Gráfico 1c Padrões de Crédito dos Associados



Os padrões pré-estabelecidos de créditos aos associados, 56% das respostas são afirmativos de utilização deste quesito. Ora, como os princípios básicos do cooperativismo determinam a informação aos associados é ponto pacífico. O associado, que também é proprietário, usando os serviços da organização, passa a possuir direitos inerentes à sua participação.

Por este motivo, o administrador cooperativista deve manter planejamento adequado e pré-existente das condições creditícias que o associado tem direito e que estarão a seu dispôr.

Tudo isto, sempre levando em consideração, os pressupostos filosóficos, sociais e humanos do conteúdo ideológico do cooperativismo.

Cada associado saberá portanto que, conforme seu capital e participação, terá resultados positivos ou não.

O conteúdo programático do crédito deve, e é, completamente divulgado entre todos os interessados, conforme determina o ideal cooperativista.

A forma destes três quesitos é positiva em 75,70% das necessidades, caracterizando a importância deste conhecimento.

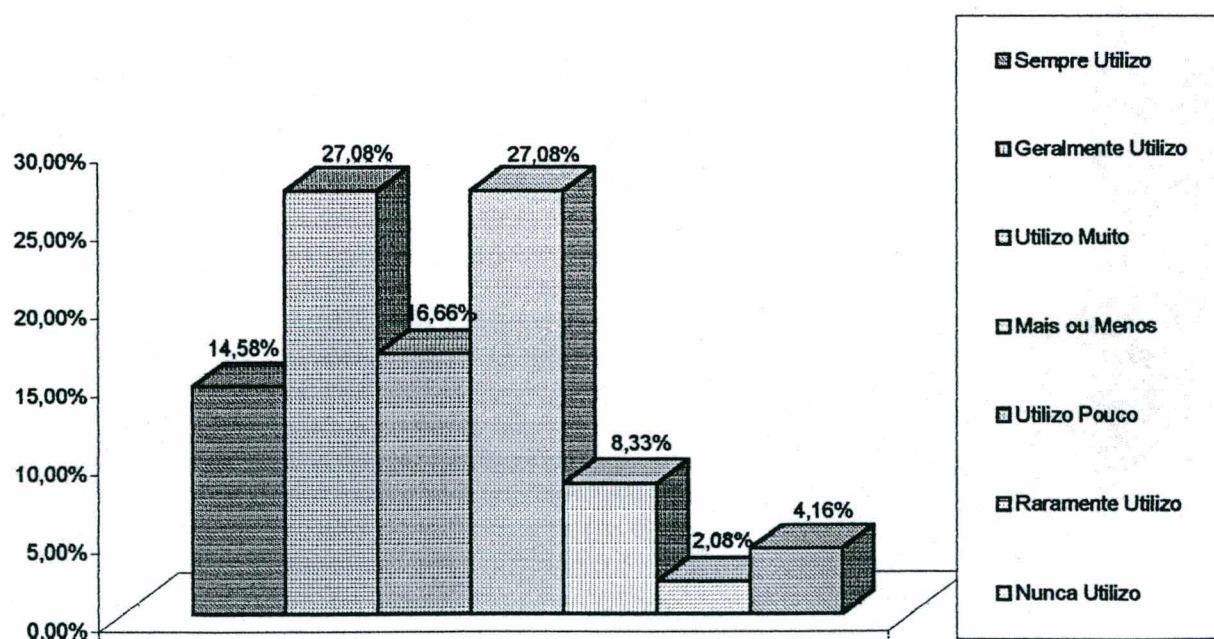
No 3.º item - Padrões preestabelecidos de crédito - na escala 6 (100%); 27,08% foram positivos da necessidade; 16,67% escala 5 (87,6%) e 16,67% escala 4 (66,66%). Isto significa que o elemento controle é essencial nas técnicas de administração financeira, sendo de extrema importância na formação acadêmica.

Todo conhecimento é dirigido na empresa cooperativa, obtendo-se êxito, conforme postula BOETTCHER (apud PINHO, 1982, p.76), utilizando as vantagens típicas de empresas econômicas.

Os pontos de contato entre a Doutrina Cooperativista e os demais elementos econômico administrativo, se manifestam com semelhança e até coincidências, nos seus postulados universais.

#### 4.3 Administração Mercadológica e Vendas

Gráfico 2 a Pesquisa em Marketing



Considerando-se os três primeiros elementos onde a resposta é positiva de utilização da pesquisa mercadológica, vê-se que a necessidade de conhecer os desejos e aspirações dos associados e dos consumidores dos produtos e serviços cooperativados é imperativa.

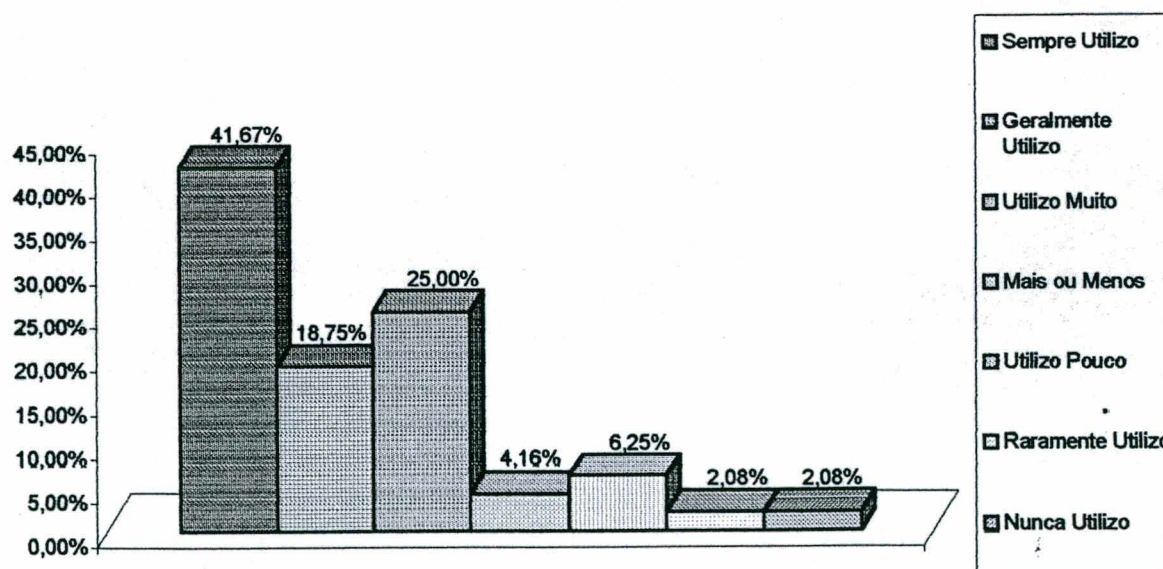


Tratando-se de cooperativas de produção ou de trabalho (serviços) a agregação de valor ao que se apresenta ao contratante ou consumidor é de fundamental interesse. Por isso a necessidade de ouvir a opinião da clientela, seja endógena (associados), ou consumidores externos. Esta pesquisa em marketing é uma variável controlável, pois suas quatro estratégicas são: de produto; de preço; de distribuição e de comunicação/promoção.

Embora se diga controlável, a pesquisa pode apresentar incompreensão e desajuste, pois muitas vezes é por amostragem, ou por questionários e análises. É elemento essencial para o conhecimento do ambiente em que se insere. As respostas são afirmativas, portanto. Mais da metade dos profissionais em cooperativismo consultados (58,33%) necessitam deste conhecimento. Acresce-se que 27,08% o utilizam mais ou menos.

No item 1 deste quesito apenas 14,58 na escala 6 (100%) dos entrevistados julga necessário e decisivo em sua atividade. Considerando-se as escalas 5 (87,6%), com 27,08% dos entrevistados; a escala 4 (66,66%), com 16,67% e a escala 3 (50%), com 27,08. Conclui-se que 41 dos entrevistados, ou seja, 85% destes, entendeu-se o item como importante, em pelo menos 50% de sua atuação.

**Gráfico 2b Análise de Mercado**



A análise de mercado está intrinsecamente vinculada à pesquisa. Neste item 85% dos entrevistados utilizam a análise mercadológica. Aqui mais uma vez se justifica a preocupação do autor deste trabalho, quando utiliza, além da comparação de ROTHSCHILD-WHITT, a

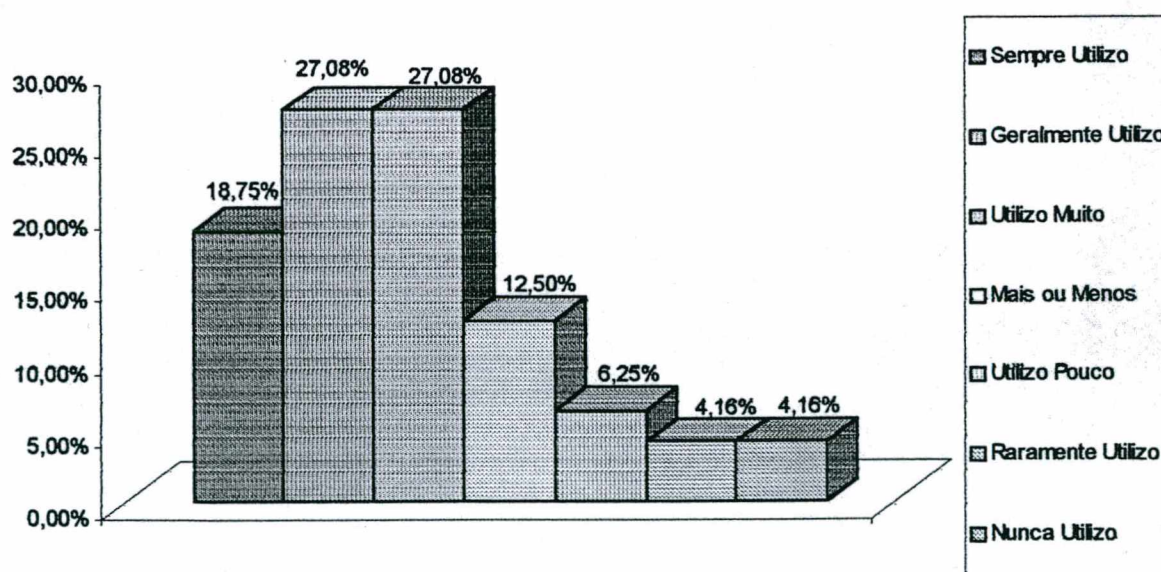
TEORIA DE MÜNSTER, onde o mercado é considerado relevante na ação solidária das satisfações pessoais, da concorrência, da importância econômica das ações cooperativas.

Além dos elementos citados, há o aspecto da distribuição no caso das cooperativas de produção que deve estar à disposição da clientela no momento desejado, com a qualidade preferida, num, cada vez mais, mercado exigente. A análise mercadológica deve aquilatar o nível de confiança da clientela, sendo este elemento indispensável na manutenção da estabilidade, evitando casuísmos e imperfeições. A análise de mercado vai permitir um planejamento adequado. Isto ficou patenteado, pelo alto percentual que se manifesta a favor deste quesito.

Pode-se observar que a grande maioria (85,42%) necessita análise de mercado.

No item 2 - análise de mercado - já na escala 6 (100%), 41,67% julgam-na fundamental e se acrescidos das escalas 5 (87,69%); 4 (66,6%) e 3 (50%), acusam, respectivamente, 89% de necessidade de utilização desta análise.

**Gráfico 2c Desenvolvimento da Oferta de Mercado**



A grande maioria (72,87%) atenta-se para o desenvolvimento de oferta de mercado. Em consonância com a TEORIA DE MÜNSTER, manteve-se o êxito cooperativo no mercado como pressuposto fundamental de produtividade. Associam-se as tendências de ajustamento



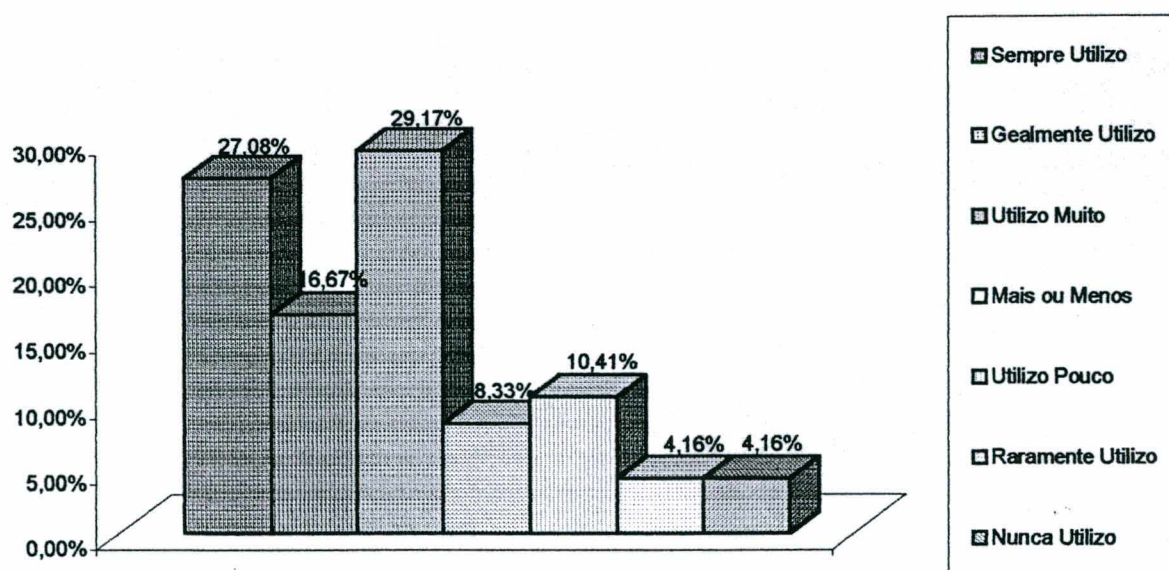
das teorias coletivas e burocráticas. Como o quadro desejado é definido há intencionalidade nos atos. O processo é normal, consoante o raciocínio burocrático, não havendo cristalização, produzindo novas patologias (TRAGTENBERG, 1980:43) e sendo intencionais, ajustando as duas teorias distintas que convergem para o resultado, a burocrática e a coletivista (MÜSTER).

A preocupação de mais de 70% dos respondentes confirma a necessidade de conhecer a linguagem do consumidor e o que o preocupa. As diferenças entre os produtos cooperativos (sejam produtos ou serviços), numa competição com as empresas capitalistas, o conhecimento dos segmentos mercadológicos se tornam essenciais. Quais são realmente os elementos do mercado, em que as cooperativas se inserem? Esta é a pergunta que certamente fez-se, quando da resposta ao questionário. Conhecer as preferências de um mercado multi étnico, de renda muito diferenciada, de cultura cheia de alternativos e contornos.

A criação e a manutenção de clientes, interessados em bens e serviços desejados e valorizados, exige capacidade de planejamento e adequação. Certamente que o preço é condição atrativa, mas há que considerar serviços e assistência técnica mobilizando com eficiência os recursos da organização cooperativa, fazendo frente aos problemas e oportunidades apresentadas pelos fatores externos do ambiente, muitas vezes incontroláveis.

#### 4.4 Administração de Produção e Materiais

Gráfico 3 a Planejamento de Controle da Produção



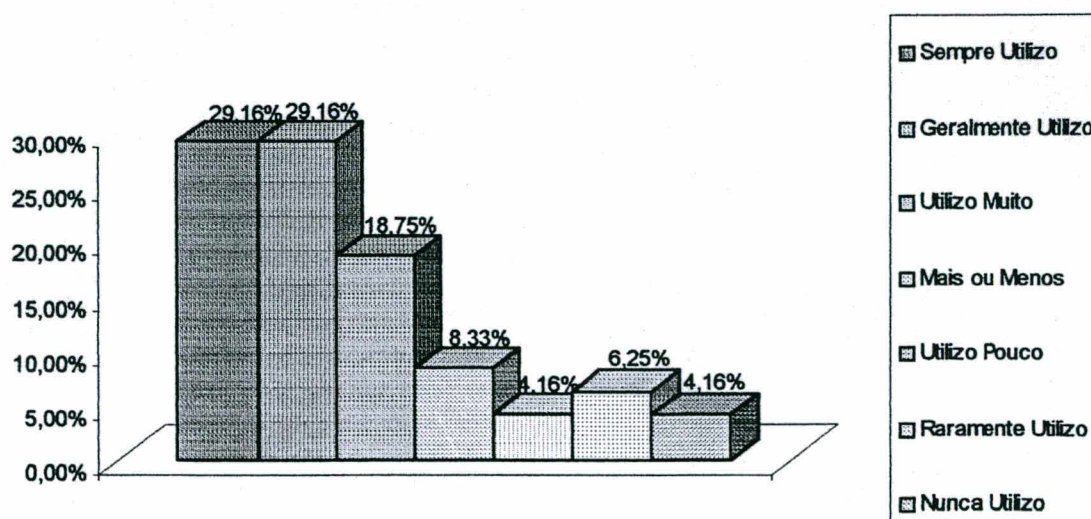
Ter conhecimentos das técnicas de planejamento e controle de produção e respectivo acesso a informações pertinentes a essa área, bem como as tecnologias e rotinas de produção:

O quesito n.º 3 apresenta no item 3a - Técnicas de planejamento e controle da produção - são positivas, 81,25% de respostas de utilização a técnica citada, confirmando mais uma vez a TEORIA DE MÜNSTER, quando se torna coerente com os processos de tomada de decisão grupal. Muito embora a propriedade e a administração devam ser separados (já que o associado é proprietário), há pontos de contato com a Teoria Burocrática analisada por HALL (1978, p.29), numa de suas dimensões.

O planejamento em si mesmo já exige a proximidade do controle, possibilitando uma ação firme e integrada na previsão de situações de emergências e evitando erros e desacertos. Objetiva prever e determinar métodos mais eficientes, fixando planos, que constituem um núcleo de controle racional e positivo. A melhoria das pensões devem ser estudadas, para objetivar e preparar estimativas de resultados, procurando contornar as áreas de maior incerteza. Deve-se conhecer os elementos repetitivos, considerando-se sempre os planos permanentes. As metas de produção, em muitos casos, pode utilizar elementos padronizados, mantendo regularidade na situação operacional.

Elementos de flexibilidade são inerentes ao processo de planejamento, que irá adaptar-se às situações que se apresentem. Mais de 70% das respostas, inserem este quesito na análise comparativa do modelo ROTHSCHILD-WHITT e da TEORIA DE MÜNSTER.

**Gráfico 3b Gerenciamento Logístico, Fornecedores e Clientes**

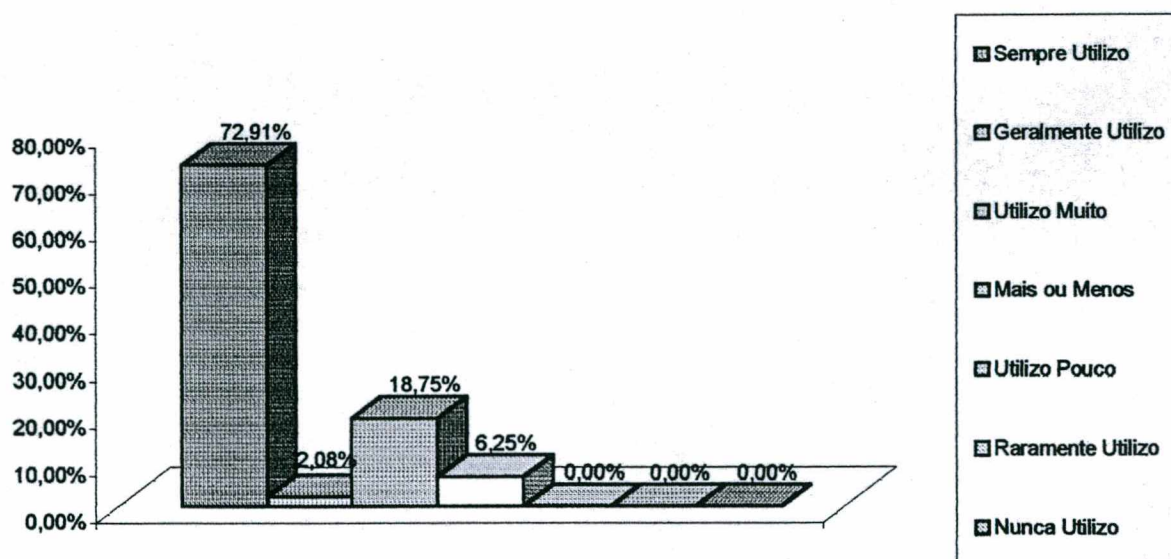




Possuir um amplo controle de gerenciamento logístico de abastecimento e de distribuição de materiais, envolvendo fornecedores e clientes. No item 3b - Possuir amplo controle de gerenciamento logístico, de abastecimento e de distribuição de materiais, envolvendo fornecedores e clientes - temos 77,07% de aprovação, evidenciando esta necessidade. Ora, a aprovação a este item é de 77% positivos, o que demonstra que os entrevistados preocupam-se na manutenção dos recursos no momento certo, no lugar certo.

Quando se diz recursos incluem-se conhecimentos, e capacidades necessárias, materiais e equipamentos, recursos financeiros, prédios além do número de pessoas envolvidas no processo. Assim, um administrador ou gestor, de qualquer nível ou empreendimento pensam em logística, ainda que os meios disponíveis sejam diversos. Serão facilmente resolvidos os aspectos logísticos, quando se percebe que os meios estarão prontos quando necessários. A disponibilidade de recursos é ser considerada, uma vez que a análise logística pode demonstrar praticabilidade ou não. Neste mister, elementos de produção, estoques, materiais a serem movimentados, tráfego, recebimento e armazenagem, devem ser considerados elementos importantes de organização. Mais uma vez a inter relação do modelo burocrático de Weber e o coletivista-democrático-cooperativista se ajustam e se expõem, na resposta dos entrevistados, pois o gerenciamento logístico exige controle permanente para permitir a clientela a satisfação de suas necessidades.

**Gráfico 3c Relacionamento Interpessoal**



Há quase unanimidade nas respostas que atingem aproximadamente 94% das respostas, já que são afirmações positivas.

No item 3c - Possibilidade de relacionar-se com outras pessoas, soma-se 93,74% de aprovação à necessidade deste quesito. Isto mostra que dois princípios distintos que seguem lógicas, com objetivos e requisitos específicos, ambos indispensáveis. Une a lógica racional, empresarial, realista e pragmática, dirigida de uma atividade econômica a outras de valores ideológicos, evoluídos no social determinando reflexão numa teoria alternativa e solidária: o cooperativismo.

As relações sociais, baseando-se em papéis segmentários e instrumentais e nas relações holísticas e valiosas em si mesmas, onde a burocracia e a organização coletivista-democrática se aliam, se conjugam, num mesmo desiderato.

A própria doutrina cooperativista já apresenta a necessidade e importância da cooperação entre todos que se engajam numa atividade cooperativista ou não. Ora, a autoridade no cooperativismo reside na coletividade, no consenso e na negociação. As normas são mínimas, para preservar as individualidades que se agregam no interesse comum.

Assim também os controles baseados em atrativos personalísticos ou moralistas. Há um ideal de comunidade. A estratificação social é igualitária, somente diferenciada e limitada pela coletividade.

Todos estes atributos idealísticos da Doutrina Cooperativista se enquadram na percepção dos pesquisados participantes desta análise.

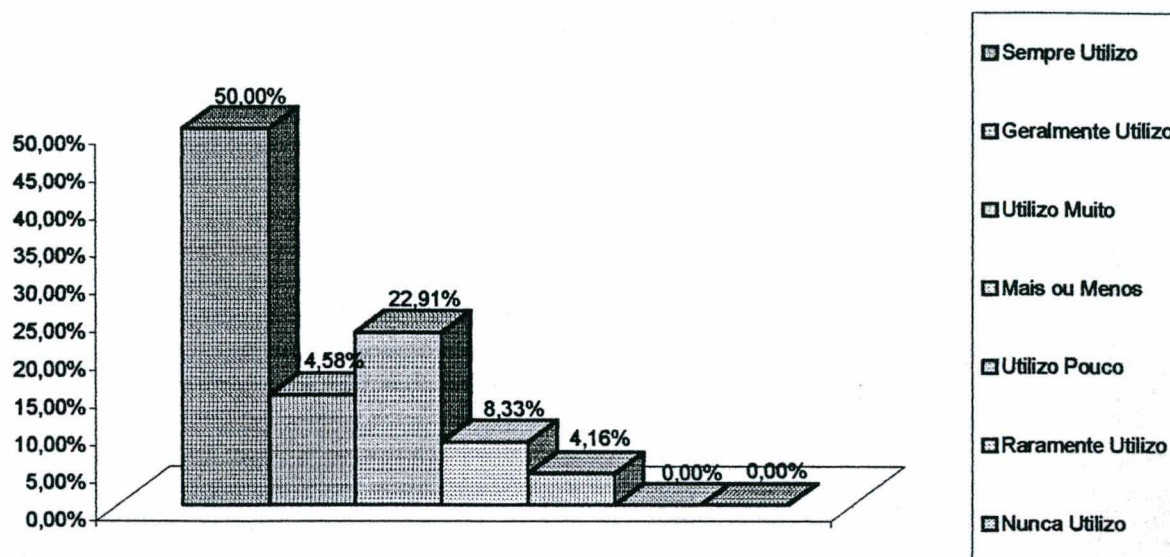
As pessoas se agrupam formando organizações, e assim sobrevivem e crescem. Os objetivos individuais e os organizacionais buscam um relacionamento cooperativo e satisfatório.

No caso em questão, a própria Doutrina Cooperativista, busca a convergência das necessidades individuais, que se transmudam para a organização propriamente dita, na busca da realização dos ideais doutrinários conscientes que se manifestam na interação e relacionamento interpessoal.



## 4.5 Administração de Recursos Humanos

**Gráfico 4 a Participação do Pessoal da Organização**



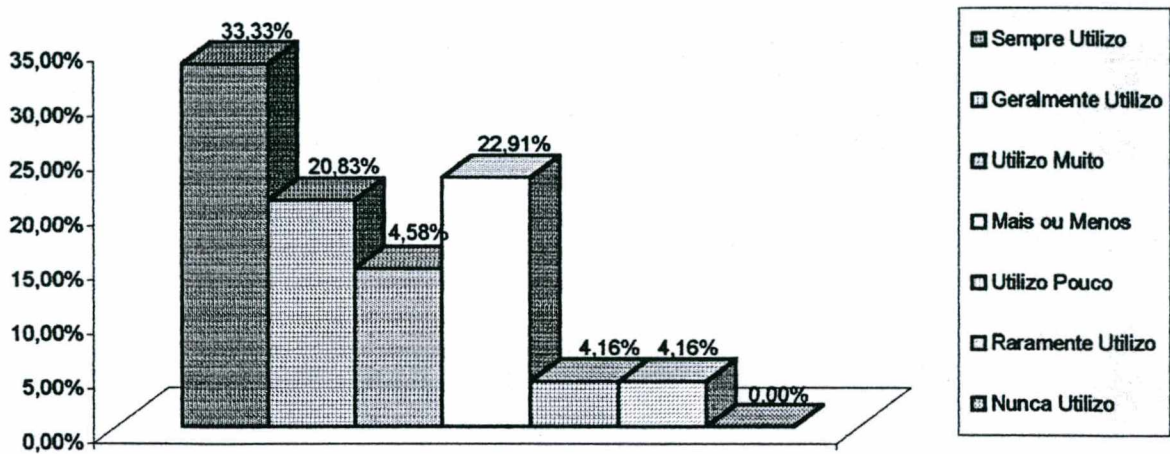
Quanto às informações, objetivos, metas, satisfação no trabalho e participação de seu pessoal na organização, qual a importância? A média geral dos quesitos chega a 87,49%, de elementos positivos.

Neste quesito, mais do que em qualquer um outro, a correlação, o entrelaçamento das teorias em discussão, se fazem presentes, mantendo o interesse pessoal, a importância econômica da entidade cooperativa e a solidariedade ou lealdade, embasadas estatutariamente, isto é, em programas definidos, como requer a burocracia.

Apresenta-se no item **4a** - quanto às informações, objetivos, metas, satisfação no trabalho e participação de seu pessoal na organização, qual a importância? Verificamos que 87,49% dos respondentes deste item necessitam enfaticamente do seu resultado.

Ora, para a consecução deste desiderato, a conjugação da Autoridade e das Normas em qualquer das teorias aceitas e usadas para análise – a ROTHSCCHILD-WHITT, e a TEORIA DE MÜNSTER, se fazem presentes, mais uma vez contempladas.

**Gráfico 4 b Ambiente de Trabalho e Participação da Equipe**



Para vencer as limitações individuais e, obtendo objetivos comuns, as pessoas se agrupam e obtendo sucesso, crescem as organizações.

Ora, pessoas e organizações têm objetivos a alcançar. Os primeiros ao se inserirem nas organizações trazem consigo os objetivos pessoais. Conjugando-se, indivíduos e organização, procuram suprir suas necessidades de vida e crescimento. Necessário se torna, então que a integração indivíduo organização se realizem. A reciprocidade entre ambos determina a interação, onde informações fluem correntemente, além dos objetivos e da satisfação na participação dos resultados organizacionais.

Ficou evidenciado, nas respostas obtidas que estes elementos de convívio no intercâmbio indivíduo e empresa é percebido e desejado, além de incentivada. Assim sendo, estende-se que há neste relacionamento trocas de benefício e/ou recompensas, ainda que psicológicos.

Isto, por si mesmo, gera um equilíbrio organizacional, que é um dos pilares da concepção doutrinária do Cooperativismo.

Alcançada esta reciprocidade, conjugam-se os esforços ao encontro dos objetivos organizacionais e individuais.



Quanto ao ambiente de trabalho, salários, treinamentos, há algum programa no intuito de promover melhorias crescentes e assim obter a dedicação da equipe?

Isto significa que 68,74%, a maioria portanto, necessita de conhecer o ambiente, isto é, os fatores inerentes e específicos da organização que vivencia, assim como o externo, geral ou macro e micro ambiente.

O trabalho em equipe exige familiaridade com habilidades reflexíveis e disciplina mental para argumentar e inquirir, trazendo à tona os pressupostos e conhecimentos, fazendo fluir as visões compartilhadas na consecução do objetivo comum.

Ora, um dos elementos primeiros na Doutrina Cooperativista, que é uma alternativa organizacional, onde há exemplos claros de diálogo permanente(onde dia="através" ou "um com o outro" e logos=palavra), afirmando-se a fluidez das idéias.

Quanto ao treinamento que pressupõe mudança de comportamento, que pela resposta, permite-nos entender permanente em todos os níveis onde eficiência, eficácia e efetividade são metas concebidas como fundamentais.

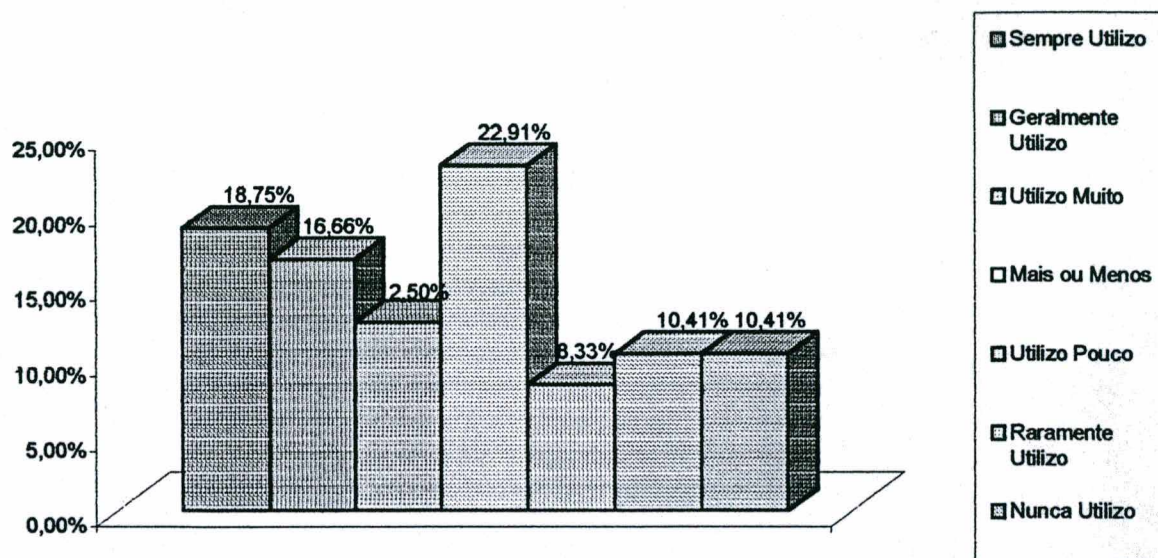
As informações e conhecimentos levam a atitudes de colaboração e integração das equipes. Raras foram as respostas, onde não há necessidade deste envolvimento, onde os elementos comportamentais manifestam-se como atributos de coesão e demonstração de solidariedade grupal.

As mudanças comportamentais são objetivos importantes para a coesão e dedicação das equipes. Por isso, essas figuras delineadas e conjugadas entre si criam e determinam comportamentos.

Entende-se que a resposta deste item nos leva à percepção de que o salário na equipe, além de custo, é um investimento, onde os fatores organizacionais e ambientais determinam seus valores, inter relacionando-se mutuamente, dentro das políticas de normas e políticas, novamente há correlação WEBER X cooperativismo. Os aspectos culturais, de origem das raízes étnicas também são elementos motivadores do comportamento das pessoas na coesão

e/ou participação nas atividades grupais. O ambiente interage e contribui para que se alcance os melhores resultados, tanto econômico, psicológicos ou sociais.

**Gráfico 4c Funções Exercidas**



#### **Recrutamento, seleção, avaliação, negociação são funções exercidas por você?**

No 3.º item, 4c - Recrutamento, seleção, avaliação e negociação são funções exercidas por você? - na soma da intensidade (escala 6, 5 e 4), que determinam a utilização permanente e constante, apresentou-se com 47,91% das respostas. Nota-se um equilíbrio das necessidades neste item, mostrando a dispersão dessas capacidades gerenciais, onde não encontramos segmentação de papéis ou funções. Há que se lembrar e acrescer, na manifestação de Selznick (1976, p.30), que os organismos racionais são “organizações”, são formais. Chama-se de sistemas “cooperativos” as organizações formais que necessitam de controle e do ponto de vista organizacional, cada um desempenhando seu papel como participante de um sistema cooperativo.

É manifesto que apenas a metade dos egressos consultados atuam nesta área de recrutamento, seleção, avaliação e negociação. Porém, a atuação em Cooperativas, exige normas e controles sociais que resultem do ideal comunitário, onde as relações são bastante pessoais e muito valorizadas. O recrutamento baseia-se em princípios de amizade, com valores e componentes sócio políticos, capacidade, conhecimento, aptidões e atributos pessoais, geralmente, informalmente avaliados. Tudo isto, quanto aos associados em geral.



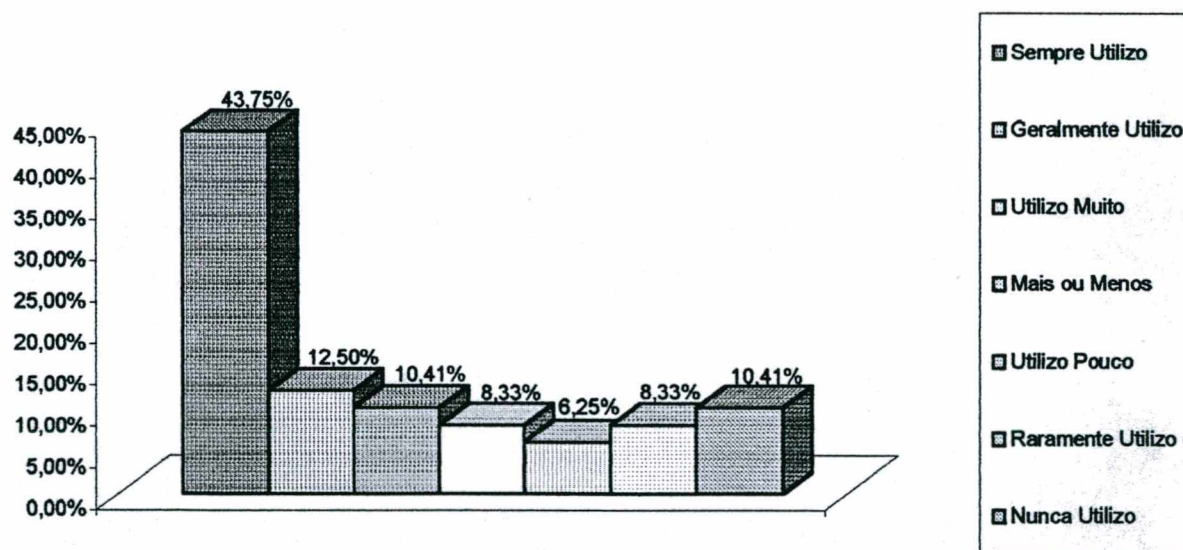
Mas grande gama do movimento cooperativista tornou essa atividade profissional, isto é, as carreiras são formais, há treinamento e promoções, pois quadros funcionais de operação são funcionários das cooperativas. Os funcionários regem-se pelas leis trabalhistas.

Os próprios respondentes deste quesito são profissionais de administração cooperativista, portanto, empregados das cooperativas. Isto reforça o resultado da pesquisa, onde os entrevistados sugerem a administração profissional nas cooperativas.

É interessante dizer que há cooperativas, onde o sistema de organização diretiva- por ortodoxia ou conhecimento precário da Doutrina- não são grupos participativos, onde todas as forças sociais se conjugam na realização das metas organizacionais. Entende-se neste item que apenas 50% dos entrevistados exercem as funções questionadas.

#### 4.6 Contabilidade e Princípios de Auditoria em Cooperativismo:

##### Gráfico 5 a Análise e Estrutura de Balanço



Há necessidade de análise e estrutura de balanço no seu trabalho?

Mais um elemento de controle formal, normativo e padronizado, aliando-se ao princípio coletivista, buscando efetividade nos resultados, neste quesito.

No item 5a - Há necessidade de análise e estrutura de balanço em seu trabalho? - , responderam afirmativamente; totalizando 66,66% de utilização e necessidades da função. Assim, fica explícito o fator Controle.

Como dissemos antes, ficou claro que o fator controle está presente, categoricamente, onde a TEORIA DE WEBER, se faz presente, pela supervisão direta, estabelecendo regras normativas. A organização coletivista-democrática que exige bases morais rígidas, adapta-se perfeitamente ao pressuposto. Sendo a gestão – a administração propriamente dita- um ciclo contínuo de planejamento, organizações, recursos e controle, além de direção, confirma os resultados do levantamento feito pela pesquisa, que aqui se expõe.

Para alcançar resultados, precisa o gestor cooperativista de diretrizes e normas exeqüíveis que contribuam determinantemente no processo de tomada de decisão. Assim sendo as informações analíticas das balanças, proporciona informações condizentes com as necessidades gerenciais. Este quesito não é avulso, ou separado dos demais, é fim, um dos elementos corretivos, e de aperfeiçoamento dos planos e metas, fazendo necessariamente parte de um processo global.

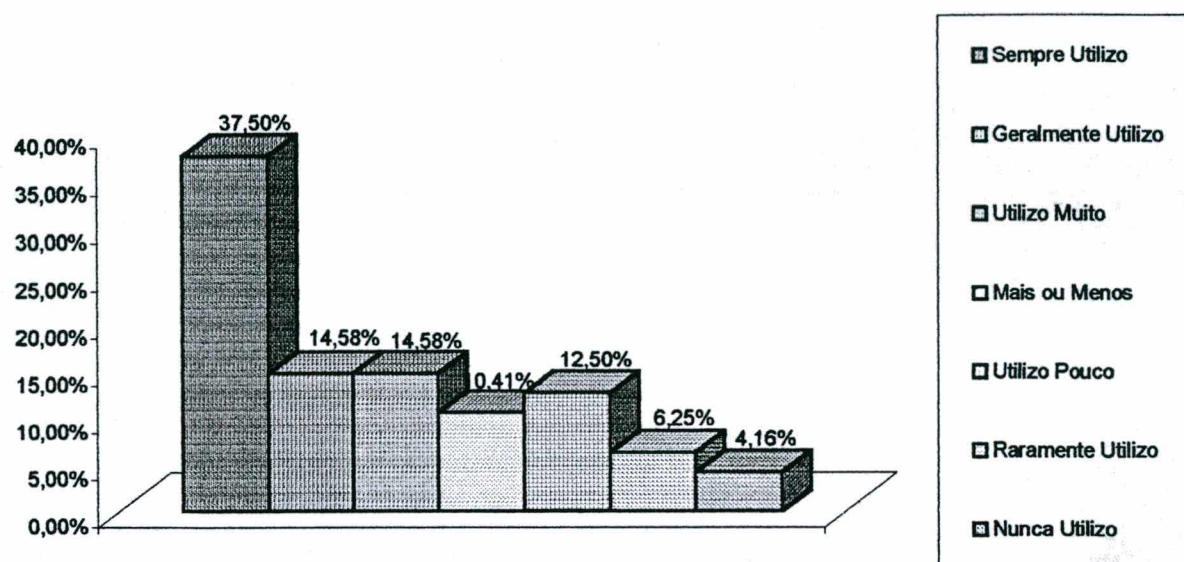
A percepção deste quesito tão importante deve estar disponível e atualizado quantitativa e qualitativamente para ser plenamente satisfatório e proporciona elementos para o estabelecimento de padrões nos pontos estratégicos, na execução e preparo de relatórios além da alocação de medidas corretivas.

É portanto, elemento fundamental de controle, conjugando a Burocracia de Weber, a Doutrina Cooperativista e o raciocínio da TEORIA DE MÜNSTER.

O controle é elemento de vital importância para o profissional em Cooperativismo, pois os dados referentes à sua ação, podem ser objeto de verificação e planejamento adequado.



Gráfico 5b Finanças, Tributos e Custos



Quanto aos aspectos financeiros, tributáveis e custos, 67%, responderam que o utilizam muito. Ora, entre os aspectos financeiros o orçamento e seu controle são elementos de maior importância na administração, determinando elementos eficazes, não só para o controle orçamentário, mas também ao planejamento e à coordenação.

O conhecimento dos aspectos financeiros permitirá realizar previsão para um período futuro, com especificidade numérica, consolidando a programação empresarial. Permite também, a comparação dos resultados reais, permitindo adequar o planejamento aos fins prepostos, além de servir como parâmetro de futuras análises.

Há um estímulo à previsão, à objetividade do planejamento, à coordenação e ao equilíbrio das atividades. Além de revelar ambigüidades e desequilíbrios, auxilia e fortalece a troca de informações entre os membros executivos. No caso das cooperativas, é contribuição essencial ao Conselho Fiscal e à Assembléia Geral.

Quanto aos aspectos tributários, o profissional em Cooperativismo deve analisar os atos cooperativos ou não. O artigo 146, inciso III, alínea C, da Carta Magna, remete à lei complementar, estabelecer normas em aspectos tributáveis, dizendo que “o adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas”,

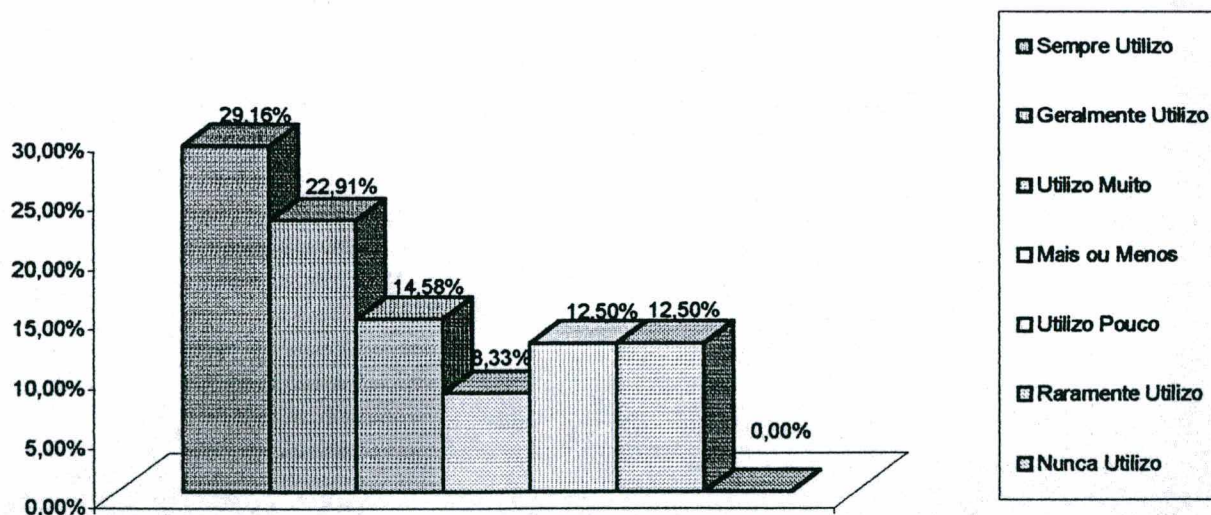
reafirmando no art. 174, parágrafo 2º que “a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.

A tributação nas cooperativas se realiza como em qualquer outro tipo de organização, dependendo do tipo de sociedade cooperativa.

Contribui com o CSL, (contribuição social s/o lucro); ICMS, IPI, PIS, COFINS, ISS, contribuição previdenciária e sindical. É portanto, de grande validade o conhecimento do assunto pelo administrador cooperativista.

Além disso, o controle dos custos organizacionais, decorrentes das despesas gerais da instituição cooperativa, exige que sejam conhecedores da formação dos custos operacionais, tributários e administrativos, sem os quais há impossibilidade de gestão.

#### Gráfico 5c Contabilidade Gerencial



A orientação contábil para as cooperativas lembra os aspectos legais e fiscais e reforça que a contribuição previdenciária e de Imposto de Renda na fonte sobre o rendimento dos associados (principalmente nas cooperativas de trabalho) é obrigatório.



Além disso, torna-se difícil planejar consistentemente, sem o conhecimento mínimo das exigências contábeis.

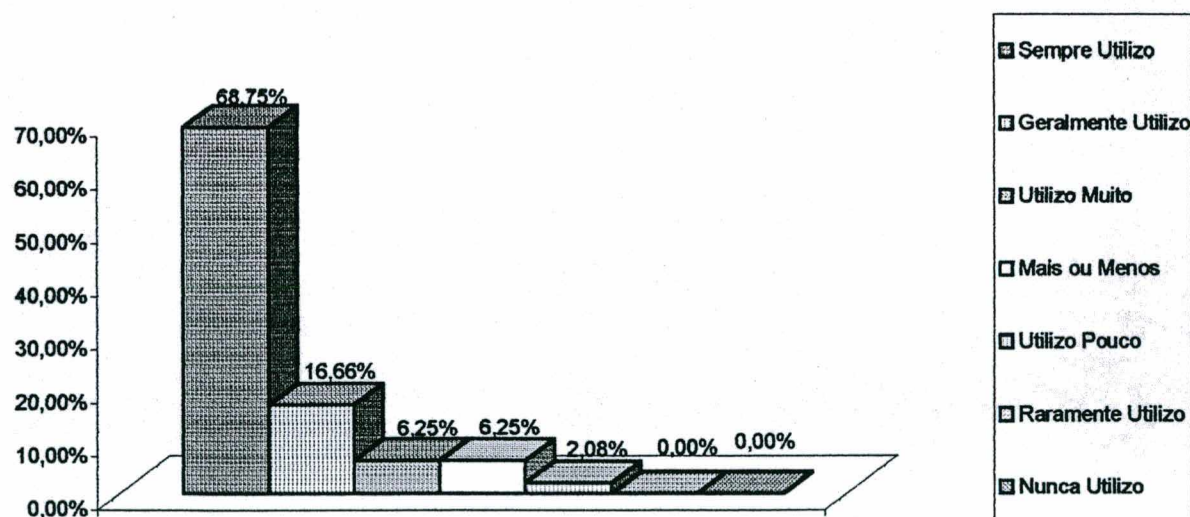
Há, portanto, nas cooperativas, as escriturações comerciais e fiscais dos controles de caixa, de disponibilidades, de patrimônio, de Estoques, de Despesas, Depósitos Judiciais, de obrigações de associados, Estatutárias de Reserva de Sobras e contingências, além da Remuneração de associados.

Por este motivo, quase 70% dos egressos, responderam que precisam conhecer e utilizam estes elementos com freqüência.

No item 5c - quanto à contabilidade gerencial? - 66,6% das respostas afirmativas, mantendo a necessidade de controle contábil gerencial.

#### 4.7 Legislação trabalhista cooperativista e tributária:

Gráfico 6 a Legislação Cooperativista



Conhecimento das leis que regem o trabalho em cooperativismo, 68,75 das respostas exigem conhecimento das leis trabalhistas, somente no índice 100%.

Utilizando-se os parâmetros 6, 5 e 4, o percentual é de 92,67 das necessidades. Neste quesito é onde se manifesta a Teoria da Burocracia na sua plenitude, expondo as necessidades de aplicação exigidas nos ambientes organizacionais cooperativistas, tanto no nível macro-ambiental, como no nível do ambiente operacional. Demonstra-se, assim, a necessidade de desenvolvimento, integração e amplitude estratégica na formação do administrador em cooperativismo.

No item *6a* - Conhecimento das leis que regem o trabalho em cooperativismo - temos, na escala 6 (sempre utilizo) 68,75% de respostas positivas; na 5 (geralmente utilizo), 16,66%; e na 4 (utilizo muito), 6,25% - totalizando 91,66% de respostas, o que evidencia a necessidade deste conhecimento, enquadrando-se no item "Normas", do modelo ROTHSCHILD-WHITT, assim como na TEORIA DE MÜSTER. Ambas são aqui representadas tanto na TEORIA DA BUROCRACIA, pela sua formalidade, quanto na coletivista-democrática, que não prescinde de regras, de previsibilidade e de conhecimento.

Considerando-se o índice 100% - sempre utiliza 68,75 responderam que sim. Considerar os índices 2 e 3, chega-se a 93,75% de afirmação. É portanto um quesito da maior importância. A regência da CLT- Consolidação das Leis do Trabalho, com todas suas resoluções posteriores. Incluso as leis que regem os contratos de trabalho; o trabalho da mulher e do menor e a segurança no trabalho. Todos os direitos e deveres do trabalhador contratado para serviços em cooperativas, tais como:

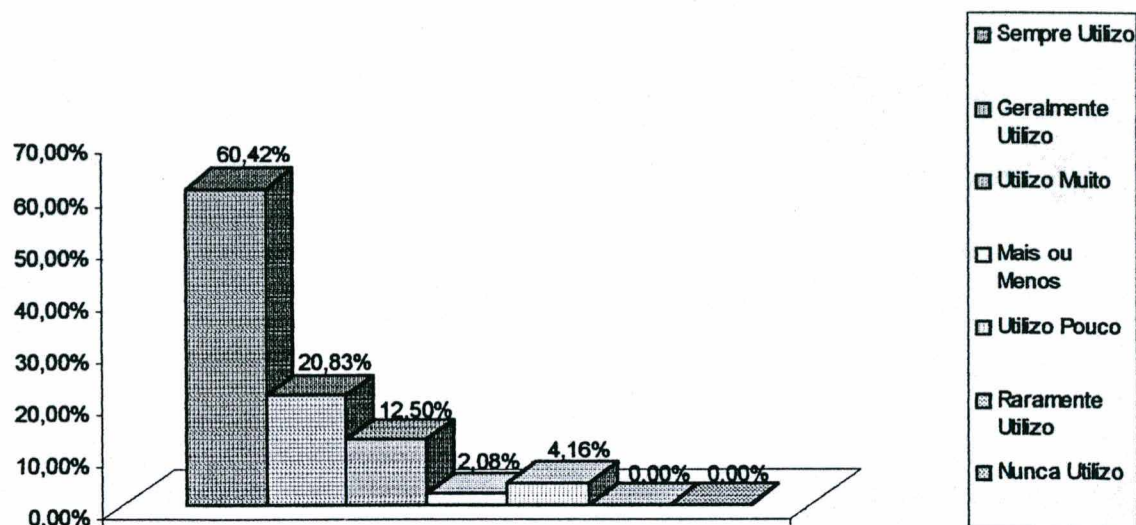
Férias, Avisos prévios, Dispensas de maternidade ou paternidade. Enfim, todos os requisitos legais trabalhistas, como qualquer empresa. Ocorre lembrar que os associados não são empregados, e, sim, proprietários de cotas cooperativas.

O quesito nº 6, com seus três elementos de questionamento, obteve o mais alto índice de indicação necessária ao dirigente/administrador em cooperativismo com o índice de 92,67 de necessidade de conhecimento.

O índice apresentado acima relaciona os três primeiros quesitos perguntados.



Gráfico 6b Legislação Tributária em Cooperativas



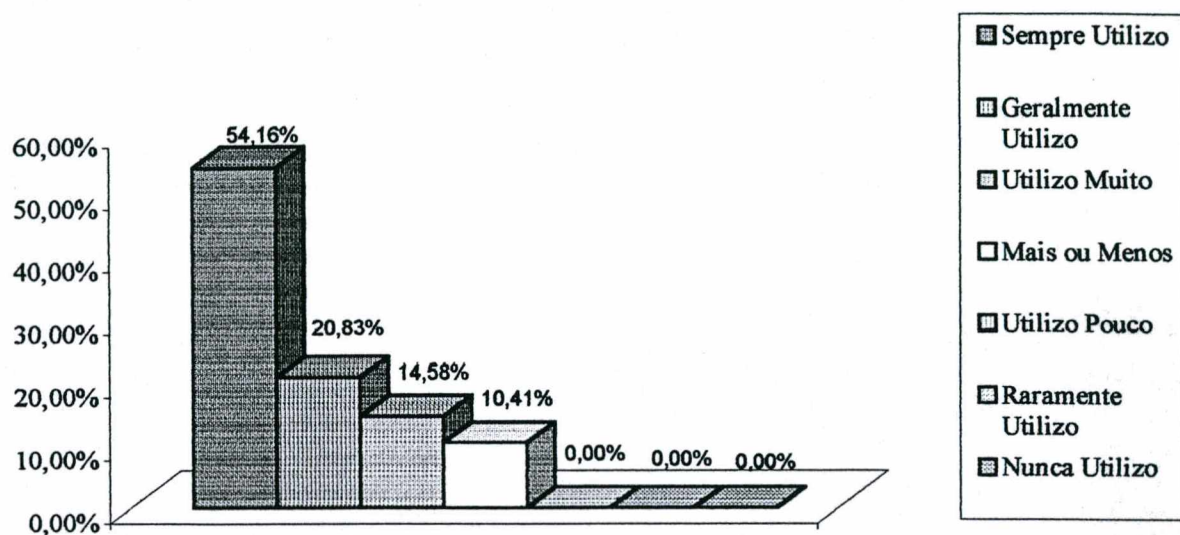
Conhecimento das leis que incidem em tributo sobre as cooperativas, responderam afirmativamente, 93,75% somados os 3 primeiros elementos da pergunta. Todos os tributos, hoje, são pagos pelas cooperativas, daí a exigência de o administrador cooperativista conhecer em escala a legislação tributária.

Exemplificando, as cooperativas de consumo são equiparadas às demais pessoas jurídicas, pela Lei 9.532, de 10/12/97, o que lhes tirou o estímulo de competição, exigindo que se criassem Centrais associativas de compras, sem o que se inviabiliza este tipo associativo ou cooperativo. Já foi citado em item anterior, o elenco de impostos e tributos que incidem no cooperativismo. Só nas cooperativas de trabalho, há 18 Resoluções Normativas, além das Leis 8.949 de 9/12/94 e o Decreto 1.826 de 29/2/96.

As resoluções citadas, também as do CNC - Conselho Nacional de Cooperativismo, foram recepcionadas pela Constituição Federal de 1988.

Neste pormenor, também, vê-se claramente a TEORIA DA BUROCRACIA, em total evidência, já que WEBER afirma que o que é legal, é legítimo. Neste por menor, embora a Carta Magna, afaste a intervenção legal do governo nas Organizações Cooperativas, a normativa tributária as inclui entre seus contribuintes, sem regalias.

Gráfico 6c Legislação Ordinária e Trabalho em Cooperativa



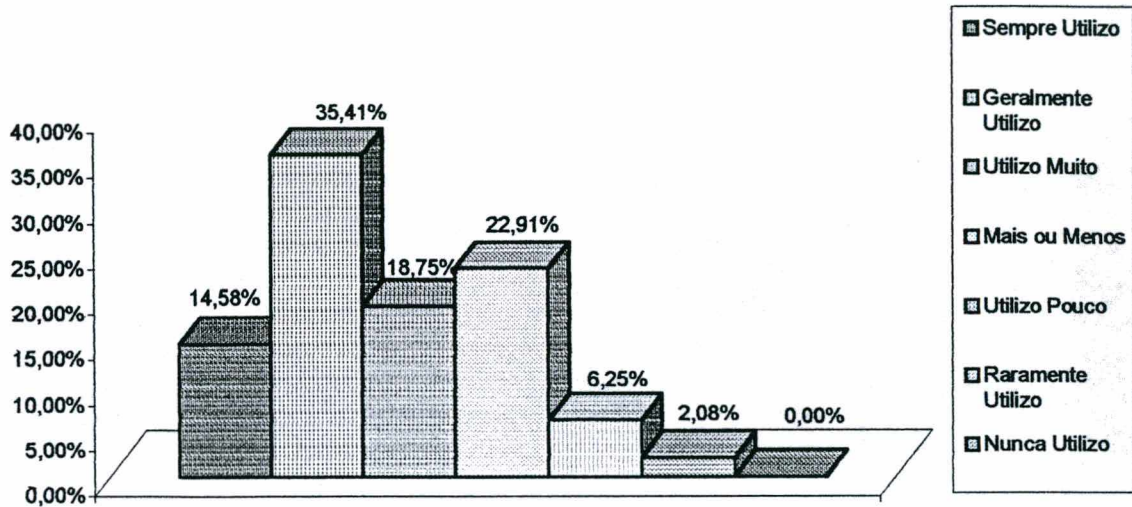
No item 6c - Legislação ordinária quanto à aplicação no trabalho regido por cooperativas alcançamos 89,57% de manifestação favorável. Logo, pode-se ver que o item legislação abrange quase a totalidade das respostas que a determinam como elemento fundamental no desenvolvimento profissional do administrador de cooperativas. É um elemento de realce, mantendo a Teoria da Burocracia em relevo, associada às organizações autogestionárias. Os regimes que regem as cooperativas e seu desempenho iniciam-se na origem do sistema, ou da Teoria Cooperativista, Coletivista - democrática, e, outras denominações que obteve, mantendo suas características originais, adaptando-se ao movimento evolutivo da civilização. Por isso, o conhecimento do Regime Jurídico das cooperativas, suas características e as legislações pertinentes, são objeto de plena análise e conhecimento do profissional em cooperativismo. A Classificação das cooperativas, assim como sua constituição por mais diversos tipos. Também a formação singular, a reunião em centrais e/ou federações, são conhecimento inerente ao profissional. Os atos formais de constituição, a autorização para o funcionamento, o ingresso fiscalização e controle, além dos estatutos e leis que a regem, dizendo dos atos cooperativos ou não. O conhecimento legal das operações entre associados, cooperados e a transação com terceiros, além das parcerias possíveis. Além das leis trabalhista, previdenciária, tributária, seguridade social e de jurisprudência administrativa, a Lei ordinária, comum a todos, se faz presente e deve, como foi reconhecida como necessária.



Novamente o contato com a Teoria Burocrática, se apresenta, tangente a Doutrina Cooperativista.

#### 4.8 Organização, Métodos e Sistemas de Informações:

Gráfico 7 a Diagnóstico, Estrutura e Relações



Diagnóstico da ação das estruturas e das relações formais e informais.

Apresenta-se a soma dos três primeiros quesitos, 68,74% de respostas à questão que foi objeto de estudo, sendo disciplina curricular onde foram analisados todos os elementos, objetos da pergunta.

Este quesito, que deve ser o elemento de estruturação das cooperativas, ou das organizações, sejam autogestionárias, participativas ou empresariais em si, apresenta-se, de certa forma, um tanto quanto indeciso na sua linha de ação. Vai da aplicação burocrática à autogestionária, apresentando nuances isomórficas, muitas vezes; outras, igualitárias nos seus diferenciais de poder e prestígio.

Em organização, métodos e sistemas, sejam de informação ou não, a troca de opiniões entre os diversos segmentos, se faz necessária, é a que realmente faz com que a organização se enquadre dentro da Filosofia e Políticas Cooperativistas. As estruturas cooperativistas, têm no seu associado, como membro da assembléia geral, o árbitro maior do

sistema cooperativista. Este auxiliado por um Conselho Fiscal competente, leva a organização cooperativa ao caminho da resolução de seu desiderato.

Os fatores de equilíbrio nas estruturas, sejam, quais forem, são as exigências do processo técnico; as relações interpessoais e as funções administrativas. O desempenho administrativo se dá quando há perspectivas da solução dos problemas; da motivação dos seus componentes; da capacidade de liderança do gestor; da efetiva coordenação das atividades e do controle dos custos e desempenhos.

Por isso mesmo a combinação das estruturas formais e informais são importantes. Aquelas são as definidas na estrutura da empresa cooperativa ou qualquer outra, mas a última surge das inter relações que se desenvolvem espontaneamente entre os indivíduos, preenchendo lacunas na organização formal.

A estrutura informal é de fundamental importância em todas as organizações desde que se mantenha atenta aos objetivos primaciais da organização, não permitindo a formação de clãs administrativos afastados dos propósitos grupais.

A estrutura formal trata das atividades de rotina, resolvendo problemas ou dificuldades em determinadas áreas ou atividades.

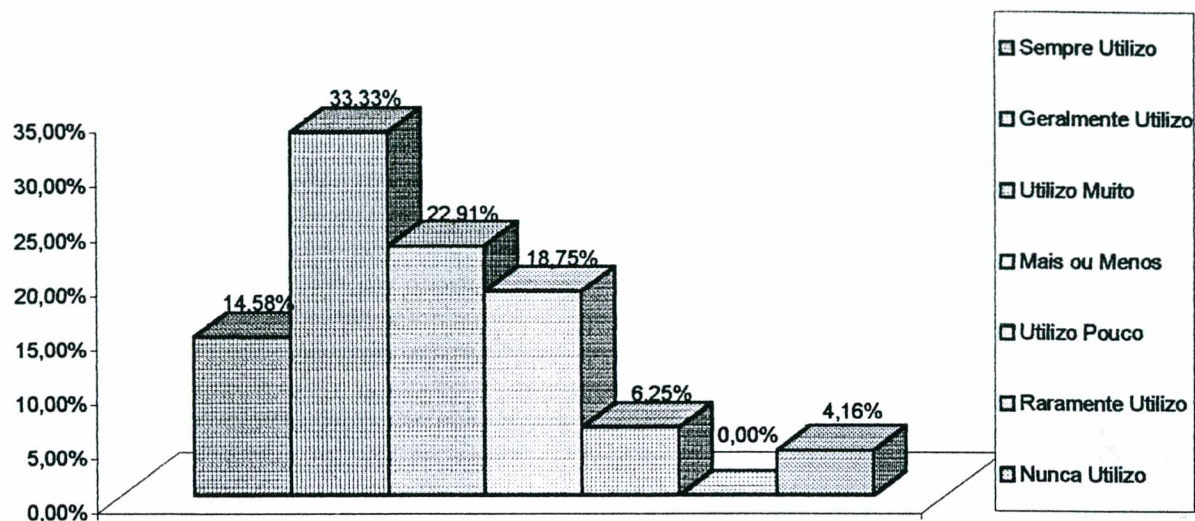
Por natureza, a estrutura formal é lenta, tendendo à rigidez e à indiferença. A estrutura informal, atenta às necessidades e aos objetivos, dos associados e à própria característica da doutrina cooperativista, procura satisfazer aos elementos associativos e a operação da rotina, ajustando-se às metas organizacionais.

É decisivo na estrutura cooperativista a sua doutrina que é determinante da política adotada. Viu-se que a Teoria da Burocracia e a Coletivista Democrática, possuem pontos de contato e são complementares.

Embora muitas vezes as disfunções burocráticas, também se manifestem no cooperativismo. Todos os elementos perguntados aos egressos, o foram baseados no conteúdo programático do curso que realizaram.



Gráfico 7b Estudo e Análise de Leiaute



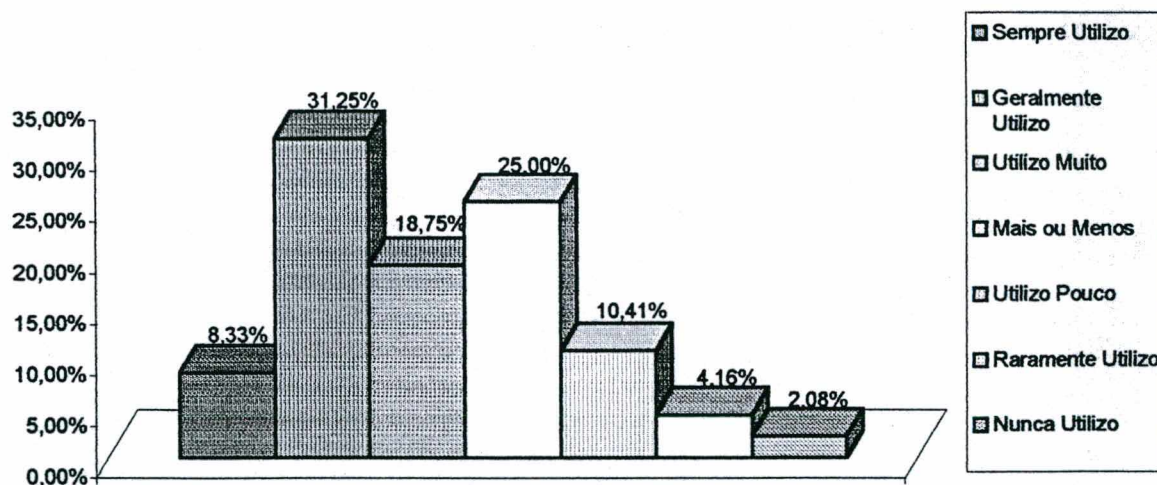
No item **7b** - Estudo, análise e apropriação de espaço e distribuição de pessoal, máquinas e equipamentos -, obteve-se na escala 6, 14,58% de respostas; na 5, 33,33%; e na 4, 22,91%, o que mostra que 70,82% tem uso intensificado deste item. Mais uma vez, manifesta-se um instrumental burocrático de organização e a TEORIA DE MÜNSTER, que se propõe a utilizar-se dos axiomas das ciências sociais, mormente da de organização.

Este quesito trata da capacidade do egresso ou de sua necessidade de aplicação do "lay-out" que prefiro leiaute, ou arranjo físico.

As atividades cooperativas, novamente nas de produção, exigem a otimização das condições de trabalho, dos pontos de trabalho nos espaços disponíveis, procurando ambientar as pessoa, distribuindo os móveis, equipamentos, máquinas e matérias primas. O objetivo principal é o de tornar as condições de trabalho cada vez melhores; procurando, também, tornar mais eficiente o processo organizador, utilizando a disponibilidade espacial existente. É aconselhável lembrar que o movimento de pessoas, produtos e materiais e/ou de documentos e objetos nos locais de operação devem ser equacionados. Tendo isto para melhorar o desempenho e tornar agradável o espaço ambiental. Sempre que este processo se inicia, exige um levantamento criterioso de todos os elementos que permitam chegar a uma solução adequada ao problema apresentado. Feito isto dentro das diversas formas de realização,

planeja-se a solução, criticando-a e reavaliando, a fim de constatar possíveis falhas . Após isso vem a implantação do sistema e o controle dos resultados obtidos. Desenhar, gabaritos, modelos, plantas baixas ou até maquetes, podem ser de grande utilidade. Não existe fórmula mágica, mas aplica-se a técnica a escritórios em geral e fábricas, ou qualquer outro elemento de ação ou trabalho. Agrupa-se os elementos conforme as necessidades, ou pela tecnologia disponível, ou pelo equipamento, ou pelo determinismo legal ou científico. É claro que não podemos esquecer os fatores ecológicos, tais como: iluminação, ruídos, cores, ventilação e temperatura. Mais uma vez, a Teoria da Burocracia se apresenta, mas, os pontos de toque ajustam-se aos postulados cooperativistas, segundo a formação e capacidade profissional das pessoas consultadas.

**Gráfico 7c Fluxos, Tempos , Movimentos e Manuais**



Estudo de fluxos, tempos e movimentos e aplicação de manuais de regulamentação. Total positivo: 58,33%, das opiniões levantadas neste questionamento.

O estudo de fluxos, tempos e movimentos e aplicação de manuais de regulamentação -, a doutrina cooperativa parecem ter formalização mínima, mas de certa forma, fixas e universais, mantendo a utilização da organização empresarial e suas inovações tecnológicas, para competir sem se afastar do princípio cooperativista.



A escala 6 (sempre utilizo) mostrou que 8,33% a usa ; a 5 (geralmente utilizo), 31,25% manifestam sua necessidade; e a 4 (utilizo muito), 18,75% a reafirmam, num total de utilização de 58,33%.

Sem dúvidas, os fluxogramas são o melhor exemplo para a representação gráfica do movimento de pessoas e operações, documentos e materiais, representando importante elemento de compreensão e análise do funcionamento de determinado órgão ou sistema. Permite uma visualização rápida, nítida e a seqüência operacional. Também, juntamente com o QDT- Quadro de Distribuição do trabalho e da medição cronotécnica, além dos aspectos ergológicos e de distancia a percorrer, determinar os passos e movimentos de determinadas rotinas em qualquer setor cooperativista ou empresarial, seja fabril, de escritório de manutenção, de lazer, ou seja, a aplicação é genérica.

Porem, a determinação é burocrática ou seja a Teoria Burocrática mais uma vez se manifesta, mas devemos lembrar os aspectos psicossociais da organização e os principais cooperativistas tangenciais ou de contato.

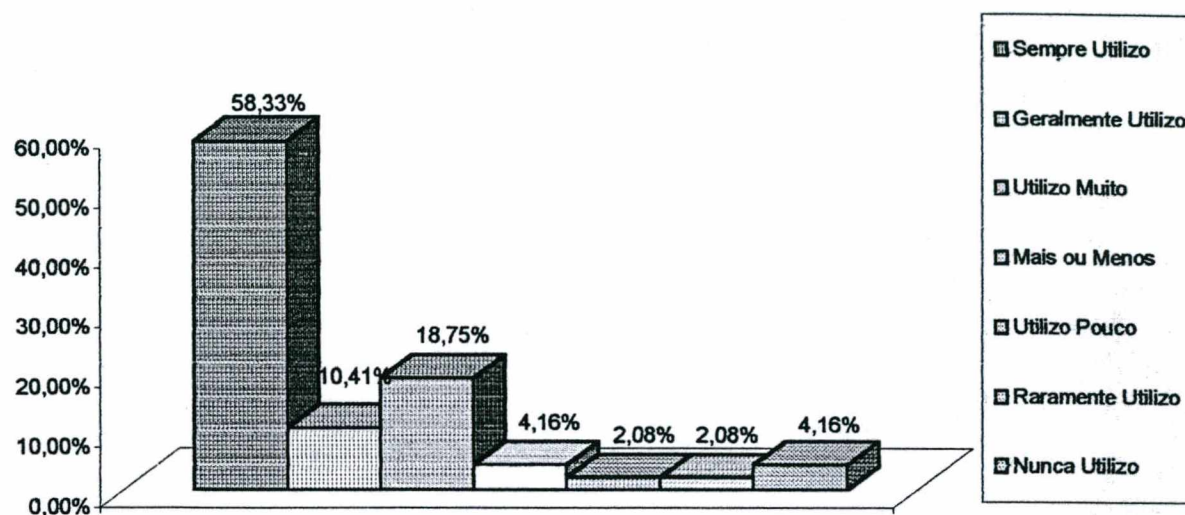
Quanto aos manuais e regulamentos, nada mais weberiano do que eles, mas tem objetivos claros e determinados para explicar diretrizes básicas, penetração mercadológica e sociedade em geral, relatar a história organizacional; demonstrar a estrutura; esclarecer objetivos e diretrizes e definir funções e posições hierárquicas e suas responsabilidades; as relações de autoridade e os cargos decorrentes da estrutura.

É pois, segundo alguns autores, elemento indispensável, já que é útil e se justifica por si. Só deve ser elaborado se for realmente utilizado em benefício de todos e da própria organização.

Podem ser manuais de política; de diretrizes; de delegação de poderes; de organização nas mais diversas versões, onde certamente estarão explicitados os elementos básicos da organização estudada, permitindo generalizar a estrutura entre os componentes organizacionais.

#### 4.9 Sociologia, Comunicação e Educação Cooperativista:

**Gráfico 8 a Cultura e Ambiente em Cooperativas**



Conhecimento da cultura do ambiente dos associados ou cooperados, 87,49%, das respostas tiveram este percentual de afirmação.

Nos aspectos de estudo de sociologia, seu objeto, sua síntese e utilização, além dos fatores que a formam, resultam da necessidade de conhecimento destes elementos, além dos processos sociais de integração, de utilização no âmbito geral, além do cooperativista.

Já a comunicação, em si mesma, se define como essencial, já que está presente em todas as relações humanas.

A apresentação de uma proposta autogestionária, a transformação e manutenção do processo histórico do universo estudado, o uso de instrumentos de comunicação e educação maximizados em sua utilização, através de instrumentos verbais, escritos – em encontros, cursos ou seminários – todos estes elementos são tidos como básicos para a gestão cooperativistas e não só dela, já que Weber também preconizou estes elementos de forma organizada e regular. A educação cooperativista é um pressuposto básico de sua doutrina.



No item *8a* - Conhecimento da cultura do ambiente dos associados ou cooperados - , na escala 6 (sempre utilizo), 58,33% a declararam necessária; na escala 5 (geralmente utilizo), 10,41% de respostas; e na escala 4 (utilizo muito), 18,75%, perfazendo 87,49% de utilização.

Ora, os ideais comunitários, os incentivos morais, a ética, a divisão mínima de trabalho e a generalização de cargos e funções são aparatos de movimento cooperativista, que devem ser, além de divulgados, conhecidos dos administradores em cooperativas. A inserção no ambiente geral deve ser, além de conhecido, analisado e apropriado às condições internas das organizações.

Além das citações feitas acima, é interessante lembrar que a cultura organizacional é determinada pela posição de seus membros, que transferem para a organização, seus desejos, aspirações e vontade de realizar e de contribuir com o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

A própria experiência cooperativista, desde seus primórdios, composta por cristãos, e outros crentes em Deus, procuraram minimizar o egoísmo e o individualismo por aspectos espirituais e fraternos. Houve sensibilização social e espírito cooperativo, e a cultura emanada do amor ao próximo criou a auto ajuda e a ajuda mútua, baseada nos princípios que os nortearam.

Ora, as condições de vida refletem-se no desejo de aglutinar forças, daí a formação de grupos associativos e cooperativistas buscando solução para os seus problemas materiais, além dos espirituais que os regiam.

Este o ambiente cultural cooperativista baseando-se na Doutrina, procurou também razões de vida e ação, na preservação ecológica e na produção de insumos puros de contaminação física, química ou moral.

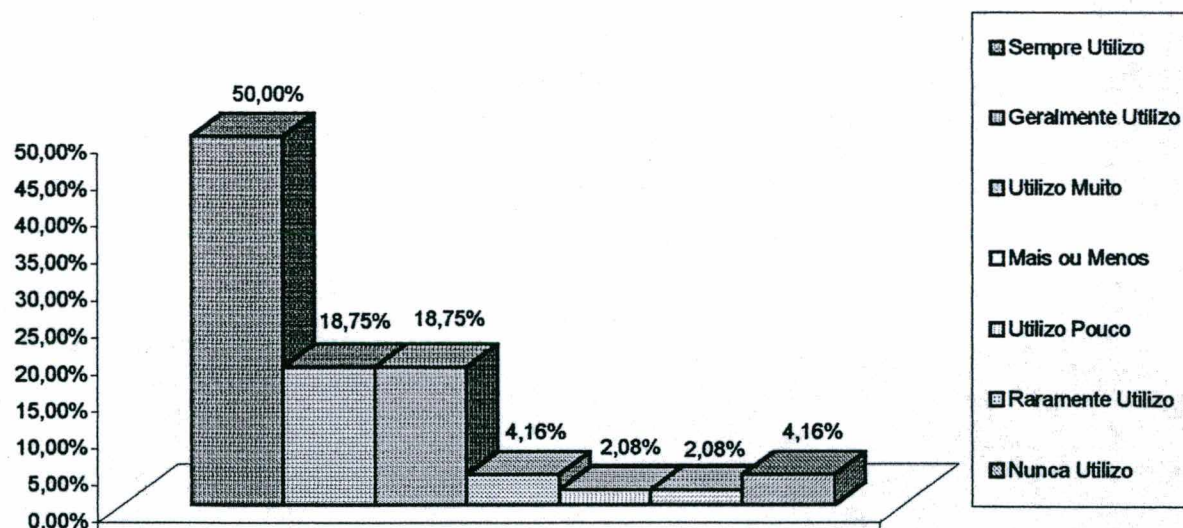
A maioria absoluta dos egressos determinou em 87% esta necessidade de conhecer o ambiente político, de instrução ecológica, física e moral dos cooperados, em qualquer que seja a organização.

Estes aspectos sociais são relevantes e não podemos deixar de citar os elementos étnicos, antropológicos e de miscegenação de nosso povo, que além de cristão ou de sincretismos religiosos, baseados na nossa formação étnico cultural, sem dúvidas transferem às organizações cooperativas seus desideratos, ou melhor dizendo, suas aspirações.

Todos os contingentes formadores, básicos de nossa cultura (brancos, negros e índios) tiveram ou têm nas suas raízes elementos intrínsecos da associação e do cooperativismo. As raízes culturais se permeiam e se transferem de geração a geração, aperfeiçoando-se.

Neste paradigma é mais tênue a TEORIA DE WEBER, acentuando-se o espírito coletivista democrático, mas nossa matriz, cultural e ambiental, assenta-se nos princípios burocráticos. Mais uma vez o ponto de contato ideológico se manifesta entre as Doutrinas ou Teorias analisadas. Constatou-se que há necessidade permanente da difusão da educação cooperativista em todos os níveis organizacionais.

**Gráfico 8b Forma de Comunicação aos Cooperados**



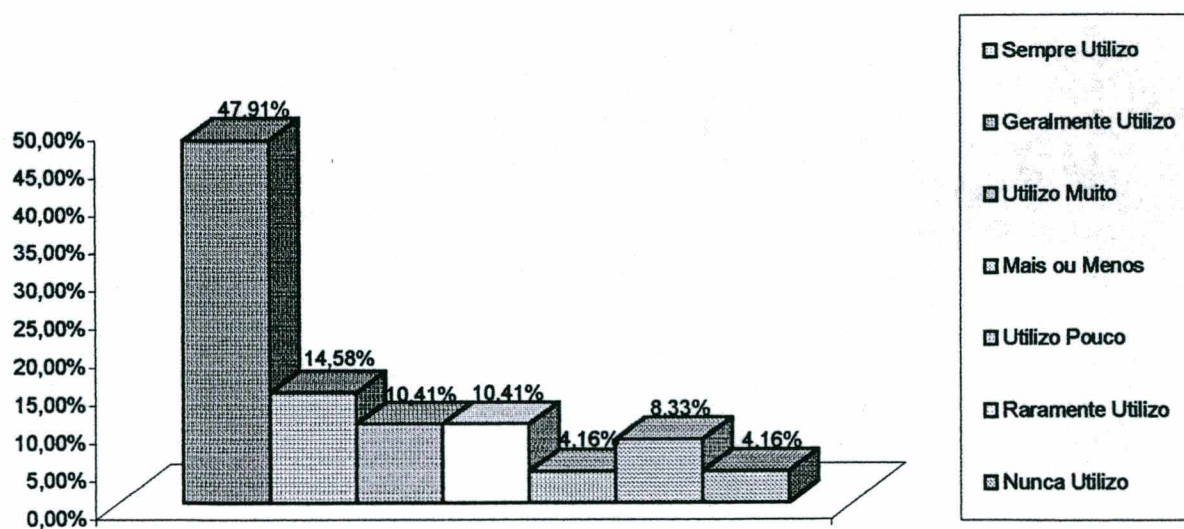
Existência de formas de comunicação junto aos cooperados, representou 87,50% das respostas afirmativas. A comunicação no processo administrativo, nem sempre foi bem elaborada. É um processo que exige capacidade de transmitir informações e até mesmo influenciar os processos administrativos ou gerenciais. Muitas vezes as comunicações que vêm de autoridade superior, ou de maior realce personal, tem ruídos que permitem, ou



podem dificultar sua compreensão. É importante que as pessoas tenham liberdade para debater pontos relevantes para si e para a organização, no caso a cooperativista. E esta manifestação se deu de forma plena, onde 87,5% dos respondentes julgou de plena necessidade de utilização.

A habilidade em comunicação deve adequar-se ao ambiente que se insere, senão há processo na comunicação. O egresso do curso de tecnólogos em cooperativismo, teve em sua formação informações, através de disciplina própria e de visitas e seminários, conteúdos e visualizações para cumprir esta tarefa, de fundamental importância. É através dos veículos de comunicação da organização cooperativa que se divulga o trabalho realizado em prol dos associados. São utilizados folhetos, jornais, rádio, TV, elementos de Relações Públicas, além de cartazes e anúncios publicitários. Tudo isto, para que o associado, cada vez mais integrado ao sistema, realize o bom cooperativismo. A cooperativa supre suas necessidades e ele deposita seu produto, usa a cooperativa, frequenta suas assembléias e grupos de discussão e análise. Procurando politizar-se no conteúdo de sua ideologia associativa e cooperativista. Neste caso, a idéia coletivista democrática se manifesta com prioridade. A existência de formas de comunicação junto aos cooperados – demonstrou na escala 6 (sempre utilizo) o percentual de 50%; na 5 (geralmente utilizo), 18,75% e na 4 (utilizo muito), também 18,75%, totalizando 87,5% de utilização, de necessidade deste item. A comunicação é essencial em qualquer que seja a atividade.

**Gráfico 8c Existência Educação Cooperativista**



Existência de um trabalho ou projeto voltado à educação cooperativista, onde 72,9% dos entrevistados a utilizam muito, sendo condição primordial. Mais de 70%, precisamente 72,9% utilizam no seu trabalho este princípio basilar do cooperativismo. A cooperativa em si; sua definição, funcionamento, composição e princípios; o associado como, principalmente, sua importância, qualificação, deveres e direitos; e naturalmente as vantagens do cooperativismo para o homem e a mulher, para o ser humano em geral, para a comunidade e a sociedade, para o país.

Esclarecendo que a união faz a força, que reunidos realizam melhores resultados, no trabalho em si, na logística geral, com o afastamento da intermediação, conseguindo melhores preços para os produtos, melhores contratos de trabalho e serviços, nos diversos tipos de cooperativas.

Hoje existem cooperativas de pessoas com necessidades especiais, que reunidas em cooperativas conseguem manter-se com dignidade. Isto deve ser conhecido de todos. Como formar cooperativas? Informar que cada um pode entrar e sair livremente da cooperativa; que cada pessoa é um voto; a maioria é que decide; não há preconceito de raça, religião ou partido; que a cooperativa deve sempre informar e instruir; que havendo sobras, estas são divididas entre os sócios, recebendo mais quem mais utilizou os serviços cooperativos.

A informação sistemática, a reunião com os dirigentes cooperativistas procurando traduzir as aspirações grupais dos associados, promovendo a igualdade e proporcionando uma formação voltada à efetiva participação dos associados nos destinos de cooperativa. A educação cooperativista deve permitir a compreensão do sistema adotado por sua cooperativa. Os reais objetivos dos associados que a compõem devem ser ressaltados. Há que coordenar, acompanhar e avaliar entre todos, a comunicação entre direção, associados, colegas e todas as pessoas envolvidas em atividades de interesse geral.

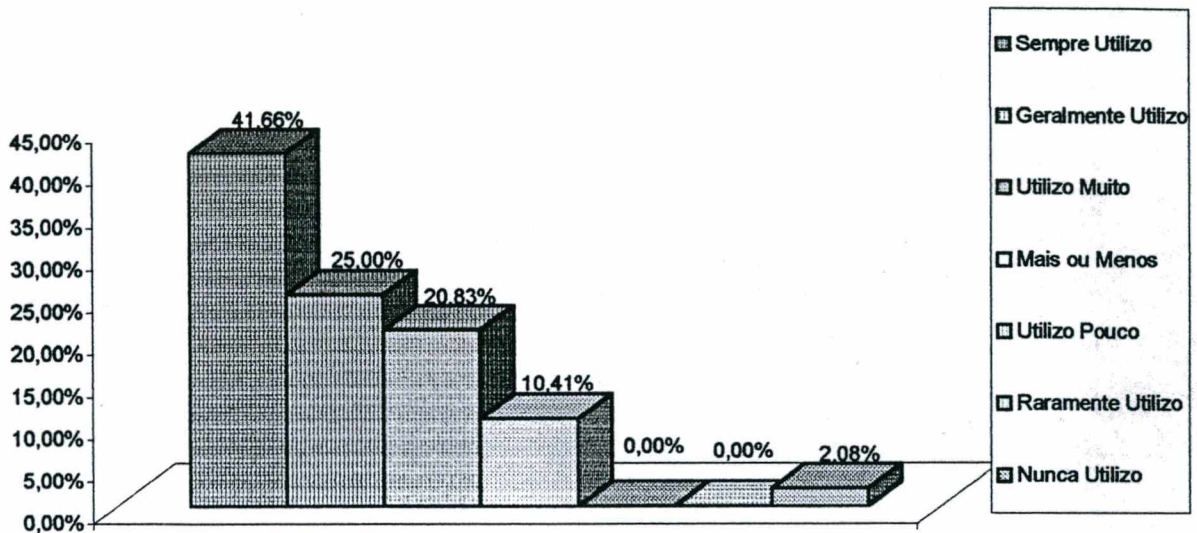
É necessário que o encarregado da difusão da Educação Cooperativista, além de possuir cabedal próprio, de conhecimentos sólidos da Doutrina Cooperativista, divulgue-a como o verdadeiro sistema. Não se pode olvidar que há inúmeras Teorias Cooperativistas e que se deve adotar a que mais se adapta aos costumes e necessidades dos associados. Aqui,



ressaltamos a TEORIA DE MÜNSTER, que mantém os postulados originais básicos, mas não esquece o mercado, ou seja, o sistema ambiental onde se insere.

#### 4.10 Planejamento/ Projetos e Análise de Ambiente Externo:

**Gráfico 9 a Preparação do Plano de Ação**



Preparação do plano de ação, representou 87,49% da necessidade deste elemento administrativo. A realização previsões e projeções de situação atual e futura, baseados nos elementos intrínsecos da organização em si mesma, ou na influência externa, vendo-se o mercado, o gênero e a forma de comportamento dos consumidores, necessidades fundamentais na efetivação dos propósitos organizacionais. A preparação do plano de ação, foi importante em 87,49% das respostas dos entrevistados.

O planejamento se realiza diariamente, sendo portanto comum. É fácil verificar a sua falta em nosso cotidiano. Hoje, reconhece-se a necessidade de planejar, mesmo que não se saiba exatamente o que é isso. Muitos falam de planejamento e não o fazem, ou não entendem bem o que seja, mas decidem antecipadamente o que deve ser feito, estabelecendo um plano, uma linha de ação pré estabelecida.

Todos precisam planejar. Isto se mostrou fundamental nas respostas ao indagador, onde 87,49% disseram que utilizam muito, respectivamente e com frequência regular a preparação do plano de ação – o planejamento.

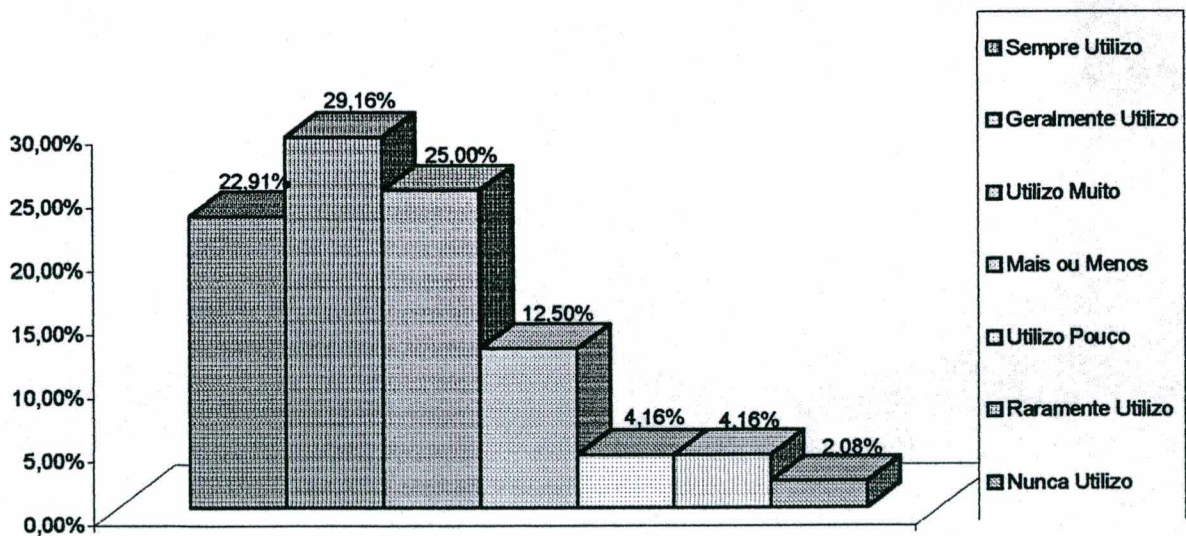
Só após o pré estabelecimento do plano, pode o administrador dedicar-se a outras fases da operação a que se propõe. O planejamento implica em controle, pois cada fase deve ajustar-se aos fatos reais, daí a notória aceção do planejamento, que é a flexibilidade.

Quando se fala em planos, podemos pensar em metas, planos específicos e planos permanentes, e, cada um destes deve abranger todas as operações de organização, durante um período pré determinado.

Espera-se, com o planejamento, atingir resultados e por isso traçam-se objetivos, que podem ser amplos, múltiplos ou não, abrangentes em toda organização, ou em algum setor específico.

As metas devem ser seguras, realísticas, hierarquizadas, com cronograma e orçamento. O planejamento é a decisão antecipada.

### Gráfico 9b Condições Técnicas e Ambientais



Para as condições técnicas e ambientais, na escala 6 (sempre utilizo), 22,91% responderam; na 5 (geralmente utilizo), 29,16%; e na 4 (utilizo muito), 25%. Somados, dizem que 77,07% de utilização e conhecimento técnicos e ambientais são fundamentais



As condições técnicas são as adquiridas no decorrer da formação e tem como finalidade suprir as atividades administrativas, utilizando processos tais como:

Planejar, organizar, amealhar recursos, dirigir e controlar. O quê, e onde? As vendas, as compras, a produção, as finanças, o pessoal e outras funções necessárias à realização plena dos objetivos propostos.

Mas como pesquisamos egressos de um curso de cooperativismo, procuramos entender as reações ao sistema tradicional do cooperativismo, onde a economia social recebeu o nome de Terceiro Setor. Aí se diz que o mercado deve ter alguma confiança mútua e a ação solidária a seu grau de interesse. Tornou-se lucrativo e cresceu muito, embora não tenha fins lucrativos, com senso ético no mundo econômico, procuram dar apoio a micro empresas locais: buscando desenvolvimento sustentável.

O Terceiro Setor se associa com as formas típicas de associativismo(isto nos EUA), mas também entre nós floresceu, e a ajuda mútua passou a ter muita vitalidade. Embora compreenda atividades sociais muito antigas, só agora floresceu pela economia informal que garante sobrevivência aos mais pobres.

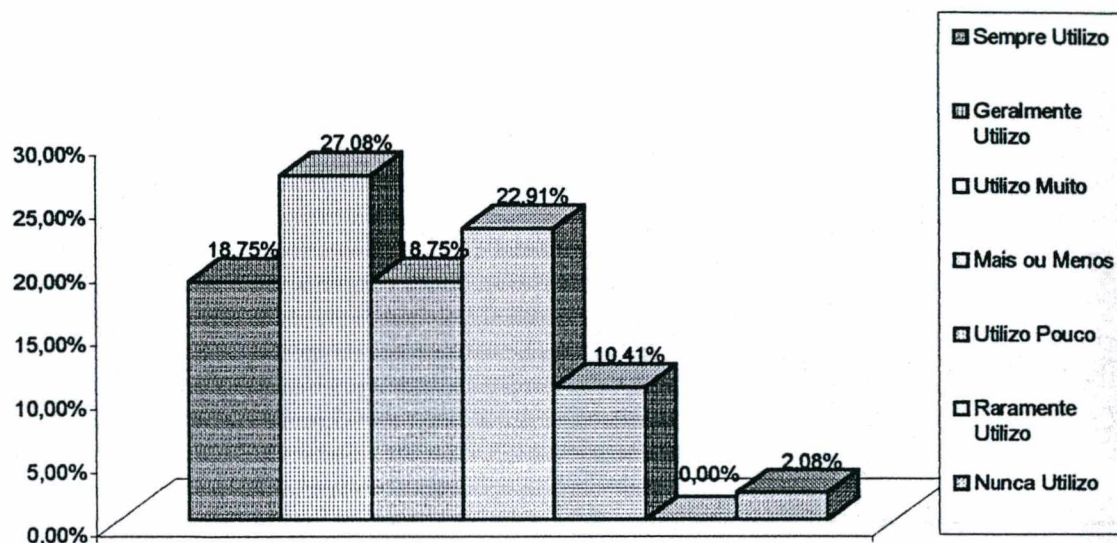
Utiliza formas mistas de parcerias e redes. Trata-se da construção de algo novo, no enfrentamento neo-liberal, é apenas a necessidade de construir algo, onde a participação da sociedade como um todo se integra. Este é um dos ambientes que encontramos e que se destaca pela primazia da ética e propõe um jogo cooperativo e inovador, sendo um diferencial num mundo competitivo. Difundindo a mútua confiança, pode alavancar aspectos econômicos cooperativos.

Neste ambiente as deficiências de qualificação se tornam visíveis, por isso busca-se novas estratégias em três pontos básicos - crédito popular; mercado em novas articulações e capacitação profissional.

Esta foi uma das preocupações da pesquisa realizada, suprir a sociedade de gente capaz de realizar, com capacidade de planejar, tomar decisões, desenvolver empreendimentos individuais, familiares, associativos e/ou cooperativos.

Aqui se aliam as diversas correntes já trabalhadas e temos um amálgama genérico, na busca de soluções, nem burocráticas, nem cooperativistas radicais ou ortodoxas, mas, pressupostos da TEORIA DE MÜNSTER disseminados no conjunto.

### Gráfico 9c Preparação Extracurricular e Interdisciplinar



A preparação extracurricular e interdisciplinar fundamenta-se na capacidade e necessidade de educação cooperativista e organizacional interpenetradas do conhecimento e uso de outras variáveis, relacionadas ao desempenho da atividade, junto ao público associado ou integrante da organização cooperativa.

Na escala 6 (sempre utilizo), mostrou-se 18,75% de necessidade; na 5 (geralmente utilizo), 27,08%; e na 4 (utilizo muito), 18,75%, que somados, são 64,58%. Portanto, importante para a preparação da divulgação de elementos de conscientização e cultura. Neste quesito 65% dos entrevistados disseram que utilizam muito essa preparação.

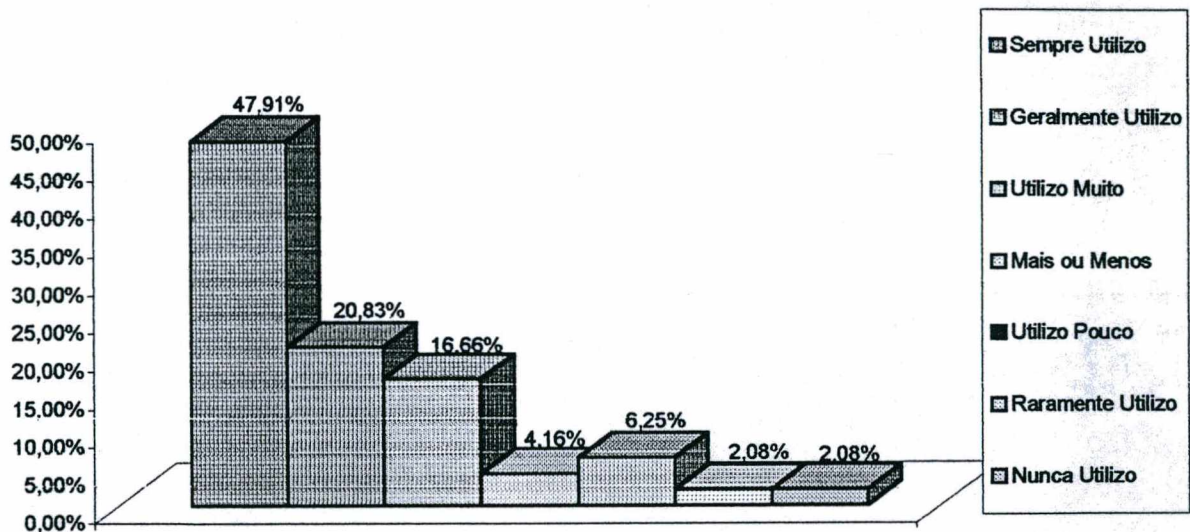
É preocupação do pesquisador, com esta questão, saber até que ponto há interdisciplinaridade e a busca eclética do conhecimento, nos mais diversos cursos, painéis, seminários, discussões na academia, isto é, na Universidade e em todas as esferas humanas de convivência fraterna nas organizações. Ora, associativismo, cooperativismo, coletivismo –



democrático e a própria Teoria Burocrática de Weber, buscam soluções para a humanidade. Por isso, realiza-se esta garimpagem, na tentativa de lembrar a Academia, que processos autogestionários, podem e se conjugam com outros elementos teóricos e práticos, na ação de enfrentar problemas cruciais, procurando sintetizar com o mínimo possível, o muito de realização fraternal. Não é eliminando-se pontos de conhecimento, e/ou aglutinando-os numa centralização inadequada e incompleta que conseguir-se-á a almejada inter relação inter disciplinar e extra curricular, num permanente aprendizado idealístico, sublime e fraterno.

#### 4.11 Chefia e Liderança em Cooperativas:

**Gráfico 10 a Subordinados e Soluções de Problemas**



Este elemento busca conhecer o envolvimento da autoridade hierárquica, sua obediência e normas fixas universais, sua delegação temporária ou não, fruto de consenso de coletividade, na opinião de 85,04% das respostas.

O envolvimento dos subordinados na solução de problemas nas cooperativas: escala 6 (sempre utilizo), 47,91%; na 5 (geralmente utilizo), 20,83%; e na 4 (utilizo muito), 16,66%, somando 85,4%, revelando utilização em grau elevado.

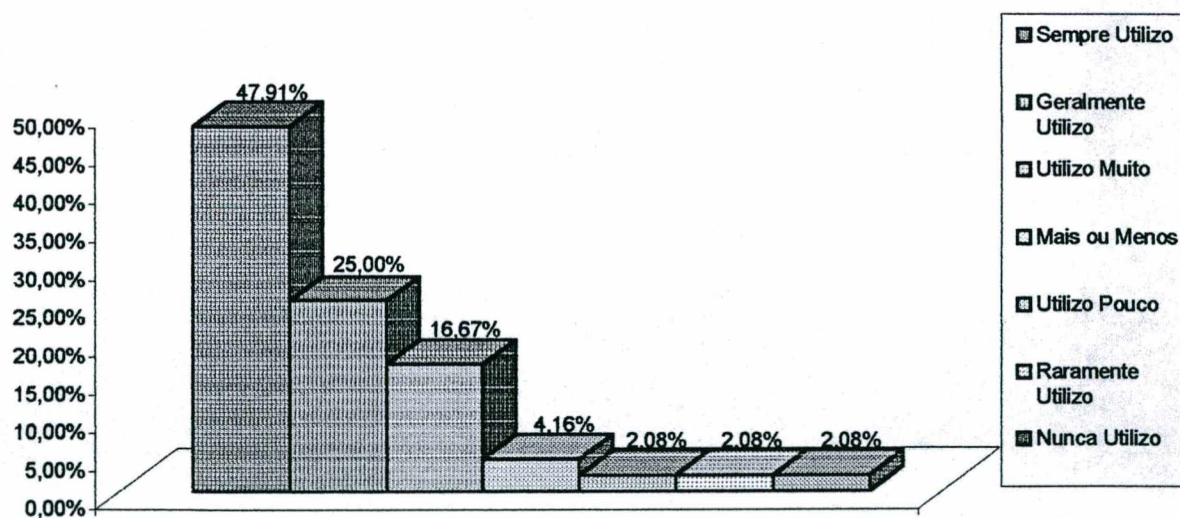
É evidente, hoje, que a participação nas resoluções organizacionais e novamente nas cooperativas, além de ouvir os associados, a opinião dos funcionários é fundamental, pois eles convivem diuturnamente com os associados. As pessoas muitas vezes utilizam muito pouco

do seu potencial, por não receberem delegação. Os entrevistados desta pesquisa – 65% deles - dizem que buscam nos subordinados alguma solução para os problemas cooperativistas.

Há que liberar, mas participativamente, nos subordinados, as energias potenciais de talentos inermes, por falta de motivação. Também não deve, a participação ser limitativa, mas abrangente e com envolvimento total em aspectos importantes. Deve-se não só procurar ganhar aceitação para idéias e soluções, mas ouvir e fazer uso integral das capacidades emergentes dos subordinados, na solução dos problemas.

A aproximação entre pessoas que atuam nos mesmos segmentos é fundamental. E essa é uma das preocupações do movimento cooperativista, e o foi, quando alguns se preocuparam com as disfunções da burocracia. Busca-se atingir a plenitude, com influência mútua e confiança recíproca. É só alimentar a comparação inter-teórica e visualizar a sua aplicação. A contribuição dos subordinados, através de suas opiniões poderá auxiliar com vantagem a resolução de problemas administrativos e interpessoais.

**Gráfico 10b Abertura e Participação na Decisão**



Na questão abertura da participação de decisão: na escala 6 (sempre utilizo), apresenta 47,91% de utilização; na 5 (geralmente utilizo), 25%; e na 4 (utilizo muito), 16,66%, perfazendo, juntos, 89,57% de utilização de abertura de decisão.

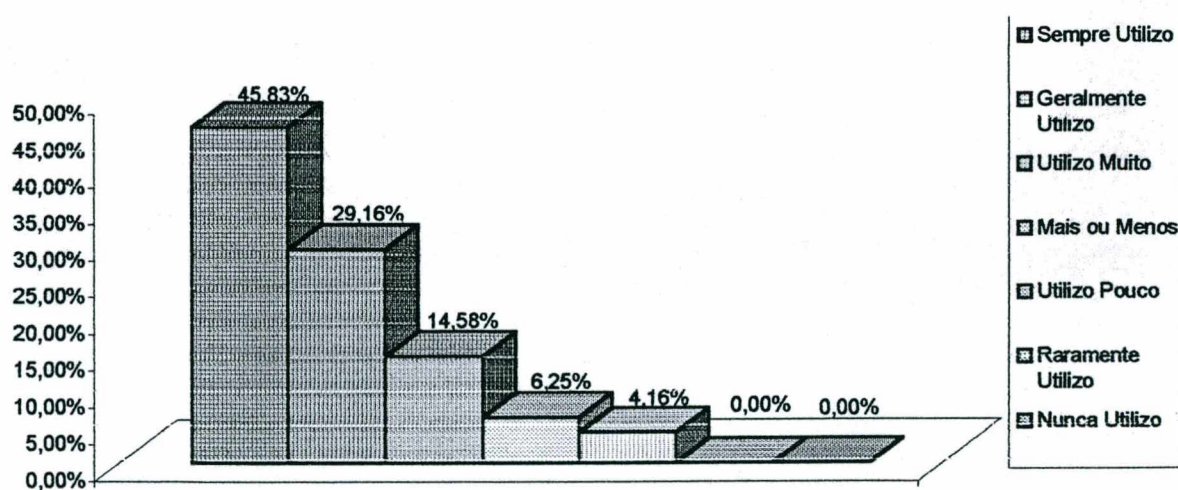


Não apenas definir, ou dizer que crê no desenvolvimento dos subordinados, mas fazê-los sentir e entender que devem, também, desenvolver suas aptidões gerenciais, técnicas, interpessoais e de solução de problemas, partilhando da responsabilidade no gerenciamento setorial.

Tarefas novas e desafiadoras podem desenvolver a capacidade crítica e construtiva de cada um. Incentivar o crescimento das habilidades gerenciais, deve ser uma meta permanente, satisfazendo as necessidades de enfrentar desafios. Alguns podem até ser cooperativistas, mas não desejam enfrentar desafios, outros podem ser muito exigentes consigo mesmo e com os colegas, por isso o envolvimento deve ser coordenado interativo. Assim sendo, quando o subordinado recebe tarefas, deve sentir-se a vontade, fornecendo pistas de como adequar o desenvolvimento quantitativo e qualitativo das áreas de interesse mútuo. Se o subordinado escolhe tarefas, isto pode facilitar ao coordenador do processo (o chefe, o gerente) sinais valiosos, que podem determinar aspirações mais altas, ou mais baixas. Sempre que se enfrenta uma discussão, há aprendizagem, nos dois sentidos, no subordinado e no gerente.

Só se dá envolvimento completo quando a maneira como se desempenha é visualizada. Para acontecer a participação a ação comunicativa deve ser direta.

**Gráfico 10c Aceitação de Idéias e Sugestões dos Cooperados**



A aceitação de idéias e sugestões dos demais cooperados em problemas mais graves: apresentou na escala 6 (sempre utilizo), 45,83% de respostas; na 5 (geralmente utilizo), 29,16%; e na 4 (utilizo muito), 14,58%, que somados são 89,75%.

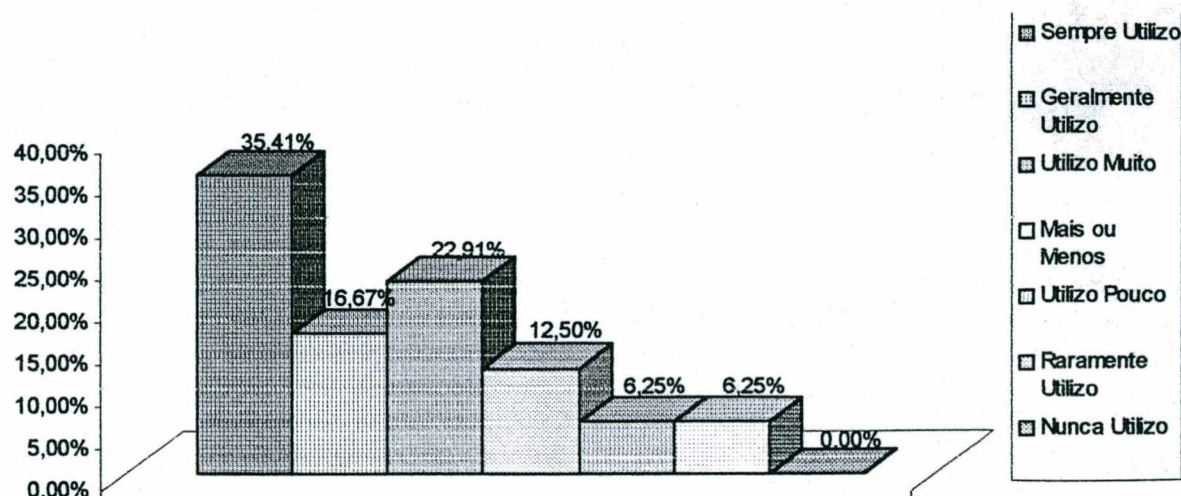
Não só em problemas mais graves, mas, permanentemente, redimensionando-se a participação dos cooperados, visando um ambiente a ser construído e não como ameaça a integridade organizacional. Há que combinar os elos de cooperação institucional e combinar os elementos positivos e os efeitos sinérgicos da interação voluntária e organizada.

Já existem diversas organizações cooperativas que confirmam o percentual de 90% na aceitação participativa, configurando-se estruturas de apoio consistente e significativo, vitalizando os elementos culturais em pleno desenvolvimento interativo. Os núcleos de um organismo maior podem e devem ser estimulados. Ocorre que entre pares, a voluntariedade, sinceridade, limitações e aspirações são mais francas e mais perceptivas e que reunidas no núcleo central, serão facilmente digeridas, pois serão trazidas pelas lideranças nucleares, que saberão colocar as aspirações grupais.

A participação dos cooperados é um princípio basilar do cooperativismo e não podemos abrir mão dele, pelo contrário, devemos incentivar e criar oportunidade de convivência participativa.

#### 4.12 Doutrina e Organização Cooperativista

Gráfico 11 a Doutrina Tradicional do Cooperativismo



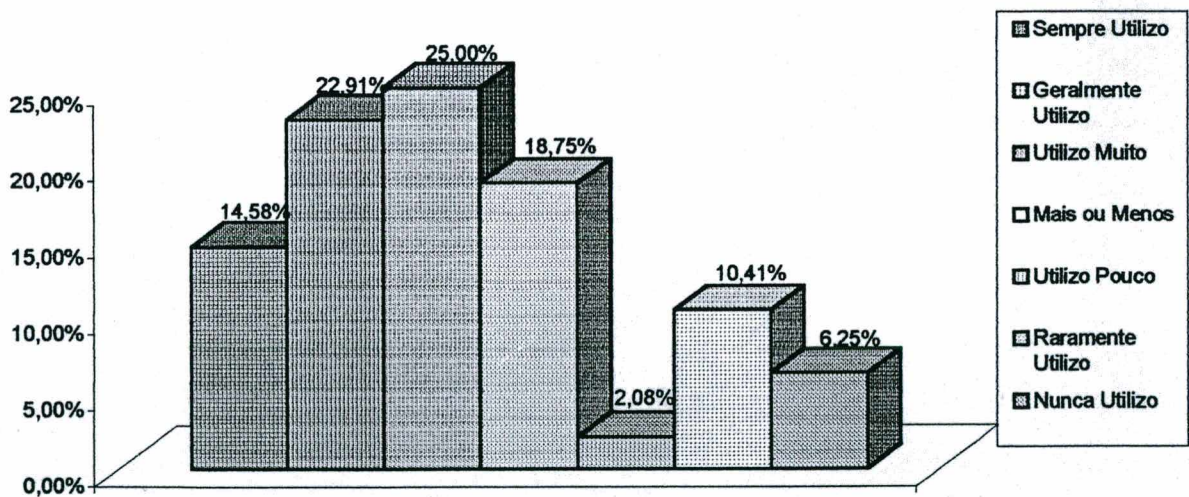


Aqui, a adesão voluntária é livre, a gestão democrática, a participação econômica dos membros, a autonomia e independência, a educação, formação e informação, além de intercooperação e interesse pela comunidade, são itens estudados e associados.

O uso da Doutrina tradicional do cooperativismo, seu histórico e envolvimento: na escala 6 (sempre utilizo), 35,41% responderam positivamente; na 5 (geralmente utilizo), 16,66%; e na 4 (utilizo muito), 22,91%, somando-se 74,98% que a utilizam majoritariamente.

Seria redundância repetir o que já foi tratado anteriormente da pg 21 a 49 deste trabalho, mas enfatizamos que a doutrina, como tal, foi trabalhada no currículo dos egressos que responderam às questões solicitadas, onde além da conceituação, a comparação em diversos regimes. As influências, as normas, instruções e estrutura funcional cooperativa. A teoria e a prática dos movimentos sociais. (vide anexo III).

**Gráfico 11b Mercado e Ação Cooperativista**

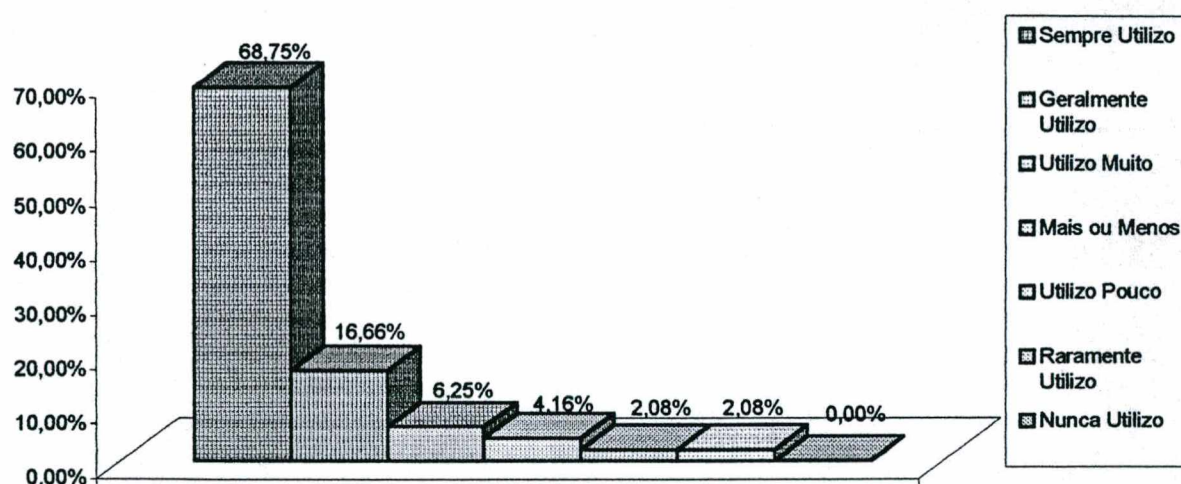


O mercado tem preponderância na ação cooperativa (TEORIA DE MÜSTER) e ausência da intervenção estatal: na escala 6 (sempre utilizo) apresentou 14,58%; na 5 (geralmente utilizo), 22,91%; e na 4 (utilizo muito), 25%, que somados são 62,49%. Aqui, verifica-se que a tradição da Doutrina original do Cooperativismo ainda é preponderante, além da intervenção estatal, apesar de mais atenuada, ainda persiste na influência da

administração cooperativista. Quanto à preponderância do mercado como fator de importância, vê-se que ainda há resistência a respeito.

Hoje as cooperativas, principalmente as de produção, atuam diretamente no mercado, fazendo parcerias, comprando, vendendo e sempre agregando valor a seus produtos. Ocorre em muitos casos existirem marcas próprias de difusão mercadológica. Cada marca, possui um percentual de qualidade. Aos melhores produtos a marca é generalizada e é o ponto forte da organização cooperativa. Também a difusão de tecnologias novas, de sustentação ecológica, tem sido incentivada e já é uma constante em muitas cooperativas. Também a direção é profissionalizada e segue os parâmetros da TEORIA DE MÜNSTER, citados a pagina 26, deste trabalho.

**Gráfico 11c Administração Cooperativa Profissional**



A Administração Cooperativista deve ser profissionalizada? As respostas foram enfáticas e tem-se na escala 6 (sempre utilizo) 68,75% de respostas positivas, ou 33 que responderam, enfatizando a necessidade da profissionalização em Cooperativismo.

Verifica-se aí a autoridade da organização burocrática como preponderante para a eficácia gerencial das organizações cooperativas, embora mantendo o consenso coletivo, aberto à negociação. Mesmo as organizações cooperativistas preconizam este elemento como essencial, citando-se:



Quanto à profissionalização da gestão e outras medidas internas nas cooperativas e que envolvem o quadro associativo, quem ainda não fez nada a respeito, acreditamos que já não esteja no mercado, pois é o primeiro passo para começar a identificar nossos problemas (PEITER, 2000, p.79).

Acrescenta-se a escala 5 (geralmente utilizo), com 16,66%; e a 4 (utilizo muito), 6,25%, tendo-se então 91,66% dos entrevistados, que acham que a gestão deve ser profissionalizada. Alguns estudiosos do Cooperativismo julgam que o modelo deve ser avaliado e repensado, pois as cooperativas têm objetivos sociais, mas também econômicos, pois devem rentabilizar o associado.

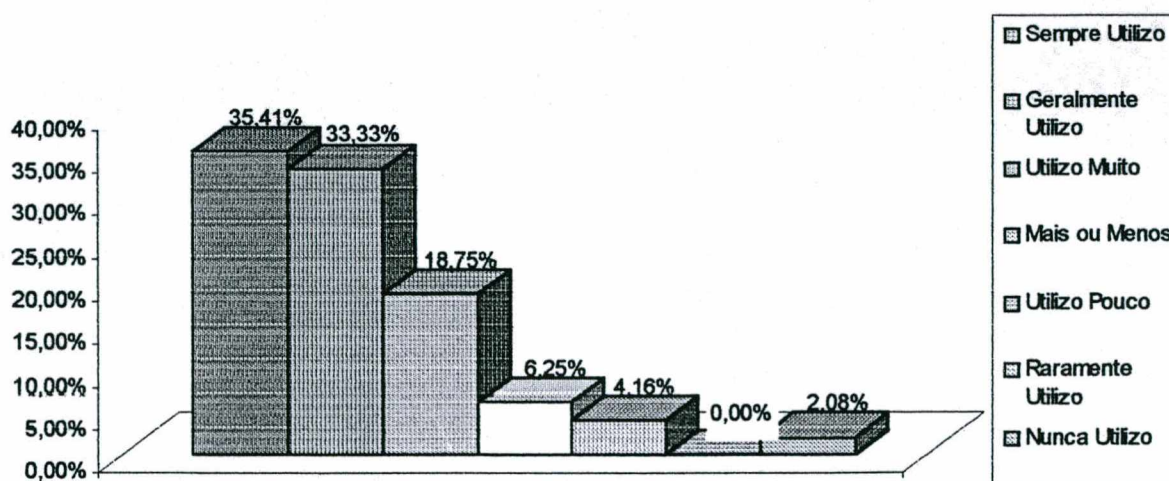
Aqui, tem-se a informação não só do movimento cooperativista, como dos profissionais em Administração Cooperativista, que a formação específica, orientada para o coletivismo-democrático, seja qual for sua dimensão, tem que possuir pessoal formado para este mister.

Foi o 2º maior índice registrado, só perdendo para o aspecto LEGISLAÇÃO, que somou 92,67% de respostas de utilização plena.

Acreditamos que a formação de administradores cooperativistas engajados nas necessidades do SISTEMA, será de importância capital. Além de grande mercado de trabalho para egressos com formação universitária, o setor cooperativista dará um salto de qualidade.

#### 4.13 Processo Decisório:

##### Gráfico 12 a Uso de Sistema de Informações para Decisões



A utilização de algum tipo de sistema de informações para tomada de decisão, também apresentou um alto índice de afirmação desta necessidade.

Aqui, as normas de previsão devem ser estipuladas ou fixas, e universalistas, como na TEORIA DE WEBER, ou mínimas, como na organização coletivista-democrática. Isto demonstra sua necessidade, em qualquer momento ou teoria.

A utilização de algum tipo de sistema de informação para a tomada de decisão, apresentou-se na escala 6 (sempre utilizo) que 35,41% responderam positivamente; na 5 (geralmente utilizo), 33,33%; e na 4 (utilizo muito), 18,75%, que somados representam 87,49% das respostas.

Sempre se faz necessário um sistema de informação para a tomada de decisão e as fases mais importantes são: a realização de diagnóstico, respondendo “Qual é o problema”?

Circunstâncias variadas podem originar a necessidade ou aspectos internos, ou pressões externas de clientes ou agentes financeiros. Ocorre que o início do diagnóstico é sempre uma necessidade não satisfeita. Os problemas novos devem ser separados dos fatos e influências. O novo objetivo deve merecer especial atenção, se compatível com a estrutura existente. Há que pensar o que realmente é desejável, para economizar elementos nas fases posteriores da tomada de decisão. Identificados os obstáculos, além dos objetivos delegados, a ação desencadeia-se.

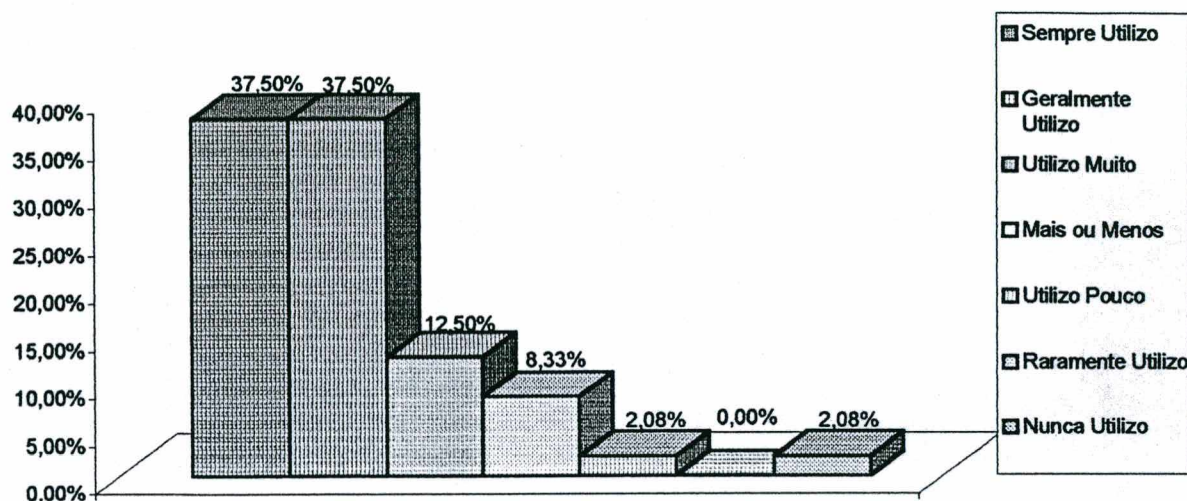
É necessário não confundir sintomas ou efeitos, em lugar da causa do problema.

A diferença se dá quando removido o sintoma, o problema persiste, sendo que desaparece quando é removido o obstáculo principal. Há que considerar os limites das ações. A criatividade é elemento de vital importância na solução de obstáculos organizacionais que devem ser, além de transpostos, eliminados. A capacidade de decisão é fator inerente ao administrador em qualquer nível de atuação, mormente quando se trata de cooperativa onde não há homogeneidade de instrução e cultura.



Aliás, estes elementos se manifestam em todos os títulos de organização, onde o sistema de informações precisa ser permanentemente utilizado, permitindo, assim, decisões apropriadas a cada evento.

**Gráfico 12b Utilização de Informações Externas**



A utilização de informações externas (mercado, concorrência, governo, leis, etc.) para que a decisão seja tomada -, na escala 6 (sempre utilizo) 37,5% a requerem; na 5 (geralmente utilizo), o mesmo percentual, 37,5%; e na 4 (utilizo muito), 12,5% julgam necessários os elementos apontados, ou seja, o macro - ambiente determina a sua influência em 87,5% das situações de utilização de informações.

O nível das informações ou sua procedência são fundamentais em qualquer organização. Pelas respostas obtidas, chegando ao nível de 87,5%, manifestando a elevada utilização de informações externas. O mercado é, sem dúvidas, um dos fatores relevantes, pois a capacidade de absorção de produtos e serviços é de vital importância para conseguir elementos para o planejamento organizacional e sua projeção.

Vê-se a todo instante que necessidades não satisfeitas, têm um número extraordinariamente grande de pessoas com expectativas de realização. Assim sendo, deve-se saber que desejam moradia, de que tipo, onde? Surgem organizações de toda ordem,

chamadas ONGS, algumas com características semelhantes às cooperativas. Por exemplo, o chamado Terceiro Setor, que soma muitos adeptos e exerce poder, e também cristaliza a opinião pública a seu favor. Essas organizações representam a ação de milhares de pessoas no mundo inteiro, tem representação nos PIBs nacionais, que tipo de mercado de trabalho desejamos. Os cooperativistas influenciam e fazem parte do processo? Acha-se que sim até que ponto a doutrina cooperativista permanece imune a “vírus deletérios”?

Sabe-se que o terceiro setor, no Brasil, tem nas fundações como a Mc Donalds e O Boticário, seus financiadores. Além disso o governo em suas Leis e Decretos, seus planejamentos afetam qualquer atividade, que de qualquer forma se ressentem de seus efeitos.

As organizações mundiais como a OMC –Organização Mundial do Comércio(vide o caso Canadá), influenciam decisões. O investimento ou não em pesquisa e tecnologia da absorção do contingente de baixa renda é ou será resolvido?

Hoje sabe-se que as questões ambientais estão na crista de qualquer manifestação, mormente ou ecológicas.

Também que tipo de produto as cooperativas devem continuar realizando, ou agregando valor, é de interesse da clientela, e onde deve ser realizado.

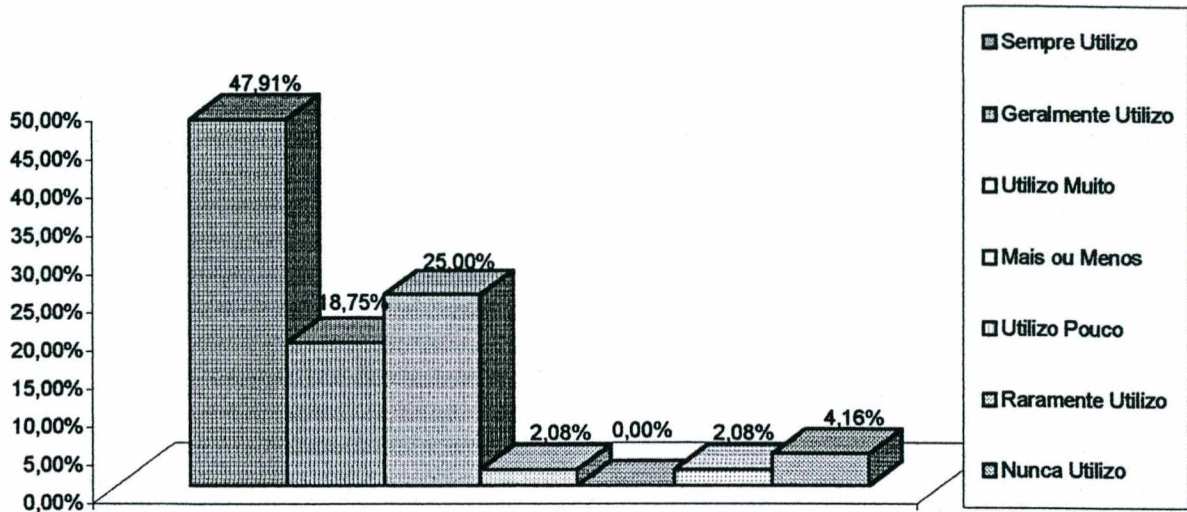
Se o desejo é suprir demanda, geral é a concorrência, como age e onde atua?

O administrador cooperativista vai buscar parcerias na consecução dos objetivos? E se o fizer continua cooperativa? Deve ou não buscar elementos permanentes de informação? Crê-se que sim, em maior número e com maior capacidade de análise. Só com pessoal habilitado, com capacidade e de instrução sólida, é possível conceber aglutinar e tirar conclusões deste ambiente cada vez mais turbulento.

Mais uma vez o modelo ROTHSCHILD WHITT se manifesta, no item NORMAS, e outros itens, além deste ponto de contato entre a BUROCRACIA DE WEBER e o cooperativismo, vê-se na TEORIA DE MÜNSTER, o alerta para o interesse pessoal e a concorrência e a importância econômica.



Gráfico 12c Utilização de Informações Internas



A utilização de informações internas (custos, rotação de pessoal, planejamento, objetivos, etc.) -, na escala 6 (sempre utilizo) apresentou 47,91 %; na 5 (geralmente utilizo), 18,75%; e na 4 (utilizo muito), 25% o fazem. Isto revela que 91,66% têm nesses elementos os dados essenciais de análise. Ora se 91,66% das respostas muito utilizam as informações internas é óbvio que deve-se atentar para os efeitos psicossociais do pessoal da organização. Repete-se à mancheia que o PESSOAL, é fator da mais alta importância organizacional.

Quase a totalidade dos respondentes entendem que as relações formais e informais, o planejamento organizacional, as regras e as diretrizes, assim como os incentivos são elementos de atenção, análise e de informação permanente.

Novamente pontos de contato no item ESTRUTURA DE INCENTIVOS, do modelo ROTHSCHILD-WHITT, onde se manifestam na comparação, em remuneração (em WEBER) e nos incentivos normativos e solidários (no COOPERATIVISMO) e continua presente, além de ambos exemplos citados, na TEORIA DE MÜNSTER. Nesse mister julga-se apropriada a comparação. Todas as informações, sejam elas do tipo que forem, externas, internas ou provenham em conjunto, são vitais para o processo de decisão.

A decisão que utiliza corretamente as informações, além de conhecê-las, compreendê-las e tirar-lhes conclusão, é de agir no momento certo, na hora certa.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS ADOTADOS E EXPLICADOS NESTE TRABALHO

Definindo *organização*, em sua análise, HALL (1984, p.23) diz:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação, de afiliação. Essa coletividade existe numa base relativamente contínua, em um ambiente que se engaja em atividades que estão relacionadas usualmente com um conjunto de objetivos.

Salienta o autor citado que as organizações são complexas e muitos fatores são diversificados em seus atributos. Como se considerou apenas uma parte (um curso apenas, e com características próprias) de uma organização maior, sendo, portanto, intraorganizacional, lembrando a presença de contradições dentro das organizações (BENSON e HEYDEBRAND, apud HALL, 1984, p.23).

Por isso, além da comparação entre dois tipos essenciais de organização contidos no modelo ROTHSCHILD WHITT, buscou-se para confronto algumas outras características organizacionais. Cita-se, então:

A TEORIA DE MÜSTER, no item 2.2, o sistema cooperativista de gestão, já citado e descrito. Aqui, relembremos sua influência. Durante a análise as respostas ao questionário proposto, ficou evidenciado em mais de uma vez a aproximação desta TEORIA, com a BUROCRACIA DE WEBER e os postulados autogestionários ou coletivistas democráticos. A sua própria característica, o instrumental utilizado é o das Ciências Sociais – no caso da Ciência Administrativa.

Sendo o modelo ROTHSCHILD WHITT e a TEORIA DE MÜSTER os parâmetros definidos para a pesquisa, julga-se necessário aqui, dada a transformação organizacional em

curso no mundo atual, além de citá-los (como foi feito anteriormente), compará-los para maior compreensão do estudo (lembremos 2.3 – Outras denominações dados aos aspectos cooperativistas – todas sem abandonar a teoria tradicional em ambas as posições (Burocrática e Coletivista). Entende-se que há justaposição de elementos. Por isso, analisa-se o conjunto, tendo como base os itens propostos por ROTHSCCHILD WHITT, e que são:

### **5.1 Autoridade**

O grau atribuído à autoridade é o que, talvez, possua maior distinção entre os modelos estudados. Pelos resultados obtidos, verificou-se que o conhecimento é exigido para o desempenho administrativo, sendo este duplo – o Burocrático e o Coletivista. Há pontos de toque entre si, dando características próprias ao Administrador Cooperativista. Encontramos também em DE MASI (2000, p.252) a criatividade como elemento dependente, podendo ser obliterada se houver excesso burocrático na empresa.

Nota-se que além dos procedimentos profissionais , executivos, a influência deve também se dar pelo empenho pessoal e da disciplina. A autoridade – no caso do administrador de Cooperativas, manifesta-se em todos os níveis, já que, pela própria pesquisa, este deve ser um profissional, muito embora dependa da coletividade e a ela apresente sugestões e análises.

### **5.2 Normas**

Estas são usuais, escritas, burocráticas, universais e previsíveis. A auto-avaliação é considerada, as missões são bem definidas, os objetivos delineados e descentralizados. Há normas de controle de pesquisa, de metas e informações dos ambientes internos e externos. Há informações formais e informais, usadas com frequência e as relações horizontais são acentuadas.

### **5.3 Controle social**

Apresentou-se na pesquisa acentuado controle social, mormente nos dados econômico-financeiros e no conhecimento das leis em geral, assim como nas comunicações e educação dos cooperados. Os encargos são conhecidos, há empenho individual significativo, motivação responsável, atendendo-se às exigências reais de desempenho, havendo também necessidade de criatividade. Hoje, a hibridização das lógicas das ciências organizacionais é um fato evidente.

Quanto mais as empresas, organizações, seja qual for, se agigantam, diminui mais sua eficácia e flexibilidade, por isso, é preciso não perder de vista seus objetivos.

#### **5.4 Relações sociais**

Aqui, a impessoalidade se abrandam, há relações holísticas e pessoais, mas os princípios básicos são considerados. Novas relações em áreas de atuação são lembradas – no item “outros dados da pesquisa” – tais como escolas, aspectos ambientais e regionais, a motivação social e a liderança. Há atenção ao clima interno e externo, não se permitindo hostilidades. Há incentivos para as relações informais, direcionadas ao objetivo.

#### **5.5 Recrutamento e Promoção**

Os valores do conhecimento formal, assim como os atributos personalistas e conhecimento e aptidões, devem ser rigorosos no recrutamento e seleção, evitando superficialidades.

Há atenção para o que se pode fazer, procurando-se aumentar a qualidade de colaboração. Embora sejam atenuadas as posições hierárquicas, a gestão cooperativista deve ser profissional, considerando-se a qualidade crescente de colaboração na organização.

#### **5.6 Estrutura de incentivos**

Os incentivos de solidariedade e normativos suplantam os de remuneração, tendo em vista o caráter organizacional - onde o “*non profit*” contribui com enorme dimensão motivacional, aumentando a solidariedade e a criatividade nas empresas burocratizadas. Os desempenhos devem ser analisados e julgados com justiça. As boas intenções, o aperfeiçoamento constante dos colaboradores, assim com a formação, são elementos fundamentais.

#### **5.7 Estratificação**

Os aspectos igualitários são uma constante, mesmo havendo hierarquia compartilhada. Os resultados são essenciais na avaliação, embora a intenção e fidelidade de propósitos sejam bem vistos. A colaboração deve sempre ser motivada e participativa. A remuneração não deve ser o principal objeto de consideração, ou a razão principal de permanência no grupo.



## 5.8 Diferenciação

A inovação é fundamental requisito derivado da missão organizativa, na consecução dos objetivos. A divisão do trabalho percebe-se atenuada, havendo flexibilidade e combinação de tarefas em diversos níveis organizacionais. A reprodução da burocracia se abranda frente aos novos posicionamentos globais. O próprio DRUCKER recomenda que o despertar do “management” é motivar a produtividade, motivando as pessoas, permitindo-lhes criatividade, flexibilidade e intuição na resolução de problemas.

Os itens citados acima são as dimensões do modelo ROTHSCHILD WHITT que analisa e compara cada um deles com a Organização Burocrática e a Organização Coletivista Democrática. Por este motivo são novamente tratados para dar ênfase no tratamento dos dados recolhidos pela pesquisa e descritos neste trabalho.

Finaliza-se, assim, entendendo-se que a harmonia dos resultados obtidos ficam mais aparentes e conclusivos.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusões**

A administração em cooperativas tem, no cotidiano atual, recebido um interesse maior, tendo em vista as mudanças ambientais - que se chama globalização – e que tem interferido nas economias mundiais, mormente nos países chamados em desenvolvimento.

Ora, o próprio DRUCKER (2000) alerta-nos para este aspecto, ao lembrar as vantagens do trabalho voluntário. A mobilidade social em constante mudança busca a melhoria da sociedade de massa e o trabalho voluntário é sem dúvida, importante e tem consenso geral.

Há a lembrança do Terceiro Setor, das organizações sem fins lucrativos. A auto-avaliação como elemento fundamental no ambiente, comunidade e clientes futuros. Há concentração nos resultados, além das boas intenções e da generosidade.

Muitas vezes, os conselhos de Administração são formados por pessoas não remuneradas. A seleção e o recrutamento de pessoas são severos e confiados ao pessoal mais experiente. Existe o crescimento das relações horizontais.

DRUCKER lembra ainda que “o desafio que espera as organizações é atingir nos negócios os níveis de motivação habituais do Terceiro Setor, enquanto este busca alcançar os níveis de confiabilidade comum nas empresas. O futuro pós-industrial necessita de colaboradores pensantes, flexíveis, inovadores, e não passivos burocratas, etc...”. Sendo o modelo burocrático uma opção conceitual e organizativa e a opção ideológica é paradigma dos interesses do capital. Assim sendo, a justaposição de elementos se impõe, e o cooperativismo não foge à adaptação ambiental. (VIÉIRA, 2000, p.15)

Não é privilégio das civilizações européias a democracia-coletivista, já que se manifestou em vários lugares do mundo, em diversas épocas, sendo de citar o povo BAURES, que habitou a BOLÍVIA, na fronteira com o BRASIL e atual, onde os “cacicados” eram o sistema político intermediário entre a tribo e o Estado (apud Folha de São Paulo, por Cláudio Ângelo, em 9/11/2000, Ciência A20, São Paulo, 2000).

Alerta SCHWARTSMAN (2000:2) que

identificar tendências e atribuir-lhes um vetor ideológico é tarefa, no mais das vezes, fadada a estrondoso fracasso. Num mundo vasto e complexo (sempre haverá um fenômeno de sinal inverso para 'desmentir' o modelo proposto).

Já TRAGTENBERG (1980:14), diz:

... outra forma de produção, o *cooperativismo*, demonstra também que a direção capitalista de produção é desnecessária.

Não chega o autor deste trabalho a tanto, mas enfatiza que há pontos de contato entre os diversos modelos de gestão.

Os dirigentes de associações e cooperativas são unânimes em afirmar a necessidade de gestão profissional competente, mesmo sem deixar os postulados básicos de Orlando Müller, diretor-presidente do SICREDI, que diz: *as cooperativas representam uma alternativa de organização econômica, uma solução para o associado. As cooperativas devem dar exemplo de organização e buscar soluções para o Estado.*

Julga-se que as Academias e as Universidades, podem e devem além de ensinar e divulgar o cooperativismo, buscar junto ao mesmo elementos de análise e estudo, pois a ajuda mútua e a reciprocidade constitui manifestações instintivas do “homo sapiens” (RIDLEY, 2000)

Adotou-se o modelo preconizado por HALL (1984:24) e utilizado por FALCÃO VIEIRA (1989:26), que adaptou o modelo ROTHSCHILD WHITT para sua análise sobre coletivismo democrático.

A comparação de modelos - o Burocrático e o Cooperativismo - foi alvo de descrição e análise, tendo-se como elemento principal a formação acadêmica para a gestão em

cooperativas. Como a UFSM adota o processo de criar uma habilitação no curso de Administração, com objetivo específico de formar quadros dirigentes para o sistema auto gestor, foi este trabalho dirigido com a preocupação de comparar, analisar e criar condições possíveis para uma adequação consentânea com o processo desenvolvido.

Diversos trabalhos citam MILES e SNOW, SIMON e STONER, (1985)- estes ressaltam que as organizações ordenam e manipulam o mundo a sua volta de acordo com os interesses específicos.

Ora, o trabalho em apreço tem a pretensão de auxiliar na elaboração de estratégias que sejam relevantes no processo de integração com o ambiente que o cerca (HALL, 1984).

Utilizando o referencial teórico-empírico, buscou-se criar condições metodológicas de implantação de um sistema que já se apresenta na prática em desenvolvimento. Os dados recolhidos na fonte citada - os egressos do curso de cooperativismo - foram analisados de modo descritivo. A população escolhida no processo foi de egressos que tiveram 3 (três) anos de formação acadêmica.

Constatou-se que os elementos de controle de fatores ambientais, de legislação, de planejamento e de profissionalização de gestão são elementos essenciais à formação dos administradores em cooperativas.

O sistema cooperativista, por seus dirigentes, procura e o fará no 12º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, envolver o Presidente da República, na criação de uma nova lei para o setor.

Segundo BOGO (2000), o Brasil evoluiu muito e seu sistema cooperativo necessita de um novo ordenamento jurídico, já que o setor ainda é regido pela lei nº 5764, de 1971.

A atual Constituição Federal mantém a lei anterior, que passou a ter caráter complementar. A sua alteração exigiria maioria absoluta no Congresso Nacional.

Ora, mesmo entre os segmentos cooperativos não se encontra unanimidade ou consenso, principalmente no setor de serviços ou de trabalho.

BOGO (2000) diz que a legislação deve ter leis específicas, pois se for genérica será complexa e conflitante, e acrescenta ser “ideal uma lei permanente e mais genérica, incluindo o geral e capítulos por ramo do cooperativismo” (apud Gazeta Mercantil, nº835, ano III, 3ª feira, 28/11/2000).

WALDOAR TEIXEIRA ( apud Gazeta Mercantil, nº 835, p.7) fala da falta de ordenamento jurídico adequado ao cooperativismo, principalmente ao segmento trabalho, que cresce muito.

Embora a Constituição Federal vede a interferência do Estado no sistema cooperativista, há intensa fiscalização do Ministério do Trabalho, tendo sempre razão quando há intermediação de mão-de-obra, que não existe previsão legal para as cooperativas neste mister.

É interessante citar a Constituição Federal em seu artigo 5º, nº XVIII, quando fala na criação de cooperativas na “forma de lei” e independente da autorização, sendo vedada a intervenção estatal. Em outro item diz que “o poder público apoiará e estimulará o cooperativismo”. Porém ,deve-se lembrar que a lei de 1971 é a que vigora. Embora a CLT diga que não há vínculo entre a cooperativa e o cooperado, nem entre ele e o tomador de seus serviços. Assim, os percalços e as controvérsias de ordem conceitual persistem.

Estes itens, lembrando a Legislação, ficaram patentes na pesquisa realizada, onde as perguntas a esse respeito tiveram um índice elevado, sendo na lei ordinária de 54,16% na intensidade “6”(100%) e 20,83% na “5”(87,6%). As leis tributárias e específicas do cooperativismo ultrapassaram 80% da preocupação dos egressos.

Os pontos de contato, pode-se dizer de tangenciamento, da Doutrina Cooperativista com a Burocracia hoje e na pesquisa realizada, são um fato demonstrado.

Hoje, o setor coletivista-democrático é endogenamente fiel ao ideário tradicional, mas externamente se atém ao mercado como elemento regulador.

Assim, a TEORIA DE MÜNSTER se faz presente, sendo um elemento aglutinador do sistema. Isto ficou demonstrado nas respostas dadas pelos egressos, embora a pesquisa mercadológica seja ainda insipiente no sistema.

Um fator de realce foi a necessidade de reconhecer a cultura ambiental das organizações cooperativas e seus cooperados em relação à comunidade onde se insere.

Ficou evidenciado de forma categórica a necessidade de gestão profissional nas cooperativas, sendo de 68,75% as respostas na intensidade “6” (sempre utilizo) e 16,66% na “5” (geralmente utilizo), consideradas 41 respostas em 48 obtidas.

Pode-se dizer, concluindo, que a Ciência Administrativa – a Administração – é fundamental na definição das **Habilidades Técnicas dos Profissionais em Cooperativismo**, mas sem esquecer a Doutrina, a Educação, os Princípios Cooperativistas, mormente os preconizados em 1975, no CONGRESSO DE MANCHESTER.

Procurou-se na manifestação teórica demonstrar claramente o cooperativismo que não é uma forma de capitalismo ou liberalismo. Aliás, este se manifesta atuando sobre as cooperativas e fazendo-as criar elementos de reação, muitas vezes agregando elementos até então desnecessários ou de pouco interesse. O movimento cooperativista ampliou-se modernizando sua ação. Deixou de ser passivo.

Nas páginas 45/55, onde se fala em outras denominações dadas ao movimento cooperativista, entenda-se que são outros elementos que utilizam pressupostos e elementos doutrinários cooperativistas. As organizações multinacionais, e até de doutrina governamental – ou seja, institutos de coação político – econômica, disfarçados de agências – buscam elementos para influenciar e até mesmo comandar os processos e movimentos cooperativistas mais autênticos. Observou-se pela pesquisa e sua conclusão determina – e essa é a constatação – que o **PROFISSIONAL EM COOPERATIVISMO** – deve possuir alentado conhecimento técnico e administrativo, se desejar levar a bom termo seu trabalho, que deve ser consciente, na reformulação de educação comuno societária, ou seja das comunidades onde se insere e na sociedade em geral, não permitindo que o “canto da sereia”, o desvirtue do caminho que deve trilhar. Ou seja, agregar a massa que vive a margem do consumo, ou mesmo, aqueles que de



certa forma já conseguem melhores condições de vida. Ocorre que o Cooperativismo não cria necessidades, ele procura supri-las .

Só agregando as populações às margens do processo, conseguiremos a redenção da dignidade de nosso povo, carente de boa instrução, acesso aos elementos de cultura permanente, assim como ao CONHECIMENTO, que é universal e a ninguém pode ser negado.

Utilizou-se a citação de alguns autores no item – CONCLUSÕES – apenas para demarcar com maior ênfase a preocupação dos mesmos com o problema, e a nós outros – que se possa realizar crítica e auto crítica, comparando o que se pensa e quer com o que pensam e o que realmente desejam, ou temem.

O processo cooperativista, autogestionário, coletivista ou democrático é irreversível no mundo todo, ele vive, adapta-se e não perde sua matriz, sua raiz mater. A partir daí nada pode ser desfeito, não há como retro agir, o que aconteceu permanece vivo evolui crescendo e se aperfeiçoando.

Este círculo onde se insere o Cooperativismo é uma síntese do sentimento humano universal e está preche de nossa formação moral, espiritual e histórica.

Há que recuperar prospectando a vida anterior da Doutrina e criar novas identidades, e, resgatar as que foram esquecidas ou abandonadas. Concluo, dizendo que o cooperativismo não é panacéia, mas é uma das soluções para o desenvolvimento social.

## **6.2 Recomendações**

Pode-se recomendar que as instituições que adotem a formação de Administradores em Cooperativismo, desde já, a partir de 2001, passem a preencher a lacuna do conhecimento cooperativista, apresentando aos acadêmicos disciplinas, seminários, estágios e freqüentes contatos com o seguimento cooperativista.

Não se esgota o assunto com esta pesquisa, que apenas respondeu às questões apresentadas. Acredita-se que outros estudos nesta área complementarão, atualizando os dados obtidos, que devem ser adaptados a cada segmento em particular.

Evidenciou-se que, na concepção dos egressos do CURSO DE TECNÓLOGO EM ADMINISTRAÇÃO COOPERATIVISTA, o conhecimento e aptidão deve ser:

Profissional e conhecedora dos postulados cooperativistas;

Atuante em consonância da TEORIA DE MÜNSTER;

De difusão e conscientização da educação cooperativista;

Capaz de emitir comunicação por diversos meios;

De adoção de estratégias de controle interno e externo;

De adaptação ao ambiente onde se insere;

Capaz de diversificar sua atuação frente aos obstáculos;

Capaz de ampliar e manter as cooperativas e seu mercado;

De capacitação permanente do pessoal atuante na cooperativa, além de motivar a atualizar os associados;

Capaz de avaliar, analisar e expandir a atuação, buscando resultados na área de atuação, aproveitando oportunidades e potenciais no ambiente onde se encontra inserido, sem descuidar da capacidade e/ou oportunidade de alcançar mercados externos, sem perder a noção do movimento cooperativista, aperfeiçoando, e o difundindo. Não é o conhecimento ou a aplicação de Teorias ou Doutrinas, privilégio de nenhuma profissão em especial, mas a todos e a todas, que querem soluções a problemas existentes.

Pode-se ainda argumentar e sugerir que as Instituições de Ensino, em todos os níveis, desde a Extensão e/ou aperfeiçoamento, ao nível Técnico ou de Especialização, busquem parcerias, que realmente possam contribuir, já que o cooperativismo, também assim deve proceder.

Cita-se:

a) As Federações, Centrais e outros órgãos particulares, não necessariamente associativistas ou cooperativistas, de Indústrias, Comércio, etc...;

b) Com o SEBRAE e os SESI, SENAI, SESC, SENAC;

c) Com as instituições de Ensino de todas as origens, nacionais ou estrangeiras;

d) Com a ONU, OEA, etc...;

e) Criem incubadoras tecnológicas de formação cooperativista populares;

f) Criem Órgãos de Apoio no cooperativismo, aglutinando pessoas de seu núcleo de pessoal, ou de outras organizações interessadas no processo;

- g) Que as pessoas envolvidas ou interessados neste assunto estejam sempre presentes em simpósios, painéis, conferências, etc..., e os divulguem em suas unidades de base;
- h) Que se criem Frentes Cooperativistas em todos os níveis governamentais, escolares, de religião, de lazer, etc...;
- i) Que se permitam entender que assim, a humanidade, e principalmente nosso país, possa diminuir ou até eliminar os excluídos de todos os níveis, elevando-os à dignidade que devem ter como seres humanos.

E finalmente, que se tenha boa vontade em realizar este intento com fé, amor, obstinação e verdade, sendo que a Doutrina Cooperativista não exclui ninguém, por nenhum motivo, e não se opõe a outras formas de associação, sejam capitalistas, socialistas, liberais, ou de outra denominação qualquer.

Espera-se que este trabalho, possa de alguma forma auxiliar as instituições de ensino de extensão e a todos interessados no assunto de atividades autogestionárias, sejam associativas, coletivistas democráticas, burocrática, ou qualquer que seja a Organização interessada em criar instrumentos de evolução e desenvolvimento material, cultural, espiritual e moral.

## **7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

**AMODEO, Nora Beatriz Presno. As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade (Tese de Doutorado). Rio: UFRJ, 1999.**

**ARAGÃO, Lúcia Maria de Carvalho. Tecendo saberes. Rio de Janeiro: Diadorim, 1994.**

**ARRUDA, Marcos. Globalização e desenvolvimento comunitário autogestionário. Rio de Janeiro: PACS, 1998.**

**BARNARD, Chester I. As organizações como sistemas cooperativos. São Paulo: Atlas, 1976.**

**BLAU, Peter M. A dinâmica da burocracia. São Paulo: Atlas, 1973.**

**\_\_\_\_\_ O estudo comparativo das organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.**

**BULGARELLI, Waldirio. As sociedades cooperativas e sua disciplina jurídica. Rio de Janeiro, 1998.**

**CAMPOS, Edmundo. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.**

**CADERNO CEDOPE - Centro de Documentação e Pesquisa: São Leopoldo-RS, Unisinos. anos 8 a 11, 1996 a 1999.**

**CERVO, A. L. e BERVIAN, P.A.. Metodologia científica. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.**

**CHIAVENATTO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1979.**

**COOPERBRASIL - Organização das Cooperativas Brasileiras, Brasília – DF, OCB: ano I, nº 2, jun. 1998.**

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 1997. Transformando propostas em ações. OCB, Brasília,

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 2000.

\_\_\_ **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

DRUCKER, Peter F.. Administração em xeque: Drucker detona certezas – in “Management challenges in the 21° century”. Master, **O jornal do administrador**. Conselho Regional de Administração do RS. Porto Alegre, nº 56, ano IX, p. 5 – 7. Jun. / Jul. / Ago. 2000.

EISENSTADT, S. N.. **Burocracia, burocratização e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ESCOBAR, Alejandro Bernal, PAEZ, Luiz Francisco Verano. **El modelo de economia solidária – Una alternativa frente al neoliberalismo**. Bogotá, Colombia: Colacot, 1998.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações complexas: em estudo das organizações face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973.

FALCÃO VIEIRA, Marcelo Milano. **Burocracia e coletivismo**. Um estudo de caso na associação de agricultores de Nova Ronda Alta(Dissertação de Mestrado) Florianópolis: UFSC, 1989.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1976.

GAIGER, Luiz Inácio et al. **A economia solidária no RS: viabilidade e perspectivas**. São Leopoldo, Unisinos, 1999.

GOMES, Rosemary, MELLO, Ricardo, SILVEIRA, Caio Márcio. **Metodologias da capacitação – CEFÉ / GESPAR / Capacitação Massiva**. Rio de Janeiro: Fase, 1997.

GOULDNER, Alvin W.. **Conflitos na Teoria de Weber**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_ **Fatos metafísicos e a teoria da burocracia**. São Paulo: Atlas, 1976.

GUIDA, Frederico Antônio. **Panorama geral da administração**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1980.

GUIMARÃES, Gonçalo. **Formação e desenvolvimento de cooperativas populares como instrumentos de geração de trabalho e renda**. Incubadora tecnológica de cooperativas populares. Rio de Janeiro: COPPE / UFRJ, 1999.

\_\_\_ **Só dá para entender economia solidária como um projeto político em sociedade**. **Jornal da Universidade Porto Alegre, UFRGS**, Jul. 2000, p. 6 – 8.



- HALL, Richard H. **ORGANIZAÇÕES: Estrutura e processo**, Rio de Janeiro: Pratices Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HANDY, Charles. **Além do capitalismo**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HECKMAN, James. **Menos regras no trabalho elevam a vida**. *Folha de São Paulo*, 12/10/2000, Dinheiro –BIO, 2 / 4.
- KAHN, Robert, KATZ, Philip. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- KOONTZ e O'DONNELL. **Princípios de administração**. São Paulo, Pioneira, 1974.
- LEFORT, Claude. **O que é burocracia**. EAESP / FGV. São Paulo: 1974. FGV, A – 1 164, Ano 2 – 496, cap. 9, p.1 – 39.
- LISBOA, Armando de Melo. **Empresa cidadã: uma metamorfose do capital?** Florianópolis: Cidade Futura, 2000.
- MANCE, Euclides André. **A revolução das redes – colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- MARCH, James G., SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro, FGV: 1967.
- \_\_\_ **A teoria e o equilíbrio das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.
- MENEZES, Antônio (org.). **Cooperativismo**. Brasília: OCB, 1992.
- MERTON, Robert King. **Estrutura burocrática e personalidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- \_\_\_ **Estrutura da burocracia e personalidade**. São Paulo: Atlas, 1973.
- MICHELS, Robert. **A tendência burocrática dos partidos políticos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e autogestão**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- NEWMAN, WILLIAM H. **Ação administrativa. As técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1975

OCB, Publicações – BOLETINS. BRASÍLIA, 1998.

OMHLWEILER, Otto Alcides. **Materialismo histórico e crise contemporânea**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **O cooperativismo ao alcance de todos**. Florianópolis, 1996.

PACS – Instituto de Políticas Alternativas para o Conesul – **Artigos e histórias de sócio economia solidária**, São Paulo: Vozes, 1999:30.

PAEZ e ESCOBAR et alii. **El modelo de economia solidária**. Bogotá: Colacot, 2000.

PEGORARO, Érico. **Congresso debate cooperativismo**. Correio do povo, Porto Alegre, 13/10/2000. Rural, 13, 3º.

PEITER, Lauro. **Análise de causas de endividamento e estruturação de ajustes em cooperativas de produção agropecuária**. Monografia, UFSM, Santa Maria, 2000.

PERIUS, Virgilio (ORG). **Cooperativas de trabalho – manual de organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 1997.

PINHO, Diva Benevides. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: CNPq 1982.

\_\_\_\_\_. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: Brascoop/CNPQ, 1982.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDLEY, Matt. **Instintos sociais**. Tradução de Berilo Vargas, São Paulo: Record, 2000.

ROCHA, Rudimar Antunes de. **Estratégia empresarial e turbulência ambiental: um estudo de duas organizações têxteis no estado de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, CPGA/UFSC, 1992.

RODRIGUES, Roberto. **A democracia tem feito um processo de exclusão social que é o quadro mundial hoje dessa humanidade frente a essa globalização, à visão neoliberal e ao cooperativismo como perspectiva de saída para os povos?** Rede Vida – TV (entrevista à Irma Passoni), São Paulo.

RUIZ, João Álvaro. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHUCH, Vitor Francisco. **Formação de administradores e mercado de trabalho**. Porto Alegre: UFRGS, 1976.

SCHWARTSMAN, Hélio. Pegadinha democrática. *Folha de São Paulo*, Opinião, p. A2, 2000.

SELLTIZ, C; JAHODA, M; DEUTSCH, M; COOK, S. M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.

SELZNICK, Philip. *Cooptação: um mecanismo para a estabilidade organizacional*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_ *Decisões críticas no desenvolvimento de organizações*. São Paulo: Atlas, 1973.

\_\_\_ *Fundamentos da teoria da organização*. São Paulo: Atlas, 1976.

SILVA, Gastão Gonçalves. *Ecologia e cooperativismo – pensamento ecológico*. São Paulo: 3º trimestre, 1981, p. 16.

SILVEIRA, Capom, MELLO, Ricardo, GOMES, Rosemary. *Metodologias de capacitação*. Rio de Janeiro: FASE/NAPP, 1997.

SIMERAY, J. P. *A estrutura da Empresa – princípios e definições; tipos de estruturas e organograma*. Rio de Janeiro, ao Livro Técnico S. A., 1970.

SINGER, Paul et al. *Empresa social e globalização – administração auto gestonária: uma possibilidade de trabalho permanente*. São Paulo: ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhos em Empresas de Autogestão e participação Acionária, 1998.

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

STEVENSON, Willian L. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1981.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

THOMPSON, Victor A. *Moderna organização*. Livraria Freitas Bastos, São Paulo, 1967.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UDY Jr., Stanley H. *“Burocracia e racionalidade” na TEORIA WEBERIANA da organização: em estudo empírico*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

VIEIRA, Juçara Dutra. Opinião, *Correio do Povo*, Porto Alegre, 2/2/2000.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_ **Os três aspectos da autoridade legítima**. São Paulo: Atlas, 1973.

## **ANEXOS**



**ANEXO 1 PRÉ-REQUISITOS, CARGA HORÁRIA E CRÉDITOS POR  
DISCIPLINA, SEGUNDO OS TRIMESTRES**

## ANEXO I

**PRÉ-REQUISITOS, CARGA HORÁRIA E CRÉDITOS**  
**POR DISCIPLINA, SEGUNDO OS TRIMESTRES**

TRIMESTRES E DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITOS (Número da disciplina)	CARGA HORÁRIA				C R É D I T O S
		TRIMESTRAL			SEMA- NAL	
		TOTAL	AULAS			
			TEOR.	PRÁT.		
<b><u>1º TRIMESTRE</u></b>						
1- Matemática Aplicada....	-	96	24	72	8	5
2- Contabilidade Aplicada às Cooperativas.....	-	60	36	24	5	4
3- Doutrina e Organização Cooperativista.....	-	96	72	24	8	7
4- Redação e Expressão....	-	96	72	24	8	7
5- Cálculo Financeiro.....	-	60	12	48	5	3
TOTAL.....	-	<u>408</u>	<u>216</u>	192	<u>34</u>	<u>26</u>
<b><u>2º TRIMESTRE</u></b>						
6- Contabilidade Aplicada às cooperativas II.....	2	96	24	72	8	5
7- Sociologia Urbana e Rural	-	96	96	-	8	8
8- Legislação Cooperativista e Tributária.....	3	96	72	24	8	7
9- Introdução à Distribuição de Recursos Econômicos e Análise de Preços.....	1	96	72	24	8	7
TOTAL.....	-	<u>384</u>	<u>264</u>	120	<u>32</u>	<u>27</u>

TRIMESTRES E DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITOS (Número da disciplina)	CARGA HORÁRIA				C R É D I T O S
		TRIMESTRAL			SEMA- NAL	
		TOTAL	AULAS			
			TEOR.	PRÁT.		
<b><u>3º TRIMESTRE</u></b>						
10- Auditoria para as Cooperativas.....	6, 8	60	60	-	5	5
11- Noções práticas de Estatística.....	1	72	24	48	6	4
12- Aspectos significativos da Macroeconomia.....	9	60	60	-	5	5
13- Administração e Planejamento da Empresa Rural I.....	9	60	60	-	5	5
14- Controle Econômico e Financeiro.....	6, 5	96	72	24	8	7
15- Educação Física .....	-	24	-	24	2	1
TOTAL.....	-	<u>372</u>	<u>276</u>	<u>96</u>	<u>31</u>	<u>27</u>
<b><u>4º TRIMESTRE</u></b>						
16- - Administração e Planejamento da Empresa Rural II.....	13	60	36	24	5	4
17- Organização e métodos em Cooperativismo.....	3	96	72	24	8	7
18- Legislação Trabalhista e administração de Pessoal.....	-	72	72	-	6	6
19- Crédito Rural.....	5, 13	60	36	24	5	4
20 Relações Humanas e Liderança.....	-	60	60	-	5	<u>5</u>
21 Estudo de Problemas Brasileiros A.....	-	24	24	-	2	<u>2</u>
TOTAL.....	-	<u>372</u>	<u>300</u>	<u>72</u>	<u>31</u>	<u>28</u>

TRIMESTRES E DISCIPLINAS	PRÉ- REQUISITOS (Número da disciplina)	CARGA HORÁRIA				C R É D I T O S
		TRIMESTRAL			SEMA- NAL	
		TOTAL	AULAS			
			TEOR.	PRÁT.		
<b><u>5º TRIMESTRE</u></b>						
22- Comercialização e Preços no setor Cooperativista.....	-	84	60	24	8	6
23- Técnica em Dinâmica de Grupo.....	20	60	36	24	5	4
24- Planejamento e Controle de estoque .....	11	60	36	24	5	4
da Macroeconomia.....						
25- Chefia e Gerência de Cooperativas.....	8, 7, 17	96	72	24	8	7
26- Estudo dos Problemas Brasileiros B.....	-	24	24	-	2	2
27- Educação Física .....	-	24	-	24	2	1
TOTAL.....	-	<u>348</u>	<u>228</u>	<u>120</u>	<u>30</u>	<u>24</u>
<b><u>6º TRIMESTRE</u></b>						
ESTÁGIO SUPERVISIONADO (numa Cooperativa).....	-	<u>456</u>	-	<u>456</u>	<u>38</u>	<u>19</u>
TOTAL GERAL.....	6	2340	1296	1044	196	<u>151</u>

CARGA HORÁRIA E CRÉDITOS POR TRIMESTRE

TRIMESTRE	CARGA HORÁRIA		CRÉDITOS	
	COMPUTADOS	NÃO COMPUTADOS	COMPUTADOS	NÃO COMPUTADOS
1º	408	-	26	-
2º	384	-	27	-
3º	348	24	26	1
4º	348	24	26	2
5º	300	48	21	3
6º (1)	179	277	7	12
TOTAL	1.967	373	133	18

(1) Computados somente horas de estágio correspondente a 1/10 do total das horas-aula teórico e práticas do curso.

## **ANEXO 2 DISCIPLINAS DO CURSO**



## **DISCIPLINAS DO CURSO**

### **1 – MATEMÁTICA APLICADA (COO120)**

Teoria dos Conjuntos, Conjunto dos Números Naturais, Inteiros Racionais e Reais. Conjuntos Lineares. Par ordenado. Produto Cartesiano. Relações. Funções: Linear, Quadrática, Exponencial e Logarítmica. Solução e discussão de sistemas lineares. Derivação e Integração de funções algébricas, exponenciais e logarítmica. Cálculo de áreas.

### **2 – CONTABILIDADE BÁSICA I (COO 121)**

Contabilidade- Conceitos, objetivos e princípios.

Contabilidade como instrumento de decisão. Especialização da contabilidade em empresas industriais, agrícolas, agropecuárias, cooperativas, financeiras, públicas e de auditoria.

Componentes básicos; operações contábeis; balancetes de verificação; Plano de Contas.

### **3 – DOCTRINA E ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA I (COO122)**

Conceito. Doutrina Cooperativista. A Cooperativa nos regimes capitalista e socialista. Modificações da doutrina nesses regimes. Organização de cooperativas. Diagnóstico e prognóstico da área de ação e da cooperativa. Normas, instruções e manuais de administração. Estrutura organizacional cooperativa. Conselhos diretor e fiscal, natureza e atribuições. Sistema de impressos.

### **4 – REDAÇÃO E EXPRESSÃO "A" (COO 123)**

A língua como instrumento de comunicação. A fraseologia. As formas de composição. A redação oficial. Relatórios técnicos.

### **5 – CÁLCULO FINANCEIRO "A" (COO 124)**

Juro simples. Desconto simples. Prazo médio. Prazo comum. Regra da sociedade. Pagamento antecipado. Conversão de capitais. Câmbio. Correção monetária. Juros compostos. Desconto composto. Amortização. Modificação dos elementos do financiamento. Plano de amortização. Anuidades variáveis em progressão aritmética. Sistemas de capitalização.

## **6 – ESTATÍSTICA (COO 125)**

Introdução. Planejamento estatístico. Coleta estatística. Crítica estatística. Classificação estatística. Apuração estatística. Apresentação estatística. As estatísticas descritivas de tendência central. As estatísticas descritivas de dispersão. A distribuição normal. Números índices. Análise de regressão e correlação simples.

## **7 – CONTABILIDADE BÁSICA II (COO 126)**

Livros de escrituração- Livros legais utilizados; aspectos legais das informações - obrigações tributárias; Prática contábil - contabilização básica de transações comerciais; Métodos e sistemas de valorização do estoque - Sistemas de inventário permanente; custos.

## **8 – DOCTRINA E ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA II (COO 127)**

Teoria e prática dos movimentos sociais decorrência da situação econômica ou política. Centralização do movimento cooperativista nacional e internacional; Tipologia do cooperativismo; normas e instruções de funcionamento da cooperativa - assembléia geral e conselhos de administração, diretoria e fiscal.

## **9 – METODOLOGIA DA PESQUISA (COO 128)**

Metodologia Científica; Tecnologia do trabalho científico; Pesquisa; Processo; Problema de Pesquisa; Hipóteses; Universo; Levantamento de dados; análise e interpretação; Relatório e Resultados da Pesquisa.

## **10 – SOCIOLOGIA URBANA E RURAL (COO 129)**

A sociedade como objetivo de estudo científico. Os fatos sociais. Estratificação social. Ecologia social. A cultura como fenômeno social. A cidade como fenômeno sócio-cultural. A origem das cidades e sua distribuição. Crescimento da população. Importância da sociologia rural para o desenvolvimento. Características sociológicas do meio rural. A mentalidade rural. O êxodo rural. Posse da terra no meio rural. Estratificação social rural. Reforma agrária e colonização. Migrações rurais. A comunidade rural. A liderança. A cooperativa sob o ponto de vista social. Sindicato como organização social.

## **11- ANÁLISE MACROECONOMIA (COO 130)**

Fundamentos da análise macroeconômica. O sistema econômico e suas formas de atividades. Consumo e poupança. Demanda e investimento.

## **12 – INTRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS ECONÔMICOS (COO 131)**

Introdução. Economia como ciência social. O sistema de preços. Teoria elementar da procura. Teoria elementar da oferta. Determinação de preço e quantidade de produto no mercado. Determinação de preço e quantidade no mercado de insumos.

## **13 - CONTABILIDADE APLICADA ÀS COOPERATIVAS (COO 214)**

A contabilidade e seu campo de aplicação. O Patrimônio - Bens de capital; a gestão das empresas - custos, ingressos e créditos.

Instrumentos de levantamento contábil; Escrituração - conceito, sistemas e métodos. Variações patrimoniais.

## **14 – LEGISLAÇÃO COOPERATIVISTA E TRIBUTÁRIA "A" (COO 215)**

Análise crítica da legislação vigente e necessidades atuais do cooperativismo. Evolução histórica da legislação cooperativista no Brasil, nos períodos de implantação, consolidação, centralismo estatal. Renovação das estruturas. A cooperativa nos códigos civil e tributário. Princípios da legalidade tributária. Quadro geral dos impostos. Participação na arrecadação. Imposto de renda. Imposto de circulação de mercadorias. Imposto municipal sobre serviços.

## **15- ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DE EMPRESAS I (COO 216)**

Noções gerais - planejamento, projetos, planos de estudo e viabilidade; O projeto - definição, tipos, etapas e roteiros; o Mercado- tipos, objetivos, etapas e demanda; a engenharia; Tamanho - medidas, custos, tecnologia, financiamento; localização; custos e receitas; investimento; financiamento; execução e controle do projeto.

## **16 – CONTROLE ECONÔMICO E FINANCEIRO I (COO 217)**

O controle como meio de administração eficiente. Sistema de controle de custos: contabilidade geral e contabilidade de custos. Determinação e classificação dos custos. Utilização dos custos para planejamento empresarial. Controle mediante custo padrão. Controle orçamentário. Controle financeiro.

## **17 – RELAÇÕES HUMANAS E DINÂMICAS DE GRUPO (COO 218)**

subjetividade, percepção e sensibilidade social. Auto-percepção e compreensão do comportamento em contexto social. Habilidade de diagnóstico social em situação

interpessoais e intergrupais. Habilidades de interação interpessoal, papéis e funções sociais. Aprendizagem de autenticidade. Flexibilidade de comportamento. Comunicação na dinâmica do relacionamento interpessoal.

### **18 – INFORMÁTICA (COO219)**

Introdução Computação - evolução, Sistema computacional, HARDWARE, DRIVES, DISQUETES e Arquivos, DOS; MAGIC WINDON, textos, opções, comandos, recursos de edição; superviscalc, ativação, correção, cálculos, comandos, aplicações práticas, MICROTAB, Introdução, mecanismos de utilização e aplicações práticas.

### **19 – AUDITORIA PARA AS COOPERATIVAS (COO 220)**

Noções fundamentais de auditoria. Funcionamento de uma auditoria. Sistema de controle aplicáveis. Boletins de informações. Processos utilizados. Legislação específica. Normas do Banco Central do Brasil. Pareceres e normas técnicas. Casos práticos, utilizando experiências já conhecidas no sistema do cooperativismo no Rio Grande do Sul.

### **20- ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DE EMPRESAS II (COO 221)**

Avaliação dos recursos disponíveis e da empresa como um todo. Aspectos teóricos e práticos do planejamento da empresa rural e implantação desses aspectos através da realização de um planejamento por parte dos alunos. Discussão e avaliação dos resultados do planejamento realizado; Etapas, Mercado, Financiamento, Engenharia, Custos, Viabilidade econômica; execução e controle do projeto; aspectos legais; Seminários de avaliação.

### **21 – ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS NO COOPERATIVISMO "A" (COO 222)**

Bases e princípios da organização. Diagnóstico da área de ação e da sociedade. Prognóstico. Normas de administração. Instruções. Manuais. Reuniões dos conselhos diretor e fiscal. Estrutura orgânica. Natureza dos órgãos. Atribuições dos órgãos superiores, do superintendente, dos chefes de departamento e do pessoal da operação. Sistema de impressos.

### **22 – CONTROLE ECONÔMICO E FINANCEIRO II (COO 223)**

Controle financeiro - Títulos de crédito, tipos, controles; mercado financeiro - conceito, origens e aplicações; coeficientes e análises; fluxos de fundos e caixa.

### **23 – LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (COO 224)**

Legislação trabalhista: conceito e objetivos. Identificação profissional. Contratos de trabalho. Administração de pessoal: importância. Contratos de trabalho. Remuneração do trabalho. Duração do trabalho. Férias. Trabalho da mulher. Trabalho do menor. Higiene e segurança do trabalho. Acidentes de trabalho. Objetivos e funções para as instituições. Recrutamento e seleção de pessoal. Treinamento. Modelo teórico de um órgão pessoal.

#### **24 – FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL** (COO 225)

Histórico dos veículos de comunicação de massa; O profissional dos veículos de massa, no serviço social (Rádio, TV, RP, Jornal, publicidade, etc...); Produção nos veículos de comunicação.

#### **25- COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA** (COO 301)

Instrução. As funções universais de marketing. Gerência de produtos. Vias de distribuição. Preço. Vendas. Programação de vendas. Pesquisas mercadológicas. Organização do departamento de vendas, Preços; ato cooperativo; MARKETING; modelo econômico.

#### **26 – COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA** (COO 302)

O cooperativismo e a questão da legitimidade; Estudo de caso geral; caso específico; O papel da comunicação e educação cooperativista; Estrutura e Poder na cooperativa; Instrumentos de comunicação e educação e a maximização de sua utilização; criação do setor de comunicação e educação.

#### **27 – PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE "A"** (COO 303)

Objetivo. Problemas e sistemas de controle de estoque. Análise das funções do estoque. Fatores de custos nos problemas de produção e estocagem. Escolha do tamanho de lote de produção ou compra. Influências da incerteza. Previsões. Modelos determinísticos.

#### **28 – CHEFIA E GERÊNCIA DE COOPERATIVAS "A"** (COO 304)

Conceitos básicos. Funções e atribuições do chefe. O tempo do chefe e suas alternativas. Delegação de atribuições. Conceitos, requisitos e tipos de liderança. Qualidades de chefia e características do mal chefe. Seleção e treinamento de chefe e auxiliares. Métodos de chefia. Cooperação como responsabilidade do chefe. O chefe na coordenação de reuniões. Normas e regras práticas de chefia e gerência.

**29 - CRÉDITO RURAL "A" (COO 305)**

Objetivos e finalidades. Condições básicas. Restrições à concessão de crédito. Recursos ordinários e extraordinários. Aplicações. Modalidades. Juros. Despesas. Correções. Limites de crédito. Prazo. Instrumentos. Inscrição e registro dos instrumentos de crédito em cartório. Contabilização. Utilização do crédito. Forma de pagamento. Aferição dos resultados. Fiscalização da aplicação do crédito. Financiamento de comercialização. Financiamento com cooperativas. Preço mínimo. Liquidação dos financiamentos.

**30 - ESTÁGIO SUPERVISIONADO (COO 306)**

Plano de estágio: opções básicas, roteiros, seleção da cooperativa, estratégia de ação, critérios de avaliação, elaboração. Execução: relatório diário e forma de apresentação do relatório final. Apresentação e avaliação: ao final do estágio, haverá um seminário de uma semana, em que se debaterão assuntos e problemas surgidos do contato com as cooperativas e serão apresentados os relatórios individuais para avaliação final.



**ANEXO 3 DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E SEQUÊNCIA  
ACONSELHADA DO CURSO**

**ANEXO III**  
**DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E SEQÜÊNCIA ACONSELHADA DO CURSO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS					
CÓDIGO DO CURSO/OPÇÃO: 405		CURSO DE FORMAÇÃO DE TECNÓLOGOS EM COOPERATIVISMO			
DISCIPLINAS					
CÓDIGOS		(T - P) CR	C.H. SEMES.	TIPO	NOME
<b><u>SEQÜÊNCIA ACONSELHADA</u></b>					
<b><u>1º SEMESTRE</u></b>					
COO120	-	(3 - 2) 4	75	OBR	Matemática Aplicada "A"
COO121	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Contabilidade Básica I
COO122	-	(4 - 0) 4	60	OBR	Doutrina e Organização Cooperativista I
COO123	-	(1 - 1) 1	30	OBR	Redação e Expressão "A"
COO124	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Cálculo Financeiro "A"
COO125	-	(3 - 2) 4	75	OBR	Estatística
<b><u>2º SEMESTRE</u></b>					
COO126	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Contabilidade Básica II
COO127	-	(4 - 0) 4	60	OBR	Doutrina e Organização Cooperativista II
COO128	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Metodologia da Pesquisa
COO129	-	(5 - 0) 5	75	OBR	Sociologia Urbana e Rural
COO130	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Análise Macroeconômica
COO131	-	(5 - 0) 5	75	OBR	Introdução e Distr. de Recursos Econômicos
<b><u>3º SEMESTRE</u></b>					
COO214	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Contabilidade Aplicada às cooperativas
COO215	-	(5 - 0) 5	75	OBR	Legislação cooperativista e tributária "A"
COO216	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Administração e planejamento de Empresas I
COO217	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Controle Econômico e Financeiro I
COO218	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Relações Humanas e Dinâmica de Grupo
COO219	-	(1 - 1) 1	30	OBR	Informática
<b><u>4º SEMESTRE</u></b>					
COO220	-	(4 - 0) 4	60	OBR	Auditoria em cooperativas
COO221	-	(2 - 2) 3	60	OBR	Administração e planejamento de Empresas II

COO222	(3 - 2) 4	75	OBR	Organização e métodos em cooperativismo "A"
COO223	(2 - 2) 3	60	OBR	Controle Econômico e Financeiro II
COO224	(5 - 0) 5	75	OBR	Legislação Trabalhista e Adm. de Pessoal "A"
COO225	(4 - 0) 4	60	OBR	Fundamentos de Comunicação Social
<b><u>5º SEMESTRE</u></b>				
COO301	(3 - 2) 4	75	OBR	Comercialização Agrícola
COO302	(4 - 0) 4	60	OBR	Comunicação e Educação Cooperativista
COO303	(2 - 2) 3	60	OBR	Planejamento e Controle de Estoque "A"
COO304	(3 - 2) 4	75	OBR	Chefia e Gerência de Cooperativas "A"
COO305	(2 - 2) 3	60	OBR	Crédito Rural "A"
<b><u>6º SEMESTRE</u></b>				
COO306	(4 - 36) 22	600	OBR	Estágio Supervisionado em Cooperativismo

**ANEXO 4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**ANEXO IV**

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Santa Maria, Agosto de 2000

Prezados egressos do curso de Cooperativismo,

Com o intuito de aperfeiçoar o curso de Administração – Habilitação em Cooperativismo, será de extrema importância a sua resposta à pesquisa proposta. Os dados coletados serão objeto de análise em dissertação de Mestrado.

Mesmo que, em suas atividades, você não utilize certos conhecimentos que desenvolveu, estudou e cursou no programa oficial estabelecido; peço que analise cada pergunta, sendo esta importante para a formação do profissional em Cooperativismo.

Com expectativa, aguardo sua resposta.

Cordialmente,

Julio Cezar Colvero

Depto. De Administração CCSH/UFSM

1. Técnicas de administração financeira:

A. Controle regular das receitas e despesas.

B. Utilização do fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro.

C. Padrões preestabelecidos na concessão de crédito aos associados.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre Utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou Menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

2. Administração mercadológica e vendas:

A. Pesquisa em marketing

B. Análise de mercado

C. Desenvolvimento da oferta ao mercado

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre Utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou Menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

3. Administração de produção e materiais:

A. Ter conhecimentos das técnicas de planejamento e controle de produção e respectivo acesso a informações pertinentes a essa área, bem como às tecnologias e rotinas de produção;

B. Possuir um amplo controle de gerenciamento logístico de abastecimento e de distribuição de materiais, envolvendo fornecedores e clientes;

C. Possuir habilidades de relacionar-se com outras pessoas.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre Utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou Menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							



4. Administração de recursos humanos:

A. Quanto às informações, objetivos, metas, satisfação no trabalho e participação de seu pessoal na organização, qual a importância?

B. Quanto ao ambiente de trabalho, salários, treinamentos, há algum programa no intuito de promover melhorias crescentes e assim obter a dedicação da equipe?

C. Recrutamento, seleção, avaliação, negociação são funções exercidas por você?

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre Utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

5. Contabilidade/ princípios de auditoria em cooperativismo:

A. Há necessidade de análise e estrutura de balanço no seu trabalho?

B. Quanto a aspectos financeiros tributários e custos.

C. Quanto à contabilidade gerencial?

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

6. Legislação trabalhista cooperativista e tributária:

A. Conhecimento das leis que regem o trabalho em cooperativismo.

B. Conhecimento das leis que incidem em tributo sobre as cooperativas.

C. Legislação ordinária quanto à aplicação no trabalho regido por cooperativas.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

7. Organização, métodos e sistemas de informações:

A. Diagnóstico da ação das estruturas e das relações formais e informais.

B. Estudo, análise e apropriação de espaço e distribuição de pessoal, máquina e equipamentos.

C. Estudo de fluxos, tempos e movimentos e aplicação de manuais de regulamento.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre Utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

8. Sociologia, comunicação e educação cooperativista:

A. Conhecimento da cultura do ambiente dos associados ou cooperados.

B. Existência de formas de comunicação junto aos cooperados.

C. Existência de um trabalho, ou projeto voltado à educação cooperativa.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

9. Planejamento/ projetos e análise de ambiente externo:

A. Preparação do plano de ação.

B. Condições técnicas e ambientais.

C. Preparação extracurricular e interdisciplinar.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

10. Chefia e liderança em cooperativas:

A. Envolvimento dos subordinados na solução de problemas nas cooperativas.

B. Abertura na participação de decisão.

C. Aceitação de idéias e sugestões dos demais cooperados em problemas mais graves.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

11. Doutrina e organização cooperativista:

- A. Uso da doutrina tradicional do cooperativismo, seu histórico e envolvimento.  
 B. Mercado tem preponderância na ação cooperativista (TEORIA DE MÜNSTER).  
 C. A administração cooperativa deve ser profissionalizada.

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

12. Processo decisório:

- A. Utilização de algum tipo de sistema de informações para tomada de decisão.  
 B. Utilização de informações externas (mercado, concorrência, governo, leis, etc.) para que a decisão seja tomada.  
 C. Utilização de informações internas (custos, rotação de pessoal, planejamento, objetivos,).

	6	5	4	3	2	1	0
	<i>Sempre utilizo</i>	<i>Geralmente utilizo</i>	<i>Utilizo Muito</i>	<i>Mais ou menos</i>	<i>Utilizo pouco</i>	<i>Raramente utilizo</i>	<i>Nunca</i>
A							
B							
C							

Outros conhecimentos e práticas que um Administrador de Cooperativas deve possuir.

Cite-as por ordem de importância:

---

**ANEXO 5 TABELAS DEMONSTRATIVAS DOS DADOS COLETADOS**

Tabela 1: Técnica de Administração Financeira

QUESTIONAMENTOS/ITENS- PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
1a: Controle Regular Rec. Despesas	66,66%	14,58%	12,50%	2,08%	2,08%	0,00%	2,08%
1b: Fluxo de Caixa, Planej. Financeiro	43,75%	16,67%	16,67%	8,33%	10,42%	0,00%	4,16%
1c: Padrões Crédito dos Associados	27,08%	16,67%	12,50%	16,67%	4,16%	6,25%	16,67%

Tabela 2: Administração Mercadológica e Vendas

QUESTIONAMENTOS/ITENS- PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
2a: Pesquisa em Marketing	14,58%	27,08%	16,66%	27,08%	8,33%	2,08%	4,16%
2b: Análise de Mercado	41,67%	18,75%	25,00%	4,16%	6,25%	2,08%	2,08%
2c: Desenvolvimento da Oferta de Mercado	18,75%	27,08%	27,08%	12,50%	6,25%	4,16%	4,16%

Tabela 3: Administração de Produtos e Materiais

QUESTIONAMENTOS/ITENS- PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
3a: Planejamento e Controle da Produção	27,08%	16,67%	29,17%	8,33%	10,41%	4,16%	4,16%
3b: Gerenc. Logístico, Fornec. Clientes	29,16%	29,16%	18,75%	8,33%	4,16%	6,25%	4,16%
3c: Relacionamento Interpessoal	72,91%	2,08%	18,75%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 4: Administração de Recursos Humanos

QUESTIONAMENTOS/ITENS- PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
4a: Participação Pessoal da Organização	50,00%	14,58%	22,91%	8,33%	4,16%	0,00%	0,00%
4b: Ambiente Trabalho/Particip. Equipe	33,33%	20,83%	14,58%	22,91%	4,16%	4,16%	0,00%
4c: Funções exercidas	18,75%	16,66%	12,50%	22,91%	8,33%	10,41%	10,41%

Tabela 5: Contabilidade e Princípios de Auditoria em Cooperativismo

QUESTIONAMENTOS/ITE NS-PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
5ª: Análise e Estrutura de Balanço	43,75%	12,50%	10,41%	8,33%	6,25%	8,33%	10,41%
5b: Finanças, Tributos e Custos	37,50%	14,58%	14,58%	10,41%	12,50%	6,25%	4,16%
5c: Contabilidade Gerencial	29,16%	22,91%	14,58%	8,33%	12,50%	12,50%	0,00%

Tabela 6: Legislação trabalhista, Cooperativista e Tributária

QUESTIONAMENTOS/ITE NS-PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
6a: Legislação Cooperativista	68,75%	16,66%	6,25%	6,25%	2,08%	0,00%	0,00%
6b: Legislação Tributária em Cooperativas	60,42%	20,83%	12,50%	2,08%	4,16%	0,00%	0,00%
6c: Legislação Ordinária Trabalho Cooperat.	54,16%	20,83%	14,58%	10,41%	0,00%	0,00%	0,00%



Tabela 7: O&amp;M e Sistema de Informações

QUESTIONAMENTOS/ITE NS-PERCENT.	5	4	3	2	1	0	
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
7a: Diagnóstico, Estruturas e Relações	14,58%	35,41%	18,75%	22,91%	6,25%	2,08%	0,00%
7b: Estudo Análise de Lay- out	14,58%	33,33%	22,91%	18,75%	6,25%	0,00%	4,16%
7c: Fluxos, tempos, movimentos e manuais	8,33%	31,25%	18,75%	25,00%	10,41%	4,16%	2,08%

Tabela 8: Sociologia, Comunicação e Educação Cooperativista

QUESTIONAMENTOS/ITE NS-PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
8a: Cultura e Ambiente Cooperativas	58,33%	10,41%	18,75%	4,16%	2,08%	2,08%	4,16%
8b: Forma de Comunicação Cooperados	50,00%	18,75%	18,75%	4,16%	2,08%	2,08%	4,16%
8c: Existência Educação Cooperativista	47,91%	14,58%	10,41%	10,41%	4,16%	8,33%	4,16%

Tabela 9: Planejamento/Projetos e Análise de Ambiente Externo

QUESTIONAMENTOS/ITE NS-PERCENT.	6	5	4	3	2	1	0
	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
9a: Preparação do Plano de Ação	41,665%	25,00%	20,83%	10,41%	0,00%	0,00%	2,08%
9b: Condições Técnicas e Ambientais	22,910%	29,16%	25,00%	12,50%	4,16%	4,16	2,08%
9c: Preparação Extracurricular e Interdiscipli.	18,75%	27,08%	18,75%	22,91%	10,41%	0,00	2,08%

Tabela 10: Chefia e Liderança em Cooperativas

QUESTIONAMENTOS/ITE	6	5	4	3	2	1	0
NS-PERCENT.	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
10a: Subordinados Solução Problemas	47,91%	20,83%	16,66%	4,16%	6,25%	2,08%	2,08%
10b: Abertura Participação de Decisão	47,91%	25,00%	16,67%	4,16%	2,08%	2,08%	2,08%
10c: Aceitação Idéias/sugestões cooperados	45,83%	29,16%	14,58%	6,25%	4,16%	0,00%	0,00%

Tabela 11: Doutrina e Organização Cooperativista

QUESTIONAMENTOS/ITE	6	5	4	3	2	1	0
NS-PERCENT.	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
11a: Doutrina Tradicional Cooperativismo	35,41%	16,67%	22,91%	12,50%	6,25%	6,25%	0,00%
11b: Mercado & Ação Cooperatista	14,58%	22,91%	25,00%	18,75%	2,08%	10,41%	6,25%
11c: Administração Cooperativa Profissional	68,75%	16,66%	6,25%	4,16%	2,08%	2,08%	0,00%

Tabela 12: Processo Decisório

QUESTIONAMENTOS/ITE	6	5	4	3	2	1	0
NS-PERCENT.	100%	87,60%	66,66%	50%	33,20%	16,60%	0,00%
12a: Uso Sistema Informações/Decisões	35,41%	33,33%	18,75%	6,25%	4,16%	0,00%	2,08%
12b: Utilização de Informações Externas	37,50%	37,50%	12,50%	8,33%	2,08%	0,00%	2,08%
12c: Utilização de Informações Internas	47,91%	18,75%	25,00%	2,08%	0,00%	2,08%	4,16%