

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

**NATAN DA SILVA RAMOS**

**VALORES E DOUTRINA COOPERATIVISTA: ARTEFATOS PARA AUMENTO DO  
CONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO EM COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE TERCEIRO GRAU**

**São Leopoldo  
2020**

NATAN DA SILVA RAMOS

**VALORES E DOUTRINA COOPERATIVISTA: ARTEFATOS PARA AUMENTO DO  
CONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO EM COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE TERCEIRO GRAU**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Camila Luconi Vianna

São Leopoldo

2020

*Dedico este trabalho a Deus; sem Ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho.*

*A minha linda esposa Diovana e a minha filha Beatriz, minhas razões de viver.*

*A minha família por tudo que representam em minha vida.*

## RESUMO

O Cooperativismo é um modelo de organização que tem como objetivo principal o desenvolvimento econômico e social, tendo em seus princípios as linhas orientadoras através dos quais as cooperativas levam os seus valores à prática. O cooperativismo se torna tangível através das sociedades cooperativas, ou simplesmente cooperativas. O objetivo geral desta pesquisa é identificar em uma área de uma confederação, quais são os fatores relevantes para inserção do cooperativismo na cultura dos colaboradores. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória quali-quantitativa, foram feitos os levantamentos bibliográficos e pesquisa através de questionário semiestruturado para 25 colaboradores do setor de contratação de fornecedores de uma cooperativa de terceiro grau que é parte integrante de um Sistema de Crédito Cooperativo, obtido o retorno de 20 respondentes, o que representa 80% do total. Em linhas gerais os colaboradores possuem autoavaliações com médias elevadas nas questões de conhecimento do cooperativismo, conhecimento da missão, visão e valores da Confederação, entretanto, existe um descolamento em questões importantes como participação em assembleias e participação em importante programa da cooperativa, o programa Crescer. Por fim, passado a etapa exploratória e de análises, foram realizadas as discussões e sugestões, do pesquisador e dos respondentes, sendo possível através das perguntas abertas, o que remete as conclusões e contribuições do estudo em reforçar a necessidade do alinhamento com os princípios cooperativistas, visando preservar seu principal diferencial competitivo do empreendimento, o ser Cooperativa.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Cooperativas de crédito. Doutrina cooperativista. Valores e Princípios cooperativistas. Cultura cooperativista.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de governança.....	12
Figura 2 - Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.....	18
Figura 3 - Padre Theodor Amstad.....	22
Figura 4 - Mário Kruel Guimarães.....	23
Figura 1 - Região demográfica cidade natal.....	44
Figura 2 - Região demográfica cidade que reside.....	44
Figura 3 - População x Associados do Sistema de Crédito Cooperativo.....	45
Figura 4 - Canais de comunicação.....	46
Figura 5 - Redes sociais.....	47
Figura 6 - Conhecimento dos impactos do Cooperativismo na sociedade.....	49
Figura 7 - Escala de conhecimento dos valores e princípios do cooperativismo.....	49
Figura 8 - Treinamento <i>online</i> .....	50
Figura 9 - Programa Crescer.....	51
Figura 10 - Programa Crescer e os motivos do "não".....	52
Figura 11 - Conhece a missão, visão e o propósito da Confederação?.....	52
Figura 12 - Nível de conhecimento do cooperativismo.....	53
Figura 13 - Participação em assembleias.....	54
Figura 14 - Contatos e visitas às cooperativas.....	56
Figura 15 - Pátio Raiffeisen.....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das cooperativas de crédito e bancos.....	15
Quadro 2 – Evolução dos princípios cooperativistas propostos pela ACI.....	25
Quadro 3 – Entrevistados colaboradores.....	39
Quadro 1 – Possível incompatibilidade.....	55
Quadro 2 – Pergunta 17 a partir da afirmação.....	59
Quadro 3 – Sugestões do pesquisador e respondentes.....	61

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 Objetivo.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Histórico do Cooperativismo.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Cooperativismo de crédito.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Valores, princípios e doutrina cooperativista.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Educação Cooperativista e Cultura.....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Comunicação interna e Endomarketing.....	32
2.4.2 Treinamento, Andragogia e Vivência.....	34
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Unidade de Análise e Sujeito da Pesquisa.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Técnica de Coleta de Dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Técnica de Análise de Dados.....</b>	<b>41</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Comunicação interna e Endomarketing.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3 Treinamento, Andragogia e Vivência.....</b>	<b>48</b>
<b>4.4 Discussão e propostas.....</b>	<b>61</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A– QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema OCB (2020), apresenta a definição do que é cooperativismo, como sendo além de um modelo de negócios (o que transcende o mundo empresarial), uma filosofia de vida que visa metamorfosear em um lugar mais justo, feliz, equilibrado o mundo.

O cooperativismo é instrumentalizado e se torna tangível através das sociedades cooperativas, ou simplesmente cooperativas. Está previsto na legislação brasileira, conforme descrito na Lei nº 5.764 art. 4 "são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos associados". (BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971).

Assim, as cooperativas assumem duplo papel, sendo associação, uma vez que se caracterizam pelo agrupamento de pessoas, e empresa, quando observado do ponto de vista do capital, os cooperados também herdaram e exercem um duplo papel, sendo donos e usuários da empresa. Dessa forma, a principal característica apresentada por maioria desses empreendimentos, é a autogestão, sendo necessário existir um equilíbrio, proveniente dos associados, entre os interesses de dono e usuário, e uma junção dos dois, para alcançar efetividade nas relações com o mercado. (SCHULZE, 1987).

Dentre os ramos do cooperativismo, mencionamos que o cooperativismo de crédito tem se mostrado muito eficiente nas questões econômicas conforme informações da pesquisa realizada em parceria do sistema de crédito cooperativo e FIPE (2019), cujos resultados evidenciaram a existência de efeitos positivos da presença de cooperativas de crédito sobre o desenvolvimento econômico dos municípios, nos seguintes termos: (a) aumento de 5,6% do PIB per capita; (b) aumento de 6,2% na proporção do emprego formal na população economicamente ativa; (c) aumento de 1,0% no salário médio formal (remuneração); (d) aumento de 15,7% no número de empreendimentos por 1.000 habitantes (empreendedorismo); (e) aumento de 19,6% no valor das exportações por habitante; (g) redução de 9,5% no valor das importações por habitante nos municípios com cooperativas; e (f) aumento de 45,1% no saldo comercial por habitante.



Segundo pesquisa presente no anuário do Sistema OCB (2019) 4 entre 10 brasileiros conhecem o cooperativismo, são apresentados os resultados baseados em classes socioeconômicas, a região dos entrevistados, os ramos do cooperativismo que os entrevistados conhecem e a avaliação dos produtos e serviços ofertados pelo cooperativismo. Entretanto, não é possível identificar uma relação deste conhecimento, ou nível de conhecimento, com os valores e doutrina cooperativista, e não necessariamente as pessoas entrevistadas foram testadas neste conhecimento e se aplicam no seu dia a dia.

Dessa forma, entende-se que o cooperativismo e as sociedades cooperativas são diferentes de outras organizações e instituições de mercado e, diante disso, pode ser relevante identificar esta percepção de diferenciação das sociedades cooperativas na visão dos seus colaboradores, onde são quem constrói junto com os associados o ser e fazer destas instituições. Fato este que também pode ser relevante em relação aos colaboradores da Confederação, pois de uma de maneira empírica, é observado pelo pesquisador esta necessidade de identificar não só a percepção de como a essência cooperativista reverbera dentro da organização como também visando propor, se necessário, ações que corroboram com a disseminação e aplicação do cooperativismo na Confederação.

Ainda dentro deste contexto introdutório, não podemos deixar de comentar que a sociedade e o mundo estão passando por um período adverso de sua história, final do ano de 2019 foi identificado um tipo de coronavírus (doença respiratória) em uma região da República Popular da China e já no início de 2020 este vírus, já intitulado de Covid-19, se propagou para todos os países do mundo devido a sua facilidade de transmissão (gotículas de saliva, espirro, tosse e etc.), se caracterizando em uma Pandemia. As vacinas ainda estão sendo testadas e desenvolvidas, em uma corrida contra o tempo para salvar vidas e retomarmos algumas rotinas simples.

Conseqüentemente a presença física, interação direta e as vivências foram comprometidas, isto é, não estão ocorrendo e se entende um possível ponto de fragilidade no processo de aprendizado, disseminação e aprendizagem do tema cooperativismo.

## 1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa

Conceitualmente Meinen e Port(2014) compilam os alicerces do cooperativismo através das definições da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que é a entidade máxima do movimento cooperativo global, e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e destacam que dentre esta compilação e definições, existe uma preocupação imediata com valores e ideais humanitários, onde é destacado também que o cooperativismo é o único modelo socioeconômico que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária desde o seu surgimento na primeira metade do Século XIX, em Rochdale, na Inglaterra.

Elencam-se a seguir os valores do cooperativismo, em tradução livre, conforme a enunciação feita pela Aliança Cooperativa Internacional (2020): a) autoajuda; b) auto responsabilidade; c) democracia; d) igualdade; e) equidade; f) solidariedade.

Quanto aos princípios, atualmente existem sete, que regem o cooperativismo, que de acordo com o Sistema Ocergs-Sescoop/RS (2020) são: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade. A aderência dos princípios cooperativos por parte dos associados fortalece o ideal cooperativista, pois representa o diferencial destas com relação às outras instituições financeiras. (VALADARES, 2003).

Nas palavras conforme autor: “A cooperativa é uma sociedade de pessoas, com capital variável, que se propõe, mediante a cooperação de todos os sócios, um fim econômico”. (ALMEIDA, 2012, p. 525). A Aliança Cooperativa Internacional (2020) também nos traz a definição de cooperativas como sendo empresas centradas nas pessoas reunidas, de maneira democrática e igualitária, uma empresa movida por valores, não apenas pelo lucro, as cooperativas partilham de princípios estipulados internacionalmente e agem em conjunto para desenvolver um mundo melhor através da cooperação.

As sociedades cooperativas podem ser classificadas de acordo com seu porte e objetivos, sendo assim: a) Singulares, em primeiro grau, com objetivo de atender diretamente os interesses dos associados, para ser constituída, necessita de um mínimo de 20 associados, sendo que pessoas jurídicas também podem ser associados,

com a condição de que seus negócios não conflitem; b) Em segundo grau, temos a Central ou Federação, tem como finalidade, trabalhar em escala os serviços das filiadas, é composta por no mínimo, três cooperativas singulares; c) Confederação, que seria o terceiro grau, formada por no mínimo três centrais ou federações, alavancando ainda mais a escala de serviços oferecidos. (OCB, 2020).

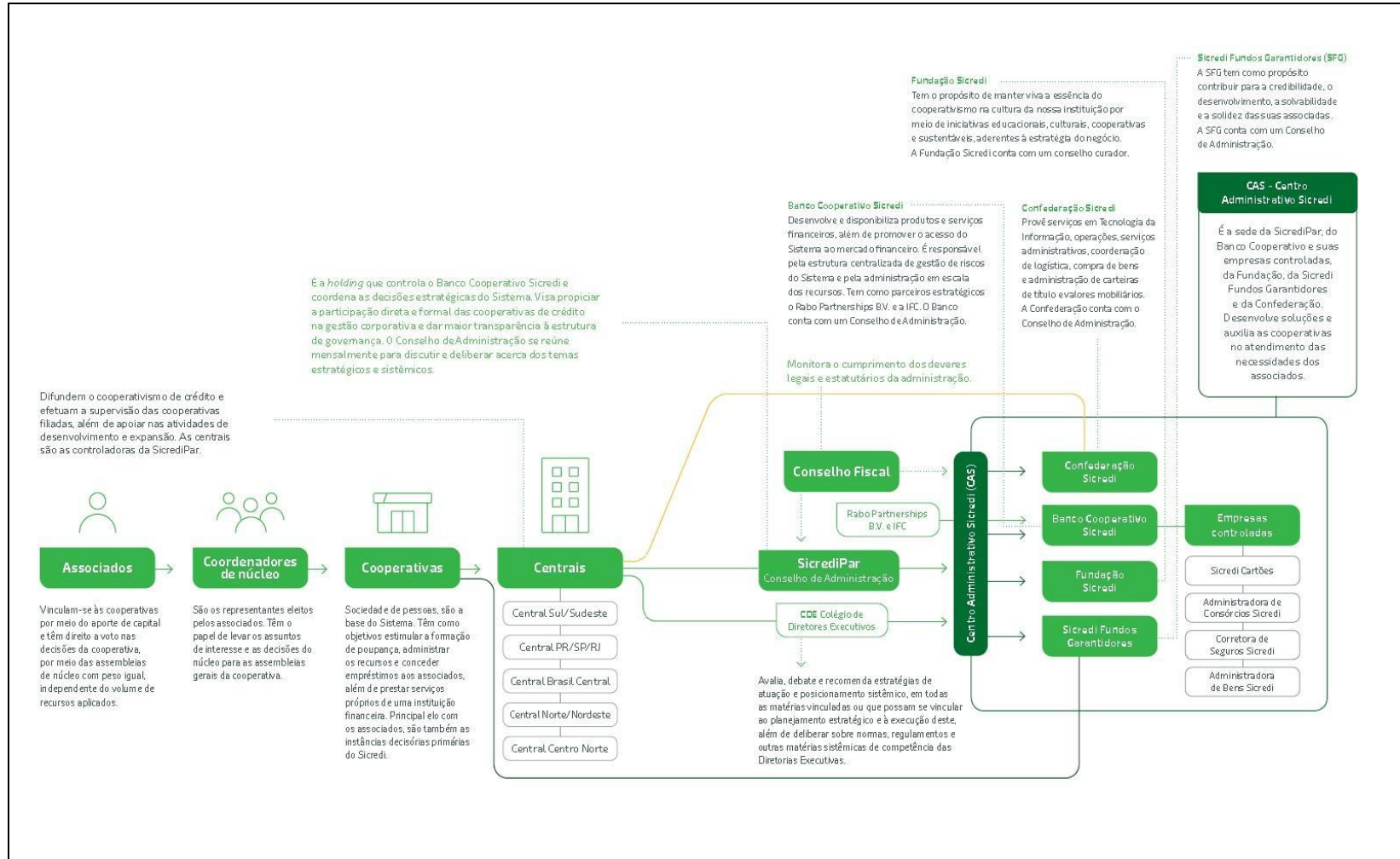
Contextualizamos assim o Sistema de Crédito Cooperativo desta pesquisa, pois veremos que este sistema possui todos os níveis destacados para sociedades cooperativas. O Sistema de Crédito Cooperativo desta pesquisa é a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, atuando desde 1902 com o objetivo de fazer os associados crescerem e prosperarem. Possui mais de 4,4 milhões de associados, distribuídos em 22 estados e no Distrito Federal. É composto por 110 cooperativas organizadas em um sistema nacional, formando uma rede que garante solidez e segurança aos associados. Cada cooperativa é filiada a uma das cinco centrais acionistas de uma *holding* que coordena as decisões estratégicas. Também conta com entidades especializadas que racionalizam as atividades, como a Confederação, a Fundos Garantidores, a Fundação, o Banco Cooperativo e suas empresas controladas - a Administradora de Bens, a Administradora de Consórcios e a Corretora de Seguros -, localizadas em Porto Alegre, RS, na Sede Administrativa (Relatório de Sustentabilidade, 2020, p. 29).

O Sistema também possui definida sua missão: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.” Sua visão descrita como sendo: “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.” Conta com seus valores: “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como Sistema; Respeito às normas oficiais e internas; Eficácia e transparência na gestão”. Também possui compromissos com Código de Conduta: “Compromisso com a ética; Compromisso com

os direitos humanos e trabalhistas; Compromisso com o desenvolvimento socioeconômico; Compromisso com o meio ambiente”.

Todas essas entidades reunidas formam o Sistema de Crédito Cooperativo conforme segue:

Figura 16- Estrutura de governança



Fonte: Relatório de sustentabilidade 2020

Na Figura 1 é possível visualizar de forma lúdica a estrutura do sistema de crédito cooperativo, destaca-se a Confederação e onde serão abordados os tópicos da pesquisa, a mesma provê serviços em tecnologia da informação, operações, serviço administrativo, coordenação de logística, compra de bens e administração de carteiras de título e valores mobiliários. A Confederação conta com o Conselho de Administração e aproximadamente 2.000 colaboradores na estrutura da Sede Administrativa. (Relatório de Sustentabilidade, 2020, p. 47).

Dentro desta contextualização, de onde está inserido a Confederação, a descrição dos princípios e valores cooperativistas, surge a questão problema: quais os fatores que levam os colaboradores do setor de contratação de fornecedores da Confederação a perceber e se identificar com o cooperativismo e vivenciá-lo no seu cotidiano de trabalho?

## **1.2 Objetivo**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar no setor de contratação de fornecedores de uma confederação quais são os fatores relevantes para inserção do cooperativismo na cultura dos colaboradores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura estratégias e elementos para inserção de uma cultura cooperativista entre os colaboradores de uma cooperativa;
- b) Compreender a percepção e conhecimento do cooperativismo dos colaboradores de uma área da Confederação pesquisada;
- c) Identificar na organização artefatos de difusão e disseminação da cultura do cooperativismo, descrevendo o conteúdo, formato, áreas e ações;
- d) Sugerir estratégias e ações área pesquisada para melhorar o conhecimento e a prática do cooperativismo entre os colaboradores.

### 1.3 Justificativa

A gestão democrática é um dos princípios e pilares do cooperativismo moderno, no Sistema de Cooperativas de Crédito estudado não é diferente, o associado tem participação ativa na gestão do negócio. As assembleias realizadas nas cooperativas são o órgão máximo de governança, onde são eleitos os representantes e decidem os rumos da gestão. O Conselho de Administração do Sistema representa as Centrais e Cooperativas e, portanto, seus associados, sendo o órgão responsável por coordenar as decisões estratégicas do Sistema.

Conforme Crúzio (1999) mediante qualquer insatisfação o associado não deve deixar as decisões e resoluções a cargo somente dos conselhos fiscais e de administração, mas sim recorrer às assembleias geral ordinária ou geral extraordinária. Entretanto as tomadas de decisões, gestão e aprofundamento do cooperativismo através da sua essência em cooperativas de terceiro grau acaba passando por diversos níveis hierárquicos, decorrente da forma de estruturação quanto Sistema.

O Sistema de Cooperativas de Crédito estudado, neste caso mais especificamente a Confederação, se organiza visando buscar a especialização das áreas, reduzindo custo operacional e viabilizando ganhos de escala e intercooperação, buscando ampliar as possibilidades de atendimento das demandas dos associados.

Conseguimos observar na Figura 16- *Estrutura de governança* que as estruturas são compostas por diferentes níveis, fica explícito a distância organizacional da Confederação frente as cooperativas singulares e cooperativas centrais que compõe o Sistema, mesmo os colaboradores exercendo duplo papel: como associados e colaboradores.

A orientação doutrinária do cooperativismo é do século passado, os valores precedem e são traduzidos através dos princípios, merecem ser explorados dentro da organização, pois pode existir o questionamento de: o que se perde se não tivermos colaboradores identificados com o cooperativismo?

Existem um ou mais paradoxos a serem desvendados ou desmistificados dentro do tema de pesquisa, o que leva a importância de pesquisar sobre a Confederação, seus colaboradores e os proveitos presentes nos valores, princípios e a doutrina

cooperativista.

No quadro seguir também são apresentadas as principais diferenças e características das cooperativas de crédito frente as instituições financeiras tradicionais (bancos):

Quadro 4– Características das cooperativas de crédito e bancos

	<b>Cooperativas de Crédito</b>	<b>Bancos</b>
O que é	Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Quem é o dono	Você	Investidores
Como são tomadas as decisões	Democraticamente pelos associados 1 associado = 1 voto	Pelos sócios investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
O que é feito com o resultado financeiro	A assembleia dos associados tem o poder de decidir se as sobras (resultado financeiro) serão distribuídas entre os associados ou reinvestidas na própria cooperativa	É distribuído entre os investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
Como é feita a distribuição de resultados	Proporcionalmente ao volume de operações realizadas pelo associado	Proporcionalmente à participação no capital (volume de ações adquiridas), independente do uso dos serviços do banco
Que serviços oferece	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com as necessidades dos associados	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com os interesses da instituição

Fonte: *Site do Sistema de Crédito Cooperativo, 2020*

O pesquisador, como colaborador da Confederação e parte integrante do setor de contratação de fornecedores, tem envolvimento no cotidiano e contato com colaboradores de diferentes áreas internas da Sede Administrativa, colegas das centrais e das cooperativas singulares, mas o fator decisório de objetivar a presente pesquisa é a integração no presente curso de Especialização em Cooperativismo, onde são propiciados as imersões através de educação formal aos conceitos, vivência e identidade do cooperativismo, é importante destacar também o contato e interação com outros colegas no corpo discente da pós graduação que enriquecem as aulas através de debates com experiências cotidianas em suas respectivas cooperativas, de diferentes ramos e regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Em linhas gerais, nesta pesquisa será apresentado um importante tema de discussão, quanto a esta percepção do pesquisador, pois o trabalho, com seu levantamento bibliográfico e metodologia a ser aplicada, pode vir a ser embasamento



futuro de novos pesquisadores, uma vez que fora identificado, inicialmente, dificuldade de localizar pesquisas específicas neste tema proposto, estudos relacionados a percepção dos associados frente aos direitos e deveres cooperativistas, os princípios cooperativistas na percepção dos colaboradores de cooperativa de saúde e engajamentos dos colaboradores em organizações de mercado, se demonstram inaptos para correlacionarmos especificamente com a Confederação pesquisada.

A pesquisa também tem por objetivo explorar e analisar como é percebido em sociedade cooperativa, mais especificamente uma cooperativa de crédito de terceiro grau, a Confederação, os valores e a doutrina cooperativista na organização e como os colaboradores se identificam e se engajam com o cooperativismo, estabelecendo e correlacionando os valores do cooperativismo com os valores da Confederação e como os colaboradores percebem esta relação.

A partir disto, na primeira parte do trabalho foi descrito brevemente o sistema cooperativo e a estrutura organizacional onde a Confederação está inserida, a situação problemática de forma contextualizada, o objetivo geral e os específicos do trabalho, bem como a justificativa do estudo.

Na segunda parte é apresentado o embasamento teórico, serão abordados: os conceitos do cooperativismo, os ramos do cooperativismo, princípios e valores, a descrição das cooperativas singulares, centrais e confederações, o cooperativismo de crédito. Também serão abordados conceitos de educação cooperativa e cultura, artefatos de comunicação interna e endomarketing, treinamento, andragogia e vivência, visando correlacionar e expor como se dá a identificação e engajamento dos colaboradores aos valores de uma empresa ou de uma cooperativa.

Na terceira parte é explanado a metodologia científica, que constitui os dados coletados e suas análises de forma detalhada. Na parte final serão apresentadas as análises dos dados e conseqüentemente as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo iremos aprofundar e contextualizar o momento histórico do século XIX no mundo e como dentro este contexto contribuiu para o cooperativismo, afim de ver sua origem e conceituação, bem como seus princípios, a diferenciação do cooperativismo de crédito frente aos bancos comerciais e conceitos gerais de educação cooperativista, comunicação interna e endomarketing.

### **2.1 Histórico do Cooperativismo**

No contexto mundial do século XIX, a Inglaterra era uma potência e possuía território em todos os continentes. Ela era a maior economia, possuía a maior marinha, acesso aos maiores mercados consumidores e muitas indústrias que distribuam produtos para o mundo inteiro. (BRESCIANE, 1994).

Paralelo a isto, uma crise recaía sobre a Europa, proveniente da Revolução Industrial, onde se gerou um nível elevado de desemprego, excesso de mão de obra, e conseqüentemente as condições de vida da população deterioraram-se, motivando a busca por alternativas ao sistema capitalista explorador, constituindo um cenário favorável para criação de um empreendimento cooperativista. (PINHO, 1966).

Diante deste cenário, no ano de 1844, os Pioneiros de Rochdale na Inglaterra, 28 tecelões uniram-se frente a esta crise industrial na Europa, e fundaram uma cooperativa de consumo, trazendo a seus associados a oportunidade de acesso a insumos de necessidade básica, de forma que a instituição não usufrísse de lucro, evoluindo em um segundo momento para atividades de produção. (POLONIO, 2004).

Figura 17 - Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale



Fonte: Portal do cooperativismo financeiro (2020)

De acordo com Rossi(2008) o êxito obtido pelos tecelões de Rochdale estabeleceu o precedente para a formação de inúmeras outras cooperativas. O modelo de sociedade formatado pelos pioneiros de Rochdale angariou adeptos e defensores. Dentre esses, destaque-se Charles Gide (1847-1932), professor de Economia Política na Universidade da França. Ele foi um dos fundadores da Escola de Nîmes, grupo de intelectuais que passou a defender o cooperativismo como forma de superar os problemas oriundos da exploração capitalista.

Cooperativas estas, que para Franke (1973) são, sob o ponto de vista econômico, uma organização empresarial de caráter secundário, cujo intermédio de um conjunto de consumidores ou produtores promovem em comum a melhoria de suas economias individuais. Para defender os seus interesses, esse coletivo pode estar na qualidade de: consumidor, na qual o sujeito econômico procura obter, por meio da cooperativa, bens, crédito, transporte entre outras; ou na condição de produtor que busca através da cooperativa transacionar nos mercados com bens, valores ou utilidades elaboradas individual ou coletivamente.

Dessa forma, temos os alicerces do nascimento e desenvolvimento do movimento cooperativista, que vem por si só representar um agente alternativo para o desenvolvimento social e econômico. Assim apresenta-se como um arranjo social de pessoas, com uma linha jurídica própria, criada para que os cooperados tenham suas demandas comuns atendidas e possam conviver em solidariedade, cooperação e confiança. (INFOCOS, 2015).

No Brasil, o cooperativismo chega através da fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889, a mais antiga cooperativa de que se tem notícia no Brasil. (PINHO, 2004). É a primeira iniciativa de trabalhadores livres após a extinção do escravismo, para criar uma espécie de banco sob forma de sociedade anônima. Seu estatuto social previa a existência de uma “caixa de auxílios e socorros” com o objetivo de auxiliar e de socorrer as viúvas pobres de associados e os sócios que caíssem na indigência por falta de trabalho.

O cooperativismo é efetivo em diversos ramos da economia, e segundo a OCB (2020), até o ano de 2019, no Brasil tínhamos 13 ramos distintos, em 2020, após um processo democrático, passaram para uma estrutura de 7 ramos, conforme abaixo:

**a) Agropecuário:** O Ramo Agropecuário reúne cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social.

**b) Crédito:** O negócio, aqui, é promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. Sempre a preço justo e em condições vantajosas para os associados. Afinal, o foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, não o lucro.

**c) Transporte:** Formado por cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Essas cooperativas têm gestões específicas para cada uma de suas modalidades: transporte individual (táxi e moto táxi), transporte coletivo (vans, micro-ônibus e ônibus), transporte de cargas ou moto frete e transporte escolar.

**d) Trabalho, Produção de Bens e Serviços:** Aqui está a maior das mudanças no processo de modernização. Esta é a nova denominação do antigo Ramo Trabalho. A partir de agora, esse novo ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos: produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial.

**e) Saúde:** O Brasil é referência neste ramo. Além de sermos pioneiros no setor, somos o país com maior número de cooperativas dedicadas à preservação e à promoção da saúde humana. O segmento surgiu no Brasil e se expandiu para outros países. Com a modernização, o novo ramo saúde reúne cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865, e também as cooperativas de usuários que se reúnem para constituir um plano de saúde, pois são consideradas operadoras.

**f) Consumo:** Este ramo é composto por cooperativas que realizam compra em comum, tanto de produtos quanto de serviços, para seus cooperados (supermercados, farmácias). Engloba, também, as cooperativas formadas por pais para contratação de serviços educacionais e também aquelas de consumo de serviços turísticos. A principal alteração deste ramo foi a inclusão dos antigos “Educativo” e “Turismo e Lazer”.

**g) Infraestrutura:** Formado por cooperativas que fornecem serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia por exemplo. Seja repassando a energia de concessionárias ou gerando a sua própria, esses empreendimentos garantem o acesso dos cooperados a condições fundamentais para seu desenvolvimento. A principal alteração neste ramo foi a incorporação do antigo “Ramo Habitacional”. Com isso, passa a incluir, também, as cooperativas de construção de imóveis para moradia.

Dessa forma, fica evidenciada a força de penetração do cooperativismo, e percebe-se como o sistema cooperativo pode ser alternativa ao mercado competitivo atual, destacando a versatilidade e adaptabilidade, possibilitando relações mais humanas, sociais, que buscam o desenvolvimento humano e das comunidades em contrapartida da acumulação do capital.

Esse trabalho tem como foco um Sistema de Cooperativas de Crédito, e uma das empresas, a Confederação, onde já observamos que é um sistema composto por cooperativas singulares e centrais do ramo do crédito, ramo este que é detalhado no tópico a seguir.

## 2.2 Cooperativismo de crédito

Após a cooperativa de Rochdale, o cooperativismo se espalha por todo o mundo, mas especialmente em países como Inglaterra, França, Alemanha e Itália ele brota ainda no final do século XVIII. (MEINEN; PORT, 2014; PINHO, 2004; SCHNEIDER, 1999).

Na Alemanha, destaca-se o nascimento das cooperativas de crédito urbanas e rurais, com o suporte nos princípios da cooperação, Franz Hermann Schulze fundou a primeira cooperativa de crédito urbana em Delitzch, Alemanha, no ano de 1852. O modelo denominado Schulze-Delitzch, em 1859 já contava com 183 cooperativas e 18.000 cooperados, nas regiões da Pomerânia e Saxônia. (MEINEN; PORT, 2014).

A expansão das cooperativas de crédito não tardou a expandir-se para além da Alemanha, tendo essa como referência em desenvolvimento no setor, em 1865, na Itália, surge o modelo Luzzati (implementado por Luigi Luzzati), que carrega com principal característica a livre associação. Já nas Américas, o primeiro movimento cooperativista de crédito, nasceu em Quebec no Canadá com Alphonse Desjardins, que ficou conhecido como Movimento Desjardins. (MEINEN; PORT, 2014).

A primeira cooperativa de crédito do Brasil foi constituída em 28 de dezembro de 1902 sob o nome de “Cooperativa de crédito rural de Nova Petrópolis”, em Nova Petrópolis – RS, fundada por pelo padre jesuíta de origem alemã Theodor Amstadt, baseou-se no modelo Raiffesein, conhecida atualmente como S. Pioneira RS. O modelo Raiffeseintinha aplicação nas pequenas comunidades rurais, e seu alicerce era a honestidade dos sócios, independente do capital, os pequenos depósitos remunera dos cooperados fomentavam as movimentações financeiras e as eventuais sobras, foram criadas reservas visando os momentos de incerteza econômica conforme descrito no Portal do Cooperativismo Financeiro (2020).

Figura 18 - Padre Theodor Amstad



Fonte: (MEINEN; PORT, 2014, p. 82)

Nas décadas seguintes, o cooperativismo de crédito, tanto no modelo Raiffeisen (rural) quanto no modelo Luzatti (de livre associação), teve grande expansão no Brasil. Inclusive, em 1925, foi formada a primeira Central de Caixas Rurais no Brasil, que reunia 18 entidades singulares do Rio Grande do Sul. Nos anos 60, surgiram cooperativas formadas por colaboradores de empresas privadas ou servidores públicos, inspiradas no modelo de Desjardins, baseado em Quebec, no Canadá. (MEINEN; PORT, 2014).

Ainda segundo Meinen e Port (2014) após a década de 60, onde o cooperativismo de crédito sofreu alguns reveses devido a mudanças de legislações e normatizações, restrições e fiscalizações de órgãos públicos, principalmente o Banco Central, que inviabilizaram o funcionamento de inúmeras cooperativas, chegamos nos anos oitenta, as cooperativas remanescentes no estado do Rio Grande do Sul, lideradas por Mário Kruehl Guimarães, e utilizando da expressão: “ressurgindo das cinzas”, recompuseram na forma de modelo sistêmico integrado, sob modernos sistemas de gestão e se reagrupando, nove de treze cooperativas que sobreviveram passaram a ser coordenadas por uma nova e remodelada central estadual (Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. – COCECRER, fundada em 27/10/1980 – hoje Central Sul/Sudeste).

Figura 19 - Mário Kruel Guimarães



Fonte: (MEINEN; PORT, 2014, p. 85)

Nos anos seguintes, as cooperativas urbanas de crédito mútuo tiveram grande desenvolvimento. Ainda nos anos 90, foi permitida a criação de bancos cooperativos com o propósito de integrar as cooperativas ao sistema nacional de pagamentos, ferir a liquidez sistêmica e promover soluções corporativas de negócios. Por fim, mais um movimento recente merece destaque, a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCoop, pois trata-se de uma iniciativa societária intersistêmica capaz de garantir maior solidez a todas as cooperativas e seus bancos cooperativos associados no Brasil. (MEINEN; PORT, 2014).

O cooperativismo como observamos vem de períodos muito longínquos, para esta perenidade ao longo do tempo, o mesmo vem sendo regido e guiado por valores e princípios que iremos verificar de forma mais detalhada a seguir.

### **2.3 Valores, princípios e doutrina cooperativista**

O Cooperativismo possui características diferenciadas em relação às empresas tradicionais motivado, principalmente, por seus valores e princípios universais. (SCHNEIDER, 1999).

Partindo disto, os valores cooperativos, segundo Schmidt e Santos (2009), representariam a base de sentido do movimento cooperativo, a partir da intenção de



seus fundadores. Valores como autoajuda, democracia, igualdade, equidade e solidariedade seriam a centralidade da proposta de uma cooperativa, conforme observamos em definição pela ACI (2020), e Schneider(2019) também nos deixa claro que os valores são ideias e diretrizes essenciais ao processo de cooperação, onde sem os valores, o cooperativismo tonar-se-ia um sistema estéril e vazio de sentido.

Para Meinen e Port (2014) seus valores fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Ainda, para Meinen e Port (2014), os valores que aparecem de forma mais recorrente entre os diferentes doutrinadores são:

- **Solidariedade:** para o cooperativismo faz referência à solidariedade que todos têm com todos, pois gera uma força conjunta e assegura o bem de cada um dos membros. É praticar a ajuda mútua, cooperar quase como uma reciprocidade obrigatória justificada pelo interesse comum;
- **Liberdade:** representa o direito de escolha para entrar ou sair da cooperativa;
- **Democracia:** pela palavra e voto o associado tem o direito de participar da cooperativa. Também é relacionado ao acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie;
- **Equidade:** diz respeito à garantia da igualdade de direitos;
- **Igualdade:** impede à segregação devida à condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, religião, idade ou outra característica;
- **Responsabilidade:** relacionada ao cumprimento dos deveres, a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento;
- **Honestidade:** tem a ver com dignidade, ser verdadeiro por excelência;
- **Transparência:** fala da importância de ter uma comunicação clara, pois todos devem ter conhecimento sobre regras, gestão, números etc.;
- **Responsabilidade socioambiental:** relacionado ao compromisso do empreendimento cooperativo com a preocupação pelo bem-estar das pessoas, proteção do meio ambiente, desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Schneider (2019) os valores são colocados em prática através dos princípios cooperativos. É nos valores que os princípios se inspiram e é deles que

adquirirem sua energia e sentido. Os princípios, apesar de menos essenciais, menos universais e permanentes do que os valores são necessários para o bom andamento do processo cooperativo.

A base do funcionamento das cooperativas, no modelo dos precursores, é baseado pelos assim conhecidos, Princípios Cooperativistas, com ideia compiladas de vários pensadores e reafirmados em momento posteriores nos congressos internacionais de Paris (1937), Viena (1966) e Manchester (1995), com algumas adequações e revisões. (RECH, 2000).

Podemos observar através do Quadro 2, a evolução dos princípios cooperativistas propostos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), apresentando os princípios originais de Rochdale e as revisões realizadas nos anos de 1937, 1966 e 1995. Para esclarecer, é a Aliança Cooperativa Internacional que tutela os princípios cooperativos:

Quadro 5– Evolução dos princípios cooperativistas propostos pela ACI

<b>Princípios originais de Rochdale (1844)</b>	<b>Revisão de 1937 (Paris)</b>	<b>Revisão de 1966 (Viena)</b>	<b>Revisão de 1995 (Manchester)</b>
1. Adesão aberta de novos membros no mesmo pé de igualdade dos antigos.	1. Adesão aberta de novos membros no mesmo pé de igualdade dos antigos.	1. Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racional e social).	1. Adesão voluntária e livre.
2. Gestão democrática, um sócio, um voto.	2. Gestão democrática, um sócio, um voto.	2. Gestão democrática, um sócio, um voto.	2. Gestão democrática pelos membros.
3. Distribuição de parte do excedente proporcional às compras.	3. Distribuição de parte do excedente proporcional às compras.	3. Distribuição das sobras ao(s): a) desenvolvimento da cooperativa; b) serviços comuns; c) associados pró rata das operações.	3. Participação econômica dos membros.
4. Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito.	4. Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito.	4. Taxa limitada de juros ao capital social.	4. Autonomia e Independência.
5. Promoção da educação.	--	5. Educação cooperativista permanente.	5. Educação, formação e informação.
6. Vendas à vista, sem crediário.	--	6. Cooperação entre cooperativas.	6. Intercooperação.
7. Neutralidade política e religiosa.	--	7. Neutralidade social, política, religiosa e racial.	7. Interesse pela comunidade.

Fonte: ACI, 2020.

Após a última revisão ocorrida em 1995 em Manchester, segundo a ACI (2020) e Meinen e Port (2014), os sete princípios cooperativos são:

1 - Adesão livre e voluntária: qualquer pessoa pode ingressar numa cooperativa, desde que o faça de forma livre e espontânea, atenda aos requisitos previstos no estatuto da entidade e concorde com os princípios da doutrina cooperativista. Ninguém pode ser impedido de ingressar numa cooperativa e nem obrigado a associar-se;

2 - Gestão democrática: a cooperativa deve ser administrada por todos os cooperados através de representantes eleitos para conduzi-la. Cada cooperado tem direito a um voto independentemente da sua participação financeira (quota parte) na entidade;

3 - Participação econômica: todos os associados participam na constituição financeira da cooperativa, bem como usufruem dos resultados obtidos ao final de cada exercício, seja através da distribuição das sobras entre os cooperados, seja em razão dos investimentos feitos com tais sobras em prol da empresa como um todo. Na distribuição das sobras não tem relevância o valor da quota integralizada pelo cooperado, mas a sua participação nas atividades da sociedade;

4 - Autonomia e independência: a cooperativa não pode vincular-se de forma subordinada a nenhuma entidade ou pessoa estranha ao seu quadro de cooperados;

5 - Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para desenvolvimento das suas cooperativas. Faz-se necessário que tenham clareza com relação à doutrina cooperativista, bem como quanto ao funcionamento da entidade da qual passam a fazer parte;

6 - Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em cooperação entre os membros de uma cooperativa, mas também atuando em parceria com outras cooperativas através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais;

7 - Interesse pela comunidade: o principal objetivo de uma cooperativa é a melhoria das condições de vida daqueles que nela ingressam. Não se admite uma cooperativa voltada exclusivamente para o mercado, visando à obtenção de lucros,

aviltando os direitos dos cooperados. A história do cooperativismo demonstra que a preocupação com a comunidade foi a fonte de onde brotou toda a construção doutrinária dessa forma de sociedade. A comunidade constitui, ao mesmo tempo, o objetivo e o objeto de toda verdadeira cooperativa. Por fim, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Com esta delimitação e explanação dos valores, doutrina e princípios do cooperativismo, a seguir no próximo tópico detalharemos e exploraremos mais aprofundado o 5º princípio, mais no detalhe de educação cooperativista.

## **2.4 Educação Cooperativista e Cultura**

A educação cooperativista é um princípio do cooperativismo, considerado por Watkins (1989) como um elemento indispensável da cooperação, porque ela é essencial para a existência das cooperativas, para o entendimento e para a aplicação prática dos outros seis princípios, além de conduzir o crescimento destas e o progresso do movimento cooperativista.

Partindo disto, detalhamos de uma forma mais aprofundada o quinto princípio - Educação treinamento e informação, novamente segue a definição após o XXXI Congresso ACI em novembro de 1995: *"As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigente eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores e opinião, sobre a natureza de os benefícios da cooperação"*. (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2020).

É um dever da cooperativa o investimento de parte de suas sobras, em educação, assistência técnica e social de seus cooperados e familiares. O montante que deve ser destinado para esse fim, em acordo com a lei, é de no mínimo 5% do montante total de seu resultado. (RECH, 2000).

As cooperativas que entendem que a sua bandeira social é a educação, podem, desde que seus sócios assim deliberem, destinar mais que o mínimo de 5% através de outras iniciativas. Sendo essa uma importante iniciativa, uma vez que a educação

cooperativista além de trazer bases sólidas para o convívio social e estruturação moral, ainda poderá incentivar a propagação do sistema.

Entretanto, é indispensável que a cooperativa, pense e execute programas de formação, visando seus associados, e que esse processo seja executado a ponto que qualquer um que queira assumir algum cargo da administração, passe por alguma qualificação, bem estruturada, sobre cooperativismo. Assim como na sociedade de uma forma geral, o desenvolvimento da disciplina do cooperativismo já nos primeiros anos de ensino se mostra essencial, uma vez que é uma importante ferramenta de atuação socioeconômica. (MEINEN; PORT, 2014).

Na perspectiva de Schneider (2019), a educação cooperativista, considerada tão importante na gestão cooperativa, é a mola propulsora do movimento cooperativista e pré-requisito para que a cooperativa cumpra todas as suas funções sociais. No entanto, reitera que não está sendo suficiente o trabalho de educação nas cooperativas brasileiras, já que os administradores a menosprezam, pois estão centrados no econômico/financeiro. De certa forma, o que se exalta na teoria, na prática pouco se faz a favor desta, pois se encontram apenas alguns casos isolados de cooperativas que se ocupam com o tema, mas que pouco ou nada se refletem no movimento do cooperativismo.

Nessa perspectiva, faz-se necessário o desenvolvimento de um trabalho que reforce a educação cooperativista na gestão da cooperativa, com a dupla finalidade de manifestar sua potencialidade, econômica e social, pois os processos educativos vinculados ao cooperativismo são meios pelos quais ocorre a transmissão dos valores orientados para melhor relação e organização do fluxo de informações direcionada aos associados e públicos afins.

Dessa forma, Schneider (1999) acredita que a falta de educação é fundamentalmente um problema de comunicação. Percebe, ainda, que os obstáculos encontrados na comunicação estão relacionados com poucos canais flexíveis existentes na cooperativa para permitir o livre fluxo das informações, o que pode acarretar resistência interna de algum público dessa organização.

Para isso, eficientes meios de comunicação são necessários às cooperativas para garantir que as decisões dos associados possam ser acordadas

democraticamente pela administração e que ferramentas da comunicação organizacional específicas sejam utilizadas no contato entre aqueles que administram a organização e seu quadro social. Assim, em conformidade com o modelo de gestão singular das cooperativas, busca-se realizar, entre eles, uma comunicação de relações simétricas. Na visão de Pasquali (1973), uma comunicação autêntica é aquela que:

[...] se assenta num esquema de relações simétricas, em uma paridade de condições entre emissor e receptor, na possibilidade de ouvir o outro e ser ouvido, como possibilidade mútua de entender-se. (PASQUALI, 1973, p. 104).

Para Righi (2012) é por meio da educação cooperativista, e conseqüentemente educação corporativa dentro de uma cooperativa, que é possível inserir novos valores às organizações e até mesmo mudanças na cultura, em que os funcionários podem aprender mais, com mais foco e, inclusive, compartilhar conhecimentos, inovações e melhores práticas. As organizações cooperativas são fiéis aos valores e à identidade cooperativista. O comprometimento com essa doutrina é essencial para que os colaboradores e associados compreendam a cultura existente, ou seja, a ideologia de uma cooperativa.

Para Eboli (2004), a educação corporativa “pode servir de principal veículo de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura empresarial; bem como de conscientização de gestores e equipes sobre a importância de aceitar, vivenciar e praticar a cultura empresarial”.

Ainda segundo Righi (2012) a educação corporativa, vem sendo uma das alternativas para capacitar os profissionais de acordo com os objetivos e cultura da empresa, mantendo assim a mesma mais competitiva. Ter sucesso e se diferenciar no mercado demandam cada vez mais conhecimento e aprendizado, o que exige dos profissionais uma nova postura para que a organização possa tornar-se uma empresa que aprende.

Segundo Schein (2009) cultura organizacional é criada, moldada e até modificada pela liderança da organização, em resumo: um gerenciamento de cultura. Conseqüentemente Schein (2009) explora que a cultura e a liderança são faces de uma mesma moeda.

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda. (SCHEIN, 2009, p. 1).

As vivências, através de sucessos e fracassos, consolidam a cultura e tornam certos aspectos mais intensos, os quais refletem a identidade de seus membros e, conseqüentemente, da própria empresa. Da mesma forma, Johann cita em seu livro:

Na cultura de uma empresa, as pessoas compartilham costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais, cujo papel é fornecer-lhes um mapa, um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. E, como cada organização tem cultura própria, única, embora possa haver semelhanças e pontos comuns, não existem culturas idênticas. (JOHANN, 2004, p. 10).

Imergindo na proposta realizada por Schein (2009), pode-se extrair três componentes básicos, que ele anuncia como essenciais à compreensão da cultura organizacional. O autor destaca que a cultura organizacional pode ser conhecida nos seguintes níveis:

- **Artefatos:** são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. Schein (2009, p. 24) os define como: “Estruturas e processos organizacionais visíveis”. Tem-se exemplos por artefatos culturais a arquitetura e linguagem de um ambiente organizacional. Para o autor, os artefatos representam a expressão da cultura organizacional de uma empresa, todavia, à primeira vista, não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. Podem assim ser compreendidos como variáveis de fácil percepção, entretanto, podem ser enganadores, no modo que não são de fácil interpretação correta.

- **Crenças e valores expostos:** Schein (2009, p.24) os define como: “Estratégias, metas, filosofias”. Pode-se afirmar que estas crenças e valores expostos são resultados propostos por líderes que auxiliam na tomada de decisão organizacional, em nível menos propagado. São manifestos racionais de

comportamento que se apresentam de maneira idealizada. Neste sentido as crenças e valores expostos seriam a etapa de validação ao surgimento das suposições básicas.

- **Suposições básicas:** neste conceito o autor considera como sendo de maior relevância para a análise das culturas organizacionais. São em sua definição: “Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros [...]”. (SCHEIN, p. 24). O autor atribui às suposições básicas toda a fonte de explanação da cultura organizacional de uma empresa, pois destes se extraem todos os significados das ações e percepções daquele ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal. Em outras palavras, as suposições básicas seriam valores e crença abstratos, que emergem ao ambiente cognitivo de todos os membros da organização, traduzindo-se em um conjunto de percepções e ações padronizado.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevalecentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

Através do estudo realizado por Baioto (2018) é possível visualizar as demonstrações de ações e projetos que fomentam uma cultura cooperativista externamente a organização cooperativa. Os resultados de Baioto (2018) demonstraram que os investimentos na educação cooperativista refletem em um indicador importante para evidenciar uma eficiência cooperativista, e que as ações desenvolvidas por cooperativa singular de crédito em educação cooperativista têm sido fonte de um capital social na comunidade onde atua – no caso, a cidade de Nova Petrópolis, RS. Logo, entende-se que a pesquisa de Baioto (2018) apóia a elaboração de indicadores de resultados na análise de gestão de cooperativas que incorporem o fomento à cultura cooperativista como fator estratégico para a sustentabilidade deste modelo de organização.

O município de Nova Petrópolis, localizado no Rio Grande do Sul, é a capital nacional do cooperativismo, promulgado a partir da Lei Federal nº 12.205/2010, a



referência local é pautada no cooperativismo, referência esta que fica explícita em monumentos e símbolos da cidade, isto é, a cultura cooperativista está arraigada e fortemente enraizada.

Para Baioto (2018) a influência cultural de Nova Petrópolis é diretamente ligada a cooperativa Pioneira RS:

[...]as referências socioculturais deste local não estão relacionadas diretamente ao imigrante, ou ao trabalho da agricultura, ou aos pioneiros. A referência local é pautada no cooperativismo. Esta referência fica explícita em monumentos e símbolos da cidade. Segundo análise do diário de campo (2015), não foram encontrados indícios de que a incidência desta cultura do cooperativismo local ocorra por influência de fatores do contexto local, poder público, organizações da sociedade cível ou privada. Só foram encontradas referências à influência da cooperativa estudada como entidade fomentadora desta cultura. O atual símbolo da cidade está associado à constituição da Casa Cooperativa e das cooperativas escolares. Esta logomarca da cidade foi alterada por influência destas ações na comunidade. (BAIOTO, 2018, p. 174).

Com isso, é fundamental que a cooperativa tenha artefatos eficientes para se ter uma cultura organizacional alinhada ao cooperativismo, seus valores e princípios. Tais como estratégias de comunicação interna e endomarketing, treinamentos e vivências.

#### 2.4.1 Comunicação interna e Endomarketing

A comunicação interna é a forma oficial de a organização estabelecer o diálogo entre a empresa e o público interno. Além disso, é o meio pelo qual a instituição consegue reforçar e repassar valores e disseminar informações que influenciam na relação empresa-empregado.

Segundo João José Azevedo Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna pode ser definida como “um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”.

Marchiori (2008, p. 221) constata que a comunicação interna inclui o “processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação [...]”. Mais do que informar, a comunicação envolve e obtém retorno, permitindo que o

cliente interno se sinta essencial dentro do processo e não apenas "mais um".

Há uma confusão entre os termos endomarketing e comunicação interna, quanto a isso, Brum (2005) explica que a comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing, em resumo os dois são complementares.

Marketing interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagem, fotografias e outros recursos visuais para comunicação com seus empregados, está fazendo Marketing Interno. (BRUM, 2005, p. 42).

Ou seja, de qualquer maneira há o processo de comunicação, mas o que não significa que em toda comunicação interna existe o endomarketing.

Alex Pimentel (2008) defende que o endomarketing deve ir além de fazer propaganda para os empregados sobre qualidades de benefícios e produtos fornecidos pela empresa. Segundo ele, auxílio educacional para os dependentes do funcionário e eventos empresariais que permitem a participação de familiares são exemplos de uma estratégia de endomarketing.

A comunicação voltada para o endomarketing deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais, painéis.

Seja qual for o meio, deve se dar à comunicação os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o marketing externo, pois segundo Kotler (2003) "*O marketing interno deve sobrepor o marketing externo*", logo sem conhecimento não há integração, sem integração não haverá qualidade e sem qualidade não haverá sucesso.

Ainda dentro do conceito de comunicação interna, Tavares (2010, p. 19) acredita que "Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado dos processos administrativos", isto é, acaba convergindo em uma equipe proativa e motivada, onde se reflete em todos os processos administrativos e impacta diretamente

no cliente final.

Levando em consideração que as pessoas passam mais tempo trabalhando ao invés de estarem com a própria família, por exemplo, ou investindo seu tempo em outros afazeres, a comunicação interna e o endomarketing propagam os valores da empresa e fazem com que o colaborador veja no ambiente onde trabalha uma oportunidade real de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Partindo das técnicas de endomarketing e uma comunicação interna, entende-se que não só isso direciona os colaboradores ao real entendimento e engajamento com a cultura e valores da empresa, a seguir, abordaremos questões conceituais de treinamento, bem como, abordaremos questão pertinente de como os colaboradores, que são receptores adultos, poderiam absorver os ensinamentos e informações da forma mais efetiva dentro dos conceitos de andragogia.

#### 2.4.2 Treinamento, Andragogia e Vivência

O treinamento representa o meio educativo no qual está concentrado em um tempo determinado, administrado de modo metódico por meio no qual os indivíduos assimilam aptidões visando propósitos já definidos, nas palavras de Marras (2009, p. 145) “[...] o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 389), “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Entende-se que treinamento está ligado ao desenvolvimento, e ambos são combinações importantes nas quais aumentam a base de habilidades e desempenho dos colaboradores. De acordo com Bohlander e Snell (2010, p. 250):

O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenhar no curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades).

É através do treinamento que as competências são desenvolvidas e evidenciadas, as habilidades são avaliadas, as lideranças são reforçadas e descobertas bem como se torna possível a integração das pessoas com a empresa, criando vínculos duradouros entre a corporação e os colaboradores.

A seguir, dentro dos conceitos de Chiavenato (2009), destacamos pontos importantes no conteúdo do treinamento:

- Transmissão de informações: aborda conhecimentos do trabalho, como informações da organização, seus produtos e serviços, suas políticas, regras e regulamentos;
- Desenvolvimento de habilidades: diretamente relacionadas com o desempenho do cargo atual ou de ocupações futuras de outros cargos; orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas;
- Desenvolvimento/modificação de atitudes: desenvolve o aumento da motivação, da sensibilidade do pessoal da gerência e de supervisão quanto ao sentimento e reações das outras pessoas. Envolve hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários;
- Desenvolvimento de conceitos: utilizado para elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias, facilitando a aplicação de novos conceitos na área administrativa, onde se eleva o nível dos gerentes em termos globais e amplos.

Concomitantemente aos conceitos de treinamento, descreve-se o termo Andragogia do grego andros – adulto e agogos – guiar, conduzir foi utilizado pela primeira vez em 1833 pelo professor alemão Alexander Kapp (LITTO, 2009) e se opõe à pedagogia, “que significa literalmente ‘a arte e ciência de ensinar crianças’ derivada da palavra grega paid, que significa ‘criança’, e agogus, ‘líder de’”. (KNOWLES, 2011, p. 49).

Vicente de Paulo Carvalho Madeira ensina acerca da concepção do termo – andragogia:

A andragogia se apresenta como:

- a) uma visão clara e objetiva das especificidades da natureza do processo educacional de adultos distinguindo-as das finalidades e objetivos de uma educação de crianças e adolescentes;
- b) uma consideração do perfil mais determinado das características bibliográficas (sic), psicoemocionais, econômicas, sociais e políticas dos adultos;
- c) uma atenção especial às circunstâncias e condições de vida, das experiências e das vivências dos adultos homens e mulheres trabalhadores no processo educacional. (MADEIRA, 1999, p. 7).

Sonia Mairos Nogueira, com base na citação de “Knowles”, menciona o corpo discente adulto, como “aprendentes”, em relação à cada caso concreto, a ser enfrentado pelo professor, senão vejamos:

Knowles (1980) refere ainda que cabe ao facilitador da aprendizagem verificar quais os pressupostos adequados a uma dada situação. Quando os aprendentes são dependentes, quando não possuem experiência prévia na área, quando não compreendem a relevância de determinado conteúdo nas suas tarefas diárias, quando necessitam de acumular rapidamente conhecimentos para atingir certas performances; então o modelo pedagógico é o mais adequado. (NOGUEIRA, 2004, p. 5).

O ser humano adulto, enquanto na condição de aluno necessita intensamente colocar em prática os ensinamentos absorvidos, ou seja, para este não basta, apenas, a aquisição de aprendizagem, mas sim, a verdadeira aplicabilidade destes conceitos em seu dia a dia. Nesta linha de pensamento, ensina Moacir Gadotti:

O aluno adulto não pode ser tratado como uma criança cuja história de vida apenas começa. Ele quer ver a aplicação imediata do que está aprendendo. Ao mesmo tempo, apresenta-se temeroso, sente-se ameaçado, precisa ser estimulado, criar autoestima, pois sua ‘ignorância’ lhe traz tensão, angústia, complexo de inferioridade. [...] É preciso que tudo isso seja verbalizado e analisado. (GADOTTI, 2003, p. 39).

Mas a pedagogia e andragogia não precisam seguir caminhos opostos necessariamente, inicialmente Knowles definia andragogia como a arte e a ciência de ajudar adulto a aprender, em contraste com a pedagogia como a arte e a ciência de ensinar criança.

Dependendo do autor pesquisado, é comum que se ache números diferentes de princípios. Isto acontece porque nas primeiras obras de Knowles, eram apenas quatro princípios, sendo os últimos dois acrescentados em obras posteriores. Atualmente, são

seis os princípios centrais da andragogiana perspectiva de Knowles, Holton & Swanson (1998):

- A necessidade do aprendiz de saber o porquê, o quê e o como;
- O autoconceito do aprendiz: autonomia e autodirigido;
- A experiência anterior do aprendiz: recursos e modelos mentais;
- A prontidão para aprender: relacionado à vida e às tarefas de desenvolvimento;
- Orientação para a aprendizagem: centrada no problema e contextualizada;
- Motivação para aprender: valor intrínseco e recompensa pessoal.

Na visão andragógica, a experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo. Nesse sentido, deve-se promover sua motivação, seus interesses, contextualizando os conteúdos em uma perspectiva de resolução de problemas factuais ou reais.

No modelo andragógico, o conteúdo não é o centro, tendo um viés muito mais prática do que teórico e mais adequado à resolução dos problemas que surgem no dia-a-dia do aprendiz adulto. Isto não quer dizer que não há a necessidade do conteúdo. Mas este assume papel acessório e não central na aprendizagem que deve ser baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar à solução. (CAVALCANTI, 1999).

Ressalte-se que jamais é tarde para aprender, como do mesmo modo para ensinar algo, e diante desta situação é neste espaço que se insere o aluno adulto, que procura estudar, seja por questões culturais, quando o principal objetivo é a busca pelo conhecimento, seja por anseios profissionais, onde busca uma profissão, ou qualificar-se naquela que já exerce. De qualquer modo, para que um efetivo ensino de qualidade exista, a andragogia e sua principiologia devem ser postas em prática, tanto por aquele que ensina, quanto pelo próprio aluno adulto.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentado o método aplicado para o desenvolvimento e o delineamento da pesquisa, abordando a estratégia, a unidade de análise e o sujeito da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, bem como a forma de apresentação dos resultados do trabalho através das análises de dados.

Conforme observado em bibliografia “A metodologia consiste na aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

As escolhas metodológicas utilizadas no presente trabalho, resultaram em uma pesquisa exploratória quali-quantitativa.

De acordo com Gil (2002) as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tornar o mesmo mais explícito ou construir hipóteses, a partir disto pode ser afirmado que estas pesquisas aprimoram ideias ou descobrem intuições.

É pesquisa exploratória, pois tem como objetivo identificar melhor, em caráter de sondagem, um fato, tornando-o mais claro e propor até hipóteses, para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que propicia o estudo do tema sob vários ângulos e aspectos. Comumente, envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto à abordagem ela usará tanto qualitativa quanto quantitativa. Foram usadas ambas, pois segundo Yin (2001), a combinação de dados quantitativos e qualitativos é uma forte estratégia analítica. A pesquisa quantitativa para Gil (2002) parte do pressuposto que tudo pode ser quantificável, dessa forma opiniões e informações, podem ser traduzidas em números, que podem ser classificados e analisados. Segundo os autores Prodanov e Freitas (2013) no desenvolvimento da

pesquisa de natureza quantitativa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação.

Finalizando e complementando o delineamento da pesquisa, foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois deverá investigar e descrever a complexidade do tema e problema proposto. Será seguida esta abordagem, em algumas questões aplicadas através de questionário, conforme descrito por Prodanov e Freitas (2013), pelo seu caráter subjetivo, uma vez que o critério para a identificação dos resultados não é numérico, mas valorativo.

### 3.2 Unidade de Análise e Sujeito da Pesquisa

A unidade de análise da presente pesquisa é a Confederação das Cooperativas - Confederação, mais especificamente os colaboradores do setor de contratação de fornecedores, foi escolhido em particular este setor por ser onde o pesquisador é integrante, possui contato direto com os colaboradores e também acesso às informações documentais do Sistema.

Quanto aos colaboradores, são no total de 25 pessoas conforme descrito no quadro abaixo, com detalhamento dos cargos, foi obtido o retorno de 20 pessoas, o que representa 80% do quadro de colaboradores.

Quadro 6 – Respondentes

COLABORADORES DO SETOR DE CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES	
Cargo	Quantidade
Gerente	1
Especialista	2
Analista	22
<b>Total de entrevistados</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para coletar e tratar os dados, ou seja, a maneira pela qual será obtido os dados necessários para elaboração da pesquisa, está previsto conforme as descrições de



Prodanov e Freitas (2013, p. 54), onde se faz necessário delimitar um modelo conceitual e operativo, nomeado de *design* (ou traduzido como delineamento).

Ainda conforme Prodanov e Freitas (2013) delimitamos a coleta de dados desta pesquisa como sendo:

1) Pesquisa bibliográfica, que se caracteriza por pesquisa elaborada a partir de material já publicado, tais como: monografias, dissertações, teses, internet etc., sendo fonte primária para o referencial teórico.

Esta técnica foi utilizada prioritariamente, para a realização da fundamentação teórica da pesquisa, apresentada no capítulo 2. Foram pesquisados livros, artigos e periódicos de diversos autores. É mencionado também que o relatório de sustentabilidade do Sistema de Crédito pesquisado e um livro que conta a trajetória histórica da instituição foram amplamente consultados.

2) Questionário semiestruturado: segundo Roesch (1999) “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.” Para Gil (2002) o questionário é utilizado como uma ferramenta de investigação, composto por um número razoável de questionamentos, apresentadas para as pessoas, com objetivo de conhecimento de opiniões, sentimentos, interesses, etc.

Esta técnica de questionário semiestruturado foi aplicada nos colaboradores do setor de contratação de fornecedores através de questões enviadas via formulário online no mês de outubro de 2020. Segundo Prodanov e Freitas (2013) foram feitas perguntas:

- a) perguntas fechadas: limitadas e onde apresentam alternativas fixas;
- b) perguntas de múltipla escolha: onde os respondentes optaram por uma das alternativas;
- c) perguntas com respostas escalonadas: são perguntas de múltipla escolha, nas quais as opções são destinadas a captar a intensidade das respostas dos entrevistados; e
- d) perguntas abertas: onde os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitar a um rol de alternativas, que proporciona um “*insight*” na estrutura de referência do respondente e pode ser muito útil na análise dos

dados e conclusão.

### 3.4 Técnica de Análise de Dados

O processo de análise dos dados, de acordo com Gil (2002), envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

A análise de dados visa responder ao objetivo geral, que destacamos: *Identificar no setor de contratação de fornecedores de uma confederação quais são os fatores relevantes para inserção do cooperativismo na cultura dos colaboradores.* Bem como retornar quanto aos objetivos específicos:

- a) *Identificar na literatura estratégias e elementos para inserção de uma cultura cooperativista entre os colaboradores de uma cooperativa;*
- b) *Compreender a percepção e conhecimento do cooperativismo dos colaboradores de uma área da Confederação pesquisada;*
- c) *Identificar na organização artefatos de difusão e disseminação da cultura do cooperativismo, descrevendo o conteúdo, formato, áreas e ações;*
- d) *Sugerir estratégias e ações à área pesquisada para melhorar o conhecimento e a prática do cooperativismo entre os colaboradores.*

Para as perguntas fechadas e escalonadas de carácter quantitativo foram submetidos à análise estatística com ajuda da ferramenta *Microsoft Excel*, pois “...se o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para a codificação manual dos dados”. (ROESCH, 1999, p. 149).

Consequentemente para as perguntas abertas, que resultaram em textos, foram analisadas através de análise de conteúdo, cujo intuito foi de captar e entender as perspectivas dos respondentes, entretanto, como destaca Roesch (1999), a qualidade das respostas depende, sobretudo, da habilidade de redação da pessoa respondente. Ainda segundo Roesch (apud Weber 1999) se usa este procedimento para levantar

inferências válidas a partir dos textos.

Posteriormente realizamos a análise das perguntas (abertas, escalonadas e fechadas), sempre buscando cruzar as informações e sustentar com os autores do referencial teórico, capítulo este que foi embasado através das pesquisas bibliográficas, e a partir de material já publicado, como relatórios e dados do site do Sistema de Crédito pesquisado.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

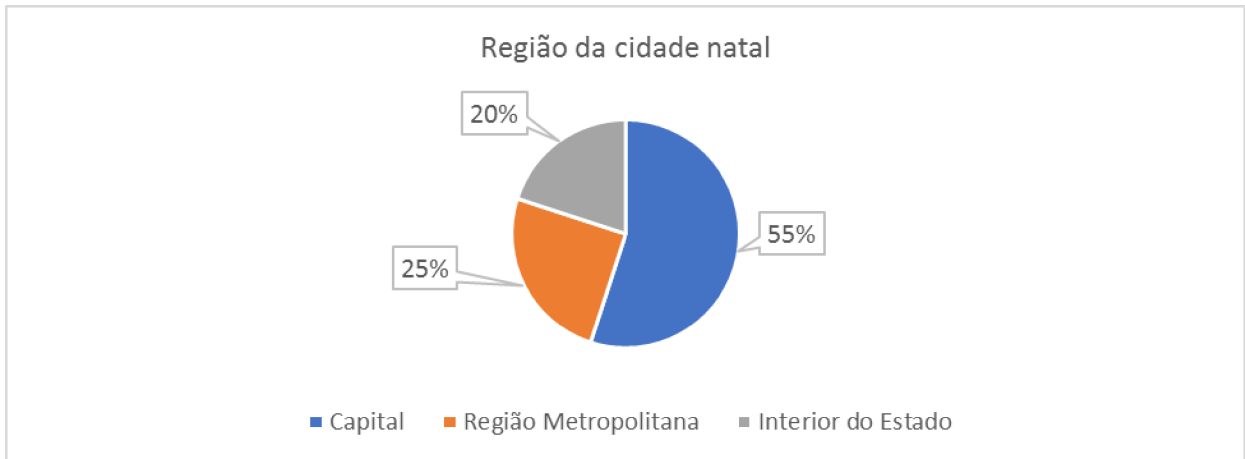
Neste capítulo são apresentados os resultados das pesquisas quantitativas e qualitativas com o intuito de elucidar os questionamentos acerca dos problemas motivadores deste trabalho, nos tópicos a seguir será detalhado como estes resultados se relacionam com a base vista na literatura.

### **4.1 Perfil dos respondentes**

Esta categoria realiza uma captação de dados básico de perfil, as quatro primeiras perguntas introduzem a pesquisa questionando a cidade natal, a cidade onde atualmente reside, a relação laboral anterior com o cooperativismo, isto é, se já trabalhou em cooperativa anteriormente e desde quando o colaborador trabalha na Confederação.

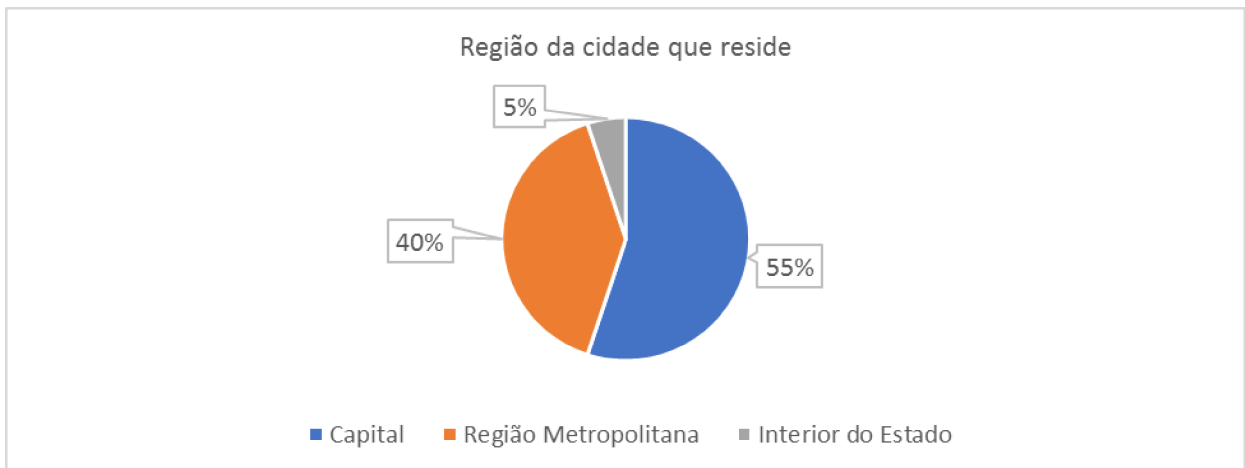
Na Figura 5 buscou-se saber a região que os colaboradores são naturais e na Figura 6 onde atualmente residem, visando relacionar com a região de atuação do Sistema de Crédito Cooperativo e a Confederação, onde é possível identificar através do Relatório de Sustentabilidade (2020) que: o Sistema estudado está presente em 1.378 cidades, sendo que 87% destas cidades possuem menos de 100 mil habitantes e 53% das agências estão em cidades classificadas como rurais, interior em ascensão e interior próspero (Relatório de sustentabilidade, 2020, p. 31), obteve-se que 55% (11 respostas) são naturais da capital, 25% (5 respondentes) são naturais da região metropolitana e 20% (4 respondentes) são naturais do interior. Resultado que muda quando questionados quanto a região que residem atualmente sendo 55% na capital, 40% região metropolitana e 5% no interior.

Figura 20 - Região demográfica cidade natal



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 21 - Região demográfica cidade que reside



Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as repostas, somente um colaborador teve experiência profissional anterior em cooperativa, neste caso, foram experiências em duas cooperativas, uma cooperativa de produção e uma cooperativa de crédito singular, ambas localizadas no interior do Rio Grande do Sul.

Quanto ao tempo de trabalho na Confederação, foram captadas as informações de tempo médio de 4 anos de trabalho, com colaborador atuando com tempo mínimo de 9 meses e no máximo 12 anos, isto com o intuito de entender a quanto tempo estão no Sistema e conseqüentemente possuem o contato com o cooperativismo e

informações acerca do Sistema de Crédito e da Confederação, por meio de reuniões, palestras, oficinas, *workshops*, ferramentas de treinamento *online* (plataforma de educação à distância) e presenciais, que segundo João José Azevedo Curvello (2012) este conjunto de ações que a organização (neste caso a Confederação) coordena com o objetivo informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos, ao longo do tempo de casa.

Este tópico visa relacionar se é um fator importante a região onde o colaborador nasceu, a região onde reside, tempo de trabalho e experiências anteriores com artefatos que potencialmente impactam na cultura, pois conforme Figura 7, o pesquisador realizou levantamento, através de dados do IBGE (2019), da população da região de atuação da Cooperativa União Metropolitana RS (Porto Alegre/RS e região metropolitana) e a população da região de atuação da Pioneira RS (Vale do Sinos e Serra Gaúcha), ambas integrantes do Sistema de Crédito pesquisado, percebe-se que comparando a quantidade de associados frente a população, temos somente 2% de associados na União Metropolitana RS frente a 13% da Pioneira RS, infere-se que o censo de comunidade é mais presente na região de interior, prevalecendo o coletivo ao invés da individualidade das grandes cidades.

Figura 22 - População x Associados do Sistema de Crédito Cooperativo

Município	População	Município	População	Município	População
Alvorada	175.575	Santa Maria do Herval	6.315	Alto Feliz	3.032
Cachoeirinha	118.278	Morro Reuter	5.676	São José do Hortêncio	4.804
Canoas	323.827	Caxias do Sul	415.822	Gramado	31.655
Esteio	80.669	Picada Café	5.182	Ivoti	22.270
Glorinha	7.588	Nova Petrópolis	19.058	Dois Irmãos	30.472
Gravataí	229.712	Linha Nova	1.624	Portão	34.353
Porto Alegre	1.409.000	Presidente Lucena	2.901	São Leopoldo	213.238
Sapucaia do Sul	141.075	Feliz	13.208	Canela	40.147
Viamão	256.302	Vale Real	5.981	São Francisco de Paula	20.540
<b>Total</b>	<b>2.742.026</b>	Estância Velha	49.345	Lindolfo Collor	5.719
		Novo Hamburgo	246.452	<b>Total da população</b>	<b>1.177.794</b>
Associados Cooperativa União Metropolitana RS	<b>52.000</b>	Associados Cooperativa Pioneira RS	<b>155.000</b>		
Representatividade dos associados frente o total da população	<b>2%</b>	Representatividade dos associados frente o total da população	<b>13%</b>		

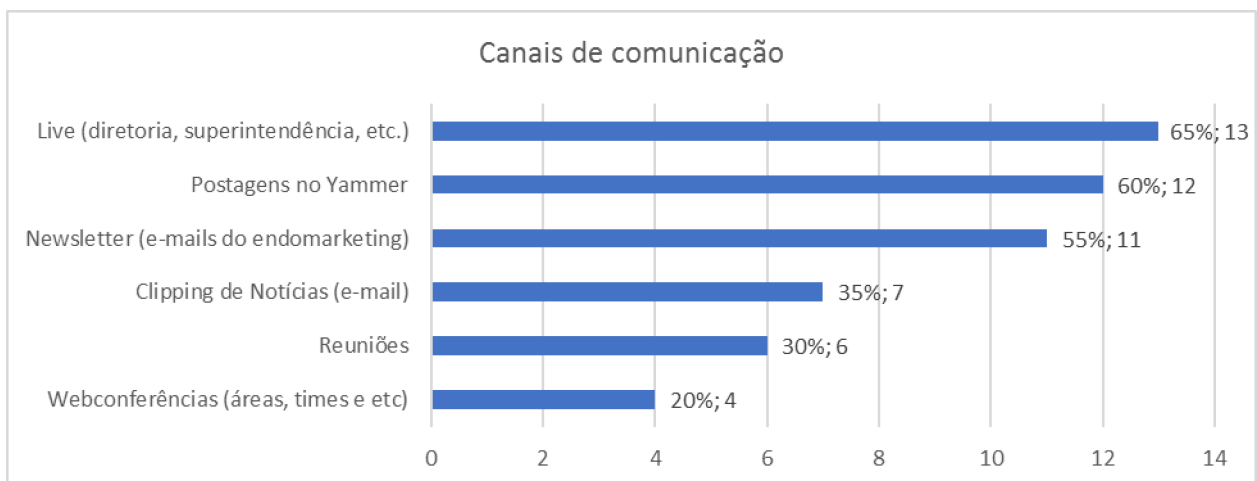
Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Comunicação interna e Endomarketing

Conforme os autores Marchiori (2008) e Brum (2005) constata-se que a comunicação interna inclui o processo comunicativo entre as pessoas e grupos e a informação transmitida através de canais internos e do endomarketing, que são informações repassadas com técnicas e estratégias de marketing, estes dois são complementares.

Figura 8 refere-se a pergunta 14 de múltipla escolha, onde obtivemos os resultados na sequência de relevância: 65% (13 respostas) para *Live* (mídia de streaming simultaneamente gravado e transmitido em tempo real), 60% (12 respostas) para Postagens no *Yammer* (mídia social focada em negócios da *Microsoft Corporation*) e 55% (11 respostas) para *Newsletter* (e-mail de comunicação e endomarketing).

Figura 23 - Canais de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o autor Kotler (2003), o marketing interno deve sobrepôr o marketing externo, e no conceito de Tavares (2010) onde afirma que melhorar a qualidade da comunicação interna gera motivação e acaba convergindo em uma equipe proativa e motivada.

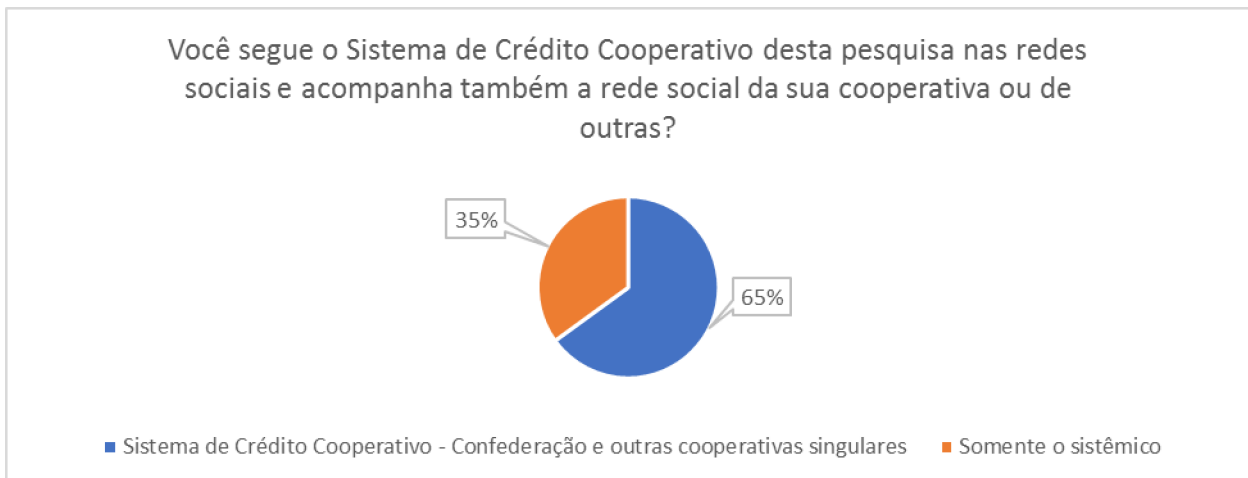
Percebe-se que as comunicações institucionais, feitas pela diretoria no caso de *live*, a rede social corporativa (*Yammer*) e o e-mail de *endomarketing*, sobressaem-se frente as comunicações mais próximas e estreitas quanto a reuniões e encontros da

área.

De acordo com SocialBase (2017), após a consciência da importância da Comunicação Interna, visando engajamento dos colaboradores, pois os canais de comunicação da pergunta 14 são internos, é necessário ter em mente que somente estes canais não resolverão os problemas de comunicação e baixo engajamento, mas sim, irão facilitar o trabalho para mudar esse cenário, entretanto precisará de objetivos e estratégias bem definidas para funcionar.

Figura 9, relacionado à pergunta 16, demonstra o resultado de 65% (13 respondentes) que acompanham o Sistema – Confederação, a sua cooperativa singular ou outras cooperativas através de redes sociais (utilizado como exemplo de rede externa o LinkedIn e Instagram), e 35% (7 respondentes) que acompanham somente os canais sistêmicos (internos).

Figura 24 - Redes sociais



Fonte: Elaborado pelo autor

No ano de 2019, conforme informação do Relatório de Sustentabilidade (2020), a principal campanha foi destacar os impactos positivos do cooperativismo na vida dos associados, através de veiculação em rede nacional aberta de televisão e nas redes sociais. A campanha foi composta por 13 vídeos que abordaram a transformação de suas realidades a partir do relacionamento com as cooperativas, mostrando, entre outros temas, como o Sistema de Crédito Cooperativo apóia o crescimento de suas empresas e a realização de sonhos e fomenta o empreendedorismo feminino e o



agronegócio.

Fica entendido, que os colaboradores poderiam consumir estas informações mesmo que destinados aos associados e público em geral. Conforme escrito por Cassane (2019) e divulgado através da revista Mundocoop, as cooperativas precisam se comunicar através de investimentos em comunicação, nesta mesma revista, Douglas Alves Ferreira, diretor da revista, pontua que: “[...] defendemos que o oitavo princípio seja focado na comunicação. Se entendemos que o cooperativismo é um dos pilares da economia sustentável, é fundamental que pessoas de todo o mundo, que não fazem parte e não conhecem o sistema, sejam bem informadas sobre sua importância e seus benefícios”, podem assim entender que o mesmo se vale aos associados e colaboradores de cooperativas.

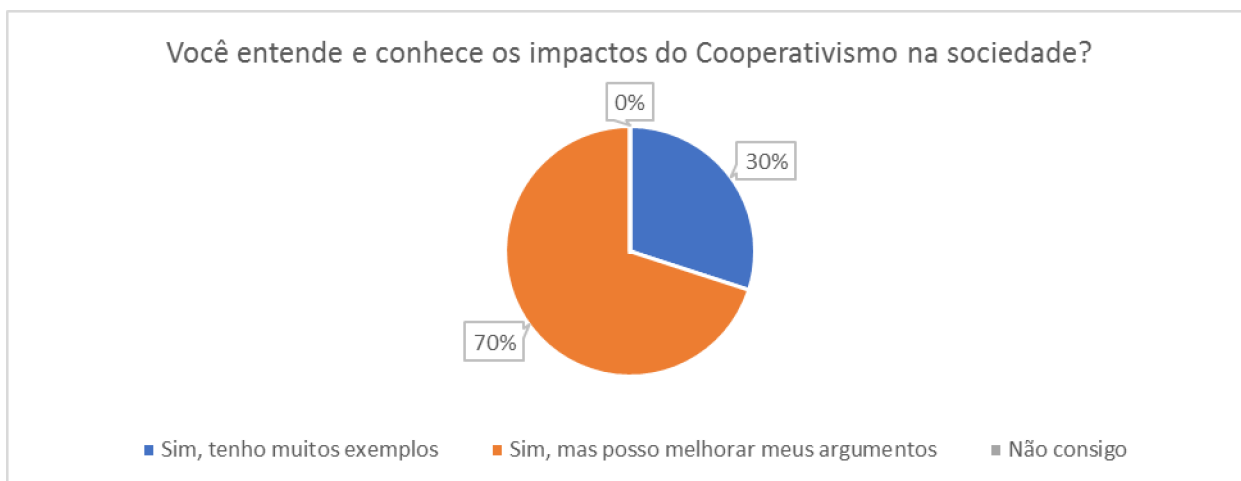
### **4.3 Treinamento, Andragogia e Vivência**

O processo de absorção da cultura no curto prazo está relacionado ao treinamento, onde é almejado o retorno e requalificação dos conhecimentos, aptidões e atitudes relacionadas à execução de tarefas, de acordo com Marras (2009).

Na Figura 10, é possível verificar as respostas pergunta 7: *“Você entende e conhece os impactos do Cooperativismo na sociedade? Isto é, conseguiria dar exemplos e explicar a um colega novo, por exemplo?”*, evidência que apesar de todos os respondentes conhecerem os impactos e possuírem exemplos, 70% que são 14 respondentes, podem melhorar seus argumentos para uma eventual explicação sobre o cooperativismo.

Uma base sólida para reforço destes argumentos são os dados e considerações que a pesquisa realizada através de parceria do Sistema Cooperativo de Crédito com a FIPE (2019) apresenta, isto é, evidencia-se que os colaboradores possuem margem para aumentar seus conhecimentos e argumentos.

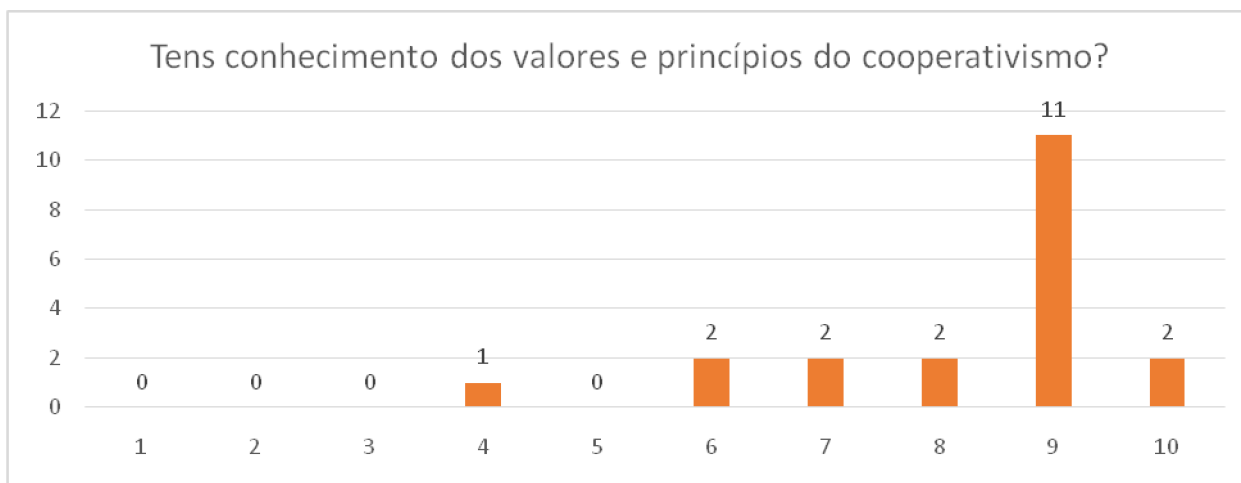
Figura 25 - Conhecimento dos impactos do Cooperativismo na sociedade



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11 é possível captar, através do resultado da pergunta 6: “Tens conhecimento dos valores e princípios do cooperativismo?” pergunta feita através de escala de 1 a 10, uma média 8.25 na escala, onde 75% (15 respondentes) se avaliaram nota 8 para cima, isto é, 2 respondentes se avaliaram com nota 8, 11 respondentes nota 9 e finaliza com 3 respondentes nota 10. Fica evidente uma média elevada e quantidade considerável de 11 respondentes com nota 9.

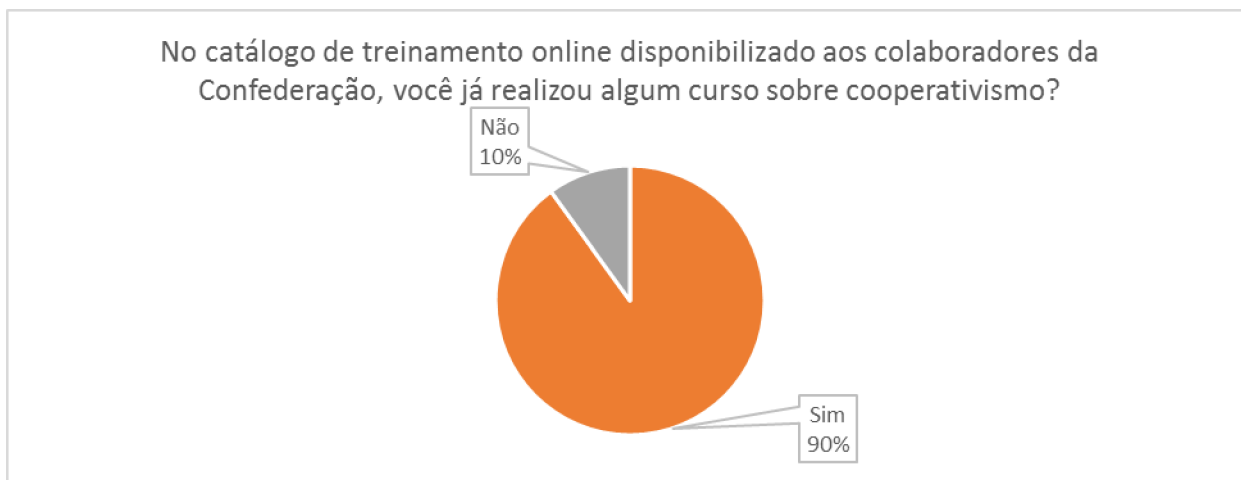
Figura 26 - Escala de conhecimento dos valores e princípios do cooperativismo



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12 destaca o resultado da pergunta 15, onde evidência que 95% (18 respondentes) já realizaram algum treinamento *online* através da plataforma de educação à distância, segundo o Relatório de Sustentabilidade (2020), foi lançado um novo cardápio de competências de trabalho que irá nortear os comportamentos desejados dos colaboradores do Sistema, em linha com a estratégia de transformação digital, crescimento do negócio e fortalecimento dos valores e princípios do cooperativismo, destacamos o eixo *#cooperativismo*, que objetiva viver, disseminar e fortalecer o propósito cooperativista dentro e fora da organização.

Figura 27 - Treinamento *online*

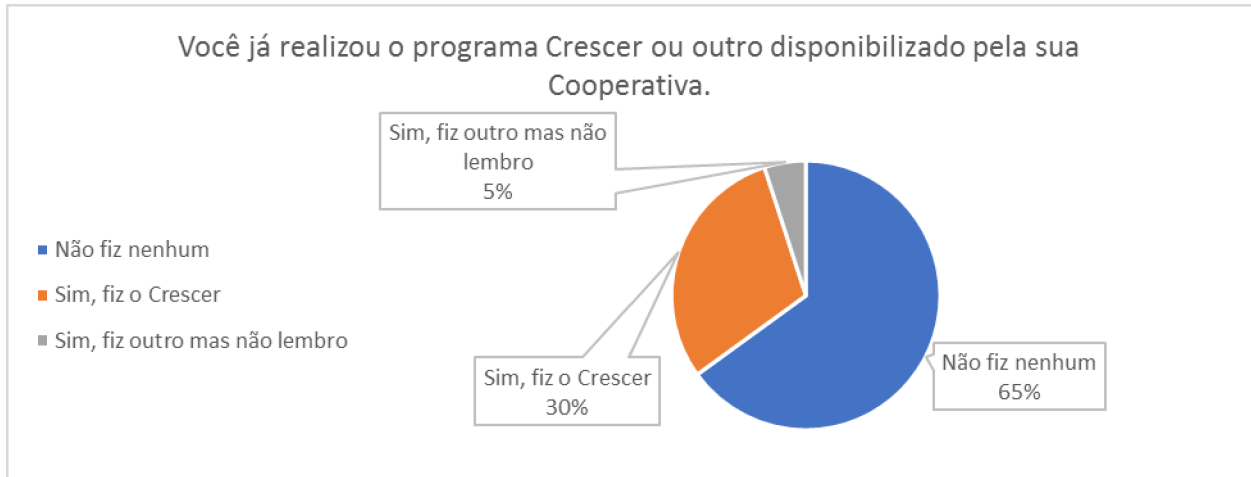


Fonte: Elaborado pelo autor

Os colaboradores do Sistema de Crédito pesquisado, dados de 2019, são no total de 28.613, como já vimos anteriormente a Confederação corresponde a aproximadamente 2.000 colaboradores. Do total do Sistema, ao longo do ano de 2019, os colaboradores receberam em média 21 horas de treinamento. (Relatório de sustentabilidade, 2020, p. 122).

Figura 13 é possível visualizar o retorno de 65% (13 respondentes) que não realizaram o Programa Crescer, 30% (6 respondentes) realizaram o programa e 5% (1 respondente) não soube precisar o programa realizado.

Figura 28 - Programa Crescer



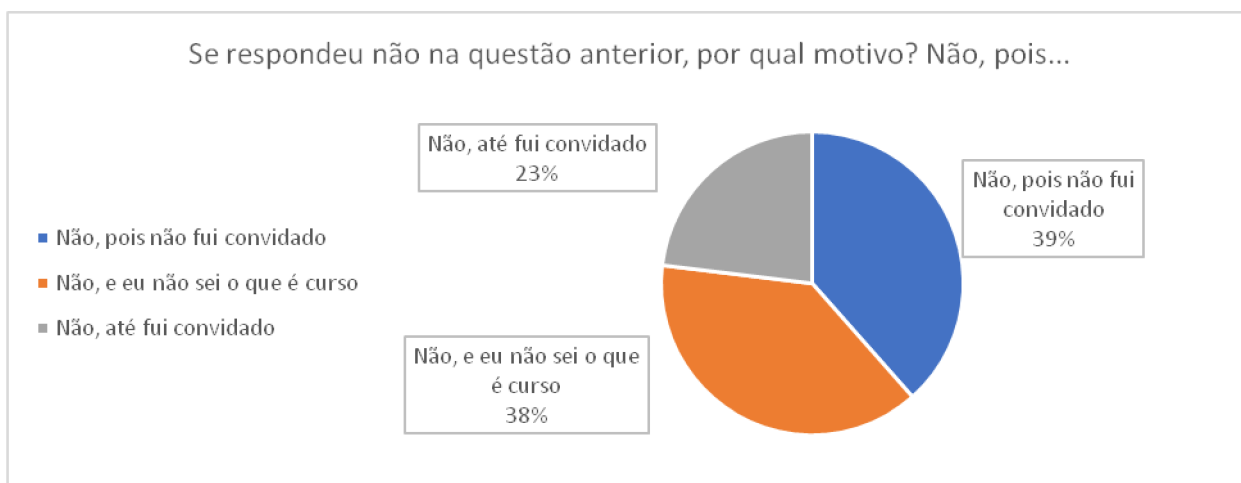
Fonte: Elaborado pelo autor

Programa Crescer é um indicador de impacto positivo deste Sistema de Crédito pesquisado, o mesmo tem por objetivo fortalecer a cultura do cooperativismo por meio da educação cooperativa. O objetivo é que o associado compreenda seu papel de dono do negócio, qualificando sua participação no empreendimento cooperativo.

Na Figura 14, temos a informação que dos 13 respondentes que não realizaram o programa Crescer, 5 respondentes não foram convidados, 5 respondentes não sabem o que é o programa e 3 respondentes até foram convidados, mas não o realizaram.

Na perspectiva de Schneider (2019), a educação cooperativista, considerada tão importante na gestão cooperativa, é a mola propulsora do movimento cooperativista e pré-requisito para que a cooperativa cumpra todas as suas funções sociais.

Figura 29 - Programa Crescer e os motivos do "não"

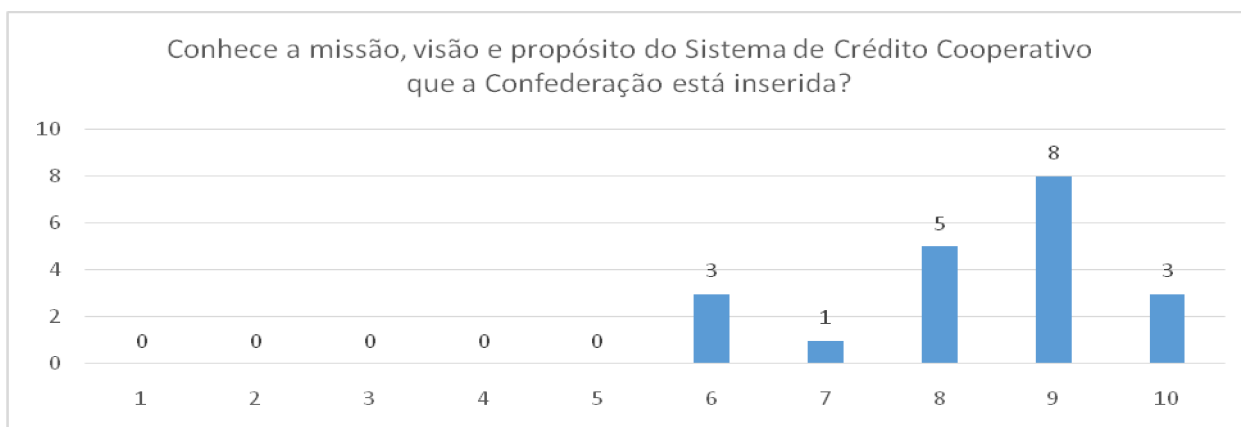


Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos retornos de colaboradores que não conhecem o programa Crescer, acredita-se que deva ser uma das ações prioritárias de comunicação e informação da liderança responsável da área, se trata também de um indicador da atual Diretoria Executiva de Administração e Finanças – DEAF, na qual o setor de contratação de fornecedores está inserido.

Figura 15, é referente a pergunta de número 5, escala do nível de conhecimento da missão, visão e propósito da Confederação, onde 80% (16 respondentes) se auto avaliaram entre 8-10 na escala, sendo 5 respondentes com nota 8, 8 respondentes com nota 9 e 3 respondentes com nota 10.

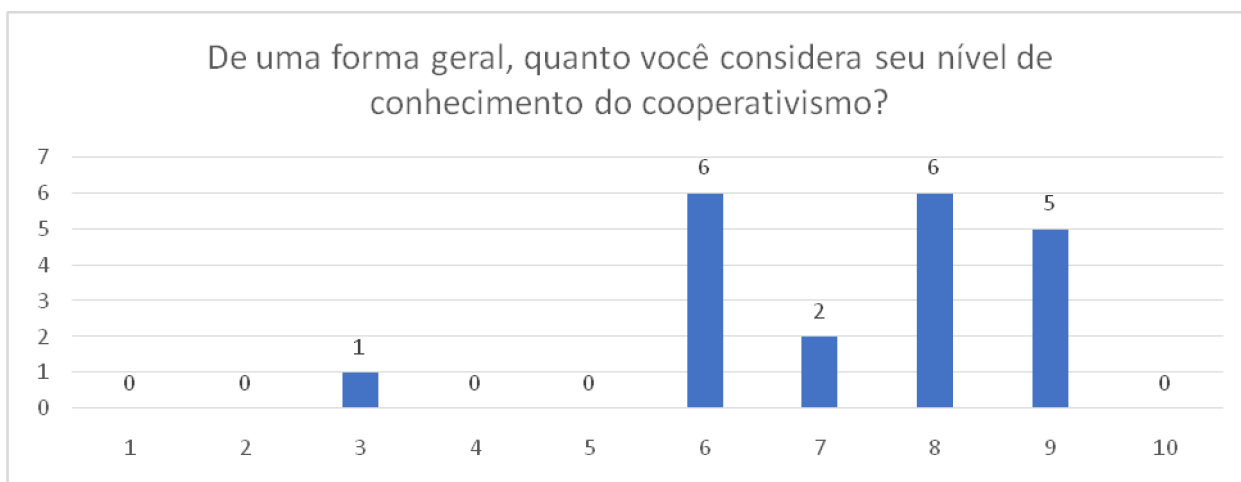
Figura 30 - Conhece a missão, visão e o propósito da Confederação?



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16, também foi realizada em escala de nota, na média apresentou-se o resultado de 7.3, ninguém se avaliou com nota 10, e um respondente se avaliou com nota 3. Pode-se constar uma média elevada de conhecimento, deve-se ressaltar que nesta pesquisa não foram avaliados os conhecimentos expostos na Figura 15 e na Figura 14 como se fossem testes avaliativos de conhecimento, permanecendo um espaço aberto para eventuais pesquisas futuras.

Figura 31 - Nível de conhecimento do cooperativismo



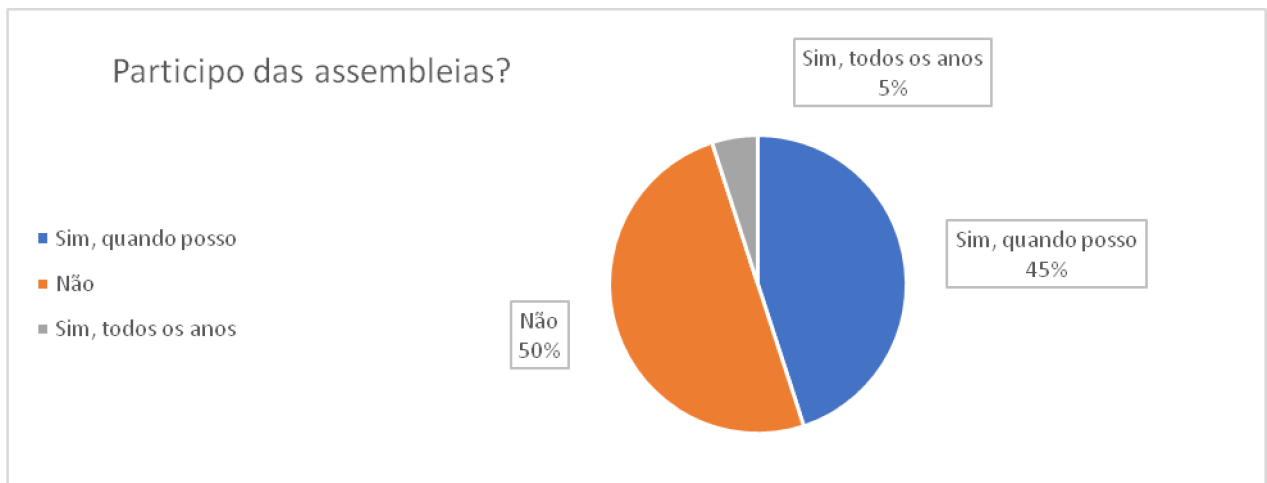
Fonte: Elaborado pelo autor

O Relatório de Sustentabilidade (2020) nos informa a existência de um Centro de Informação e Memória, criado em 2004 para organizar o acervo, a biblioteca tornou-se um centro de informação e memória com alcance sistêmico. Localizada na Sede Administrativa, em Porto Alegre (RS), ela reúne mais de 15 mil itens, entre livros, periódicos e DVDs de diferentes áreas do conhecimento, com destaque para o cooperativismo.

Nas palavras de Valadares (2003) a aderência aos princípios cooperativos por parte dos associados fortalece o ideal cooperativista, pois representa o diferencial destas com relação às outras instituições financeiras, nesta pesquisa todos os colaboradores e respondentes são associados, logo se aplica o conceito de Valadares.

Assim como o Programa Crescer, a participação em assembleia também é um indicador de impacto positivo deste Sistema de Crédito pesquisado, na Figura 17 está demonstrado que 50% (10 respondentes) não participam das assembleias, 49% (9 respondentes) participam quando podem e somente 1% (neste caso 1 respondente) participa todos os anos.

Figura 32 - Participação em assembleias



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2020) do Sistema estudado, no ano de 2019, somente 11,1% dos associados participaram de assembleias, os colaboradores respondentes são todos associados, apesar de estarem acima da média do Sistema, ainda o ideal é ampliar ao máximo a participação todos os anos, pois a assembleia é o órgão máximo de governança em instituição cooperativa, onde se elegem os representantes e decisões quanto aos rumos da gestão e é possível vivenciar o ápice do processo democrático das cooperativas.

Em acordo com o Portal do Cooperativismo de Crédito (2020), as decisões tomadas pela maioria em assembleia, devem ser respeitadas por todos os cooperados, incluindo os ausentes, sempre com vistas na vontade do coletivo. A constituição do ato, é efetivada pela reunião de ao menos 2/3 do número total de associados, na primeira convocação, por metade mais um, na segunda convocação e por no mínimo 10 associados na terceira convocação, essa que também é a última. Sendo que a segunda

e terceira convocação, só acontecem se constarem no estatuto da instituição, e no edital de convocação. Importante que deve ser respeitado um intervalo de ao menos uma hora entre a realização das mesmas.

A assembleia é um momento importante para os colaboradores, que são também associados, pois podem debater e aprovar, por meio do voto, questões fundamentais da cooperativa, praticando efetivamente o segundo princípio do cooperativismo, que é a gestão democrática pelos membros, outro ponto importante é conhecer as ações realizadas, esclarecer dúvidas e apresentar sugestões ou críticas, podendo contribuir com o desenvolvimento e a solidez da cooperativa, o que acaba refletindo na comunidade onde se vive, uma vez que na literatura, foi possível observar nas palavras de Gadotti (2003), que os adultos precisam ver na prática o que aprenderam, e segundo um dos princípios de Knowles, Holton & Swanson (1998), a prontidão para aprender está entrelaçada à vida e às tarefas de desenvolvimento e a motivação para aprender ligada ao valor intrínseco e recompensa pessoal.

Percebe-se uma provável desconexão, e conseqüentemente uma incongruência aparente nos respondentes, pois obtivemos respostas conforme Quadro 4 abaixo.

Quadro 7 – Possível incompatibilidade

Questionamento	Pontos positivos	Oportunidade de melhoria
Você entende e conhece os impactos do Cooperativismo na sociedade?	70% dos respondentes podem melhorar seus argumentos quanto aos impactos do cooperativismo;	
Tens conhecimento dos valores e princípios do cooperativismo?	Média alta de 8.25 na escala de 1 a 10	
No catálogo de treinamento online disponibilizado aos colaboradores da Confederação, você já realizou algum curso sobre cooperativismo?	95% responderam que já realizaram	
Você já realizou o programa Crescer ou outro disponibilizado pela sua Cooperativa.		65% não realizaram o programa (destes 38% não sabem o que é programa)
Conhece a missão, visão e propósito do Sistema de Crédito Cooperativo que a Confederação está inserida?	Média alta de 8.35 na escala de 1 a 10	
Participo das assembleias?		50% dos respondentes não participam da principal cerimônia democrática da gestão da cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor

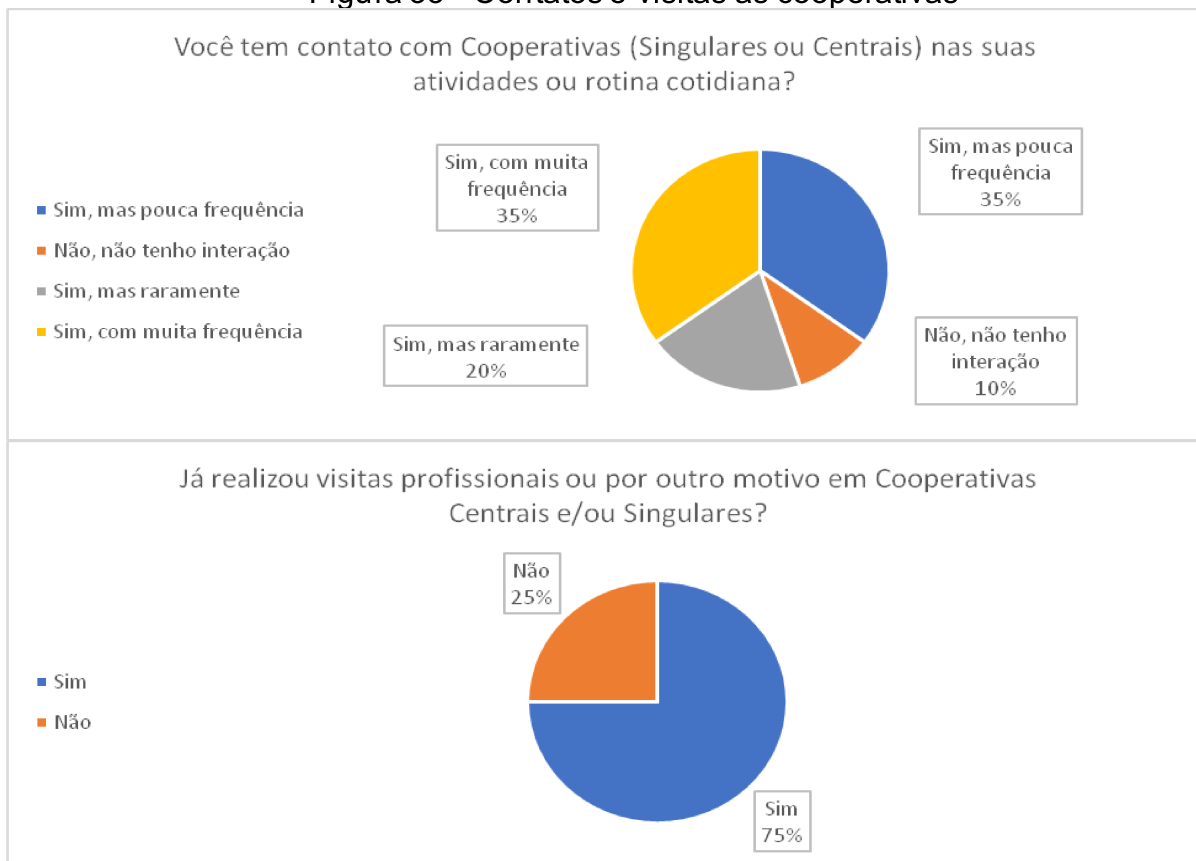


Pode ser que os respondentes acreditam e se avaliam de uma forma superestimada, uma vez que os pontos de oportunidade de melhoria elencados acima são de questões de suma importância dentro a cultura e os preceitos cooperativistas. Bem como, na questão de treinamentos, uma possível necessidade de avaliar os conhecimentos retidos, conteúdo e o formato destes treinamentos.

Figura 18, representa a frequência de contato dos colaboradores com cooperativas (centrais ou singulares), onde é possível verificar que 90% (18 respondentes) possuem estes contatos, destes 90% são distribuídos em: 35% com muita frequência, 35% com pouca frequência e 20% raramente. Nesta Figura 18 também observamos que 10% (2 respondentes) não tem interação com as cooperativas.

Ainda na Figura 18, é possível extrair o dado que 75% (15 respondentes) já visitaram, por questões profissionais ou outro motivo, cooperativas centrais ou singulares, contra 25% (5 respondentes) que nunca realizaram visitas.

Figura 33 - Contatos e visitas às cooperativas



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme já verificado anteriormente, o Sistema Cooperativo estudado possui 110 cooperativas singulares, 5 centrais e uma confederação, Confederação que é o objeto desta pesquisa e possui um elemento muito interessante na sua estrutura física, o Pátio Raiffeisen, que foi inaugurado em março de 2018, cujo o propósito é valorizar a história do cooperativismo de crédito e o legado de seus precursores. Podemos correlacionar este elemento com o estudo de Baioto (2018) acerca da cultura cooperativista difundida pela cooperativa no município de Nova Petrópolis/RS.

O pátio é composto pelos bustos em bronze fundido de três personalidades marcantes dessa história: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nascido há 200 anos e criador do modelo que inspirou a maioria das cooperativas de crédito no mundo; Padre Theodor Amstad, fundador da primeira cooperativa de crédito brasileira, que deu origem ao Sistema de Crédito Cooperativo, em 1902, em Nova Petrópolis (RS); e Mário Kruel Guimarães, precursor do cooperativismo de crédito contemporâneo que deu origem à organização sistêmica das cooperativas.

Figura 34- Pátio Raiffeisen



Fonte: Relatório de sustentabilidade (2018)

Na visão andragógica, a experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo. Nesse sentido, deve-se promover sua motivação, seus interesses, contextualizando os conteúdos em uma perspectiva de resolução de problemas factuais ou reais.

Incrementando e explorando ainda mais sobre o tema da pesquisa e correlacionando os artefatos vistos dentro da educação, comunicação e endomarketing, treinamento e vivência com os valores, princípios e doutrina do cooperativismo, foi realizado também perguntas abertas.

Para a pergunta 17, a partir da afirmação: *"Os colaboradores de Cooperativas Singulares ou Centrais são mais cooperativistas por estarem mais próximos aos associados. Responda sim ou não e brevemente justifique sua resposta"*. Tivemos o resultado de 65% (13 respondentes) concordando com resposta "Sim", 20% (4 respondentes) discordando e informando a resposta "Não" e 15% (3 respondentes) foram classificados como "Inconclusiva", onde responderam "Não necessariamente" e "Não concordo nem discordo".

Para os 13 respondentes "Sim", destacamos os respondentes 8, 10, 11, 13,18 e 20, que dentre suas respostas, deixam claro que as cooperativas singulares ou centrais possuem a relação de proximidade da comunidade e do associado, entendendo suas necessidades, estando mais próximos, acaba gerando vínculo e é possível enxergar os resultados.

Quanto a análise dos 4 respondentes "Não", é possível identificar que os mesmos têm em comum que depende do contexto, pois estamos todos (colaboradores de singulares, centrais e confederação) em um único Sistema, e que de alguma forma contribuem para o cooperativismo. Obteve-se também um *insight* bem interessante do respondente 9, quanto ao interesse genuíno, pois nesta resposta remete ao ponto que os colaboradores de cooperativas singulares e centrais se interessam pelo cooperativismo, mas não necessariamente de forma endógena e genuína.

Para os 3 respondentes que ficou inconclusivo o posicionamento, entendeu-se que não generalizam todos os casos, onde até é possível inferir que "Sim", estes colaboradores podem ser mais cooperativistas, mas não regra.

Quadro 8 – Pergunta 17 a partir da afirmação

Resposta	Resultado	Retorno
“Sim”	65% 13 respondentes	<p>“Sim, pois estão mais próximos a comunidade local e conseguem participar mais ativamente das ações. Estando no CAS não impede de participar, porém não estamos onde as coisas acontecem diariamente.” (Respondente 8);</p> <p>“Sim, pois veem algumas ações/princípios do cooperativismo sendo aplicado na prática e vendo o resultado na sociedade.” (Respondente 10);</p> <p>“Sim, permite de "fato" entenderem a realidade local e o propósito cooperativista.” (Respondente 11);</p> <p>“Sim, pois na ponta é onde se tem mais essência.” (Respondente 13)</p> <p>“Sim, na maioria das vezes. Acredito que o atendimento direto junto aos associados propicia um vínculo mais forte com o propósito cooperativista.” (Respondente 18);</p> <p>“Sim. Pois enxergam mais os resultados na comunidade.” (Respondente 20).</p>
“Não”	20% 4 respondentes	<p>“Não. Não acredito que os colaboradores por estarem mais próximos dos associados sejam mais cooperativistas, sendo que a ideia parte do pressuposto que o empregado de "adapta" à realidade da empresa, então necessariamente aquele interesse não é genuíno.” (Respondente 20)</p>
“Inconclusivo”	15% 3 respondentes	<p>Não necessariamente. Alguns até podem ser mais cooperativistas, mas não temos como generalizar, pois alguns podem não praticar o cooperativismo mesmo estando em uma cooperativa. (Respondente 16)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando também, detalhar e captar a percepção dos respondentes de como é praticado o cooperativismo nas suas atividades, foi realizado a pergunta 18: *“Como você aplica no seu dia a dia de Contratações de Fornecedores os valores do cooperativismo? Cite um exemplo se possível.”*

Ficou evidente que o sentimento e ações de cooperação é preponderante e comum à todos, tanto nos trabalhos em conjunto desenvolvidos internamente na área, quando ocorre entre gerencias/times, neste mesmo sentido, pelo fato de serem compradores de produtos e serviços, a cooperação na busca pelo *fairtrade* das negociações e os impactos resultantes no comércio local, sociedade local e regiões onde são feitas as transações comerciais.

O Cooperativismo possui características diferenciadas em relação às empresas tradicionais motivado, principalmente, por seus valores e princípios universais. (SCHNEIDER, 1999).

Em consulta ao livro A Trajetória do S., da Fundação S.(2014), deste Sistema de Crédito Cooperativo pesquisado, retiramos elementos culturais que forjaram este Sistema, destacamos:

- **Ambiente familiar:**o atendimento aos associados, nos primórdios da instituição, se confundia com o cotidiano familiar dos moradores;
- **Compromisso com a comunidade:** a confiança era fundamental para o acesso aos meios de pagamento. Nas Caixas Rurais (primeiro modelo de cooperativas de crédito, decorrente ao cooperativismo de crédito estilo Raiffeisen), se adotava uma espécie de pacto do fio do bigode, que promovia a confiança recíproca entre a cooperativa e os associados.

O comprometimento do Sistema de Crédito Cooperativo pesquisado com o desenvolvimento das comunidades onde as cooperativas estão inseridas é um dos legados deixados pelas Caixas Rurais.

Foi analisado também o retorno do questionamento 19, *“Com base nas perguntas realizadas e no tema de pesquisa deste TCC, gostaria de acrescentar ou contribuir de outra forma? (outra percepção, sugestão ou hipótese que você tenha).”*, onde foi extraído a partir do respondente 12, que um convívio ou proximidade maior com as cooperativas agregaria muito no entendimento do cooperativismo, e a percepção do respondente 7, que é natural do interior do estado mas atualmente reside na capital, onde explicita "O cooperativismo está mais presente no interior, onde é comum haver cooperativas agrícolas e há um 'censo de comunidade'. Nas grandes cidades existe a cultura do individualismo, e isso impede que o cooperativismo se dissemine".

#### 4.4 Discussão e propostas

Baseado nas análises dos tópicos anteriores, através de dados quantitativos expostos em gráficos e qualitativos com análise de conteúdo, explora-se o retorno de propostas e sugestões ao setor de contratação de fornecedores, objeto de análise desta pesquisa, conforme Quadro 6.

Quadro 9 – Sugestões do pesquisador e respondentes

Tópico	Resultado das análises	Propostas e sugestões
<b>Comunicação interna e Endomarketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de comunicação institucionais foram apontadas como as mais percebidas nos temas de cooperativismo;</li> <li>• 65 % dos respondentes “seguem” o Sistema de Crédito Cooperativo nas redes sociais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o fomento e inclusão do tema cooperativismo em reuniões de área;</li> <li>• Propor o engajamento dos colaboradores nas redes sociais externas do Sistema de Crédito Cooperativo, das instituições que representam o Sistema Cooperativo, como OCB e Sescop/RS, portais e revistas eletrônicas como o Portal do Cooperativismo de Crédito e revista eletrônica - Mundocoop;</li> <li>• Identificar os conteúdos já existentes quanto ao duplo papel que deve ser exercido: papel de associado e colaborador, visando comunicação na área.</li> </ul>
<b>Treinamento e Andragogia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% dos respondentes podem melhorar seus argumentos quanto aos impactos do cooperativismo;</li> <li>• 65% dos respondentes não realizaram programa Crescer, sendo que destes 65%, 38% não conhecem o programa;</li> <li>• Média de 7.3 quanto ao nível de conhecimento do cooperativismo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instigar os colaboradores nas participações de ações sociais promovidas pela cooperativa;</li> <li>• Avaliar junto a Fundação do Sistema uma imersão de treinamento voltado para o cooperativismo e temas ligados;</li> </ul>

Continua

Cont. Quadro 6

<b>Vivência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% dos respondentes não participam das assembleias da sua cooperativa;</li> <li>• 10% dos respondentes não possui interação alguma com cooperativas singulares ou centrais nas suas atividades;</li> <li>• 25% dos respondentes nunca visitaram cooperativas singulares ou centrais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar cronograma de realização de o programa Crescer, junto a cooperativa singular, para análise de viabilidade de realização do programa com os colaboradores;</li> <li>• Explorar material ou informações já existentes acerca do processo de assembleia mirando o interesse dos colaboradores pelo processo (contatar a cooperativa singular visando auxílio no engajamento);</li> <li>• Utilizar da experiência e vivência de cooperativismo de colaboradores de diferentes regiões de atuação geográfica, objetivando diversidade nos conhecimentos e exploração das características peculiares e necessidades únicas de cada região demográfica do Sistema;</li> <li>• Sugestão de participação nas atividades e processos das cooperativas singulares e centrais, isto é, <i>jobrotation</i> na prática.</li> </ul>
<b>Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Pois enxergam mais os resultados na comunidade.” (Respondente 20).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar o fluxo e o caminho desde a tomada de decisão, realizada pelo comprador no setor de contratação de fornecedores, até a concretização do impacto no associado, cooperativa singular e central.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ficou claro e entendido que a Confederação nasceu como uma entidade cooperativa de terceiro grau, representativa de todas as centrais integrantes do Sistema, para formular políticas, padronização organizacional e demais operações corporativas. Portanto, a Confederação surgiu com um propósito claro: intensificar e padronizar diferentes procedimentos administrativos e permitir a ampliação dos serviços aos associados do Sistema. (FUNDAÇÃO, 2014).

É indiscutível esta natureza e função dentro do Sistema, entretanto, pode ser necessário um cuidado e zelo maior nas atividades e estratégias para não fundir, exclusivamente, a cooperativa de terceiro grau com uma organização de mercado

convencional ou instituições financeiras tradicionais, pois o alinhamento com os princípios cooperativistas, preserva seu principal diferencial competitivo do empreendimento, o ser Cooperativa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de entender o contexto do Sistema de Crédito Cooperativo e a Confederação, e o que se perde se não tivermos colaboradores identificados com o cooperativismo, demonstrou a inquietude que levaram a questão problema deste trabalho: quais os fatores que levam os colaboradores do setor de contratação de fornecedores da Confederação a perceber e se identificar com o cooperativismo e vivenciá-lo no seu cotidiano de trabalho?

Para responder a essa questão foi estabelecido um objetivo geral e demais objetivos específicos, aplicado diferentes técnicas e delimitações metodológicas que resultaram nas análises, inferências, discussão e sugestões propostas.

Através do referencial teórico, foi possível identificar o primeiro objetivo e resgatar o propósito do cooperativismo, seus valores e princípios, que estão amplamente relacionados com aspectos culturais por meio da educação cooperativista e dos artefatos de comunicação interna e endomarketing, treinamentos e vivência.

No segundo objetivo específico de compreender a percepção e conhecimento do cooperativismo foi possível relacionar o comparativo de associados frente a região geográfica identificando um baixo número de colegas provenientes do interior. Também foi possível verificar a incompatibilidade ou incongruência entre a auto percepção do nível de conhecimento dos valores e princípios do cooperativismo frente aos pontos a melhorar, que são uma baixa adesão à capacitação cooperativista e as assembleias ordinárias e/ou extraordinárias

Já quanto ao objetivo sobre como a organização dissemina a cultura do cooperativismo foi constatado que o Sistema de Crédito pesquisado possui diferentes canais para aprimoramento e propagação da cultura cooperativista para seus colaboradores e associados, como as campanhas veiculadas nas mídias e redes sociais, plataforma de treinamento *online* com cardápio e trilhas funcionais específicas a temas do cooperativismo e um Centro de Informação e Memória na estrutura do Sistema.

Também, como propostas foram apresentados as ações de avaliar o fomento e inclusão do tema cooperativismo em reuniões de área, propor o engajamento dos

colaboradores nas redes sociais externas do Sistema de Crédito Cooperativo, das instituições que representam o Sistema Cooperativo, como OCB e Sescop/RS, portais e revistas eletrônicas, instigar os colaboradores nas participações de ações sociais promovidas pela cooperativa, avaliar junto a Fundação do Sistema uma imersão de treinamento voltado para o cooperativismo e também a sugestão de participação nas atividades e processos das cooperativas singulares e centrais, isto é, *jobrotation* na prática.

Findado o trabalho, ressaltam-se a importância da aplicação por meio de artefatos para materializar os valores e doutrina cooperativista na organização e colaboradores, visando a diferenciação de uma empresa tradicional, o ser cooperativo e a clareza da dupla função do colaborador.

Como estudo futuro sugere-se aplicar em todo a Sede Administrativa, isto é, expandir o sujeito de análise desta pesquisa, a fim de ratificar ou não os resultados obtidos, uma vez que foi contemplado aproximadamente 1% dos colaboradores da Confederação.

## REFERÊNCIAS

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Princípios cooperativistas**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en>. Acesso em: 03 maio 2020.
- ALMEIDA, A. P. de. **Manual das sociedades comerciais (direito de empresa)**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BAIOTO, C. D. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista**: um estudo de caso da cooperativa de crédito serrana pioneira. [S. l. e s. n.], 2018.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: [s.n.], 2010.
- BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 25 abr. 2020.
- BRESCIANE, M. S. M. **Londres e Paris no século XIX**: o Espetáculo da Pobreza. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.
- BRUM, A. de M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CASSANE, M. Comunicação 8º Princípio? **Mundoccop**, v. 89, p. 24–28, [s. l.], 2019.
- CAVALCANTI, R. A. Andragogia: a aprendizagem nos adultos. **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba**, jul. [S. l.], 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRÚZIO, H. de O. **Organização e administração de cooperativas**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7650/6195>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília, DF: Casa das Musas, 2012.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- FINANCEIRO, P. DO C. **História do Cooperativismo de Crédito no Brasil**. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acesso em: 29 set. 2020a.

FINANVEIRO, P. DO C. **História do Cooperativismo - Os Pioneiros de Rochdale.** Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-pioneiros-de-rochdale/>. Acesso em: 28 ago. 2020b.

FIPE, S. **Benefícios econômicos do cooperativismo na economia brasileira.** Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2020/02/58ebee8d7f6502c72c3d4824792b53f8.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo.** São Paulo: Saraiva, 1973.

FUNDAÇÃO. **A Trajetória do Sicredi: Uma história de cooperação.** Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2014.

GADOTTI, M. R. J. E. (ORG). **Educação de Jovens e Adultos: teoria, prática e proposta.** 6. ed. São Paulo: 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

INFOCOS - INSTITUTO DE FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO. **Saberes da cooperação.** Francisco Beltrão: Grafisul, 2015.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa.** São Paulo: Saraiva, 2004.

KNOWLES, M. S.; HOLTON, E. F.; SWANSON, R. A. **The adult learner.** Houston: 1998.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. Tradução: Sabine Alexandra Holler. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Ediouro, 2003.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: [s.n.], 2009.

MADEIRA, V. de P. C. **Para falar em Andragogia, Programa Educação do Trabalhador.** 2. ed. São Paulo: CNI-SESI, 1999.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul: [s.n.], 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos.** 13. ed. São Paulo: [s.n.], 2009.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília, DF: Confedbras, 2014.

NOGUEIRA, S. M. A Andragogia: que contributos para a prática educativa? Linhas: **Revista do Programa de Mestrado em Educação e Cultura**. 5. ed. Florianópolis: [s.n.], 2004.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 23 abr. 2020.

OCB. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 25 abr. 2020.

OCERGS/SESCOOP/RS. **Princípios do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>. Acesso em: 26 abr. 2020.

PASQUALI, A. **Sociologia e Comunicação**. Petrópolis: [s.n.], 1973.

PIMENTEL, A. **Estratégias essenciais de marketing**. São Paulo: [s.n.], 2008.

PINHO, D. **O que é cooperativismo**. São Paulo: [s.n.], 1996.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: [s.n.], 2004.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. São Paulo: [s.n.], 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração.pdf**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSSI, A. do C. S. **Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais**. Curitiba: [s.n.], 2008.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Avaliação de ativos intangíveis: goodwill, capital intelectual, marcas e patentes, propriedade intelectual, pesquisa e desenvolvimento**. São Paulo: [s.n.], 2009.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: [s.n.], 1999.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

SCHULZE, E. Perspectiva Econômica. *In*: COOPERATIVISMO. **Estrutura do poder em cooperativas**. São Leopoldo: [s.n.], [s.d.]. p. 49–76.

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. Disponível em: [https://www.Sistema de Crédito Cooperativo Pesquisado.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/rs-sicredi\\_v10\\_digital.pdf](https://www.Sistema de Crédito Cooperativo Pesquisado.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/rs-sicredi_v10_digital.pdf). Acesso em: 11 nov. 2020.

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/relatorio\\_sustentabilidade\\_2019.pdf](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/relatorio_sustentabilidade_2019.pdf). Acesso em: 24 abr. 2020.

SICREDI. **Cooperativismo de Crédito**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SOCIALBASE, B. **Como engajar equipes usando uma Rede Social Corporativa**. Disponível em: <https://blog.socialbase.com.br/engajar-equipes-usando-rede-social-corporativa-comunicacao-interna/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: [s.n.], 2010.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: [s. n.], 2003.

WATKINS, W. P. **Los principios cooperativos hoy y mañana**. Bogotá: ESACOOOP, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A– QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

Pesquisa TCC

Estimados colegas,

Solicito o apoio nas respostas desta pesquisa, será base para análise e finalização da minha especialização em cooperativismo.

Trabalho: VALORES E DOCTRINA COOPERATIVISTA: ARTEFATOS PARA AUMENTO DO CONHECIMENTO E IDENTIFICAÇÃO EM COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE TERCEIRO GRAU.

Para nortear e auxiliar, segue a classificação das sociedades cooperativas:

Cooperativa Singular: União Metropolitana ou Pioneira RS

Cooperativa Central: Central Sul/Sudeste

Cooperativa de Terceiro Grau: Confederação das Cooperativas de Crédito

\* Obrigatória

\* Este formulário registrará seu nome. Preencha-o.

1. Você é natural de onde? E reside atualmente onde?

2. Trabalhou em Cooperativa Singular, Central ou em outra cooperativa (inclusive outro ramo de cooperativismo) antes da Confederação?

( ) Sim

( ) Não

3. Se sim, na questão anterior, me conte onde trabalhou?

4. Desde quando trabalha na Confederação?

Formato: DD/MM/AAAA

5. Conhece a missão, visão e propósito do Sistema de Crédito Cooperativo que a Confederação está inserida? (Quanto mais próximo do 10 mais eu entendo que conheço)

Escala: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Tens conhecimento dos valores e princípios do cooperativismo?

Escala: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Você entende e conhece os impactos do Cooperativismo na sociedade? Isto é, conseguiria dar exemplos e explicar a um colega novo, por exemplo?

Sim, mas posso melhorar meus argumentos

Sim, tenho muitos exemplos

Não consigo

8. De uma forma geral, quanto você considera seu nível de conhecimento do cooperativismo?

Escala: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Você tem contato com Cooperativas (Singulares ou Centrais) nas suas atividades ou rotina cotidiana?

Sim, com muita frequência

Sim, mas pouca frequência

Sim, mas raramente

Não, não tenho interação

10. Já realizou visitas profissionais ou por outro motivo em Cooperativas Centrais e/ou Singulares?

Sim

Não



11. Você já realizou o programa Crescer ou outro disponibilizado pela sua Cooperativa.

- Sim, fiz o Crescer
- Sim, fiz outro mas não lembro
- Não fiz nenhum
- Outro \_\_\_\_\_

12. Se respondeu não na questão anterior, por qual motivo? Não, pois...

- Não, até fui convidado
- Não, pois não fui convidado
- Não, e eu não sei o que é curso
- Outro \_\_\_\_\_

13. Participo das assembleias (ordinária e/ou extraordinária)?

- Sim, todos os anos
- Sim, quando posso
- Não

14. Na Confederação, em quais canais (de comunicação interna e endomarketing), você identifica temas e informações ligadas ao cooperativismo?

- Postagens no Yammer
- Newsletter (e-mails do endomarketing)
- Webconferências (áreas, times e etc)
- Clipping de Notícias (e-mail)
- Reuniões
- Live (diretoria, superintendência, etc.)
- Outro \_\_\_\_\_

15. No catálogo de treinamento online disponibilizado aos colaboradores da Confederação, você já realizou algum curso sobre cooperativismo?

Sim

Não

16. Você segue o Sistema de Crédito Cooperativo desta pesquisa nas redes sociais (LinkedIn, Instagram, etc.) e acompanha também a rede social da sua cooperativa ou de outras?

Somente o sistêmico

Sistema de Crédito Cooperativo - Confederação e outras cooperativas singulares

Nenhuma

Outro \_\_\_\_\_

17. A partir da afirmação: "Os colaboradores de Cooperativas Singulares ou Centrais são mais cooperativistas por estarem mais próximos aos associados." Responda sim ou não e brevemente justifique sua resposta.

18. Como você aplica no seu dia a dia de Contratações de Fornecedores os valores do cooperativismo? Cite um exemplo se possível.

19. Com base nas perguntas realizadas e no tema de pesquisa deste TCC, gostaria de acrescentar ou contribuir de outra forma? (outra percepção, sugestão ou hipótese que você tenha)