

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDA MANSILHA DA SILVA THEODORO**

**EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA COMO RECURSO ESTRATÉGICO: O CASO DA  
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA SÃO GABRIEL DO OESTE - COOASGO**

**CAMPO GRANDE - MS  
2021**

**FERNANDA MANSILHA DA SILVA THEODORO**

**EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA COMO RECURSO ESTRATÉGICO: O CASO DA  
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA SÃO GABRIEL DO OESTE - COOASGO**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Escola de Administração e Negócios. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração. Área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Morales de Queiroz Caleman.

**CAMPO GRANDE - MS  
2021**

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu esposo e filho pela paciência, encorajamento e por acreditar nos meus sonhos.

Aos meus pais que sempre me incentivaram a estudar e perseguir os meus objetivos.

Mãe e Pai, te admiro muito.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, receba toda glória e honra, agradeço-lhe pela sabedoria concedida e instruções em todas as conquistas de minha vida. O Senhor sempre está comigo.

A minha mãe que, com muito sacrifício, me apoiou, acreditou e incentivou, em todo tempo me deu palavras de carinho, ânimo e perseverança.

Ao meu pai e sua esposa, obrigada pelas orações e palavras de incentivo e afeto. Sei que torcem para que eu alcance meus sonhos.

Aos meus amados, esposo e filho, agradeço-lhes pela compreensão de estar alguns momentos ausentes, pela colaboração diária e, principalmente, por compartilhar todos os momentos da minha vida. Vocês são um presente divino!

À minha orientadora, Profa. Dra. Silvia M. de Queiroz Caleman, pela suas orientações e dedicação, este trabalho se concretizou com sua preciosa contribuição. Professora te admiro como profissional e pessoa.

Ao meu ex-diretor, Marco Antonio, que possibilitou a realização deste curso, bem como pela compreensão durante os períodos de aulas.

Aos professores da Banca de Qualificação, Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Erlaine Binotto, Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carla Maria Schmidt e Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser pelas valiosas contribuições.

Aos colegas da turma do mestrado, em especial, a Bruna Laís Ojeda, pelas dicas e ansiedades compartilhadas.

À OCB/MS, em especial ao Gerente de Desenvolvimento, Juarez Pereira, que sempre me recebeu com atenção e forneceu os dados e contatos para eu realizar a pesquisa.

À COOASGO que me recebeu com entusiasmo, compartilhou sua história e suas conquistas. Todas as solicitações foram atendidas prontamente.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd/UFMS, servidores e docentes, obrigada pelo suporte e aprendizado.

THEODORO, Fernanda Mansilha da Silva. Educação cooperativista como recurso estratégico: o caso da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. 122 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman

Defesa: 06-05-2021.

## RESUMO

As cooperativas agropecuárias estão inseridas num cenário competitivo, tendo que atuar como uma organização economicamente viável e, ao mesmo tempo, como uma organização social e democrática. Essas cooperativas geram empregos, distribuem renda e contribuem – econômica e socialmente – para o desenvolvimento regional. Dessa forma, Sousa *et al.* (2018) afirmam que é relevante estudar as estratégias de gestão das cooperativas, em especial, a importância dada às práticas de educação cooperativista. Nessa perspectiva, este estudo teve por objetivo verificar como a educação cooperativista contribui para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. A COOASGO investe na capacitação e qualificação profissional do seu quadro social, promovendo treinamentos, palestras e programas que visam a valorização de seus cooperados e funcionários. A cooperativa também tem participação ativa nos programas, cursos, seminários e palestras ofertados pelo SESCOOP/MS. A revisão de literatura discorreu sobre o desenvolvimento do campo Gestão Estratégica, abordou a teoria da Visão Baseada em Recursos e explanou sobre a Educação Cooperativista e a Vantagem Competitiva em Cooperativas Agropecuárias. O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em duas etapas, na qual a primeira foi uma pesquisa descritiva, tendo como fonte o Banco de Dados, extraído do Sistema Gestão de Desenvolvimento Humano – GDH, fornecido pela OCB/MS, contendo dados das cooperativas agropecuárias que realizaram cursos, programas e demais atividades desenvolvidas pelo SESCOOP/MS, em parceria com a OCB/MS, no período de 2017 a 2019. A segunda etapa foi uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, no qual foram realizadas entrevistas com três diferentes públicos da cooperativa (cooperado, presidente e empregados), além da análise de seus documentos oficiais. Posto isso, os dados da pesquisa indicaram que as cooperativas agropecuárias participaram de várias práticas de educação cooperativista, ofertadas pelo SESCOOP/MS, que possui um portfólio amplo de cursos e programas. Constatou-se que as cooperativas que mais participaram das atividades realizadas pelo SESCOOP/MS são cooperativas que já operam há mais de 20 anos no mercado, outrossim, há uma atenção maior das cooperativas para práticas educativas que visam a formação profissional e eficiência nos processos da cooperativa, embora as práticas de educação cooperativista compreendem tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desenvolvimento profissional. A pesquisa evidenciou, também, que quando a cooperativa inclui a educação cooperativista no seu planejamento estratégico, isto é, trata a educação cooperativista como um recurso estratégico, ela contribui para o alcance de melhores resultados econômicos e sociais. Então, as práticas de educação cooperativista, quando focadas nas duas dimensões – social e profissional – de maneira equilibrada, surtem efeitos que vão do aumento da participação, qualificação profissional até qualidade na produção e comprometimento, auxiliando no resultado geral da cooperativa. Complementando, a contribuição das práticas de educação cooperativista não está apenas na realização de um curso ou um programa, e sim numa gama de processos educativos que ocorrem de diferentes modos, de maneira contínua. Ainda, o estudo constatou que não é fácil trabalhar a educação cooperativista com o quadro social, é um trabalho árduo, gradual, que requer conscientização e perseverança, visto que, os aspectos econômicos e financeiros são os motivos maiores de adentrar e permanecer na cooperativa.

**Palavras-chaves:** Educação Cooperativista. Cooperativas Agropecuárias. Recurso Estratégico. SESCOOP.

## ABSTRACT

Agricultural Cooperatives are inserted in an competitive scenario, having to act as an economically viable organization and, at the same time, as a social and democratic organization. These cooperatives generate jobs, distribute income and contribute – economically and socially – to regional development. In this way, Sousa *et al.* (2018) affirm that is relevant to study the management strategies of cooperatives, especially the importance given the practices of cooperative education. In this perspective, this study aimed to verify how cooperative education contributes to the strategic management of Agricultural Cooperative São Gabriel do Oeste - COOASGO. COOASGO invests in the training and professional qualification of its membership, promoting training, lectures and programs that aim at valuing its members and employees. The cooperative also has frequent participation in the programs, courses, seminars and lectures offered by Sescop / MS. The literature review discussed the development of the Strategic Management field, addressed the theory of Resource-Based Vision and explained about Cooperative Education and Competitive Advantage in Agricultural Cooperatives. The development of the research occurred in two stages, in which the first stage of the methodological procedure, was a descriptive research of the Database, provided by OCB/MS. The Database, extracted from the Human Development Management System – GDH, contained data from agricultural cooperatives that training courses, programs and other activities developed by Sescop/MS, in partnership with OCB/MS, in the period from 2017 to 2019. The second stage of the research, was an exploratory research, through a case study, in which interviews were conducted with three different stakeholders of the cooperative (associated, president and employees), in addition to the analysis of official documents of the cooperative. That said, the survey data indicated that agricultural cooperatives participated in various cooperative education practices, offered by Sescop / MS, which has a broad portfolio of courses and programs. It was found that the cooperatives that most participated in the activities carried out by Sescop / MS are cooperatives that have been operating in the market for more than 20 years, in addition, there is a greater attention by cooperatives for educational practices aimed at professional training and efficiency in the processes of education. cooperative, although cooperative education practices comprise both personal and professional development. The research also showed that when the cooperative includes cooperative education in its strategic planning, that is, it treats cooperative education as a strategic resource, it contributes to the achievement of better economic and social results. So, cooperative education practices, when focused on the two dimensions - social and professional - in a balanced way, have effects ranging from increased participation, professional qualification to quality in production and commitment, helping in the overall result of the cooperative. In addition, the contribution of cooperative education practices is not only in the realization of a course or program, but in a range of educational processes that occur in different ways, in a continuous manner. Still, the study found that it is not easy to work with cooperative education with the membership, it is hard, gradual work, which requires awareness and perseverance, since the economic and financial aspects are the biggest reasons to enter and remain in the cooperative.

**Keywords:** Cooperative Education. Agricultural Cooperatives. Strategic Resource. Sescop.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo dos componentes estratégicos básicos da gestão de recursos.....	27
Figura 2 – Modelo de atuação finalística do Sescoop.....	47
Figura 3 – Estrutura Organizacional da COOASGO.....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo entre total de cooperativas e total de cooperativas atendidas pelo Sescoop/MS.....	69
Gráfico 2 – Participação das cooperativas agropecuárias nos programas Sescoop/MS.....	71
Gráfico 3 – Ranking dos 15 cursos com maior participação de público em 2017 a 2019.....	74
Gráfico 4 – As 10 cooperativas que mais investiram em práticas educativas (2017-2019).....	75
Gráfico 5 – Faixa etária do público beneficiário no triênio 2017/2019.....	78
Gráfico 6 – Participação do público feminino nas capacitações Sescoop/MS.....	79
Gráfico 7 – Evolução do Faturamento COOASGO.....	85

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Estrutura das propostas de soluções SESCOOP.....	50
Quadro 2 - Projetos em parceria com SESCOOP/MS.....	52
Quadro 3 - Matriz de Amarração da pesquisa.....	54
Quadro 4 - Análise de Conteúdo.....	63
Quadro 5 – Síntese das entrevistas do Estudo de Caso.....	101

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ACI** – Aliança Cooperativa Internacional

**Coamo** – Cooperativa dos Agricultores de Campo Mourão

**Cocamar** – Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá

**Coopercentral** – Cooperativa Central

**Cooxupé** – Cooperativas dos Cafeicultores de Guaxupé

**ECT** – Economia dos Custos de Transação

**Fates** – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

**GDA** – Programa de Desenvolvimento Econômico-Financeiro

**GDH** – Sistema Gestão de Desenvolvimento Humano

**MS** – Mato Grosso do Sul

**OCB** – Organização das Cooperativas Brasileiras

**OCB/MS** – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Mato Grosso do Sul

**OI** – Organização Industrial

**OQS** – Organização do Quadro Social

**PAGC** – Programa de Acompanhamento de Gestão das Cooperativas

**PDGC** – Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas

**POC** – Programa de Orientação Cooperativista

**RBV** – Resourced Based View (termo em inglês da Visão Baseada em Recursos)

**Recoop** – Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária

**RH** – Recursos Humanos

**Sebrae** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**Semagro** – Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar

**Senar** – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

**Sescoop** – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

**Sescoop/MS** – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de Mato Grosso do Sul

**VBR** – Visão Baseada em Recursos

**VRIO** – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	16
1.4 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO .....	18
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO DO CAMPO GESTÃO ESTRATÉGICA .....	19
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	22
2.2.1 Visão Baseada em Recursos e Recursos Humanos .....	26
2.2.2 Conhecimento como Recurso para Vantagem Competitiva .....	28
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS .....	30
2.4 O POTENCIAL DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA .....	36
<b>3 DIRETRIZES DE ATUAÇÃO DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP) .....</b>	<b>45</b>
3.1 ATUAÇÃO DO SESCOOP EM MATO GROSSO DO SUL .....	50
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	55
4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	59
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>67</b>
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO SESCOOP E O SISTEMA GDH.....	67
5.2 PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA .....	70
5.2.1 Práticas de Educação Cooperativista realizadas pelos dirigentes e empregados estratégicos.....	76
5.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO PÚBLICO ATENDIDO PELO SESCOOP/MS	77
5.3.1 Perfil dos Dirigentes e Empregados Estratégicos .....	80
5.4 CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA: UM ESTUDO DE CASO .....	81
5.4.1 Origem, História e Trajetória da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO .....	81

5.4.2 A COOASGO e o SESCOOP/MS: Práticas de Educação Cooperativista.....	86
5.4.3 Contribuição das Práticas de Educação Cooperativista para a Gestão Estratégica ...	88
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	115
APÊNDICE B – COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS QUE REALIZARAM CAPACITAÇÕES OFERTADAS PELO SESCOOP/MS.....	118
APÊNDICE C – PORTFÓLIO DOS PROGRAMAS REALIZADOS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS – 2017 A 2019.....	119

## 1 INTRODUÇÃO

Os vínculos existentes entre educação e cooperação estão presentes em todas as épocas da humanidade e no atual momento – multiplicação da tecnologia, globalização, uso intensivo da internet, disseminação dos meios de comunicação – os termos ganham mais evidência e relevância. A princípio, a educação no seu sentido mais amplo é aprender, isto é, aprender a compreender o mundo, as pessoas e a nós mesmos (MORAN, 2015). Assim, segundo Moran (2015), a educação combina vários espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos.

Já a definição de cooperação tem a ver com organização, que é um sistema de atividades ou forças conscientemente organizadas de duas ou mais pessoas (BARNARD, 1938). Conforme o mesmo autor, para essa organização sobreviver, ela deve ser “efetiva”, no sentido de atingir os propósitos da organização, e “eficiente”, no sentido de satisfazer as necessidades e motivações individuais.

Em face disso, a educação cooperativista desempenha um importante papel para a consolidação e desenvolvimento da organização cooperativa, visto que, ela tem por principal finalidade contribuir para que os associados aprendam a cooperar, desenvolvendo o sentido da cooperação, constituindo-se como um veículo de fortalecimento da participação dos associados (FERREIRA, 2009). Nesse sentido, a educação cooperativista, além de capacitar os cooperados, visa, igualmente, atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar funcionários, a fim de conhecer melhor a cooperativa e contribuir com ela (SCHNEIDER, 2003).

Importante destacar que, segundo Ferreira, Sousa e Amodeo (2018) e Schneider e Hendges (2006), a educação cooperativista é reconhecida como a “regra de ouro” do cooperativismo desde suas origens, formando parte dos princípios cooperativos<sup>1</sup>. Pinho (2003) ressalta que, metaforicamente, pode-se afirmar que a educação dos associados, ou a educação cooperativista, é importante “cláusula pétrea” do sistema cooperativo internacional.

Dessa forma, situa-se neste estudo a concepção posta por Schneider (2003) em que a Educação Cooperativista são atividades educativas que investem esforços na formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, que opera sob à luz da cultura cooperativista, bem como na formação e capacitação de um competente produtor, prestador de serviços, consumidor e poupador. Ainda, Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) complementam

---

<sup>1</sup> Para guiar o cooperativismo foram estabelecidos 7 princípios, reconhecidos internacionalmente, a saber: 1º Adesão Livre e Voluntária; 2º Gestão Democrática; 3º Participação Econômica dos Membros; 4º Autonomia e Independência; 5º Educação, Formação e Informação; 6º Intercooperação e 7º Interesse pela Comunidade. Esses princípios são os mesmos desde que foi fundada a primeira cooperativa da história, em 1844. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 25 jun. 2020.

que esse processo de formação engloba tanto o desenvolvimento pessoal, quanto o desenvolvimento profissional do cooperado.

Assim, a educação cooperativista é específica para as organizações cooperativas e precisa estar adequada as demandas dos cooperados, do dirigente, dos empregados e da comunidade. Ferreira, Sousa e Amodeo (2018) expõem que essa Educação, ao possibilitar o aprimoramento tanto da gestão social quanto da gestão empresarial das cooperativas, permite contribuir satisfatoriamente para o alcance de vantagem perante os concorrentes.

Nesse rumo, a abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos – VBR ou *Resourced Based View* – RBV, é o fundamento teórico na construção deste trabalho, uma vez que, ela permite a compreensão das fontes de vantagem competitiva sustentada por meio da análise dos recursos estratégicos da empresa. Segundo Barney (1991), os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc, que permitam que ela conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

Posto isso, e considerando a importância social e econômica das organizações cooperativas, o presente trabalho direciona sua análise para o ambiente interno dessas organizações - especialmente - cooperativas agropecuárias, identificando na categoria recursos humanos, a educação cooperativista como recurso estratégico. Nesse contexto, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), foi criado para atender as demandas de capacitação nas cooperativas e sucessivas reivindicações da OCB, face ao reconhecimento da relevante função que as cooperativas desempenham no país (FERREIRA; SOUSA, 2018).

A especificidade do Sescoop perante as outras instituições de ensino está na sua missão institucional: promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras (SESCOOP, 2018). O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo tornou-se referência na promoção social e formação profissional de cooperados e funcionário das cooperativas. O Sescoop tem atuação em 27 unidades estaduais e unidade nacional, considerando os diferentes contextos locais na elaboração de suas diretrizes e modelo de atuação (SESCOOP, 2018).

Sob um olhar atento e investigativo, as cooperativas agropecuárias - como organizações que promovem desenvolvimento social e econômico - ainda têm desafios, oportunidades e peculiaridades que demandam gestão estratégica, pesquisas e, principalmente, fortalecimento dos seus valores e princípios. Essas cooperativas possuem características que as tornam um modelo de negócio diferente das outras organizações privadas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar de todas as conquistas e contribuições - econômica e social - para o país, as cooperativas agropecuárias, ainda, enfrentam grandes objeções e problemas típicos da sua própria natureza. Pode-se notar que, conforme dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2019 e de 2020, as cooperativas agropecuárias desde 2017 vem reduzindo em números. Em 2017 eram 1.618, em 2018 eram 1.613 e em 2019 eram 1.223 cooperativas agropecuárias. Conseqüentemente, esses números também refletem em números de cooperados, que em 2017 eram 1.017.481 diminuindo para 992.111 em 2019.

Nada obstante, na região Centro-Oeste as cooperativas agropecuárias também decresceram, passando de 218 em 2018 para 168 em 2019 (ANUÁRIO, 2019, 2020). Inseridos nesse contexto, o estado de Mato Grosso do Sul continha em 2018, 58 cooperativas ativas e registradas na OCB/MS e, atualmente, conforme relação de cooperativas agropecuárias ativas divulgada no site oficial da OCB/MS<sup>2</sup>, constam 42 cooperativas em operações.

Esse resultado pode estar relacionado às características peculiares da organização cooperativa. Segundo Bialoskorski Neto (2015), uma das principais características é o duplo papel do cooperado, em que o cooperado exerce - ao mesmo tempo - papel de dono e usuário. Essa particularidade pode trazer muitas vantagens quando o cooperado compreende a doutrina cooperativista e o seu papel, no entanto, caso contrário pode afetar negativamente o desempenho da cooperativa e levar ao seu fracasso.

Schneider e Hendges (2006) afirmam que não é fácil trabalhar a questão da identidade cooperativa junto aos associados e demais públicos, devido ao ritmo acelerado da vida e suas constantes transformações, associado ao desenvolvimento tecnológico. Os autores afirmam que o grande desafio e propósito da educação cooperativista hoje, além da capacitação, é o resgate e a reafirmação permanente da identidade cooperativa.

Complementando, Frantz (2003) aponta que educar para a cooperação é uma ação árdua, pois o ser humano nasce e vive numa realidade de concorrência e individualismo. Sem educação cooperativista é muito difícil para a cooperativa realizar seus objetivos e responder aos desafios que o ambiente lhes impõem (FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018).

Dessa forma, Sousa *et al.* (2018) afirmam que, para que essas cooperativas possam contribuir localmente, torna-se relevante estudar as suas específicas estratégias de gestão, em especial, a importância dada as práticas de educação cooperativista.

---

<sup>2</sup> Disponível em <https://ocbms.org.br/filiadas/agropecuario/1/> acesso em: 20 dez. 2020.

Diante do exposto, visando contribuir com o desenvolvimento do sistema cooperativista, este estudo tem a seguinte questão de pesquisa: **como a Educação Cooperativista é compreendida como recurso estratégico pela Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste -COOASGO?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa exposto e com o intuito de responder à questão levantada, foram traçados os seguintes objetivos para este estudo:

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição da Educação Cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas de Educação Cooperativista, ofertadas pelo Sescop/MS, que são realizadas pelas cooperativas agropecuárias;
- b) Caracterizar o perfil do público atendido pelo Sescop/MS, que realizam essas práticas educacionais;
- c) Verificar a contribuição das práticas de Educação Cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O cooperativismo é um modelo de negócio que conquistou um bilhão de pessoas espalhadas por vários países ao redor do mundo (ANUÁRIO, 2020). As cooperativas adentraram em vários ramos de mercado, atuando de forma cada vez mais competitiva e eficiente. No Brasil, segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2020, das 300 maiores cooperativas do mundo, 5 são brasileiras. Ainda, conforme o citado Anuário, o país possui 5.314<sup>3</sup> cooperativas, distribuídas em todas as unidades da federação, nos 7 ramos de mercado. Esses números expressam a consolidação do movimento cooperativista, bem como sua representatividade no mundo, e em especial, no Brasil.

---

<sup>3</sup> O número total de cooperativas refere-se às cooperativas ativas e registradas junto à na OCB até 19/12/2019.

No ramo agropecuário, a importância das cooperativas agropecuárias para o Brasil, pode ser observado pelos seus números, isto é, são 1.223 cooperativas, somando 992.111 cooperados, que empregam 207.201 empregados. Com base nisso, o agronegócio brasileiro recebe suporte e incremento dos resultados financeiros oriundos dessas cooperativas agropecuárias, visto que, em 2019 essas cooperativas aplicaram R\$ 23,76 bilhões de recursos financeiros, divididos em custeio com fornecimento de insumos aos cooperados, adiantamentos aos cooperados e rubrica de crédito de industrialização (ANUÁRIO, 2020).

Em Mato Grosso do Sul a ação do Governo do Estado, por meio da Semagro<sup>4</sup>, tem fomentado a cultura do cooperativismo entre os produtores rurais, visando ampliar a atuação de novas cooperativas agropecuárias e atrair investimentos dessas organizações para estruturas e serviços em favor do pequeno, médio e grande produtor rural (SEMAGRO, 2019)<sup>5</sup>.

Com base nisso, o Governo Estadual, por meio do Decreto n.º 15.555, de 26 de novembro de 2020, instituiu o Programa Estadual de Desenvolvimento e Fortalecimento do Cooperativismo em Mato Grosso do Sul (PROCOOP) com o objetivo de fomentar um ambiente favorável ao desenvolvimento e fortalecimento das cooperativas sul-mato-grossense (SEMAGRO, 2020), visto que, o setor cooperativista, incluído o ramo agropecuário, é responsável por 10% do PIB Estadual (SEMAGRO, 2020).

Diante desse contexto, o cooperado é o principal recurso da cooperativa, desempenhando simultaneamente duplo papel, como dito anteriormente, o que interfere diretamente na gestão da cooperativa, sobretudo, na separação entre propriedade e controle, sendo essa uma das causas de divergências de interesses, desequilíbrios e ineficiências. Nesse aspecto, Bijman, Hendrikse e Oijen (2013), afirmam que a alocação do direito de decisão entre o Conselho de Administração e a Gerência é uma das questões clássicas no debate sobre governança corporativa das cooperativas.

Ainda os autores expõem que acomodar o mundo dos cooperados e o mundo dos gerentes em uma estrutura de governança corporativa é a tarefa desafiadora do Conselho de Administração. Complementam que não se trata apenas de estabelecer um controle eficaz, mas que esse controle deve ser equilibrado, envolvendo novas estruturas de alocação de direito e gerencia profissionalizada. Dessa forma, Ferreira, Sousa e Amodeo (2018) expõem que a

---

<sup>4</sup> Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar (Semagro).

<sup>5</sup> Informação obtida no site da Semagro. Disponível em: <https://www.semagro.ms.gov.br/fomento-ao-cooperativismo-em-ms-atrai-investimentos-e-da-competitividade-ao-produtor-rural/>

função da educação cooperativista é operar, juntamente, na gestão social e empresarial das cooperativas, promovendo a participação dos cooperados e profissionalização da gestão.

Portanto, a relevância de investigar a Educação Cooperativista como recurso estratégico decorre do exposto por Basterretxea e Albizu (2010), no qual a capacitação permanente, tanto em aspectos profissionais quanto em aspectos sociais, tem sido um fator decisivo no desenvolvimento e consolidação das cooperativas. Nesse sentido, a educação cooperativista é um instrumento de empoderamento dos cooperados, visto que, é capaz de promovê-los em verdadeiros sujeitos do seu destino (FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018).

Ainda, Argote e Ingram (2000) destacam a relevância do conhecimento para a construção de vantagem competitiva nas organizações. Cientes da importância das cooperativas e da sua particularidade enquanto sociedade de pessoas, o tema da educação cooperativista assume um papel instigante para a gestão estratégica destas organizações. Por fim, importante destacar que a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas elas são questão de sobrevivência e sem essas atividades, as cooperativas são desvirtuadas ou até absorvidas pela concorrência e conflitos (SCHNEIDER, 2003).

#### 1.4 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo está delimitado no aspecto geográfico, focado nas cooperativas agropecuárias do estado de Mato Grosso do Sul.

Quanto à estrutura, este estudo encontra-se organizado em seis capítulos, sendo a Introdução o primeiro capítulo, contextualizando o objeto de pesquisa, propondo os objetivos e exarando sua importância. O segundo capítulo consiste na Revisão da Literatura, trazendo o arcabouço teórico para sustentar os objetivos propostos. O terceiro capítulo refere-se às Diretrizes de Atuação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, tendo em vista sua importância no contexto da Educação Cooperativista. O quarto capítulo exhibe a Metodologia, bem como os procedimentos utilizados e os métodos de coleta de dados. O quinto capítulo, trata dos Resultados obtidos na pesquisa. E, por fim, o sexto capítulo, no qual são indicadas as Considerações Finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta revisão de literatura propõe-se, inicialmente, abordar – brevemente – o tópico Desenvolvimento do Campo Gestão Estratégica, visando introduzir a trajetória do estudo da gestão estratégica, o qual fundamenta o próximo tópico, que trata da Visão Baseada em Recursos. Após, dando continuidade à discussão teórica, aborda-se a Vantagem Competitiva em Cooperativas Agropecuárias. Por fim, fechando este arcabouço literário, mas não esgotando os temas tratados, discorre-se o tópico O Potencial da Educação Cooperativista, elucidando pressupostos, práticas e pesquisas.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO DO CAMPO GESTÃO ESTRATÉGICA

A evolução do campo de gestão estratégica ocorreu de forma peculiar, intensa e distinta ao longo de várias décadas. O desenvolvimento desse campo está relacionado, primitivamente, ao emprego do termo Estratégia, o qual possui origem na Grécia Antiga, utilizado, predominantemente, na área militar, obtido ênfase na obra do general chinês Sun Tzu, intitulada “A Arte da Guerra”.

Desde então, a análise do termo Estratégia percorreu um árduo caminho e chegou às universidades e às empresas, focando o campo da gestão estratégica, investigando o ambiente interno e externo das organizações. Nesse rumo, a gestão estratégica torna-se uma ferramenta que ganha força e popularidade, evidenciada pela literatura de vários autores e aplicada pelos gerentes das empresas. Num panorama histórico, Hoskisson *et al.* (1999) afirmam que os primeiros pesquisadores da área de estratégia estavam, principalmente, preocupados em reconhecer as “melhores práticas” das empresas que contribuíam para o sucesso.

Essa ênfase nos procedimentos interno da empresa, segundo os autores, já podia ser encontrada nos primeiros clássicos, como As Funções do Executivo de Chester Barnard (1938), que tratou dos processos gerenciais da empresa, e na Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose (1959), na qual as empresas eram tidas como coleções de recursos produtivos e heterogêneos, tornando-as com características singulares. Antes disso, Chamberlin (1933) em Teoria da Concorrência Monopolística já apontava que a diferença do desempenho entre firmas numa indústria estava relacionada aos recursos heterogêneos, ainda que esses recursos pudessem, de certa forma, serem semelhantes.

Além disso, contribuições teóricas de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1980) e Mintzberg (1994) traçaram a evolução e a organização dos conceitos de

Estratégia para o universo acadêmico e empresarial. Desde os primeiros estudos que tratam de Estratégia, surgiram várias dimensões, tipologias de conteúdo e escolas do pensamento estratégico, destacando-se, atualmente, a relação entre estratégia e vantagens competitivas.

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de procedimentos e alocação de recursos necessários para atingir metas. O autor acrescenta que mudanças de estratégia são repostas a oportunidades ou necessidades criadas por mudanças no ambiente externo, como por exemplo a inovação tecnológica, o que conseqüentemente leva a mudanças na estrutura da empresa. Ansoff (1965), descreve a estratégia como o “ponto em comum” entre as atividades e os mercados de produtos de uma empresa e possuem quatro elementos: vetor de crescimento, mercados de produtos, vantagem competitiva e sinergia. Dessa forma, Ansoff (1965) formulou quatro estratégias para o crescimento e desenvolvimento das empresas, a saber: i) desenvolvimento de mercado; ii) penetração de mercado; iii) diversificação e iv) desenvolvimento do produto. Esses elementos são analisados por meio de sua matriz produto e mercado, considerada uma importante ferramenta para a gestão estratégica.

Segundo Hoskisson *et al.* (1999), essas obras enfatizaram as características e os processos internos das organizações como processos de tomada de decisões, limitações no processo de informações, poder e coalizões e estruturas hierárquicas, além de focar nos papéis dos gestores, fornecendo a base para o campo da gestão estratégica. Não obstante, os autores alegam que, com o desenvolvimento da gestão estratégica, o foco de análise interna das empresas se deslocou, sobretudo, para uma perspectiva econômica, tanto na teoria quanto no método. Nessa direção, Hoskisson *et al.* (1999) afirmam que o deslocamento em direção à economia, especialmente, a economia de Organização Industrial (OI), influenciou a pesquisa de forma substancial, trazendo uma abordagem externa, tendo como principal unidade de análise o setor ou grupos de empresa que concorriam uns com os outros.

O ponto forte dessa perspectiva, conforme retratado por Porter (1980), é que o desempenho de uma empresa é, principalmente, uma função do ambiente setorial em que ela compete. Assim, Porter (1980), ganhou notoriedade com sua contribuição para o campo da gestão estratégica, analisando as estruturas setoriais por meio de seu modelo analítico. O modelo das cinco forças elaborado por Porter (1980) propõe avaliar os diferentes aspectos e atratividades de um setor, bem como, analisar os concorrentes. Ainda, segundo o autor, a capacidade de uma empresa obter vantagem competitiva depende de como ela se posiciona e se diferencia dos demais concorrentes dentro de um setor.

Dessa maneira, Porter (1980) alega o pressuposto de que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva. Posto isso, ao analisar as empresas, Porter (1996) afirma que as atividades executadas são as unidades básicas da vantagem competitiva e, por isso, o diferencial surge tanto da seleção de atividades como da forma como são realizadas. Assim, a essência da estratégia competitiva é optar por executar atividades de uma forma diferente das atividades dos rivais, a fim de distribuir um mix único de valor ao cliente (PORTER, 1996).

Avançando na discussão, Mintzberg (1994) menciona que o planejamento estratégico prescreve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos na administração superior, diferentemente do pensamento estratégico que formula as estratégias a partir de uma composição mental e intuitiva, estendendo para todas as pessoas da organização, nos diversos níveis de atuação.

Enquanto a economia de Organização Industrial enfatiza os fenômenos no nível setorial, a gestão estratégica, de acordo com Hoskisson *et al.* (1999), se preocupa com estratégias no nível da empresa

. A aplicação dos paradigmas de Organização Industrial trouxe focos novos e relevantes para o campo da gestão estratégica, no entanto, conforme expõem os autores, ainda faltam algumas peças nesse quebra-cabeça, visto que, pesquisas mostraram que algumas empresas têm desempenho melhor do que outras no mesmo setor e/ou dentro do mesmo grupo estratégico. Isso sugere que fenômenos no nível da empresa são importantes.

Com base nesse vigoroso argumento, retorna-se à direção para dentro das organizações, na qual, conforme Hoskisson *et al.* (1999) expõem, a Economia Organizacional busca desvendar a lógica da estrutura interna e o funcionamento das empresas, ao invés de variáveis de estrutura setorial, como concentração de mercado ou economias de escala que afetam o comportamento e o desempenho das empresas. A Economia Organizacional tem como principais condutores da estratégia os motivos gerenciais (oportunistas), as capacidades (racionalidade limitada), a assimetria de informações e o relacionamento de transação, retratados nas teorias Economia dos Custos de Transação - ECT e a Teoria da Agência (HOSKISSON *et al.*, 1999).

Nesse sentido, Hoskisson *et al.* (1999) afirmam que as principais preocupações da pesquisa de gestão estratégica baseada na Economia Organizacional são muito diferentes daquelas baseadas na economia de OI, e, portanto, gradualmente, a gestão estratégica está retornando ao início, examinando como as estruturas e os atributos internos das empresas influenciam a estratégia e o desempenho delas. Em que pese a teoria ECT e a Teoria da Agência

tenham contribuído e avançado na análise da organização, ainda sim, os autores dizem que existem atributos e características peculiares das empresas que necessitam ser examinadas a fim de obter vantagem competitiva.

Diante do exposto, surgiu a Visão Baseada em Recursos – VBR, redirecionando as pesquisas para dentro da empresa, conquistando magnitude e mérito nos estudos sobre gestão. A premissa central da VBR traz a questão fundamental sobre o motivo pelo qual as empresas são heterogêneas e como elas atingem e sustentam a vantagem competitiva. Ademais, Hoskisson *et al.* (1999) asseveram que a VBR não é nova, pois seus vestígios podem ser encontrados nos trabalhos anteriores, como os de Chandler (1962), Ansoff (1965) e outros autores. No entanto, a obra fundadora de perceber a empresa como um conjunto de recursos foi apresentada pela primeira vez no trabalho de Penrose, em 1959, em sua teoria do crescimento da firma. Segundo Penrose (1959), uma empresa é mais que uma unidade administrativa, ela é um conjunto de recursos produtivos.

Além disso, Penrose (*op. cit*) afirmou que é a heterogeneidade dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis, que oferece a empresa sua característica peculiar, isto é, singular. Portanto, a compreensão de que as empresas possuem características singulares, devido ao conjunto de recursos heterogêneos, é um dos fundamentos da VBR. Deste modo, conforme declaram Hoskisson *et al.* (1999), a área da gestão estratégica tem natureza eclética, mas com o desenvolvimento recente da VBR, ela voltou a aumentar a ênfase nos pontos fortes e fracos internos das empresas em relação as suas oportunidades e ameaças externas.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A partir do começo da década de 1980, os pesquisadores desenvolveram e definiram conceitos baseados em recursos, e, assim, eles relacionaram como os recursos originam a vantagem competitiva da empresa (HOSKISSON *et al.*, 1999). Nesse trilhar, Grant (1991) exara que esse interesse dos pesquisadores reflete a insatisfação com a estrutura estática e de equilíbrio da economia de Organização Industrial que tem dominado boa parte do pensamento contemporâneo sobre estratégia empresarial.

Posto isso, e considerando o cenário competitivo e a rápida mudança tecnológica, examinar as fontes de vantagem competitiva das empresas é crucial para continuar no mercado e sustentar posições. É diante desse contexto que a Visão Baseada em Recursos evolui ao longo dos anos. Essa compreensão foi a inspiração para Jay Barney, que em 1991 apresentou um modelo para identificar as características dos recursos da empresa que são capazes de gerar

vantagens competitivas sustentáveis. Com base nos pressupostos de que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea nas empresas e que tais diferenças são estáveis ao longo do tempo, Barney (1991) analisou a relação entre esses recursos e a vantagem competitiva, a partir de quatro indicadores: valor, raridade, possibilidade de imitação e possibilidade de substituição. Após alguns anos o indicador da substituição foi trocado por organização, na literatura de Barney e Hesterley (2007).

Dessa forma, Barney e Hesterly (2007) definem a VBR como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Assim, faz-se necessário esclarecer o que são recursos e capacidades da empresa. Os autores esclarecem que os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar ou implementar estratégias, como exemplos: seus produtos (ativo tangível) e sua reputação (ativo intangível). Já as capacidades são um subconjunto dos recursos da empresa, que permitem aproveitar por completo outros recursos que elas controlam.

Tais recursos podem ser classificados em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Barney (1991) alerta que nem todos os recursos podem ser considerados como recursos estrategicamente relevantes. Para Wernerfelt (1984) os atributos do capital físico, humano e organizacional que efetivamente permitem que a empresa conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e sua eficácia são os recursos da empresa que merecem ser analisados. Ainda, Wernerfelt (1984) aventou que analisar as empresas em termos de recursos pode levar a percepções que diferem da perspectiva tradicional, isto é, do foco no produto, sendo possível examinar o relacionamento entre recursos e lucratividade em termo de barreira de posição de recursos.

Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada na empresa, englobando a planta, equipamentos, sua localização e acesso à matéria-prima. Os recursos financeiros referem-se ao dinheiro, de qualquer fonte, que a empresa possui. Já os recursos humanos incluem treinamento, experiência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). Por fim, os autores definem que os recursos organizacionais estão relacionados com a estrutura formal de reporte da empresa, isto é, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação.

A VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre o impacto dos recursos para a vantagem competitiva, que são a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2007) argumentam que a heterogeneidade de recursos significa que, para

determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras, como é o caso da empresa Toyota. Corrobora Peteraf (1993), ao mencionar que a noção de que as empresas, no que concerne aos seus recursos, estejam alicerçadas em base heterogêneas reside no âmago do campo da gestão estratégica há algum tempo, e tais recursos geram desempenho superior. Segundo a autora, a heterogeneidade implica que as empresas dotadas de capacidades distintas são capazes de competir no mercado e que, se não auferirem lucros, pelo menos não apresentam prejuízos.

Sobre a imobilidade de recursos, Barney e Hesterly (2007) afirmam que algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradoras e isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Acrescenta Peteraf (1993) que os recursos de mobilidade imperfeita são perfeitamente imóveis se não puderem ser negociados. Logo, Wernerfelt (1984) afirma que é importante analisar a empresa com base na posição de seus recursos em vez de analisá-la apenas sob o aspecto dos produtos, pois ao especificar um perfil de recursos é possível deparar com excelentes atividades de mercado e traçar superiores opções estratégicas.

Consideradas essas suposições, é possível explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor. Assim, Barney (1991) explica que uma empresa terá uma vantagem competitiva quando colocar em prática uma estratégia criadora de valor que não seja praticada ao mesmo tempo por nenhum concorrente atual ou potencial. Nesse sentido, o que uma empresa deseja, segundo Wernerfelt (1984), é criar uma situação onde sua posição de recursos próprios, direta ou indiretamente, seja mais difícil a recuperação pelos seus concorrentes. Sendo assim, Priem e Butler (2001) mencionam que os pressupostos da heterogeneidade e imobilidade de recursos são os axiomas da VBR.

Providos dos *insights* da Visão Baseada em Recursos, Barney e Hesterly (2007) elaboraram uma ferramenta de análise dos diferentes recursos e capacidades da empresa, buscando identificar seu potencial competitivo. Tal ferramenta é chamada de modelo VRIO e ela diz respeito a quatro questões que o gestor deve levantar sobre um recurso para verificar seu potencial competitivo: as questões de valor, da raridade, da imitabilidade e da organização.

Quanto à questão do valor, os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa explore oportunidades ou neutralizem ameaças no ambiente externo (BARNEY, 1991). Importante destacar que, para Collis e Montgomery (1995), um recurso que seja valioso em um determinado setor ou em um determinado período pode não ter o mesmo valor em outro segmento ou contexto cronológico. Além disso, os autores afirmam que a vantagem competitiva

pode ser atribuída à posse de um recurso de valor que permita à empresa um melhor desempenho por um menor custo em relação a seus concorrentes.

Desse modo, Barney e Hesterly (2007) demonstram que, em geral, as empresas que utilizam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças verão um aumento em suas receitas líquidas, ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos.

Em relação à raridade do recurso, apenas quando ele não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Uma empresa desfruta de vantagem competitiva quando está colocando em prática uma estratégia que crie valor e que não esteja sendo utilizada ao mesmo tempo por diversas empresas (BARNEY, 1991). No tocante à questão da imitabilidade, Grant (1991) afirma que a capacidade de transferência imperfeita de recursos limita a habilidade de uma empresa em adquirir os meios ou imitar o sucesso. Segundo Lippman e Rumelt (1982) os recursos da empresa são difíceis de imitar por causa das três fontes: a) condições históricas singulares, b) o vínculo entre o recurso e a vantagem competitiva sustentada é ambígua em termos causais, ou c) o recurso que gera a vantagem é socialmente complexo.

Nesse sentido, as condições históricas singulares ou únicas é reconhecida por Barney (1991), o qual alega que a importância da história como determinante do desempenho e da vantagem competitiva pode estar relacionada às circunstâncias histórica singulares da fundação da empresa e sua trajetória cursada ao longo do tempo. Diferentemente das condições histórica, a função da ambiguidade causal tem a ver com a dificuldade dos concorrentes em identificar ou não saber com certeza o que permite uma empresa obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Quanto aos recursos que tem origem em fenômenos sociais, isto é, são socialmente complexos, a dificuldade de imitação ocorre por ser algo intangível, como relacionamentos interpessoais, confiança, cultura, reputação e outros recursos que são custosos de imitar no curto prazo (BARNEY, 1991).

Com relação à questão da organização, quarta questão do modelo VRIO, os autores comprovam que as organizações devem aproveitar ao máximo o potencial dos recursos, assim, uma empresa deve estar organizada para explorar esses seus recursos e capacidades. Inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal, sistemas e política de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO. Por exemplo, se uma empresa tem recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, mas deixa de

se organizar para extrair o máximo de benefício desse recurso, parte de sua vantagem competitiva pode se perder (BARNEY; HESTERLY, 2007).

As empresas por meio de seus recursos buscam obter vantagem competitiva sustentada perante seus concorrentes. Não obstante, o fato de a vantagem competitiva ser sustentada não significa que ela é eterna, mas sugere que ela não será superada pelo empenho de duplicação de outras empresas (BARNEY, 1991). Portanto, o autor alega que a empresa precisa focar na heterogeneidade e na mobilidade dos recursos a fim de manter sua fonte de vantagem competitiva. Logo, esse modelo de vantagem competitiva baseada em recursos também tem diversas implicações para outros campos de estudo e disciplinas com foco na gestão estratégica.

### 2.2.1 Visão Baseada em Recursos e Recursos Humanos

Incontestavelmente, Wright, Dunford e Snell (2001) afirmam que a visão da empresa baseada em recursos inspirou a gestão estratégica dos recursos humanos de diferentes formas. Sob essa perspectiva, os autores dizem que a aceitação crescente dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva trouxe legitimidade à afirmativa de que as pessoas têm uma importância estratégica para o sucesso da empresa.

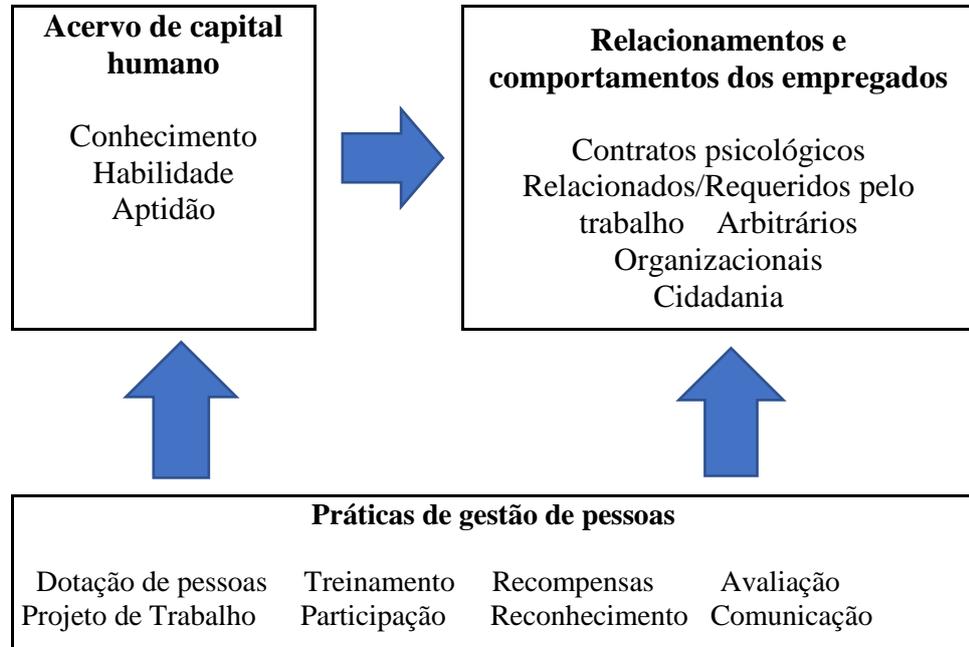
Assim, registra-se a partir da década de 1980, que a concepção do campo Gestão Estratégica dos Recursos Humanos é resultado do elo entre o planejamento estratégico e o planejamento dos recursos humanos (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001). Argumentam que nas publicações específicas sobre estratégia, a VBR ajudou a colocar as “pessoas” (ou recursos humanos) em evidência, e conceitos de conhecimento, de capacitação dinâmica, da organização como locais de aprendizado contínuo e de liderança como fontes de vantagem competitiva.

Dessa forma, Barney e Hesterly (2007) expõem que o foco da maioria das pesquisas empíricas da VBR está relacionado à história, à ambiguidade causal e à complexidade social, impactando no alcance da vantagem competitiva. Contudo, argumentam que, dentre as pesquisas mais relevantes, destacam-se as análises sobre práticas de recursos humanos, que geram recursos e capacidades socialmente complexos, resultando no melhor desempenho da empresa. Ademais, os autores defendem que, quando as vantagens competitivas são baseadas em tais fenômenos sociais complexos, a habilidade de outras empresas de imitá-los é geralmente restrita e custosa de imitar.

Nesse sentido, a VBR tornou-se um ótimo fundamento para as pesquisas centradas nos recursos humanos, enfatizando a importância das pessoas para sustentar vantagem competitiva.

Posto isso, Wright, Dunford e Snell (2001) elaboraram um modelo dos componentes estratégicos da gestão de recursos humanos que podem ser fontes de vantagem competitiva sustentada, conforme retrata a Figura 1:

Figura 1 - Modelo dos componentes estratégicos básicos da gestão de recursos



Fonte: Wright, Dunford e Snell (2001).

De acordo com Wright, Dunford e Snell (2001), o acervo de capital humano refere-se ao estoque de habilidades dos empregados, que necessita ser desenvolvido e monitorado pela empresa. Posto isso, o comportamento dos empregados confirma que os indivíduos são seres cognitivos e emocionais, dotados de livre arbítrio, capazes de fazer escolhas e se envolver e comprometer com a empresa.

Assim, segundo os autores, as empresas podem ter acesso a um valioso capital humano, mas, se não houver um bom projeto de trabalho, elas podem não empregar esse capital adequadamente, contribuindo de forma estratégica para o êxito da empresa. Desse modo, Barney e Hesterly (2007) citam o exemplo das fábricas de montagem de carros, em que todas as fábricas empregavam a mesma tecnologia de ponta, no entanto o que distinguia a fábrica eficiente das outras eram suas práticas de recursos humanos. Os autores alegam que tais práticas incluíam tomada de decisão participativa e ciclos de qualidade na produção em equipe, o que resultava em um alto nível de lealdade e compromisso dos funcionários com a fábrica.

Para Barney e Hesterly (2007), os recursos e capacidades socialmente complexos são justamente os tipos de recursos que a VBR sugere que deveriam ser fontes de vantagem

competitiva sustentável. Empresas que conseguem aplicar práticas de RH para desenvolver pessoas, conseguem obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Assim, Wright, Dunford e Snell (2001) mencionam que a maior parte das pesquisas sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos possui variadas formas, que vão desde o enfoque em Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, acervos de talentos até o ajustamento entre as habilidades dos empregados e a estratégia. Dessa forma, empregou-se uma lógica básica: a crença de que as atividades de recursos humanos conduzam à formação de uma mão de obra capacitada, comprometida com a empresa, constituindo-se em uma fonte de vantagem competitiva (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

### 2.2.2 Conhecimento como Recurso para Vantagem Competitiva

A importância do conhecimento como base para alcançar vantagem competitiva nas organizações tem sido tendência no campo da gestão estratégica (ARGOTE; INGRAM, 2000). As diferentes etapas da evolução social resultam de muitas variáveis interdependentes que na maioria das vezes decorrem do descobrimento e da aplicação de novos conhecimentos e técnicas de trabalho e produção (KENSKI, 2012).

Nesse sentido, a abordagem das capacidades dinâmicas, conforme retratam Teece, Pisano e Shuen (1997), destaca a relevância dos processos de aprendizagem organizacional, demonstrando que a vantagem competitiva da empresa ocorre da combinação dos recursos e competências internas, o que resulta num conjunto de ativos complementares e de conhecimento que são difíceis de imitar.

Ademais, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que a abordagem das capacidades dinâmicas se refere ao desenvolvimento de capacidades gerenciais e combinação de habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas pelas empresas inseridas em ambientes de rápida transformação. Por isso, os autores destacam a importância dos processos organizacionais, como por exemplo o processo de aprendizagem para promover melhor as tarefas e com maior rapidez. Corroboram Eisenhardt e Martin (2000) alegando que os processos de aprendizagem orientam a evolução das capacidades dinâmicas e das trajetórias empresariais subjacentes.

Nessa direção, Kenski (2012, p. 41) afirma que na era da informação, comportamentos, práticas, informações e saberes se alteram com extrema velocidade e um saber ampliado caracteriza o estágio do conhecimento na atualidade. Outrossim, o conhecimento pode ser visto nas rotinas executadas pelas empresas, visto que, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as

rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem a participação de equipes multifuncionais que somam diferentes fontes de conhecimento que são a base para criar produtos superiores. Acrescenta Grant (1996) que a empresa é caracterizada como uma instituição integradora do conhecimento e o grande desafio da empresa é coordenar os processos de conhecimento especializado dos seus membros.

Processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e coletivos e acontecem por meio da imitação, repetição e desejos das pessoas, envolvendo a relação professor-aluno ou mestre-aprendiz, exigindo interação e comunicação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, Argote e Ingram (2000) afirmam que incorporando conhecimento em interações que envolve pessoas, as organizações podem efetuar a transferência de conhecimento internamente e impedir a transferência de conhecimento externamente.

Nessa direção, os autores argumentam que o conhecimento incorporado nas interações de pessoas, ferramentas e tarefas fornece uma base para obter vantagem competitiva nas empresas. Além disso, Kenski (2012) alega que as necessidades exigidas no desenvolvimento do trabalho e a definição de perfis profissionais são cada vez mais singulares e mutantes.

De acordo com Miller e Shamsie (1996), os recursos baseados em conhecimento assumem, frequentemente, forma de habilidades específicas e técnicas criativas e colaborativas, concedendo a empresa êxito na adaptação de seus produtos conforme demandas de mercado. Os autores argumentam que, muitas vezes, fica difícil para a concorrência discernir o que exatamente essas habilidades têm que são capazes de gerar rentabilidade econômica.

Para Barney (1991), empresas que possuem recursos que são difíceis de serem imitados, seja pela complexidade social envolvida ou ambiguidade causal, terão, muitas vezes, estratégias inovadoras que os concorrentes não conseguirão imitar, concedendo a empresa detentora desse recurso uma vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Argote e Ingram (2000) mencionam que o conhecimento está inserido não apenas nas pessoas, mas também nas tarefas e ferramentas da empresa, que formam redes de interações para cumprir os objetivos organizacionais. Ainda, os autores observaram que o desempenho organizacional é aprimorado quando a rede de tarefa dos membros designa tarefas aos membros mais capacitados para executá-las. Complementam Eisenhardt e Martin (2000) que as rotinas são incorporadas ao conhecimento acumulado existente, envolvendo processo de análise da base de conhecimento e regras de ouro da empresa.

Conforme as organizações adquirem conhecimento, elas também aprendem quais atividades são melhor executadas pelas pessoas e quais atividades podem ser executadas pelas máquinas, podendo melhorar sua produtividade (ARGOTE; INGRAM, 2000). Assim, os

autores alegam que é necessária uma maior compreensão dos processos de socialização e treinamento que modificam, ou mudam, as pessoas e como eles afetam a transferência de conhecimento na organização.

Posto isso, considerando que os recursos escassos são fonte de rentabilidade, pode-se afirmar que atividades envolvendo aquisição de habilidades, gerenciamento do conhecimento e processos de aprendizado são grandes potenciais de contribuição para a estratégia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). É nessa dimensão que a evolução das capacidades dinâmicas ocorre, na flexibilidade, na reconfiguração e na integração de recursos, moldados por mecanismos de aprendizagem (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Finalmente, a principal atribuição da empresa está na coordenação desses processos de aprendizado, afim de integrar, de forma eficaz, o conhecimento especializado residente nas pessoas (GRANT, 1996). Segundo o autor, quanto mais amplo o escopo do conhecimento integrado em uma capacidade, mais difícil se torna sua imitação, causando uma ambiguidade causal e barreiras à replicação.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Para Barnard (1938, p. 14), “o conceito inicial de cooperação leva à definição da organização como um sistema de atividades ou forças conscientemente organizadas de duas ou mais pessoas”. Ainda, conforme o autor, para essa organização sobreviver, ela deve ser “efetiva”, para alcançar os objetivos da organização, e “eficiente”, para atender as motivações de cada indivíduo. Com base nisso, a organização cooperativa surge com esse propósito, de unir pessoas por meio de ações coletivas aliadas a objetivos comuns, cujos propósitos são sobreviver e crescer.

Nessa direção, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI)<sup>6</sup>, define a cooperativa como uma empresa centrada nas pessoas, que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, reunindo as pessoas de maneira democrática e igualitária, movidas por valores e princípios universais.

Dessa forma, e considerando sua importância econômica, social e cultural, muitos autores se debruçaram em estudar e pesquisar a organização cooperativa, caracterizando-a e esmiuçando suas peculiaridades, seus problemas, suas vantagens e seus desafios,

---

<sup>6</sup> ACI é uma organização não governamental que representa internacionalmente o movimento cooperativo, reunindo 1,2 bilhão de cooperados no planeta, fundada em 1895, sua sede é localizada na Bélgica. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/about-us/international-cooperative-alliance>

especialmente, sobre as cooperativas do ramo agropecuário. Esses trabalhos lançaram luz sobre vários enfoques econômicos, políticos e sociais, tratando dos seguintes temas: alocação de perdas financeiras; eficiência econômica; forma organizacional (híbrida ou integração vertical); governança cooperativa; direito de propriedade; separação de propriedade e controle, ciclo de vida e longevidade cooperativa, princípios e doutrina, educação cooperativista, entre outros.

Nada obstante, Sexton e Iskow (1993) ressaltam que a pedra angular da teoria microeconômica neoclássica é que as pressões de mercado submetem as empresas competitivas a buscarem eficiência. Nesse sentido, Hendrikse e Bijman (2002) mencionam que a globalização, os avanços tecnológicos e as exigências dos consumidores, pressionam os agricultores a aprimorar e inovar em seus processos de produção e distribuição.

Dessa maneira, Chaddad e Iliopoulos (2013) afirmam que as cooperativas agrícolas se transformaram muito nas últimas décadas, reformulando sua estrutura tradicional, adotando novas formas de alocação de direito de propriedade em resposta ao ambiente competitivo. Nesse mesmo sentido, Fulton e Gibbings (2006) apontam que as cooperativas tiveram que adaptar seus negócios a essas mudanças, reestruturando suas operações e modernizando tecnologicamente sua estrutura, praticando até mesmo fusões e aquisições.

Quanto a sua forma organizacional, Hendrikse e Bijman (2002) alegam que as cooperativas são um tipo especial de integração vertical, com os agricultores ativos em outro nível do sistema de produção e distribuição de alimentos. Já, para Chaddad (2012), as cooperativas são organizações híbridas, visto que, mesclam mecanismos de mercado (separação da propriedade e incentivos de preços) com instrumentos semelhantes a hierarquia (controles administrativos, autoridade, formação de equipe com estrutura central).

Do ponto de vista da alocação formal do direito de propriedade, Chaddad e Iliopoulos (2013) demonstram que as cooperativas são organizações de propriedade de usuários, porém adotam diferentes estruturas de direito de propriedade, com diversos acordos de patrocínio e direitos de controle, a fim de sobreviver em ambiente cada vez mais competitivo.

Nessa perspectiva, as cooperativas são conceituadas como sociedade de pessoas que agregam fator de produção e trabalho, cuja missão é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, para integração dos produtos à cadeia produtiva (BIALOSKORSKI NETO, 2015). Logo, as cooperativas agropecuárias, possuem características estruturais, isto é, componentes organizacionais e regras operacionais, que diferem das firmas de propriedade de investidores - IOF<sup>7</sup> (STAATZ, 1987). Zylbersztajn

---

<sup>7</sup> IOF é o acrônimo do termo em inglês: “*Invested Owned Firm*”.

(2002) afirma que as cooperativas são instituições largamente difundidas nos setores econômicos, cuja característica central é compartilhar seus princípios cooperativistas.

Tais características das organizações cooperativas são responsáveis tanto pelas vantagens competitivas quanto pelas desvantagens, as quais Cook (1995; 2018), Bialoskorski Neto (1994) e Zylbersztajn (2002), retratam cinco problemas que afetam seu desempenho, a saber: de horizonte, de incentivo, de portfólio, de controle e de influência. Nesse sentido, Cook (2018) diz que direitos de propriedade vagos ou mal definidos ocasionam ineficiências cooperativas, levando aos citados problemas. Dessa forma, Barton (1989) menciona que a cooperativa necessita avaliar o impacto das alternativas para o negócio e para o usuário, por meio de um processo analítico e empiricamente eficiente.

Em suma, o problema de horizonte refere-se à rejeição de alguns cooperados em estratégias que imobilize o capital por prazo longo, o que resulta em divergências de interesses entre os membros (ZYLBERSZTAJN, 2002). Já o problema de influência, Cook (2018) expõe que ocorre quando os indivíduos tentam influenciar a distribuição de riqueza ou benefícios na busca de interesses individualistas e oportunistas, conseqüentemente, Zylbersztajn (2002) diz que quando o agente, que tem direito de afetar ou beneficiar-se de uma decisão estratégica, não é afetado integralmente pelo seu resultado ou não pode ser excluído, surge o carona ou *free-rider*.

O problema de portfólio é decorrente do problema de horizonte, o qual, segundo Zylbersztajn (2002), os incentivos de operação no curto prazo restringem a diversificação de projetos de longo prazo. Agora, o problema de controle, segundo Jensen e Meckling (1976), está relacionado a separação entre propriedade e controle, o que ocasiona conflitos do principal (o cooperado) com o agente (gerente), na gestão dos interesses da cooperativa, sendo essa relação de conflito retratada na Teoria da Agência.

Bijman, Hendrikse e Oijen (2013) afirmam que o controle e o monitoramento insuficientes abrem brechas para decisões dos gerentes que não são do interesse dos membros, gerando confronto de interesses. Os autores ressaltam que acomodar os interesses dos agricultores e os interesses dos gerentes numa governança corporativa é tarefa desafiadora do Conselho de Administração, que governa as atividades e investimentos da cooperativa. Ainda, alegam que não se trata apenas de estabelecer um controle eficaz, mas que esse controle deve ser equilibrado, envolvendo novas estruturas de alocação de direito e gerencia profissionalizada.

Apesar dos citados problemas, ao longo de décadas, as cooperativas cresceram e se expandiram para diversos países e setores da economia. Segundo a OCB (2020a), no Brasil os

ramos foram reformulados, passando de 13 para 7 em 2020, sendo os seguintes: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Trabalho, Produção de Bens e Serviço; Saúde; e Transporte. Dentre esses ramos, na cadeia de valor do agronegócio brasileiro, as cooperativas agropecuárias têm expressiva participação socioeconômica. Ainda, conforme a OCB (2020a), as cooperativas agropecuárias congregam produtores rurais, agropastoris e de pesca e seu papel é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados.

A legislação brasileira no Art. 4º da Lei n.º 5.764/1971, definiu as cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Além dessas características, as cooperativas agropecuárias têm peculiaridades intrínsecas que resultam em muitos desafios com relação à governança, tão expressivos quanto a sua importância econômica e social, tratando-se de um modelo de difícil gestão, baseado no princípio cooperativista “cada cooperado, um voto” (MACHADO FILHO, 2015). Conseqüentemente, Bialoskorski Neto (2015) afirma que é necessário um contínuo processo de adaptação do empreendimento para se fazer frente aos novos desafios, visto que, a cooperativa precisa ser eficiente economicamente para permanecer no mercado e trazer benefícios para os cooperados.

Dessa forma, Ferreira e Braga (2004) argumentam que as cooperativas agropecuárias desempenham importante função econômica e social, sobretudo, por representarem em muitas

regiões, possibilidades de agregação de valor à produção rural, bem como a inclusão de pequenos e médios produtores em mercados concentrados.

Diante do exposto, observa-se na literatura que tais particularidades das cooperativas podem ser relevantes fontes de vantagem competitiva, especialmente, no setor agropecuário. Há muitas vantagens em se associar à cooperativa, como entrada no mercado, poder de barganha fortalecido dos agricultores, conhecimento e economias de escala, oportunizando renda e gestão dos riscos dos agricultores (JITMUN *et al.*, 2020). Ademais, Kinyuira (2018) argumenta que os princípios cooperativos são preditores significativos de desempenho superior e sustentável nas cooperativas, considerados como fonte de vantagem competitiva que auxiliam as cooperativas a se adaptarem melhor às mudanças econômicas e às necessidades dos membros.

Numa outra perspectiva, Ferreira e Braga (2004), alegam que existem diversas estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das cooperativas: integração vertical e horizontal; alianças estratégicas; concentração ou enfoque e diversificação de produtos e de negócios. Ainda, segundo os autores, é comum observar em cooperativas agropecuárias o uso da estratégia de diversificação como estratégia competitiva. Eles afirmam que a opção estratégica da diversificação em cooperativas agropecuárias resulta em melhor posicionamento competitivo da organização, proporcionando vantagem competitiva, visto que, lhes permite maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns.

Para Cechin *et al.* (2013), numa pesquisa realizada para identificar as diferenças entre cooperativas agropecuárias e empresas privadas, na produção de alta qualidade de frangos de corte, destacaram que a vantagem das cooperativas em produzir com alta qualidade estava nas características de relacionamento entre a organização e os cooperados. Tais, características de relacionamento, como dependência, incerteza comportamental, redução de risco de mercado e suporte à adaptação resultam em desempenho superior na produção pelos cooperados (CECHIN *et al.*, 2013). Corrobora Sexton e Iskow (1993) ao afirmarem que, apesar de vários estudos sobre a eficiência econômica das cooperativas, tais estudos possuem evidências limitadas e não concluem que as cooperativas são menos eficientes que as empresas privadas.

Sob a concepção da Visão Baseada em Recursos, Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) desenvolveram uma pesquisa que identificou os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacional, a partir do modelo VRIO, da Coamo Agroindustrial Cooperativa, cooperativa localizada no estado do Paraná, com forte representação no setor agropecuário. A pesquisa analisou os diferentes recursos que geram vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Os recursos foram enquadrados nas categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais e os resultados dessa pesquisa evidenciaram que dentre os recursos humanos, o que proporciona vantagem competitiva sustentável é a experiência, e o que proporciona vantagem competitiva temporária é o treinamento. Na categoria recursos organizacionais, corroboram para alcance da vantagem competitiva sustentável a cultura e a reputação e os sistemas formais e informais, já nos recursos físicos, a finança é o que permite vantagem competitiva sustentável.

Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) acrescentam que a vantagem atribuída ao recurso treinamento vai ao encontro do que diz a literatura, de que as organizações têm buscado investir na capacitação de seus funcionários com vistas à melhoria do seu desempenho. Alegam que esses investimentos englobam a educação empresarial e a capacitação para obter retornos econômicos superiores por meio de funcionários comprometidos e melhor qualificados. Logo, os autores concluíram na pesquisa que a cooperativa Coamo possui recursos físicos, humanos e organizacionais, intangíveis, responsáveis pela conquista de vantagem competitiva, o que contribui para sua longevidade no mercado e captação de renda.

Considerando a importância do treinamento, Basterretxea e Albizu (2010), afirmam que as cooperativas têm dificuldades de atrair e reter gerentes competentes e que a criação de centros de treinamento é percebida pelos cooperados como uma fonte de vantagem competitiva para atração, desenvolvimento e retenção de gerentes. Os autores citam, como exemplo, o centro de treinamento em gestão corporativa do Grupo Cooperativo Mondragon, no qual os programas de treinamento dão importância especial à cultura, valores e ferramentas de gestão específicas do cooperativismo, sendo isso, fatores que garantem sobrevivência e crescimento da cooperativa.

Nesse contexto, Basterretxea e Albizu (2010) apontam sobre a importância do princípio da educação e a necessidade de concretizar esse princípio em ações de treinamento que visam criar gerentes cooperativos mais socializados. Argumentam que o treinamento permanente, tanto em aspectos profissionais quanto em aspectos sociais, tem sido um fator decisivo no desenvolvimento e consolidação das cooperativas.

De acordo com Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) a educação cooperativista é tida como estratégia capaz de promover o desenvolvimento das cooperativas. Há evidências demonstrando que a educação cooperativista tem a função de viabilizar a dimensão social, oportunizando os valores cooperativos, além de capacitar para uma gestão empresarial eficiente, promovendo melhorias na parte técnica produtiva das propriedades rurais (SOUSA *et al.*, 2018). Logo, a educação cooperativista pode ser um recurso estratégico importante para

as cooperativas mitigar seus problemas estruturais, além de incentivar a participação e o comprometimento dos cooperados.

#### 2.4 O POTENCIAL DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

Ao discorrer sobre educação cooperativista, encontra-se um universo de temas e áreas que tratam do assunto, contudo, cabe destacar que, segundo Moran (2015), a educação significa aprender, ou seja, aprender a compreender melhor o mundo, aos demais e a nós mesmos; evoluindo a fim de sermos mais produtivos e realizados como pessoas e cidadãos. Além disso, o autor ressalta que a educação sempre foi misturada, combinando vários espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos.

Corroborando Moran (2015), Frantz (2003) afirma que a educação é um fenômeno complexo da existência humana, com diversas definições e compreensões, ocorrendo em diferentes lugares e modos. Por conseguinte, “a educação e a cooperação são duas práticas sociais que se processam de tal forma, sob certos aspectos, que uma contém a outra, entrelaçam-se e potencializam-se a educação e a cooperação, enquanto processos sociais” (FRANTZ, 2003, p. 66).

Considerando o exposto, situa-se neste estudo a concepção de educação cooperativista, proposta por Schneider (2003), na qual são atividades educativas que investem na formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, bem como, na formação de um competente e qualificado produtor, prestador de serviço e consumidor, envolvendo conhecimentos e práticas que integram os processos da organização cooperativa. Ainda, Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) complementam que esse processo de formação engloba tanto o desenvolvimento pessoal, quanto o desenvolvimento profissional do cooperado.

Nessa direção, a educação cooperativista produz competências, conhecimentos, ferramentas e habilidades que permitem melhores resultados para a sua base social (ALCÂNTARA; SAMPAIO; ZABALA, 2018). Diante disso, Barney e Hesterly (2007) afirmam que na medida em que o conhecimento valioso sobre os processos de uma empresa seja amplamente difundido dentro da organização, os concorrentes terão dificuldades de imitar esse conhecimento, podendo ser fonte de vantagem competitiva.

Com base na abordagem das capacidades dinâmicas e gestão estratégica, Teece, Pisano, Shuen (1997) argumentam que a vantagem competitiva reside nos processos gerenciais e organizacionais da empresa, que são moldados pelas rotinas da organização ou seus padrões de prática e aprendizado. Assim, Frantz, Schönardie e Schneider (2017, p. 26) testificam que a

educação como um processo que objetiva levar a comportamentos e visões de mundo, favoráveis à natureza da prática cooperativa, cumpre uma função estratégica de gestão.

Ademais, Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatizam que competências e capacidades são ativos interessantes pois são construídos, isto é, gerados, não podendo ser adquiridos de pronto no mercado. Afirmam que a essência das competências e capacidades está relacionada com os processos organizacionais, sendo que o conteúdo desses processos, que concebe vantagem competitiva, é formado pelos ativos que a empresa possui e pelo caminho evolucionário que ela percorreu.

Desta forma, pode-se dizer que o cooperativismo já percorreu um longo caminho de adaptações, expansão e consolidação e, ainda, há grandes desafios a serem superados, tendo em vista a evolução do sistema capitalista, a acirrada concorrência entre os mercados, os avanços tecnológicos e a disseminação da informação. Nesse contexto, a gestão de uma cooperativa, conforme mencionam Frantz, Schönardie e Schneider (2017), depende de vários elementos, dentre os quais o conhecimento e a compreensão de todas as suas dimensões culturais, sociais, econômicas e técnicas.

Posto isso, os autores alegam que na realidade cooperativa, a educação ganha destaque no processo de construção de conhecimentos e promoção de valores e atitudes. Adicionalmente, Schneider (2003) afirma que a educação é imprescindível nas instituições, mas nas cooperativas, ela é o motivo da sobrevivência, na qual, sem essas atividades educacionais, as cooperativas são desvirtuadas ou absorvidas pelo sistema socioeconômico e pelo processo social dominante que é a concorrência e o conflito.

Ao retomar sua trajetória e finalidade, a educação cooperativista ou educação cooperativa é oriunda do princípio intitulado: Educação, Formação e Informação, que nasceu junto ao movimento cooperativo. Em 1844, os probos pioneiros de Rochdale expuseram os Princípios Cooperativos, após discussões e estudos, para reger a atuação cooperativa, sendo esses princípios revisados e reformulados em 1937, 1966 e 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade que agrupa as cooperativas em nível mundial (KLAES, 2005).

Assim, o quinto princípio “Educação, Formação e Informação” incentiva as cooperativas a fornecerem educação e treinamento para seus associados, representantes eleitos, gerentes e funcionários, para que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas e informar o público em geral – principalmente jovens e líderes de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação (ACI, 2020). Esse princípio transparece que a educação é o “grande universo”, o qual a formação e a informação estão fortemente submetidas

nele, tendo como função difundir e colocar em prática os valores cooperativos (SCHNEIDER; HENDGES, 2006).

A preocupação com a educação e formação dos cooperados vem desde os primórdios do cooperativismo, ou seja, dos pioneiros de Rochdale, vinte e oito (28) tecelões que fundaram a cooperativa de consumo de Rochdale, Inglaterra, considerada como marco do cooperativismo no mundo (FRANTZ; SCHÖNARDIE, 2016; FERREIRA; SOUSA, 2019). Observa-se que, segundo Ferreira e Sousa (2019), os pioneiros de Rochdale percebiam na educação cooperativista um instrumento fundamental para a compreensão das peculiaridades da cooperativa, bem como entendimento de sua forma econômica e social. Acrescentam que a educação cooperativista é declarada como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo.

No cooperativismo brasileiro, a educação cooperativista também é valorizada, tendo os seguintes propósitos: promoção da fidelidade cooperativa, qualificação do quadro social, homogeneização de valores e comportamentos coletivos (FRANTZ; SCHÖNARDIE, 2016). No entanto, segundo Lago (2008), a maioria das cooperativas brasileiras tem dado maior atenção aos aspectos de gestão econômica e eficiência técnica e pouca atenção aos associados. O autor ressalta, ainda, que os aspectos econômicos são fundamentais para a sobrevivência das cooperativas, porém, como elas prestam serviços aos seus associados, os aspectos educativos, morais e sociais são de extrema relevância e antecede as finalidades econômicas.

Nesse sentido, muitos autores propõem soluções administrativas e gerenciais para resolverem problemas estruturais das cooperativas, contudo, sem educação e participação dos cooperados nenhuma solução terá efetividade (MENDES, 2010). Schneider (2003) e Schneider e Hendges (2006) acrescentam que as práticas de educação cooperativa são os meios pelos quais ocorrem a transmissão das ideias, dos valores, dos princípios e das atitudes próprias do cooperativismo. Frantz e Schönardie (2016) argumentam que, por intermédio das práticas de educação cooperativa, tem-se o desafio de reconstruir a identidade dos indivíduos com o sentido de coletividade, construindo novos valores e comportamentos cooperativos.

Posto isso, Schneider e Hendges (2006) afirmam que o grande desafio e propósito da educação cooperativista hoje, além da capacitação, é o resgate e a reafirmação permanente da identidade cooperativa. Educar para a cooperação não é uma ação fácil, pois o ser humano nasce e vive numa realidade de concorrência e individualismo (SCHNEIDER, 2003; FRANTZ, 2003).

Então, nesse sentido, esses autores afirmam que a educação cooperativista contribui na formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, que atua sob à luz

de uma cultura cooperativista. Dessa forma, configura-se a educação cooperativista como uma ação que promove o progresso permanente do cooperativismo e da cooperação como prática cotidiana, contínua e abrangente (SEVERO *et al.*, 2014).

Diante do exposto, a relevância da educação cooperativista é ressaltada por vários autores na literatura, atribuindo-lhe qualidades que são essenciais para a consolidação da cooperativa, tanto nos aspectos econômicos quanto nos aspectos sociais. Ressalta-se que a educação cooperativista é considerada a “regra de ouro” do cooperativismo, uma vez que sua prática resulta no melhor entendimento dos outros princípios e da cultura cooperativista (SCHNEIDER; HENDGES, 2006; FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018). Outro atributo dado a educação cooperativista é o posto por Schneider (2003) e Lago (2008) ao dizerem que ela é a “mola mestra” do movimento cooperativo e pré-requisito para que a cooperativa atinja seus objetivos.

Para Ferreira, Sousa e Amodeo (2018), a capacitação é um instrumento de empoderamento dos cooperados, visto que, é capaz de promovê-los em verdadeiros sujeitos do seu destino. Aliás, Pinho (2003) defende que a educação cooperativista é tida, metaforicamente, como a “cláusula pétrea” para a consolidação do sistema cooperativo internacional, expressando-se da seguinte maneira:

Diz-se, em direito, que as cláusulas pétreas do direito constitucional não podem ser mudadas porque representam os pilares básicos de sustentação das garantias individuais e da própria estabilidade de uma nação. Por isso, são convertidas em “pedras” e sua imutabilidade é garantida nas Constituições dos Estados modernos (PINHO, 2003, p. 136).

Cada um desses atributos, destacado pelos autores, contribuem para o que afirmam Safanelli *et al.* (2011), que a educação cooperativa tanto é um meio, quanto um fim, ela é processo permanente de desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas, sem a qual não pode haver o cooperativismo. Deste modo, Schneider (1991) alega que a educação cooperativa deve ser compreendida como todas as atividades que motivam o comprometimento dos sócios com a cooperativa. “Transformando o perfil do associado desinformado, desestimulado, desinteressado, não participativo e individualista, para um perfil de associado bem informado, solidário, motivado e participativo” (SCHNEIDER, 2003, p. 14).

Logo, sem educação cooperativista é muito difícil para a cooperativa realizar seus objetivos e responder aos desafios que o ambiente lhes impõem (FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018). Ainda, os autores expõem que a função da educação cooperativista é operar,

juntamente, na gestão social e empresarial das cooperativas, resultando em melhorias na participação dos cooperados e na profissionalização da gestão.

Nessa perspectiva, Safanelli *et al.* (2011) destacam que essa educação deve dispor de instrumentos cultural, científico e tecnológico, em conformidade com o mundo moderno, respeitando o conhecimento e experiências populares, para melhor prestação de serviços e participação consciente do cooperado.

Dada a importância da educação cooperativista, a Lei 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo, em seu Art. 28, obriga as cooperativas a constituir o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates), destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício. Além disso, autoriza a celebração de convênios com entidades privadas ou públicas para a prestação de serviços oriundos desse Fundo. Deste modo, as cooperativas podem investir em ações voltadas a educação e capacitação de seus associados e demais envolvidos na cooperativa.

Diante do exarado, a educação cooperativista refere-se, particularmente, as cooperativas e, por isso, precisa ser apropriada ao perfil do cooperado, do dirigente, dos empregados e da comunidade, contemplando as reais deficiências e características desse público, os quais estão inseridos num contexto de concorrência e num mercado consumidor exigente.

Por conseguinte, não basta uma simples qualificação em gestão empresarial, assim, como também, não seria suficiente uma capacitação que enfatizasse apenas aspectos sociais da cooperativa (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2013). Igualmente, não basta a associação pela associação, tampouco, uma cooperativa ser somente um negócio ou uma empresa, visto que, no cooperativismo almeja-se a superação humana, a qual só pode ser conquistada por meio da constante educação e capacitação do ser humano (SAFANELLI *et al.*, 2011).

Robustecendo a presente discussão, a educação cooperativista também tem sido objeto de pesquisas para a comunidade científica, seja como objeto de estudo ou tema integrante de artigos, teses e dissertações. Dessa forma, Ferreira, Amodeo e Sousa (2013) realizaram uma pesquisa sobre o conteúdo da educação cooperativista e à importância dos públicos atendidos das cooperativas agrárias do estado de Minas Gerais. Os dados da pesquisa apontaram que os públicos prioritariamente atendidos com as ações da educação cooperativista são: os associados (21%) e os dirigentes e gerentes das cooperativas (21%), o que representa um total de 42%, e em menor medida são os funcionários (16%), e o restante distribuídos entre os demais públicos

envolvidos (membros da Diretoria, jovens, mulheres dos associados, produtores em geral e outros).

Dessa maneira, conforme Lago (2008), as cooperativas precisam propiciar educação para seus associados, colaboradores, jovens e crianças, por meio de atividades próprias ou em parceria com instituições. Do mesmo modo, visando resguardar a doutrina e aumentar a eficiência, faz-se necessário a profissionalização do quadro gestor da cooperativa, bem como a existência de órgão especializado em treinamento e capacitação cooperativista (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Na sequência, a pesquisa identificou quais são as práticas de educação cooperativista realizadas pelas cooperativas e obteve o seguinte resultado: Ações Educativas (32,6%), e tais ações agrupam palestras, cursos, encontros e eventos; em segundo lugar está Projetos/Programas/Convênios (17,4%); na sequência encontra-se a Organização do Quadro Social (OQS) com 13% e Dias de Campo com 10,9%, sendo o restante do total distribuídos nas práticas informativos (6,5%), Treinamentos/Capacitações (6,5%), Reuniões (6,5%), Integração (4,3%) e outros (2,2%).

Essas atividades são organizadas localmente pelas cooperativas, sozinhas ou em parcerias com entidades como: Sescoop, Senar, Sebrae, Universidades, Sindicatos Rurais, entre outras entidades (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2013). Importante destacar que a pesquisa também verificou o impacto dessas práticas de educação cooperativista percebida pelos respondentes, o que demonstrou maiores resultados na gestão social da cooperativa (45,8%), logo após, no aumento de produção/qualidade dos produtos comercializados (31,3%), e na sequência, gestão econômica da cooperativa (16,7%) e outros (6,3%).

Assim, de acordo com Ferreira e Sousa (2018), a gestão social complementa a gestão empresarial das cooperativas, visto que, por meio dela, almeja-se fortalecer laços mais profundos entre a cooperativa e os associados e vice-versa, criando sentimento de pertencimento, aumentando a fidelidade e a confiança do cooperado para com a cooperativa.

Apesar disso, a pesquisa concluiu que a educação cooperativista é escassamente desenvolvida nas cooperativas agrárias de Minas Gerais, embora não existindo uma única definição do que seja ou das temáticas que ela deve abordar (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2013, p. 89). Destarte, segundo os autores, é possível observar a polissemia do conceito de educação cooperativista e a diversidade de atividades e de públicos para os quais são realizadas.

Outra importante pesquisa foi a de Londero, Ferraz e Santos (2020) que objetivou analisar e discutir os possíveis fatores e consequências da redução da utilização dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates) nas cooperativas brasileiras. A

metodologia da pesquisa foi uma análise quantitativa dos dados contábeis das 55 cooperativas listadas na edição das 400 Maiores e Melhores do ramo agropecuário publicada pela Revista Exame 2016 e uma análise qualitativa de 21 entrevistas com partes envolvidas no processo de constituição e realização do Fates.

Os dados referentes aos demonstrativos contábeis demonstraram que das 55 cooperativas agropecuárias analisadas, somente foi possível verificar o emprego dos recursos Fates em 42 cooperativas, o que representa 73% da amostra. Essa dificuldade de verificação dos recursos se deve à falta de abertura na conta de reserva de lucros, impactando no processo de transparência das informações aos cooperados, o que dificulta o aprimoramento das práticas de governança.

Com relação ao resultado das 21 entrevistas, na percepção dos respondentes o Fates vem sendo pouco empregada nas cooperativas agropecuárias, visto que os cooperados não conseguem avaliar os retornos e não percebem os benefícios oriundos desse fundo. Londero, Ferraz e Santos (2020) afirmam que esse resultado representa o desconhecimento da doutrina cooperativista, requerendo maior investimento em práticas de educação cooperativista.

Segundo dados da pesquisa de Londero, Ferraz e Santos (2020), essa falta de percepção dos cooperados, retratado pelos respondentes, pode ser um dos motivos para a pouca utilização do Fates. Os respondentes alegam que os cooperados até tem potencial para visualizar os benefícios da utilização do Fates, porém é necessário que a cooperativa invista na educação cooperativista de seus membros, disseminando informações e melhorando a comunicação.

Adicionalmente, a pesquisa desenvolvida por Sá (2010) teve como objetivo central conhecer as ações de formação profissional nas cooperativas em Portugal (país Vasco) e o tipo de conteúdo desenvolvido. A metodologia adotada foi um estudo quantitativo, com aplicação de questionário estruturado cujo universo amostral é constituído de 1000 cooperativas portuguesas, da qual resultaram em 201 entrevistas válidas, realizadas com diretores das cooperativas. Ainda, o estudo foi segmentando em cooperativas agrícolas e cooperativas não agrícolas.

Os resultados obtidos mostraram que 42% das cooperativas portuguesas têm um colaborador dedicado, mesmo que em tempo parcial, à organização de ações de formação integral. Quanto a este percentual não há diferenças entre as cooperativas agrícolas e não agrícolas. Além disso, foi questionado se a cooperativa realizou durante os últimos 12 meses alguma ação de formação profissional destinado aos colaboradores interno da cooperativa e o resultado foi que apenas 58% das cooperativas realizaram alguma ação nesse período.

De acordo com Sá (2010), esse resultado revela a terceirização na aquisição de serviços de formação profissional interna nessas cooperativas. Outrossim, as cooperativas agrícolas apresentam maior propensão à realização de formação, embora, estatisticamente a diferença seja pouca em relação às cooperativas não agrícolas (SÁ, 2010). Quanto aos conteúdos da formação o resultado mostra que a maior incidência trata de conteúdo de higiene e segurança no trabalho, após conteúdo de tarefas administrativas.

A pesquisa concluiu que os conteúdos referentes a formação cooperativa, prevista no Código Cooperativo Português, são muito pouco relevantes no conjunto da formação profissional realizada pelas cooperativas portuguesas. Sá (2010) argumenta que existe o risco de a formação profissional não integrar as características próprias do cooperativismo, o que em nada contribui para o fortalecimento da identidade, princípios e valores do setor.

Assim sendo, Ricciardi e Lemos (1997, p. 28), afirmam que “o nosso cooperativismo não ‘navega num mar de rosas’”. Argumentam que existem muitas dificuldades que, decorrentes da natureza da organização e das próprias características dos cooperados, são as mais diversas possíveis, destacando-se a falta de conscientização sobre o movimento cooperativo e a carência de bons administradores nas cooperativas.

Nessa mesma direção, Lago (2008) argumenta que a falta da educação cooperativa pode ter forte influência nos seguintes problemas: cooperado oportunista, que só opera com a cooperativa quando o preço for melhor que no mercado, não participação nas assembleias e reuniões e falta de lideranças preparadas para direção. Dessa forma, a estratégia da fidelização dos cooperados, conforme Zylbersztajn (2002) expõe, não pode ser negligenciada e deve ser tratada pela cooperativa com investimentos em ações que visam mitigar o comportamento infiel dos cooperados.

Além disso, Zylbersztajn (1994) alega que as cooperativas agropecuárias podem assumir relevante função na coordenação de sistemas agropecuários, no entanto, carecem de um gerenciamento profissional para gerir os complexos problemas ocasionados pelo crescimento da cooperativa. A grande preocupação refere-se a real capacidade dos cooperados em gerir uma cooperativa que seja economicamente viável e competitiva no mercado, no qual, devido a constantes mudanças, tem exigido dos empreendimentos capacidade de adaptação frente a nova ordem mundial (FERREIRA; SOUSA, 2019).

No tocante às transações com o mercado, Ferreira e Sousa (2019) afirmam que existe a necessidade de a cooperativa operar como um empreendimento competitivo, ofertando produtos de qualidade que atendam as demandas dos consumidores, e, ao mesmo tempo, valorizando seu principal ativo: o cooperado. Complementa Sousa *et al.* (2018), que a educação

cooperativista necessita de eficientes instrumentos de comunicação, como forma de fomentar e assessorar uma eficiente e equilibrada gestão cooperativa, centrada nos interesses dos associados e na conquista de melhores resultados.

Em face disso, a manutenção do relacionamento entre os cooperados é fundamental para a competitividade, sendo que o alcance da máxima potencialidade competitiva estaria presente quando as relações entre os membros e a cooperativa são de envolvimento, identificação, confiança e participação (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2013). Reforça os autores que nas cooperativas a participação dos membros é necessária para que a organização permaneça viável e se desenvolva.

Portanto, Alcântara, Sampaio e Zabala (2018) afirmam que as cooperativas necessitam de uma formação que incentive as capacidades e competências dos indivíduos para a resiliência, capacitando-os para que possam se antecipar à crise social, econômica e ecológica, sem perder sua identidade, o que pressupõe flexibilidade adaptativa. Comungando, assim, com o argumento de Alves (2019) em que a educação cooperativa deve ser dinâmica, adaptando-se as mudanças sociais e tecnológicas, compatibilizando seus princípios e valores com as novas configurações da sociedade.

Por fim, a educação cooperativista, segundo Sousa *et al.* (2018), é tida como ferramenta essencial para promover a fidelidade dos membros, aproximar interesses e necessidades, mantendo a organização coesa e fiel a seus objetivos. Em especial, no caso das cooperativas agropecuárias, foco deste estudo, no qual o sistema agropecuário ocupa uma posição relevante e estratégica para o país, carecendo de fortalecimento da cultura cooperativista e profissionalização do setor, a fim de se manter competitivo e próspero.

### **3 DIRETRIZES DE ATUAÇÃO DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP)**

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) foi criado pela Medida Provisória n.º 1.715 de 03 de setembro de 1998 (e suas reedições), com personalidade jurídica de direito privado, composto por entidades vinculadas ao sistema sindical, tem sede e foro em Brasília – DF (BRASIL, 1998). Logo após, o Decreto n.º 3.017 de 6 de abril de 1999 aprova o regimento do Sescoop, constituindo seus objetivos, conforme exposto no artigo 2º:

- I – organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas em todo território nacional;
- II – operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB;
- III – para o desenvolvimento de suas atividades, o Sescoop contará com os centros próprios ou atuará sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados (BRASIL, 1999).

O Sescoop surge como resposta as demandas de capacitação nas cooperativas e sucessivas reivindicações da OCB, face ao reconhecimento da relevante função que as cooperativas, espalhadas por diversos setores da economia, desempenham na conjuntura econômica e social do país (FERREIRA; SOUSA, 2018). Reforça Pinho (2003), que a criação do Sescoop representou importante instrumento operacional do Sistema OCB para a formação profissional e a promoção social em todo o território brasileiro.

Ademais, o Sescoop emerge num cenário político e econômico específico, no contexto do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop)<sup>8</sup>, dada a premente necessidade de profissionalização da gestão das cooperativas brasileiras (SESCOOP, 2018). O Sescoop atua em todo o território nacional, por meio de 27 unidades estaduais e da unidade nacional, sendo presidido pelo Presidente da OCB, e sua organização e administração é composta pelo Conselho Nacional, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, e os Conselhos Regionais.

Destaca-se, ainda, que o Sescoop possui autonomia normativa, cabendo ao Conselho Nacional a edição das diretrizes e normas para regulamentar sua atuação nos termos do artigo 3º do seu Regimento Interno. Em função do exarado no Regimento, o Sescoop passa a atender

---

<sup>8</sup> O Programa surge num contexto de políticas públicas inadequadas, elevadas taxas de juros, abertura do mercado brasileiro e plano real. Para aderir ao Recoop e ter acesso ao recurso financeiro do governo federal, as cooperativas tinham que elaborar seu plano de desenvolvimento cooperativo, composto de cinco projetos: reestruturação, capitalização, gestão profissional, organização e monitoramento (SESCOOP, 2018).

três públicos-alvo para suas atividades: cooperados, familiares dos cooperados e empregados de cooperativas.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo é custeado pelas seguintes receitas, conforme exposto no artigo 12 do Decreto n. 3.017:

Constituem receitas do Sescoop: I - Contribuição mensal compulsória, a ser recolhida pela Previdência Social, de dois virgula cinco por cento (2,5%) sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas; II - Doações e legados; III - Subvenções voluntárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; IV - Rendas oriundas da Prestação de Serviços, da alienação ou da locação de seus bens; V - Receitas operacionais, e VI - Penas pecuniárias.

Quando da formulação do planejamento estratégico do Sistema OCB para o período de 2015-2020, houve a redefinição da missão do Sescoop, cuja redação atual é: Promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras (SESCOOP, 2018, p. 8). Sendo assim, o Sescoop realiza sua missão por meio da atuação finalística, definida em seu regimento e composta por três significativas áreas: Monitoramento, Formação Profissional e Promoção Social.

O Monitoramento é um conjunto de atividades integradas de diagnóstico e acompanhamento da identidade, da governança, da gestão e do desempenho, a fim de subsidiar o planejamento das ações das cooperativas (SESCOOP, 2018). A Formação Profissional refere-se ao conjunto de atividades que objetiva desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à qualificação profissional e desenvolvimento humano (SESCOOP, 2018). E a Promoção Social são ações, com enfoque educativo, que visam promover a cultura da cooperação, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas (SESCOOP, 2018). O conjunto dessas ações têm como objetivo principal a consolidação e desenvolvimento do movimento cooperativo, bem como da população.

Desse modo, segundo o documento Diretriz de Atuação Sescoop, publicado em 2018, informa que sua contribuição para o desenvolvimento organizacional das cooperativas é sustentada por meio de três entregas, denominadas de macroprocessos: (1) Diagnóstico, (2) Conhecimento e (3) Desenvolvimento Humano, sendo esses integradas e inter-relacionadas, criando um ciclo virtuoso e contínuo, intitulado “Modelo de Atuação Finalística”, representado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de atuação finalística do Sescoop



Fonte: Diretrizes de Atuação – Sescoop (2018).

Com base nesse modelo, o macroprocesso Diagnóstico atua na análise do ambiente interno e contempla os quatro eixos<sup>9</sup> de atuação do Sescoop: Identidade, Governança, Gestão e Desempenho, permitindo a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhorias para as cooperativas (SESCOOP, 2018). A partir do levantamento dessas informações, o Sescoop assessora a cooperativa na elaboração e implantação de planos de ações e oferta de soluções de acordo com as necessidades identificadas.

Dessa forma, considerando o exposto no documento Diretriz de Atuação Sescoop, o diagnóstico das cooperativas realizado pelo Sescoop Estadual é revisado pelo Sescoop Nacional e segue um manual próprio, que estabelece as ferramentas de análise para cada eixo de atuação. Então, o referido documento demonstra que no eixo Identidade, o diagnóstico visa identificar se a cooperativa está em conformidade com a legislação pertinente, com o Estatuto Social e demais documentos da cooperativa. No eixo Governança, o diagnóstico é realizado por meio da autoavaliação da cooperativa, a partir do modelo de referência, que no caso é o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa<sup>10</sup> e contempla os processos e resultados da

<sup>9</sup> Os quatro eixos de atuação do Sescoop compreendem temas e ações prioritárias (Identidade, Governança, Gestão e Desempenho), direcionados de forma estratégica para a atuação finalística (SESCOOP, 2018).

<sup>10</sup> O Manual foi elaborado por um grupo técnico, constituído por profissionais do Sistema OCB, e aborda conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada as cooperativas. Trata-se de um modelo de direção estratégica que expõe as melhores práticas já adotadas por cooperativas brasileiras (OCB, 2016).

cooperativa relativos aos seguintes itens: cooperados, assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal, gestão executiva, comitês e auditorias (SESCOOP, 2018).

Almejando uma visão integrada do diagnóstico, segundo o supracitado documento, o eixo Governança é analisado em conjunto com o eixo Gestão, o qual utiliza como base as melhores práticas de mercado, instituídas no modelo de referência, construído sob a coordenação do Sescop Nacional, o qual estabelece diferentes níveis de maturidade, incorporando as especificidades do plano de negócio da cooperativa e abordando os seguintes temas: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e processos (SESCOOP, 2018).

O eixo Desempenho, o diagnóstico se apresenta como forma de verificar se a cooperativa está alcançando bons resultados quanto aos seus objetivos. Ressalta-se que o diagnóstico do eixo Desempenho, além de medir o valor gerado e distribuído pela cooperativa, monitoram vários indicadores econômico-financeiro, levando em consideração as diferentes condições setoriais e indicadores macroeconômicos (SESCOOP, 2018).

Assim, os diagnósticos geram relatórios que são utilizados pelas cooperativas para tomada de decisões e planejamento estratégico, e são utilizados, também, pela unidade estadual para o acompanhamento das ações e avaliações. Ademais, a partir dos resultados gerados, o Sescop propõe soluções para auxiliar as cooperativas a aprimorar sua organização, seus processos e sua gestão, conseqüentemente, melhorando seu desempenho.

Avançando no modelo de atuação do Sescop, após o diagnóstico, inicia-se o macroprocesso Conhecimento, etapa 2 do ciclo, que é o processo de geração de conhecimento, o qual segue o seguinte fluxo: coleta e organização dos dados; análise e contextualização dos dados, transformando em informação; organização, armazenamento e distribuição da informação; e, por último, geração do conhecimento (SESCOOP, 2018). Dessa forma, a geração do conhecimento transcorre todos os macroprocessos do ciclo e esse conhecimento possibilita ao Sescop a definição do portfólio de soluções para o desenvolvimento das cooperativas e a viabilização de estudos e pesquisas científicas.

Na sequência, a etapa 3 do ciclo é o macroprocesso Desenvolvimento Humano, que trata de propostas de soluções de desenvolvimento humano e organizacional, a partir da identificação das deficiências organizacionais das cooperativas, levantadas na etapa 2 do ciclo (geração de conhecimento). Destarte, as soluções propostas são pensadas a partir das competências que deverão ser desenvolvidas nas pessoas para que contribuam para mitigar os pontos fracos e potencializar as forças do ambiente interno das cooperativas, visando a melhoria do seu desempenho (SESCOOP, 2018).

De acordo com o modelo de atuação, preconizado pela Diretriz de Atuação do Sescop (2018), o processo de desenvolvimento e oferta de solução são executados por meio de temáticas, que adotam concepções pedagógicas, disponibilizadas pela unidade estadual e unidade nacional, nas modalidades presencial ou a distância. Ainda, conforme o documento supracitado, cada ação desenvolvida pelo Sescop deve estar conectada com o levantamento da necessidade, obtida pelo diagnóstico daquela realidade, objetivando o melhor aproveitamento de recursos e efetividade da atividade quanto à aprendizagem.

Os tipos de soluções ofertadas pelo Sescop são: cursos, palestras, workshop, oficina, congresso, fórum, seminário, encontro, campanha, exposição, instrução prática assistida, orientação técnica, dia de campo, visita técnica, missão, intercâmbio, atividade cultural e esportiva, publicações. Importante destacar que, qualquer uma dessas soluções, pode ser desenvolvida por meio de parcerias com instituições, principalmente, cooperativas, além disso, é possível que determinada solução esteja vinculada como parte de outra, como o exemplo de um congresso que pode conter palestras, minicursos, entre outros (SESCOOP, 2018).

Segundo o documento Diretrizes de Atuação Sescop, quanto à gestão da oferta de soluções, os Sescops estaduais, tendo em vista a quantidade de atividades realizadas, levam em consideração os seguintes fatores: discurso do cooperativismo, oferta de soluções próprias ou por meio de parcerias, público-alvo, planejamento prévio das atividades, definição de competências, carga horária, tecnologia a ser empregada, resultados para cooperados e empregados, aplicação ajustada dos recursos, utilização de instrutor e/ou tutor e implicações legais para contratação.

Por conseguinte, as soluções podem ser disponibilizadas de três maneiras: i) isoladamente, ii) conciliando mais de uma solução, como por exemplo, uma palestra em um dia de campo, ou iii) no formato de programa, isto é, um conjunto de atividades organizadas por uma temática central (SESCOOP, 2018).

Importante frisar que o Sescop realiza avaliação de aprendizagem, por meio de um instrumento avaliativo, proposto pelo instrutor, de acordo com a metodologia empregada. A avaliação de aprendizagem visa aferir o aprendizado do aluno, e pode ser aplicado no início, ao longo ou no final do processo de aprendizagem. Assim, as avaliações são realizadas e os objetivos são comparados aos resultados obtidos, gerando relatórios finais e suas informações são utilizadas como balizadores de novas ofertas de solução (SESCOOP, 2018).

Diante do exposto, o Sescop atua no desenvolvimento humano e organizacional das cooperativas a partir do gerenciamento de oferta de soluções, estruturado segundo as necessidades das cooperativas, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura das propostas de soluções SESCOOP

<b>Fatores para oferta de soluções</b>	<b>Tipos de solução</b>	<b>Modalidade de oferta das soluções</b>	<b>Formas de disponibilização</b>
Discurso do Cooperativismo	Cursos	Presencial	Isolado
Oferta de soluções próprias ou por meio de parcerias	Palestras	A distância	Conjunto
Público-alvo	Workshop		Programa
Planejamento prévio	Oficina		
Definição de competências	Congresso		
Carga horária	Fórum		
Tecnologia	Seminário		
Resultados para os cooperados e empregados	Encontro		
Aplicação ajustada dos recursos	Campanha		
Utilização de instrutoria e tutoria e aspectos legais de contratação	Exposição		
	Instrução prática		
	Dia de campo		
	Visita Técnica		
	Missão		
	Intercâmbio		
	Atividade cultural		
	Publicações		

Fonte: Elaborado pela autora com base no documento Diretrizes de Atuação – SESCOOP (2018).

Finalmente, atentando para o papel econômico e social das cooperativas, e levando em conta as especificidades de cada região brasileira, os SESCOOPS Estaduais promovem ações, visando a sustentabilidade e desenvolvimento dessas organizações, o que torna fundamental seu modelo de atuação. Além disso, Pinho (2003) afirma que, segundo as diretrizes do SESCOOP Nacional, os cursos sobre o cooperativismo não devem ser considerados eventos isolados oferecidos pelos SESCOOPS Estaduais, mas devem estar conectados a uma ação mais ampla desenvolvida de forma interativa em conjunto com as cooperativas.

### 3.1 ATUAÇÃO DO SESCOOP EM MATO GROSSO DO SUL

O SESCOOP/MS desenvolve sua missão em parceria com a OCB/MS, atuando por meio de diversos projetos e programas, abrangendo todos os ramos do cooperativismo. O Relatório de Gestão 2018, elaborado pelo Sistema OCB/MS, apresenta, abaixo, os programas e ações desenvolvidos pelo SESCOOP/MS:

1. Programa de Orientação Cooperativista (POC). O Programa tem como objetivo a orientação de grupos interessados em constituir cooperativas. Este programa visa aumentar os níveis de conhecimento em cooperativismo - doutrina, princípios, valores e características – preparando estes grupos para constituir ou fazer parte de cooperativas, de modo consciente e responsável.
2. Programa Aprendiz Cooperativo: Auxiliar Administrativo. O Programa, foi lançado em 2016 pelo SESCOOP Nacional e disponibilizado para todas as unidades estaduais. Em 2018 o Programa capacitou 112 jovens aprendizes de 17 cooperativas nos municípios de Campo Grande, Naviraí e São Gabriel do Oeste. O Programa está formatado em dois módulos: teórico e prático. A carga horária teórica são 500 horas distribuídas ao longo de 16 meses oferecidas nas dependências do Sistema OCB/MS, Faculdade Anhanguera de Naviraí e Centro de Qualificação Profissional de São Gabriel do Oeste.
3. Programa de Formação de Presidentes de Cooperativas. O Programa tem por objetivo a qualificação profissional dos dirigentes das cooperativas, com foco na área de governança, estratégia e liderança. O programa iniciou em junho de 2017 e encerrou em março de 2018, capacitando presidentes das principais cooperativas de Mato Grosso do Sul.
4. Programa de Acompanhamento de Gestão das Cooperativas (PAGC). O Programa tem por objetivo analisar a conformidade da cooperativa quanto aos aspectos legais e normativos, para apresentar um plano de ação visando oportunidades de melhorias. Foram atendidas 50 cooperativas pelo Programa.
5. Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativa (PDGC). O Programa tem como objetivo viabilizar aos dirigentes informações de forma rápida e confiável, por meio de um instrumento que avalia os pontos fortes e oportunidades de melhorias a serem utilizadas na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa. O PDGC é aplicado em ciclos anuais, visando o aperfeiçoamento contínuo a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado. O PDGC atendeu 37 cooperativas.
6. Programa de Desenvolvimento Econômico-Financeiro (GDA). O objetivo do programa é simplificar e fornecer informações que permitem controlar os indicadores e estimativas para as cooperativas. O GDA permite a análise e acompanhamento dos resultados em tempo real, garantindo maior transparência da administração, bem como a modernização e a melhoria das cooperativas sul-matogrossenses. Como resultado o GDA atendeu 20 cooperativas, promovendo a melhoria da gestão e agregação de valor da cooperativa.
7. Programa COOPERJOVEM. O Programa tem por objetivo promover a cultura da cooperação, com uma proposta educacional construída a partir de valores e princípios do

cooperativismo e da prática da cooperação. Em Mato Grosso do Sul, o programa envolve escolas da rede de ensino público e atende professores e alunos vinculados ao ensino fundamental. O Programa COOPERJOVEM é desenvolvido pelo Sescop/MS desde 2001 e atualmente são atendidos 7006 alunos, de 16 escolas, em 11 municípios, com 9 cooperativas parceiras e envolvimento de 510 educadores.

Além desses programas, o Sescop/MS, por meio de ações descentralizadas na área da saúde e segurança do trabalho, apoia as realizações de capacitações como: Urgência e Emergência, Humanização no Atendimento à Saúde, Curso Via Aérea Difícil, Curso de Terapia Intensiva Neurológica, entre outras ações (OCB/MS, 2019).

Ademais, o Sescop/MS e a OCB/MS promovem o “Dia de Cooperar” ou “Dia C”, com iniciativas voluntárias de cooperativas e outros parceiros que estão alinhadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, propostos pela Organização das Nações Unidas – ONU, visando a promoção social da comunidade local (OCB/MS, 2019).

Nesse contexto, o Quadro 2 expressa em números a força e a importância do Sescop/MS para a promoção do cooperativismo em Mato Grosso do Sul.

Quadro 2 - Projetos em parceria com Sescop/MS

<b>Resultados</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% em relação a 2017</b>
<b>Cursos Realizados</b>	165	176	7,0%
<b>Participantes envolvidos</b>	6.854	7.438	8,5%
<b>Horas de Treinamento</b>	4.592	4.848	5,3%

Fonte: Relatório de Gestão 2018 – OCB/MS.

Portanto, as entregas do Sescop decorrem da execução de ações e programas, que são conjunto de atividades, definidas em seu modelo de atuação finalística, inseridas numa cadeia maior – a do Sistema OCB – planejadas e executadas para atender as necessidades e anseios das cooperativas, dos cooperados, e seus empregados, consolidando, assim, a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o progresso das cooperativas brasileiras.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico objetiva-se demonstrar a classificação, os métodos e as técnicas aplicados no desenvolvimento do presente trabalho, em consonância com os objetivos da pesquisa. Inicialmente, determina-se a classificação e o delineamento da pesquisa, posteriormente os procedimentos de coleta de dados, na sequência os procedimentos utilizados na interpretação e análise dos dados.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e revela o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2003). Diante dessa perspectiva, esta pesquisa classifica-se, conforme seus objetivos, como Descritiva e Exploratória. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é aquela realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior sobre o problema de pesquisa. Sob essa ótica, é possível afirmar que, a contribuição da educação cooperativista para a gestão estratégica das cooperativas agropecuárias é pouco discutida e possui poucos estudos, principalmente, no Estado de Mato Grosso do Sul.

Quanto à pesquisa descritiva, tem-se a descrição do comportamento dos fenômenos, usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nessa direção, esta pesquisa tem como objetivo conhecer profundamente tal fenômeno, identificando e descrevendo as práticas de educação cooperativistas, ofertadas pelo SESCOOP/MS, que são realizadas pelas cooperativas agropecuárias, bem como caracterizar o perfil desses públicos atendidos, para compreender a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica das cooperativas agropecuárias.

Este trabalho possui natureza qualitativa, na qual envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Um dos atributos da pesquisa qualitativa é que ela ocorre em cenário natural, isto é, o pesquisador sempre vai ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa (CRESWELL, 2007). Adicionalmente, a pesquisa qualitativa visa contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que ajudam a entender o comportamento social humano, além de representar as opiniões e perspectivas dos participantes (YIN, 2016). Assim,

este trabalho visa entender a educação cooperativista, seus pressupostos, suas práticas e finalidades.

Dessa forma, visando cumprir os objetivos expostos neste trabalho, os procedimentos metodológicos foram divididos em duas etapas, sendo a primeira etapa composta da análise do Banco de Dados, fornecido pela OCB/MS, compreendendo o período de 2017 a 2019, na qual foram realizados a descrição e análise desses dados por meio da Estatística Descritiva. Por conseguinte, a segunda etapa, compreendeu o método de Estudo de Caso, no qual os instrumentos para a coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas e documentos da cooperativa (Estatuto e Atas de Assembleias), que foram analisados sob a técnica Análise de Conteúdo.

Posto isso, com o propósito de avaliar a coerência das relações estabelecidas pelos procedimentos metodológicos, aqui delimitados, e melhor clareza do modo de pesquisa, elaborou-se a matriz de amarração, Quadro 3, na qual, segundo Telles (2001), essa matriz proporciona uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, isto é, harmonização entre o modelo adotado, os objetivos propostos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados.

Quadro 3 - Matriz de Amarração da Pesquisa

Problema de Pesquisa	Objetivos Específicos	Etapa	Procedimentos Metodológicos	Coleta de Dados	Análise de Dados	Resultado
Como a Educação Cooperativista é compreendida como recurso estratégico pela Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO?	Identificar as práticas de educação cooperativista, ofertadas pelo SESCOOP/MS, que são realizadas pelas cooperativas agropecuárias	1	Pesquisa Descritiva (Análise de Dados)	Banco de Dados GDH (2017 a 2019) fornecido pela OCB/MS das Cooperativas Agropecuárias	Estatística Descritiva	Identificação dos Programas de Capacitação realizado pelas Coop. Agropecuárias
	Caracterizar o perfil do público atendido pelo SESCOOP/MS que realizam essas práticas educacionais		Pesquisa Descritiva (Análise de Dados)	Banco de Dados GDH (2017 a 2019) fornecido pela OCB/MS das Cooperativas Agropecuárias	Estatística Descritiva	Caracterização do perfil do público que realizam as práticas de educação cooperativista
	Verificar a contribuição das práticas de Educação Cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO.	2	Pesquisa Exploratória (Estudo de Caso - único)	Entrevistas Semiestruturadas e Estatuto e Atas das Assembleias	Análise de Conteúdo	Verificação da contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da COOASGO

Fonte: elaborado pela autora, com base em Telles (2001).

Por conseguinte, o detalhamento dos procedimentos metodológicos foi descrito nos tópicos: Procedimentos de Coleta de Dados e Procedimentos de Análise dos Dados.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Primeiramente, dados referem-se a fatos ou coisas conhecidas usadas como uma base para inferência ou consideração (COLLIS; HUSSEY, 2005). O processo para a coleta de dados, como já dito anteriormente, foi dividido em duas etapas.

A etapa 1, a coleta de dados foi realizada no Banco de Dados, extraído do sistema GDH – Sistema Gestão de Desenvolvimento Humano, fornecido pelo Gerente de Desenvolvimento da OCB/MS, após reunião presencial para apresentação do projeto de pesquisa.

O Banco de Dados possui os seguintes dados, que estão tabulados no formato Excel: ano; área de atuação; natureza do curso; objetivo estratégico; projeto estratégico; público beneficiário; programa; disciplina/curso; carga horária; início e término (data); nome da cooperativa; nome do beneficiário; sexo; data de nascimento; cor; escolaridade; renda; situação (cargo/função), e município.

Os dados compreendem o período de três anos (2017 a 2019), referente às cooperativas do setor agropecuário do estado de Mato Grosso do Sul, que efetuaram capacitações/treinamentos oferecidos pelo Sescop/MS. A escolha do Sescop foi intencional, motivada por sua missão institucional, na qual é promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas (SESCOOP, 2018). Essa missão traduz a diferença do Sescop perante outras instituições de ensino e entidades do Sistema Sindical, sendo referência na promoção social e qualificação profissional dos empregados e cooperados das cooperativas. Ademais, o Sescop/MS desenvolve sua missão em parceria com a OCB/MS, atuando no estado de Mato Grosso do Sul por meio de diversos projetos e programas, abrangendo todos os ramos do cooperativismo.

Os dados extraídos do GDH são considerados dados secundários, os quais, segundo Collis e Hussey (2005, p. 154), “são dados que já existem em livros, documentos, estatísticas publicadas, relatórios anuais, contas de empresas e registros interno das organizações”.

A partir do Banco de Dados foram extraídas as variáveis utilizadas para análise e interpretação, a fim de cumprir os objetivos específicos 1 e 2. A variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito operacional, discernível em um objeto de estudo e mensurável (MARCONI; LAKATOS, 2003). Assim, as

variáveis foram tratadas por processos estatísticos, elucidadas no tópico Procedimentos de Análise dos Dados.

Dessa forma, utiliza-se nesta etapa o método estatístico, pois, segundo Marconi e Lakatos (2003), proporciona uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado, contudo, o método é mais do que apenas uma descrição, é também uma experimentação e prova, visto que, é método de análise.

A etapa 2, a coleta de dados foi desenvolvida por meio do método Estudo de Caso, sendo estudado o caso de uma cooperativa agropecuária que realiza práticas de educação cooperativista. Nesse sentido, Yin (2015) afirma que o estudo de caso é usado em muitas situações, contribuindo para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, nas diversas áreas, como psicologia, sociologia, ciência política, administração, educação, entre outras. Além disso, argumenta que o método é indicado quando as questões de pesquisa exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social complexo.

Assim, Yin (2015) destaca que o método Estudo de Caso é apropriado quando o tipo de questão de pesquisa proposto começa com questões: “como” e “por que” pois são explicativas e lidam com vínculos operacionais que precisam ser traçados ao longo do tempo. Posto isso, este trabalho alinha-se ao colocado pelo autor, tendo a seguinte questão de pesquisa: como a educação cooperativista contribui para a gestão estratégica de cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul?

Ademais, Collis e Hussey (2005), alegam que costumam descrever estudo de caso como pesquisa exploratória, usada quando há poucos estudos ou conhecimento insuficiente, envolvendo, também, reunir informações detalhadas sobre a unidade de análise. Para Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação empírica que examina acontecimentos contemporâneos em profundidade, extraindo, assim, a realidade do contexto, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estiverem claramente evidentes.

Yin (2015) destaca que os estudos de caso têm sido realizados sobre diversos tópicos, tais como: pequenos grupos, comunidades, decisões, programas, mudança organizacional e eventos específicos, sendo classificado também como “caso” um evento, uma entidade, ou um indivíduo. Outrossim, os estudos de caso, assim como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos, visto que, o estudo de caso não representa uma “amostragem” e sua meta será expandir teorias e não inferir probabilidades (YIN, 2015, p. 22).

Como sugestão de seleção de casos para a pesquisa, Yin (2015, p. 30) alega que “é necessário ter acesso suficiente aos dados para o seu caso potencial, seja para a entrevista, revisão de documentos ou registros de campos, escolhendo os casos com maior probabilidade de esclarecer suas questões de pesquisa”. Assim, a seleção do caso, ou seja, da cooperativa agropecuária, foi efetivada por meio dos seguintes critérios:

1. A Cooperativa ter sua origem e instalação no estado de Mato Grosso do Sul;
2. A Cooperativa constar no Banco de Dados GDH da OCB/MS; e
3. Com base no item 2, a Cooperativa que mais investiu em capacitações/treinamentos ofertado pelo Sescop/MS no período de 2017 a 2019.

Considerando os critérios estabelecidos, a cooperativa selecionada para o estudo de caso foi a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste -COOASGO. Além dos critérios atendidos, a COOASGO é uma cooperativa que investe na capacitação e qualificação profissional do seu quadro social, promovendo treinamentos, cursos, palestras e programas que visam a valorização de seus cooperados e funcionários. A cooperativa também tem frequente participação nos programas, cursos, seminários e palestras ofertados pelo Sescop/MS.

Antes de iniciar a coleta de dados, faz-se necessário uma boa preparação por parte do pesquisador, o qual, conforme Yin (2015), o desenvolvimento de um protocolo para o estudo é fundamental para garantir o sucesso da coleta de dados e a confiabilidade dos estudos. Ainda segundo o autor, o protocolo é mais do que um questionário ou instrumento, ele contém os procedimentos e regras gerais a serem seguidos para a coleta de dados.

O protocolo tem por objetivo orientar o pesquisador na realização da coleta de dados, além de estabelecer uma visão geral do estudo de caso (YIN, 2015). Posto isso, este trabalho guiou-se pelo seguinte Protocolo de Estudo de Caso:

1. Consolidação dos fundamentos teóricos.
2. Elaboração do roteiro para as entrevistas (Apêndice A)
3. Seleção da cooperativa a ser estudada (seleção do caso único).
4. Seleção da cooperativa para o caso piloto.
5. Confirmação dos contatos nessas cooperativas.
6. Seleção dos públicos que serão entrevistados
7. Realização da entrevista na cooperativa (caso piloto)
8. Descrição e análise das informações obtidas no caso piloto

9. Adequações no roteiro das entrevistas.
10. Carta de apresentação a ser enviada a cooperativa.
11. Agendamento das entrevistas com a cooperativa selecionada
12. Planejamento prévio (analisar estatuto e atas).
13. Realização das entrevistas com o público selecionado da cooperativa.
14. Transcrição das entrevistas.
15. Descrição geral da cooperativa e elaboração do relatório parcial da cooperativa.
16. Análise das informações das entrevistas e documentos (estatuto e atas).
17. Verificação da contribuição da educação cooperativista para a gestão estratégica da cooperativa.
18. Elaboração do relatório final do caso estudado.

Por conseguinte, faz-se necessário para aprimorar o instrumento de coleta de dados realizar um teste-piloto. Segundo Yin (2015), para o estudo de caso é realizado o caso-piloto, que é diferente do pré-teste. “O caso piloto é mais formativo, ajudando a desenvolver linhas relevantes de questões, fornecendo até esclarecimentos conceituais para o projeto de pesquisa” (YIN, 2015, p. 100). Para o autor a seleção do caso-piloto podem ser devido a conveniência, acesso ou proximidade geográfica.

Com base nisso, o caso-piloto foi realizado numa cooperativa agropecuária localizada no município de Terenos – MS, que tem práticas de educação cooperativista junto aos seus cooperados. A pesquisadora entrevistou a Presidente e um cooperado, o que possibilitou o refinamento das perguntas do roteiro de entrevista. Assim, o caso-piloto funciona como um laboratório permitindo a observação e experimentação da coleta de dados (YIN, 2015).

Na sequência, o autor menciona que o estudo de caso possui fontes de evidências que são: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Além disso, alega quatro princípios dominantes para coleta de dados, a saber: i) usar múltiplas fontes de evidência, ii) criar um banco de dados do estudo de caso, iii) manutenção de um encadeamento de evidências e o iv) cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas de evidências. Para o autor, ao incorporar todos esses princípios ao estudo de caso, resultará no aumento da qualidade do estudo.

Nesse sentido, esta pesquisa rastreou evidências por meio de documentos oficiais da cooperativa, ou seja, Estatuto Social, Atas de Assembleias e Informativos, além de entrevistas semiestruturadas com os principais públicos interno da cooperativa (presidente, cooperado e funcionários). Yin (2015) afirma que os documentos são importantes para corroborar e

aumentar a evidência de outras fontes e úteis para averiguar a correta ortografia dos nomes das pessoas entrevistadas e nome da organização.

As entrevistas, o autor alega que são relevantes fontes de informação, focam diretamente os tópicos do estudo de caso, outrossim, fornecem explicações, bem como percepções, atitudes e significados. Collis e Hussey (2005) argumentam que as entrevistas são associadas a metodologias positivistas e fenomenológicas, no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem.

Neste estudo de caso foi realizado entrevistas semiestruturadas, ou seja, coleta de dados primários, cujo roteiro da entrevista (APÊNDICE A) foi elaborado conforme os objetivos propostos neste trabalho e com base na revisão de literatura, além disso, foi inspirado no questionário da Dissertação de Mestrado de Ferreira (2009) intitulada “A educação cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações”.

Collis e Hussey (2005) alegam que as entrevistas são melhores para realizar comparações de respostas, podendo ser realizadas pessoalmente, por telefone, ou por meio de equipamento eletrônico. Nesse sentido, Yin (2015) acrescenta que a entrevista é uma das fontes de informação mais importante para o método estudo de caso, visto que ela trata de assuntos humanos ou ações comportamentais.

Diante disso, no dia 8 de dezembro de 2020 foram realizadas entrevistas na sede da COOASGO, presencialmente, conforme roteiro de entrevista (APÊNDICE A), com o atual Presidente da COOASGO, representante do Conselho de Administração, com o Superintendente, com o Gerente Administrativo e Financeiro, com a Coordenadora de RH, e com um Cooperado. Este estudo focou nos empregados da cooperativa, que estão envolvidos diretamente no planejamento estratégico, nos diferentes níveis organizacionais, responsáveis pela tomada de decisões, formulação de estratégias, supervisão, desenvolvimento e execução das operações e atividades da cooperativa. Além disso, o público entrevistado está em conformidade com a classificação dos públicos-alvo dos programas e cursos do SESCOOP/MS: Empregado Estratégico, Empregado Tático, Empregado Operacional e Cooperado<sup>11</sup>.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

---

<sup>11</sup> Empregado Estratégico, Empregado Tático e Empregado Operacional estão relacionados aos níveis de planejamento estratégico da organização. No nível estratégico da organização estão os altos executivos e o presidente, responsáveis pelo desenvolvimento do plano estratégico. No nível intermediário ou tático, estão os gerentes, que buscam atingir os objetivos de cada departamento. No nível operacional estão os empregados que focalizam tarefas rotineiras e objetivos imediatos (ROSSÉS, 2015).

Para Marconi e Lakatos (2003), analisar significa estudar, decompor, dissecar, dividir e interpretar. Quanto à análise de evidência do estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos dos estudos de caso e não existem fórmulas fixas ou receitas prontas para orientar o iniciante (YIN, 2015). Collis e Hussey (2005, p. 185) alegam que a escolha de métodos e técnicas para análise dos dados dependerá do tipo de dados coletados: qualitativo ou quantitativo. Assim, considerando o exposto pelos autores, os métodos escolhidos para a análise dos dados foram: Estatística Descritiva para a etapa 1 e Análise de Conteúdo para a etapa 2.

Para etapa 1, composta do Banco de Dados, as variáveis tratadas e analisadas têm relação com os objetivos específicos do presente trabalho. Assim, visando cumprir o primeiro objetivo específico: Identificar as práticas de educação cooperativista, ofertadas pelo SESCOOP/MS, que são realizadas pelas cooperativas agropecuárias, as variáveis extraídas são: programas; área de atuação; objetivo estratégico; disciplina/curso; público, carga horária.

Por conseguinte, para satisfazer o segundo objetivo específico: Caracterizar o perfil do público atendido pelo SESCOOP/MS que realizam essas práticas educacionais, foram extraídas do banco de dados as seguintes variáveis: público-alvo, data de nascimento (idade), sexo, escolaridade e renda.

A interpretação dessas variáveis foi efetivada por meio da Estatística Descritiva, apresentando a frequência e média, a descrição dos dados e as inferências. A Estatística é uma ciência dedicada à obtenção, descrição, análise e modelagem de dados provenientes de processos, fenômenos ou eventos incertos (BRAGA, 2010).

Nesse sentido, conforme Collis e Hussey (2005, p. 188), “um primeiro passo na análise de dados é examinar a distribuição de frequência para cada variável. Uma frequência é um valor numérico que representa o número total de observações para a variável estudada”. Os autores afirmam que as frequências podem ser resumidas calculando a média e/ ou percentagens de frequências. Outrossim, os resultados obtidos na etapa 1, são apresentados na forma de quadros, gráficos e diagramas, a fim de ajudar na visualização e compreensão.

Na sequência, a etapa 2 refere-se à análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com o presidente, o cooperado e os funcionários da cooperativa selecionada, evidenciada no método Estudo de Caso, bem como, dos documentos oficiais da cooperativa, a saber: Estatuto Social, Atas das Assembleias e Informativos. Os dados concernentes das entrevistas e dos documentos oficiais da cooperativa são investigados e interpretados por meio da Análise de Conteúdo.

Bardin (2016, p. 44) define a Análise de Conteúdo como “um conjunto de técnica de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens”. Para Collis e Hussey (2005, p. 242) o método Análise de Conteúdo possui as seguintes vantagens:

Se você está lidando com documentos públicos, não há problemas com acesso e é um método relativamente barato. Depois de formar sua amostra, ela constitui um registro que pode ser revisto e reexaminado, as pressões de tempo associadas a entrevistas e observações não constituem um problema. Você pode realizar sua análise quando quiser.

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a análise vai permitir observar os componentes de um conjunto, perceber suas possíveis relações e avançar para uma crítica. Complementa Bardin (2016) ao alegar que a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que se vale de dados quantitativos ou não.

Dessa forma, a Análise de Conteúdo de entrevistas é muito delicada e exige uma perícia rigorosa, tendo como propósito inferir algo, por meio dessas palavras, retratando a realidade de um grupo social (BARDIN, 2016). Diante disso, os procedimentos para análise dos dados observarão o disposto por Bardin (2016) que organiza a análise em três fases: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Assim, a fase da pré-análise, segundo Bardin (2016), corresponde a organização, objetivando tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, conduzidas num plano de análise. Essa fase, segundo a autora, possui três missões: a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final.

A segunda fase, a da exploração do material, compreende as operações de codificação, decodificação ou enumeração, com base nas regras previamente estabelecidas. Finalmente, a fase do tratamento dos resultados, Bardin (2016) aponta que os resultados brutos são tratados por meio de operações estatísticas, que permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas e figuras os quais apresentam as informações e, assim, podem ser inferidas e interpretadas conforme os objetivos propostos.

Considerando o exposto, a técnica da Análise de Conteúdo busca satisfazer o seguinte objetivo: verificar a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. Sendo assim, foram estabelecidas as categorias analíticas, os temas de análise e as variáveis conceituais, em conformidade com o disposto por Bardin (2016), a fim de direcionar esta etapa da pesquisa, inferindo os dados coletados nas entrevistas.

Logo, visando enquadrar a técnica nos fundamentos teóricos, optou-se neste estudo em realizar o recorte do conteúdo das entrevistas segundo as variáveis conceituais, que estão relacionadas aos temas de análise. O tema, segundo Bardin (2016), é a unidade de significação que se liberta de um texto analisado, conforme critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. Ainda, o autor menciona que o tema é aplicado como unidade de registro para analisar as motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de tendências etc.

Dessa maneira, tem-se neste estudo os temas Educação Cooperativista e Gestão Estratégica, e as variáveis conceituais: cooperativa, princípios cooperativos, educação cooperativista, recursos e gestão estratégica. Assim, a técnica de Análise de Conteúdo pode ser melhor visualizada e compreendida no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise de Conteúdo

Categoria	Tema de Análise	Variáveis Conceituais	Principais Autores	Questões da Entrevista
<b>Recursos Estratégico</b>	<b>Educação Cooperativista</b>	Cooperativa  Princípios Cooperativo  Educação Cooperativista	Bialoskorski Neto (1994, 2015)  Schneider (2003, 2006);  Pinho (2003);  Ferreira; Amodeo; Sousa (2013),  Ferreira; Sousa (2019);  Frantz; Schönardie (2016);  Sousa et al. (2018);  Alcântara, Sampaio e Zabala (2018).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em sua opinião, qual o papel da Educação Cooperativista?</li> <li>2. A cooperativa trabalha Educação Cooperativista junto aos Recursos Humanos? Se sim, como é praticada?</li> <li>3. A cooperativa tem algum setor ou comitê de Educação Cooperativista? Se sim, como foi constituído? Quais as práticas adotadas?</li> <li>4. Como a cooperativa escolhe/seleciona os cursos/treinamentos para os Recursos Humanos?</li> <li>5. Quem participa (público) dessas atividades de Educação Cooperativista?</li> <li>6. Como é realizada a divulgação dos cursos/treinamentos e demais ações educativas?</li> <li>7. De que forma a cooperativa utiliza o recurso do Fates (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social)?</li> <li>8. A cooperativa recebe convite de quais instituições para oferta de cursos/treinamentos?</li> <li>9. A cooperativa tem programa institucional de Educação Cooperativista? Se sim, qual?</li> </ol>
			Barney (1991);  Barney e Hesterly (1997);	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual recurso da cooperativa considera diferencial ou essencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas? Porque?</li> </ol>

<b>Estratégia</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	Recursos	Peteraf (1993); Grant (1996); Teece; Pisano; Shuen (1997); Eisenhardt; Martin (2000)	<u>Recursos Humanos</u> <input type="checkbox"/> Pessoas <input type="checkbox"/> Treinamentos <input type="checkbox"/> Experiência <input type="checkbox"/> Relacionamentos <input type="checkbox"/> Inteligência <u>Recursos Financeiros</u> <input type="checkbox"/> Dinheiro <input type="checkbox"/> Investimentos <input type="checkbox"/> Sobras <input type="checkbox"/> Fundos <input type="checkbox"/> Empréstimos	<u>Recursos Físicos</u> <input type="checkbox"/> Prédio <input type="checkbox"/> Equipamentos <input type="checkbox"/> Tecnologia <input type="checkbox"/> Armazéns <input type="checkbox"/> Matéria Prima <input type="checkbox"/> Localização <u>Recursos Organizacionais</u> <input type="checkbox"/> Sistemas de Informação <input type="checkbox"/> Coordenação <input type="checkbox"/> Cultura e Reputação <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Clima Organizacional
		Gestão Estratégica	Wright; Dunford; Snell (2001); Argote; Ingram (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cooperativa já implementou alguma ação ou estratégia a partir da capacitação realizada?</li> <li>2. Qual (is) resultado(s) dessa ação/estratégia?</li> <li>3. Após a realização do curso/treinamento a cooperativa faz algum acompanhamento dos resultados ou planejamento para a execução dos objetivos aprendidos?</li> <li>4. Na sua opinião, existe relação entre Educação Cooperativista e Competitividade? Se sim, qual?</li> <li>5. Na sua opinião, existe relação entre Educação Cooperativista e fidelidade do cooperado? Se sim, qual?</li> <li>6. Como a cooperativa pretende melhorar sua posição competitiva no mercado? Pode citar a estratégia?</li> </ol>	

				<p>7. Existe algum curso/treinamento que é exclusivo/único que a cooperativa oferece para seus Recursos Humanos?</p> <p>8. Existem vantagens ou benefícios trazidos pela Educação Cooperativista? Se sim, quais?</p> <p>9. Na sua opinião, existe relação entre Educação Cooperativista e participação dos cooperados? Se sim, qual?</p> <p>10. A educação cooperativista consegue suprir as rápidas mudanças tecnológicas e necessidades dos Recursos Humanos? Como?</p> <p>11. Na sua opinião, considerando o contexto econômico, social e cultural, qual o perfil do cooperado desejado?</p> <p>12. Na sua opinião, como estas áreas são (ou não) impactadas por ações de Educação Cooperativista?</p> <p>i) Gestão Social da Cooperativa  ii) Gestão Econômica da Cooperativa  iii) Aumento da produção/qualidade dos produtos  iv) Outras? Quais?</p>
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora, com base em Bardin (2016).

Com base no Quadro 4, foi realizada a inferência dos elementos constitutivos da comunicação, ou seja, da mensagem produzida pelo emissor, analisando seus significados, que, de acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo procura extrair os valores, símbolos, sentidos e mitos presentes na mensagem.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente tópico apresenta e discute os resultados obtidos da execução da pesquisa, desenvolvida em duas etapas, conforme detalhado no tópico 4 Procedimentos Metodológicos. A primeira etapa do estudo consistiu em cumprir os objetivos específicos 1 e 2. Visando complementar e respaldar os resultados da primeira etapa, discorrem-se nesta seção, brevemente, os objetivos estratégicos do Sescoop e seu Sistema GDH, e, após, a identificação das práticas de educação cooperativista realizadas pelas cooperativas agropecuárias (Objetivo Específico 1) e a caracterização do perfil do público atendido pelo Sescoop/MS (Objetivo Específico 2).

Posteriormente, a execução da segunda etapa, consistiu em satisfazer o objetivo específico 3, no qual foi realizado o estudo de caso. O caso selecionado, conforme citado anteriormente, foi a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste – COOASGO, e os resultados dessa etapa foram, previamente, introduzido pela história e trajetória da cooperativa, e, em seguida, as práticas de educação cooperativista realizadas pela COOASGO junto ao Sescoop/MS e, por último, a verificação da contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste (objetivo específico 3).

### 5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO SESCOOP E O SISTEMA GDH

O Sescoop tem a seguinte visão do cooperativismo: “em 2025 o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados” (SESCOOP, 2020). Somando a essa visão, a missão do Sescoop/MS é promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas sul-mato-grossenses.

Com base nisso, o Sescoop elaborou o Mapa Estratégico para o período de 2015 a 2020 contendo os objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos finalísticos são 7:

1. Promover a cultura da cooperação e disseminar a doutrina, os valores e princípios;
2. Promover a profissionalização da gestão cooperativista;
3. Ampliar o acesso das cooperativas às soluções de formação e qualificação profissional;
4. Promover a profissionalização da governança cooperativista;

5. Monitorar desempenhos e resultados com foco na sustentabilidade das cooperativas;
6. Apoiar iniciativas voltadas para a saúde e segurança no trabalho e de qualidade de vida;
7. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental.

Tendo em vista seus objetivos estratégicos, o Sescop Nacional, em parceria com o Sescop Paraná, desenvolveu o Sistema de Gestão de Desenvolvimento Humano (GDH). Esse Sistema é uma importante ferramenta que possibilita os subsídios necessários para que as cooperativas e unidades estaduais do Sescop acessem, de forma rápida e confiável, informações para que os gestores escolham as melhores decisões (OCB, 2016b).

O Sistema é capaz de administrar, acompanhar, organizar e consolidar as ações de treinamento e de programas de formação e desenvolvimento social desenvolvidos pelo Sescop, além de contemplar a prestação de contas das ações. Ademais, o Sistema também comporta um banco nacional de cadastros de empresas e consultores. O GDH é o instrumento responsável pela gestão da diretriz geral que institui e regulamenta o cadastramento de serviços de instrutoria do Sescop. Em 2016, o Sescop de Mato Grosso do Sul aderiu ao GDH, auxiliando na melhoria dos processos de gestão e qualidade (OCB, 2016b).

Por meio do GDH é possível gerar relatórios gerenciais e operacionais de ações realizadas tanto por cooperativas quanto pelas unidades estaduais do Sescop (OCB, 2016b). Com base na extração desses relatórios, fornecidos pela OCB/MS, e demais documentos disponíveis no site oficial da OCB, foi possível identificar as práticas de educação cooperativista, realizadas pelas cooperativas do ramo agropecuário do Estado de Mato Grosso do Sul, bem como caracterizar o perfil desse público, atendido pelo Sescop/MS.

Posto isso, considerando os objetivos estratégicos do Sescop e sua missão, este estudo realizou, inicialmente, um comparativo entre o total de cooperativas agropecuárias que realizaram os treinamentos e capacitações ofertados pelo Sescop/MS<sup>12</sup> e o total de cooperativas agropecuárias ativas e registradas na OCB/MS, no período de 2017 a 2019, no Estado de Mato Grosso do Sul.

De acordo com os dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019 e relatórios do GDH, o Sescop/MS alcançou 24 de 52 cooperativas em 2017; 25 de 58 cooperativas em

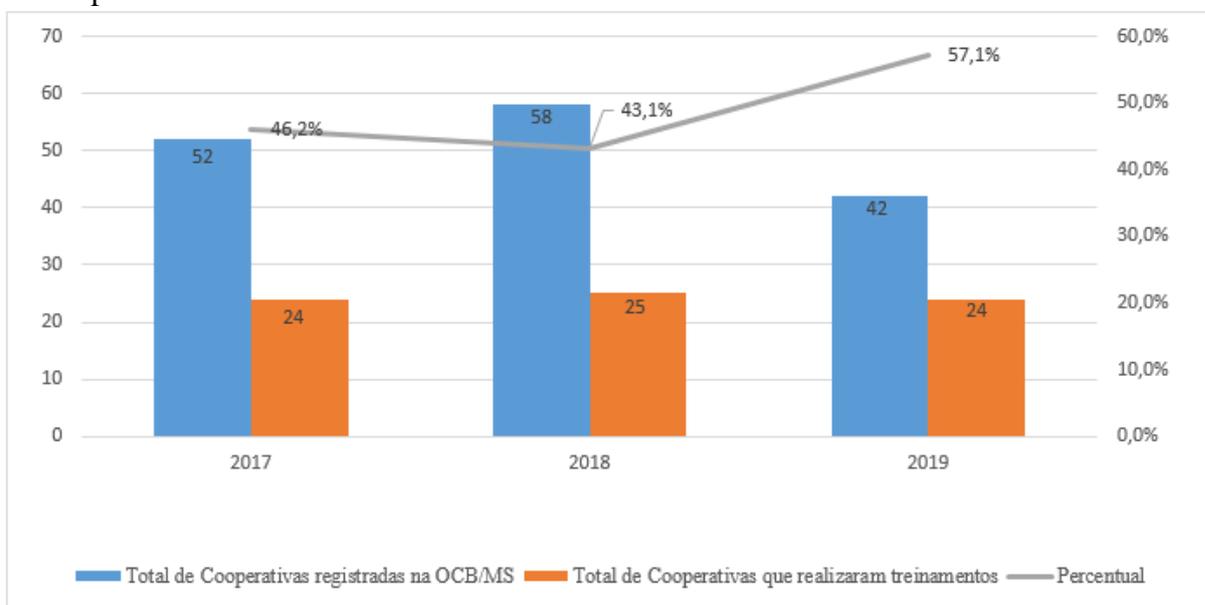
---

<sup>12</sup> No Apêndice B consta a relação das cooperativas agropecuárias que realizaram cursos e programas no Sescop/MS em cada ano do triênio 2017 – 2019.

2018 e 24 de 42 cooperativas em 2019<sup>13</sup>, atingindo um percentual de 57,1% do total de cooperativas agropecuárias durante esses 3 anos, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Esse resultado evidencia que, ainda, faz-se necessário desenvolver ações para expandir a participação das cooperativas nos programas de capacitação, conseqüentemente, aumentando a participação de cooperados e empregados, ratificando, assim, o seguinte objetivo estratégico finalístico: ampliar o acesso das cooperativas às soluções de formação e qualificação profissional.

Gráfico 1 – Comparativo entre total de cooperativas e total de cooperativas atendidas pelo Sescoop/MS



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nada obstante, conforme dados da pesquisa, o Sescoop/MS oferece um vasto portfólio de programas (APÊNDICE C) para a formação profissional das cooperativas, alinhado aos seguintes objetivos estratégicos: Profissionalização da Gestão Cooperativista e Profissionalização da Governança Cooperativa. Entre 2017 a 2019 o portfólio dos programas do Sescoop/MS foi reformulado, substituindo alguns programas e acrescentando novos programas com temas de inovação e liderança, inclusive dispondo de MBA em Gestão de Cooperativas, buscando atender as necessidades das cooperativas e exigências do mercado.

Observa-se que a maioria dos programas são intitulados com o termo “Formação” como exemplos: Programa de Formação de Dirigentes e Gerentes de Cooperativas, Programa

<sup>13</sup> A relação de cooperativas ativas consta no site oficial da OCB/MS, na aba Filiadas – ramo agropecuário. Disponível no link: <https://ocbms.org.br/filiadas/agropecuario/1/>

de Formação de Agentes de Desenvolvimento Humano, Programa de Formação de Conselheiros, Programa de Formação de Presidentes, Programa de Formação de Gestor Contábil, Programa de Formação de Agentes de Inovação e Transformação, indicando interesse na formação de recursos humanos com funções e cargos estratégicos para gerir as cooperativas.

Oportuno destacar que anualmente o Sescop/MS verifica, junto as cooperativas cadastradas na OCB/MS, sugestões de ações/programas/cursos para realizar seu planejamento estratégico e ofertar soluções que atendam as demandas das cooperativas. Para participar dos cursos e programas do Sescop/MS é necessário estar vinculado a uma cooperativa, seja como cooperado ou como empregado e preencher a ficha de inscrição do curso.

Assim sendo, destacam-se dois objetivos de gestão do Sescop, descritos no supracitado Mapa Estratégico, a saber: i) aprimorar e intensificar o relacionamento com as cooperativas e ii) garantir comunicação frequente e ágil com os seus públicos. Tais objetivos de gestão vão ao encontro dos objetivos estratégicos finalísticos do Sescop, visando cumprir sua missão institucional e visão do cooperativismo.

## 5.2 PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

Respondendo ao primeiro objetivo específico do estudo, neste tópico foram identificadas as práticas de educação cooperativista realizadas pelas cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul, ofertadas pelo Sescop/MS. De acordo com o Relatório de Gestão 2019, publicado pela OCB/MS, os programas e projetos finalísticos do Sescop/MS são estruturados no sentido de viabilizar a organização, administração e execução do ensino de formação profissional e a promoção social dos empregados de cooperativas, cooperados e de seus familiares (OCB, 2020b).

Nesse contexto, conforme dados da pesquisa, durante o triênio 2017 a 2019, o Sescop/MS em parceria com a OCB/MS realizaram e ofertaram diversas atividades e práticas educativas, a saber:

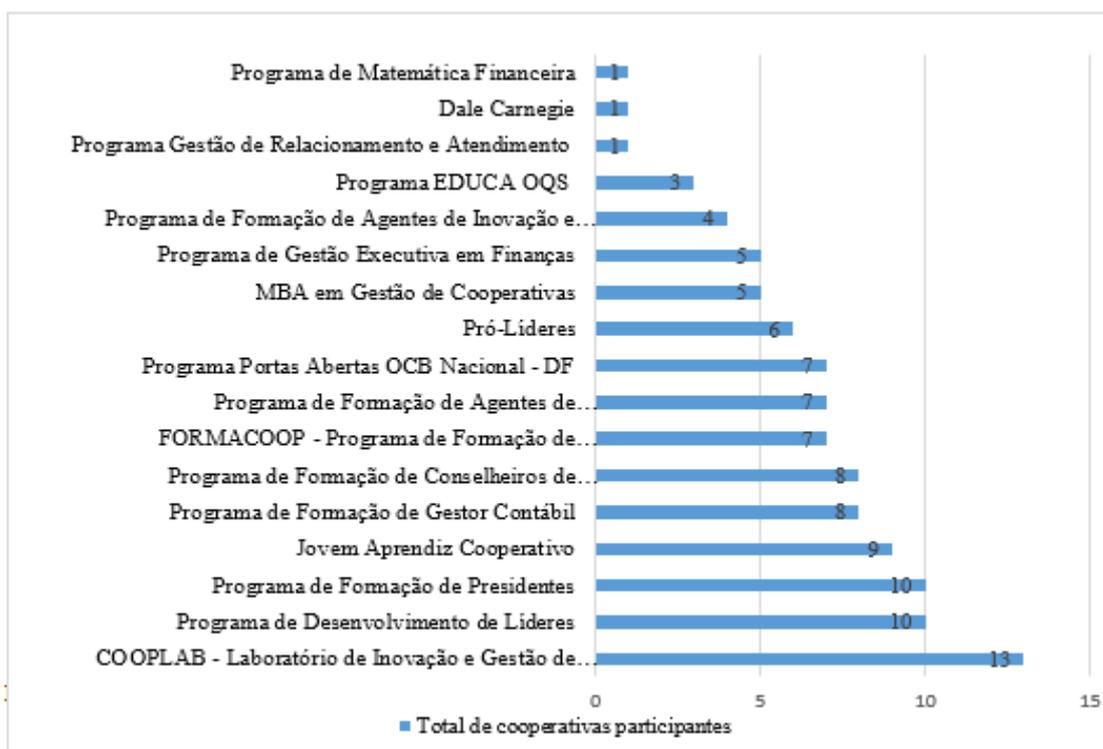
- Seminários (temas de gestão, governança e liderança; contextualização; jurídico do cooperativismo);
- Palestras (Semana do Cooperativismo, Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho - SIPAT, Fim de Ano);
- Congresso Brasileiro do Agronegócio;
- MBA em Gestão de Cooperativas;
- Fórum de Presidentes e Dirigentes;

- RH DAY;
- Eventos de Promoção Social (Dia de Cooperar, Natal da Cooperação; Programa Cooperjovem).

Cabe destacar que, dentro do período de análise da pesquisa, interstício de 2017 a 2019, o ano que somou maior participação de público, do ramo agropecuário, foi 2019 com 1547 participantes, na sequência, 1094 participantes em 2018 e 789 em 2017, o que demonstra a crescente participação de público nas ações do Sescoop/MS.

Além dessas ações, o Sescoop/MS ofertou um portfólio de programas (APÊNDICE C) e cursos bem diversificados, abrangendo o seguinte público-alvo: Cooperado, Dirigente, Empregado Estratégico, Empregado Operacional e Empregado Tático. Os programas que mais tiveram adesão das cooperativas agropecuárias foram: Coopláb (Laboratório de Inovação e Gestão de Negócios para Cooperativas), Programa de Desenvolvimento de Líderes, Programa de Formação de Presidentes, Jovem Aprendiz Cooperativo, seguido dos demais programas dispostos no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Participação das cooperativas agropecuárias nos programas Sescoop/MS



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Interessante expor que o COOPLAB, programa com maior adesão das cooperativas no triênio 2017 a 2019, possui formato e ferramentas diferentes dos outros programas. O programa

é um laboratório de inovação e gestão de negócios para as cooperativas, desenvolvido por meio das clínicas práticas e oficinas com casos concretos de soluções de problemas relacionados às cooperativas participantes. O COOPLAB tem o suporte do sistema AVA –Ambiente Virtual de Aprendizagem, com disponibilização de conteúdos e mentoria. A carga horária total é de 160 horas e mais 4 horas para o evento de encerramento. Um dos objetivos do programa é gerar projetos e ações de impacto positivo para as cooperativas, cooperados e sociedade.

As cooperativas que realizaram esse programa foram: COAMO, Cooperalfa, Coopsema, Copacentro, Copacol, C. VALE, CAMVA, Conacentro, Coopasol, Cooperoeste, COOASGO, COPASUL e COPPER. Os ramos de negócios dessas cooperativas são distintos, algumas cooperativas prevalecem as atividades de agricultura, como é o caso da CAMVA, da Coopsema, e da COPASUL e o restante, isto é, a maioria das cooperativas atuam tanto na agricultura quanto na pecuária, desenvolvendo atividades de armazenamento, comercialização e processamento. Quanto à localização geográfica, essas cooperativas estão concentradas em duas regiões, na região da Grande Dourados e na região Centro-Oeste do Estado de Mato Grosso do Sul.

Verifica-se, também, que os participantes que efetuaram o COOPLAB a maioria possui o Ensino Superior Completo ou estão cursando o Ensino Superior e são empregados que atuam nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Quanto aos cooperados apenas 2 efetuaram o programa de um total de 50 participantes, durante o período da pesquisa. Ainda sim, o resultado do Gráfico 2 demonstra que programas que tratam do tema inovação e ofereça uma metodologia diferenciada motivam e atraem a participação de cooperativas.

Os programas ofertados pelo Sescop/MS, segundo dados da pesquisa, são programas com carga horária a partir de 80 horas até 408 horas, sendo 58% do público-alvo destinado ao Empregado Estratégico, 21% ao Empregado Operacional, 17% ao Dirigente e 4% ao Empregado Tático. Interessante destacar que não houveram programas cujo público-alvo fosse o cooperado, ao invés da oferta de programas para os cooperados, foram disponibilizados cursos, seminários e palestras, com temas variados.

Além disso, o Sescop/MS realizou programas específicos para atender determinadas cooperativas, como por exemplo: Programa Nosso Jeito de Ser e Atender (C. Vale); Programa de Desenvolvimento Administrativo - PDA (Aurora Alimentos); Programa de Desenvolvimento de Monitores – PDM (Aurora Alimentos) Programa Crescer e Programa Ser Líder (Copasul).

Quanto às disciplinas ou módulos dos 23 programas catalogados na pesquisa não foram identificadas disciplinas ou módulos intitulados: Princípios Cooperativistas; Valores

Cooperativos ou Doutrina Cooperativista. No entanto, há, apenas, 2 programas que possuem a disciplina Educação Cooperativista, 3 programas que possuem a disciplina Cooperativismo Contemporâneo e 1 programa que possui a disciplina Cooperativismo, que abordam os princípios e valores do cooperativismo, conforme consta na descrição dos programas.

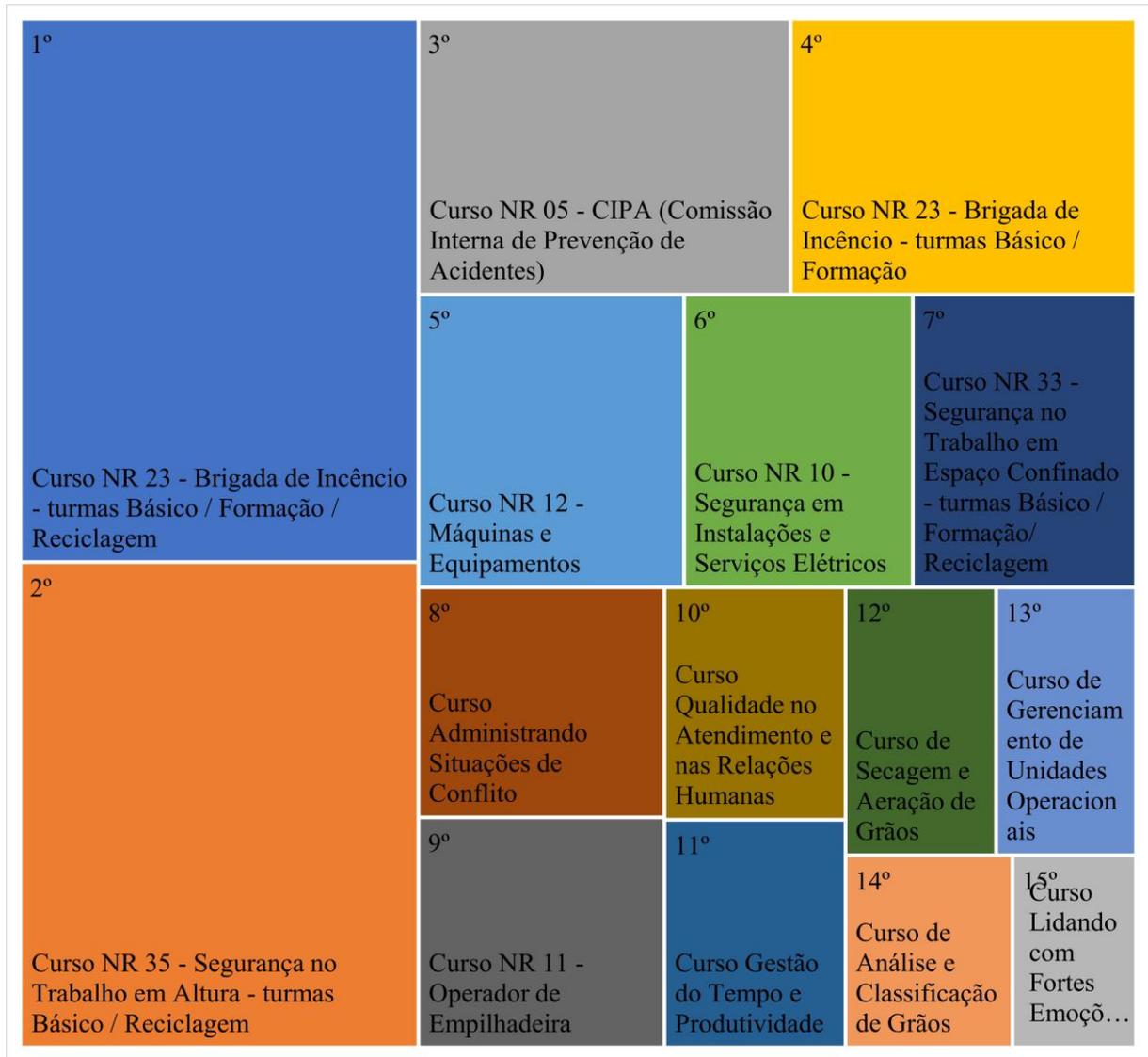
Em relação aos cursos, há uma variedade de temas, que vai desde o curso básico de Cooperativismo, indicado para iniciantes na cooperativa, até cursos de manutenção de máquinas. Os cursos possuem maior participação de público do que os programas, visto que, a carga horária é bem menor. A carga horária dos cursos varia de 8 horas a 64 horas, sendo 16 horas a carga horária com maior frequência dos cursos. O público-alvo dos cursos são os Empregados Operacionais (56%), seguido do Cooperado (25%), Empregado Estratégico (12%), Dirigente (4%) e Empregado Tático (3%).

Dentre o portfólio dos cursos disponíveis, os cursos com maior presença de público são os cursos voltados para área de Saúde e Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida, isto é, cursos referentes às Normas Regulamentadoras – NR, coadunando com o seguinte objetivo estratégico: apoiar iniciativas voltadas para a saúde e segurança no trabalho e de qualidade de vida. Dessa maneira, o curso NR 23 – Brigada de Incêndio, turmas Básico, Formação e Reciclagem obtiveram o total de 520 cursistas, logo após, o curso NR 35 – Segurança no Trabalho em Altura, turmas Básico e Reciclagem com total de 464 cursistas, no triênio 2017/2019.

Esse resultado demonstra que os cursos de Saúde e Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida, não são apenas atividades de apoio ou iniciativas, como definido no objetivo estratégico mencionado acima, mas, tais cursos se tornaram fundamentais, isto é, basilar para que o Sescop/MS atinja seus objetivos estratégicos. Esses cursos são consistentes dentro da grade de soluções ofertadas pelo Sescop/MS.

Ademais, os cursos oferecidos estão relacionados às práticas e rotinas das cooperativas, ou seja, são cursos técnicos e operacionais, focados em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira em Cooperativas, Armazenagem de Grãos, Condução de Assembleias Gerais, Curso preparatório para Conselheiros de Administração e Fiscal, Vendas e Negociação, Excel Básico e Avançado entre outros. O Gráfico 3 apresenta um ranking dos 15 cursos com maior número de público, ou seja, com maior adesão pelas cooperativas agropecuárias.

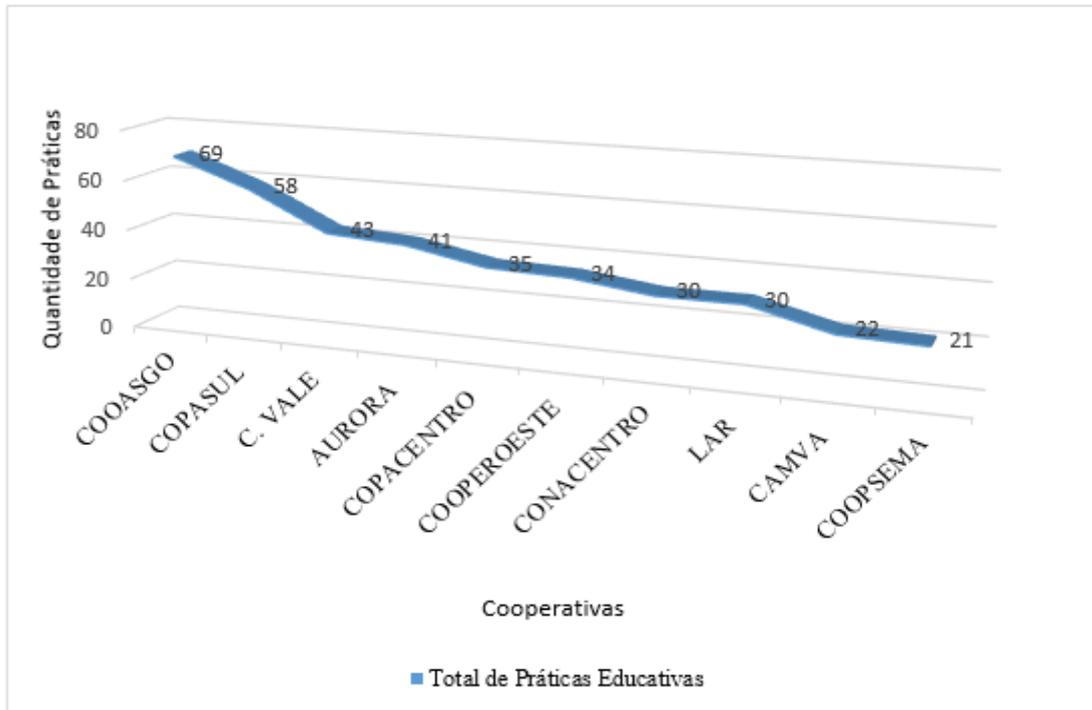
Gráfico 3 – Ranking dos 15 cursos com maior participação de público em 2017 a 2019



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por conseguinte, conforme dados da pesquisa, a cooperativa agropecuária que mais investiu em práticas educativas, considerando a somatória de programas, cursos, seminários, palestras e fóruns, no triênio 2017/2019, foi a COOASGO (Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste), seguida da COPASUL (Cooperativa Agropecuária Sul Matogrossense) e, após, C. VALE (Cooperativa Agroindustrial - Filial Caarapó/MS), conforme quantidade demonstrada no Gráfico 4.

Gráfico 4 – As 10 cooperativas que mais investiram em práticas educativas (2017-2019)



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao analisar o tempo de atuação dessas cooperativas, dispostas no Gráfico 4<sup>14</sup>, nota-se que 80% delas possuem mais de 20 anos de fundação e operação no mercado, e, dessas, 50% tem mais de 40 anos, sendo a CAMVA a cooperativa mais velha, com 58 anos de existência. Tratam-se de cooperativas já consolidadas no mercado e resilientes perante as adversidades, com exceção da COPACENTRO que recentemente entrou em processo de dissolução.

Nesse aspecto, sob a perspectiva do ciclo de vida das cooperativas, apresentado por Cook (2018), as cooperativas que mais investiram em práticas de educação cooperativistas não estão na Fase 1: Justificação Econômica e na Fase 2: Design Organizacional, mas elas se encontram a partir da Fase 3: Crescimento, Glória e Heterogeneidade, o qual, segundo Cook (2018), o crescimento da associação convida a novas ideias e objetivos, que podem aumentar a divergência entre os fundadores, os membros antigos e as preferências dos novos membros, necessitando que os empregados estratégicos da cooperativa busquem soluções e gerencie o crescimento.

Ante ao exposto, portanto, verifica-se que as práticas educativas realizadas pelas cooperativas agropecuárias estão, majoritariamente, voltadas para a formação profissional dos cooperados e funcionários e menos para transmissão dos princípios, valores e identidade

<sup>14</sup> O nome completo das cooperativas dispostas no Gráfico 4 consta no Apêndice B - Cooperativas Agropecuárias que realizaram capacitações ofertadas pelo SESCOOP/MS.

cooperativa, o que pode gerar ineficiências ou desequilíbrios, visto que, a cooperativa é uma organização com características peculiares, que contemplam fundamentos sociais e econômicos ao mesmo tempo, baseados em princípios solidários e democráticos. Assim, a busca pelo equilíbrio pode ser encontrada, além da gestão eficiente, em práticas educativas que motive e qualifique os cooperados e funcionários e, também, fortaleça os vínculos com a cooperativa e valores coletivos e doutrinários.

### 5.2.1 Práticas de Educação Cooperativista realizadas pelos dirigentes e empregados estratégicos

De acordo com dados da pesquisa, observa-se que os dirigentes são mais reservados na escolha dos programas e cursos, eles participam de práticas educativas focadas, principalmente, na profissionalização da governança cooperativista. Durante o triênio 2017 a 2019 foram várias práticas realizadas para qualificar os dirigentes das cooperativas. Os dirigentes compareceram nas seguintes atividades: Fórum de Presidentes e Dirigentes, Curso preparatório para Conselheiros de Administração e Fiscal, Curso de Condução de Assembleias Gerais, Seminário de Líderes, Programa de Formação de Presidentes e Programa Educa – OQS. Essas práticas estão relacionadas com tomadas de decisões, definição de estratégias e governança das cooperativas.

Conforme dados do Relatório de Gestão 2019 publicado pela OCB/MS os dirigentes e lideranças do agronegócio participaram do I Fórum do Ramo Agro, cujo objetivo foi promover a discussão sobre os principais desafios do setor e apresentar soluções atuais, debater sobre inovação na agricultura digital no país e avanços tecnológicos. Ainda, segundo o citado relatório, dirigentes e cooperados participaram do Congresso World Coop Management, em Belo Horizonte, no qual trataram de três objetivos básicos: relacionamento, conhecimento e negócios.

Não obstante, os empregados estratégicos participam de um conjunto de práticas mais diversificadas do que os dirigentes. Esses empregados participaram de cursos e programas focados nos seguintes objetivos estratégicos: Formação e Qualificação Profissional, Profissionalização da Gestão Cooperativista, Profissionalização da Governança Cooperativista. Os cursos e programas realizados foram: Curso Administrando Situações de Conflito; Curso Técnicas de Negociação; Desenvolvendo Equipes de Alta Performance; Curso de Condução de Assembleia Geral, COOPLAB, Programa de Formação de Agentes de Inovação e Transformação; Programa Desenvolvimento de Líderes Cooperativos.

Além disso, os empregados estratégicos realizaram cursos focados na Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida, tais como: Curso NR 23 – Brigada de Incêndio; Curso NR 12 – Máquinas e Equipamentos; Curso NR 33 – Supervisor de Espaços Confinados; Curso NR 05 - Curso para membros da CIPA. Ademais, compareceram em eventos como RH DAY e Fórum de Presidentes e Dirigentes. Essa coleção de práticas possibilita uma gama maior de conhecimentos e experiências dos empregados estratégicos.

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO PÚBLICO ATENDIDO PELO SESCOOP/MS

Este tópico trata de responder ao segundo objetivo específico do estudo, apresentando as características do perfil do público atendido pelo SESCOOP/MS que realizam as práticas educacionais, circunscrito as cooperativas do ramo agropecuário do estado de Mato Grosso do Sul. Os eventos e atividades do SESCOOP/MS abrangem os seguintes públicos: cooperados, empregados, família e comunidade.

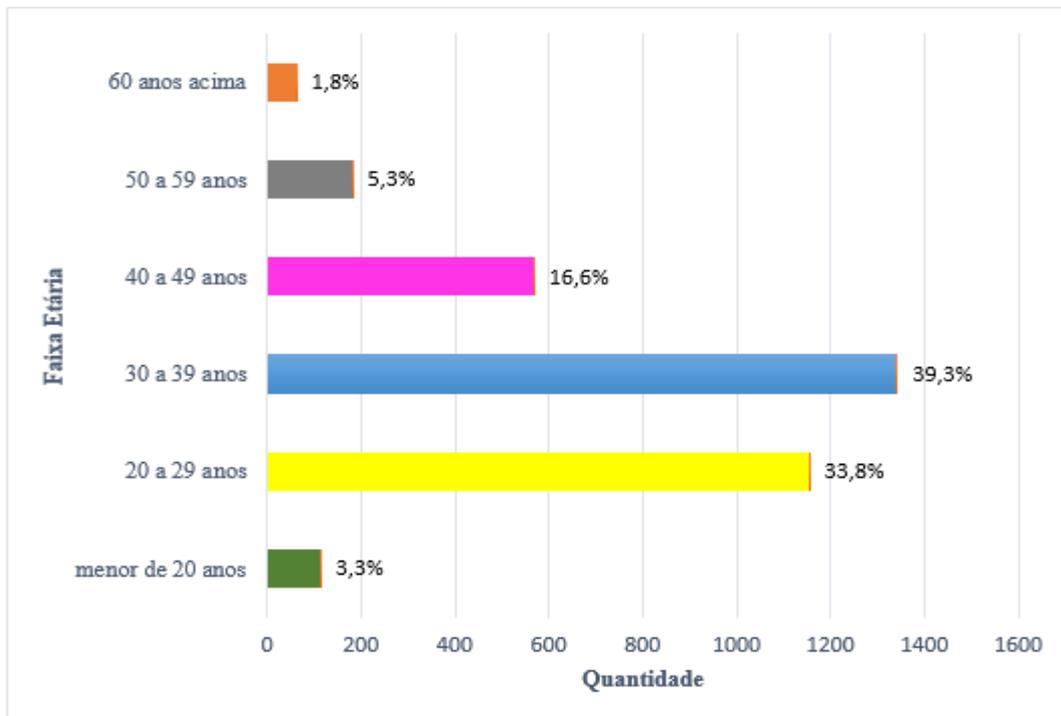
Nesse seguimento, conforme dados da pesquisa, o público com maior presença nas capacitações são os empregados operacionais das cooperativas, representando 88,9% de participação. Na sequência estão os empregados estratégicos, representando 5,2% e, logo após, os cooperados com 3,9% e empregados táticos com 1,5%. Os empregados operacionais estão diretamente envolvidos na execução das atividades da cooperativa, exercendo funções que requer conhecimentos de procedimentos e técnicas operacionais e, por isso, demandam qualificação profissional, com um conjunto diversificado de cursos e programas.

Com relação à idade desse público, nota-se que são, principalmente, público jovem, compreendendo duas faixas etárias: dos 20 a 29 anos (33,8%) e dos 30 a 39 anos (39,3%). Esse público jovem faz parte de uma geração que tem facilidade tecnológica e acesso à informação de forma habitual, e, segundo Kenski (2012), quanto maior acesso à informação, gera uma relação cíclica, que exige cada vez mais atualização para ficar em dia com as mais novas informações.

Em vista disso, o desafio das instituições de ensino é o de inventar ou descobrir usos criativos da tecnologia educacional que inspirem professores e alunos a gostar de aprender, ampliando o sentido de educar para além da formação para o consumo ou produção (KENSKI, 2012).

As demais faixas etárias estão demonstradas no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Faixa etária do público beneficiário no triênio 2017/2019



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ainda, a maior idade a participar das capacitações foi 82 anos e a menor idade foi 14 anos, sendo a idade média de 33 anos. Observa-se que o público de 14 a 19 anos participam, especialmente, do Programa Jovem Aprendiz, que capacita os jovens para trabalhar em cooperativas. O Programa Jovem Aprendiz contribui para o atendimento da Lei da Aprendizagem (Lei n.º 10.097/2000) que impõe as empresas com mais de sete empregados a contratar jovens aprendizes, e as cooperativas também são abrangidas nessa lei.

O perfil desse público jovem é diferente da geração anterior, pois se desenvolveram num contexto de avanços tecnológicos, globalização e mudanças culturais, o qual Kenski (2012) alega que Crianças e Jovens da geração net<sup>15</sup> exibem um comportamento de fluência digital e suas atividades diárias vão além do uso de computadores e acesso a redes, influenciando o futuro das instituições de ensino e da educação para múltiplas educações para pessoas muito diferentes.

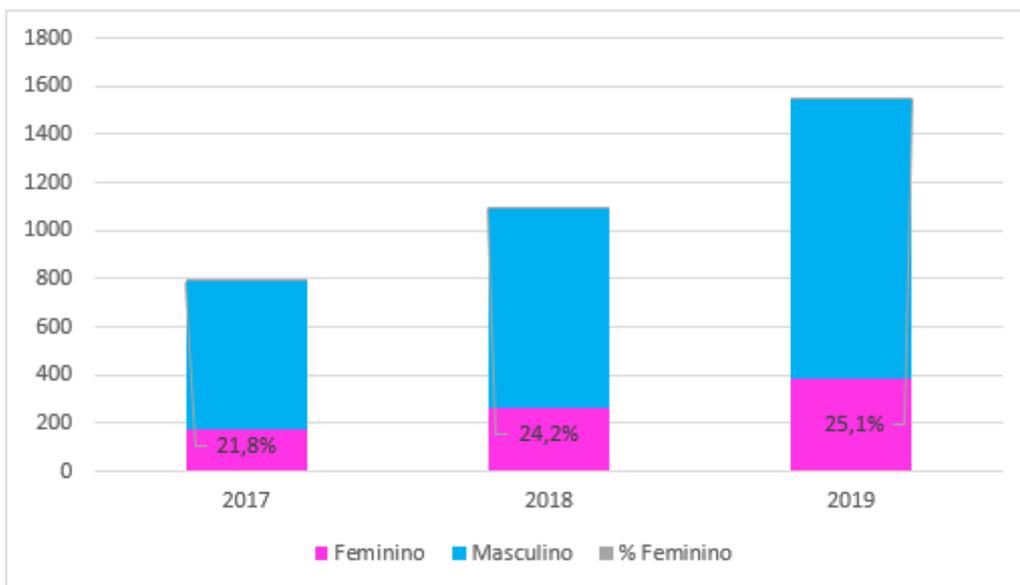
Em relação ao gênero, segundo dados da pesquisa, a participação dos homens supera a das mulheres. Nas capacitações realizadas pelo SESCOOP/MS em 2017 foram 617 homens e 172 mulheres, em 2018 foram 829 homens e 265 mulheres e em 2019 foram 1158 homens e

<sup>15</sup> Kenski (2012, p. 115) informa que o termo “geração net” foi criado por Tapscott (1998) para designar crianças e jovens que, desde muito cedo, utilizam regularmente computadores e acessam redes digitais.

389 mulheres. Comparando com os números trazido pelo Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020, no ramo agropecuário os homens representam 85%, enquanto as mulheres representam 15% do quadro social. Posto isso, esses números refletem a distribuição do gênero no quadro social das cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul.

De acordo com o citado Anuário, a predominância do gênero masculino, no quadro social das cooperativas, pode ser notada em outros ramos também, tais como: Crédito, Infraestrutura, Transporte e Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Apesar disso, em Mato Grosso do Sul a participação das mulheres nos cursos e programas do Sescoop/MS vem crescendo, paulatinamente, conforme evolução demonstrada no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Participação do público feminino nas capacitações Sescoop/MS



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação à escolaridade, 35,3% do público tem o Ensino Médio Completo, após com 24,6% o Superior Completo, na sequência com 10,4% Ensino Médio Incompleto e 8,1% Ensino Superior Incompleto. O restante fica distribuído entre Ensino Fundamental Incompleto (6,4%), sem escolaridade (6,1%), Ensino Fundamental (5,0%) e Pós-Graduação (4,1%).

Considerando os níveis escolares, interessante destacar a pesquisa realizada por Mendes (2010) que teve por objetivo verificar o grau de educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados e analisar as relações destas variáveis com o perfil do cooperado. Essa pesquisa identificou que, quanto maior a escolaridade, mais participativos os cooperados são na cooperativa e menos satisfeitos com os retornos, atuação da direção e serviços prestados.

E quanto menor a escolaridade, menos participativo e mais satisfeitos com os retornos, atuação da direção e serviços prestados.

Desta forma, Mendes (2010) concluiu que maior escolaridade não significa maior educação cooperativista e que a educação cooperativista necessita da educação formal, específica sobre o cooperativismo para a formação do cooperado.

Por fim, no tocante a renda a maioria do público beneficiário não declarou a renda na ficha de inscrição, contudo, entre aqueles que declaram, o maior número de público compreende a faixa de 1 a 3 salários mínimos, seguida da faixa acima de 3 a 5 salários mínimos.

### 5.3.1 Perfil dos Dirigentes e Empregados Estratégicos

Os dirigentes compõem o Conselho de Administração da Cooperativa, cargo eletivo, exercendo, geralmente, funções estratégicas e operacionais. Eles fazem parte da trajetória de evolução da cooperativa, conseqüentemente, as experiências vivenciadas ao longo dos anos fortalecem suas práticas organizacionais. Os dirigentes conduzem os trabalhos das Assembleias Gerais auxiliado pelo secretário do Conselho e recebem pró-labore conforme rege o Estatuto Social da Cooperativa.

De acordo com os dados da pesquisa, os dirigentes têm idade média de 47 anos, média maior do que os demais públicos, e predominância do gênero masculino. A escolaridade varia de Superior Completo (66,6%), seguido de Pós-Graduação (16,6%) e Ensino Médio Completo (16,6%). Nota-se que não há dirigentes com nível escolar Fundamental ou Ensino Médio Incompleto. Quanto à renda, daqueles que declararam, é acima de 5 salários mínimos, logo, são melhores remunerados do que o restante dos públicos.

Em referência ao Empregado Estratégico, eles possuem idade média de 33 anos, menor idade de 19 anos e maior idade de 55 anos. Quanto à distribuição do gênero segue a proporção de 75,3% masculino e 24,6% feminino. A escolaridade predomina o Superior Completo com 70,1%, logo após, o Ensino Médio Completo (19,4%), Superior Incompleto (3,9%) e Pós-Graduação (3,9%). Observa-se que ainda há um pequeno percentual de Empregados Estratégicos com nível Fundamental Incompleto (1,3%) e Ensino Médio Incompleto (1,3%). A faixa salarial dos empregados estratégicos compõe-se acima de 3 a 5 salários mínimos.

#### 5.4 CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA: UM ESTUDO DE CASO

Este tópico refere-se à segunda etapa da pesquisa, cujo procedimento metodológico foi uma pesquisa exploratória por meio de um Estudo de Caso, que visou responder ao terceiro objetivo específico desta dissertação, qual seja: verificar a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO.

Trata-se de um caso único, no qual a cooperativa selecionada, conforme critérios estabelecidos nos procedimentos de coleta de dados, é a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. Primeiramente, visando alicerçar e aprofundar os dados obtidos nesta etapa, descreve-se a origem, a história e a trajetória da COOASGO. Em seguida, um relato breve da participação da COOASGO nas atividades realizadas pelo Sescop/MS. Após verifica-se a contribuição das práticas de educação cooperativista, por meio da técnica análise de conteúdo, relacionando o conteúdo das entrevistas com os temas de análise e variáveis conceituais que foram elencados no Quadro 4 – Análise de Conteúdo, dos procedimentos metodológicos.

##### 5.4.1 Origem, História e Trajetória da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO

Seguindo a história do movimento cooperativista no Brasil, a COOASGO também surgiu da necessidade dos 25 produtores de suínos em organizar sua produção para a crescente demanda de mercado. Enfrentando os desafios daquela época, fundaram em 05 de março de 1993, nas dependências da Câmara dos Vereadores, a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO, com sede no município de São Gabriel do Oeste – MS. Desde a sua constituição, a cooperativa encontrou várias dificuldades, sendo a principal delas, a comercialização dos suínos terminados, que eram vendidos para os mercados de Minas Gerais, São Paulo e outros (COOASGO, 2020).

Apesar dos obstáculos, os pioneiros avançaram na produção, com muita dedicação o grupo tornou-se precursor de um marco importante para o Município e Estado. Em 1996, a COOASGO vinculou-se a Cooperativa Central Aurora Alimentos, formada por 11 cooperativas filiadas, o que impulsionou suas atividades e trouxe segurança para novos investimentos, como a aquisição da nova sede em 1999, que permanece até os dias atuais (COOASGO, 2020).

A COOASGO é uma sociedade formada pela união dos associados que tem a missão de viabilizar a produção agropecuária e a comercialização com excelência, qualidade, segurança e sustentabilidade por meio da cooperação, da inovação tecnológica e empreendedorismo, almejando o desenvolvimento econômico e social dos cooperados e da comunidade. Posto isso, o negócio da cooperativa é dar todo o suporte à produção e à comercialização dos suínos - a maior força da cooperativa – além de atendimento a produção dos bovinos, atendendo a demanda de matrizes, de insumos, de assistência técnica e de armazenamento e produção de grãos (COOASGO, 2020).

Decorrente das transformações e desenvolvimento da COOASGO ao longo dos anos, em 28 de março de 2018 a Assembleia Geral Extraordinária aprovou o novo Estatuto Social da cooperativa, trazendo mudanças organizacionais. Dentre as principais mudanças ocorridas estão relacionados aos Objetivos Sociais, Associados, Capital Social, Órgãos Diretivos, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e de Ética e Processo Eletivo.

Diante disso, conforme consta no Art. 2º do novo Estatuto, os Objetivos Sociais que regem a COOASGO são:

- a) Estimular o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas e de interesse comum;
- b) Promover o desenvolvimento de sua produção agropecuária, inclusive realizando as compras e vendas que se façam necessárias, seja no mercado local, nacional e/ou internacional;
- c) Industrializar rações, concentrados, suplementos e preximes para a nutrição animal;
- d) Receber, armazenar e/ou comercializar a produção agropecuária de seus associados;
- e) Produzir, receber, classificar, padronizar, beneficiar, fomentar, industrializar, armazenar, transportar e comercializar produtos agrícolas e derivados tais como: milho, soja, derivados do milho, derivados da soja e sementes de pastagens e registrar as marcas quando for o caso;
- f) Adquirir e fornecer insumos agropecuários aos seus associados e a terceiros;
- g) Fomentar, participar e proporcionar meios para o desenvolvimento dos associados nas atividades de produção agropecuária através de um sistema de produção verticalizado ou integração vertical;
- h) Promover a exploração da atividade agropecuária;
- i) Promover a industrialização de produtos alimentares derivados do abate de animais de reconhecida importância e relevância econômica de mercado, inclusive subprodutos, produzidos ou não pelos associados;
- j) Comercializar, em nível de atacado e varejo, os produtos acima produzidos;
- k) Comercializar com seus associados e com terceiros animais reprodutores, matrizes e sêmen;
- l) Produzir, receber, classificar, padronizar, beneficiar, fomentar e comercializar produtos pecuários e derivados como: suínos, leitões, bovinos e animais reprodutores, podendo registrar as marcas dos produtos da cooperativa (ESTATUTO COOASGO, 2018).

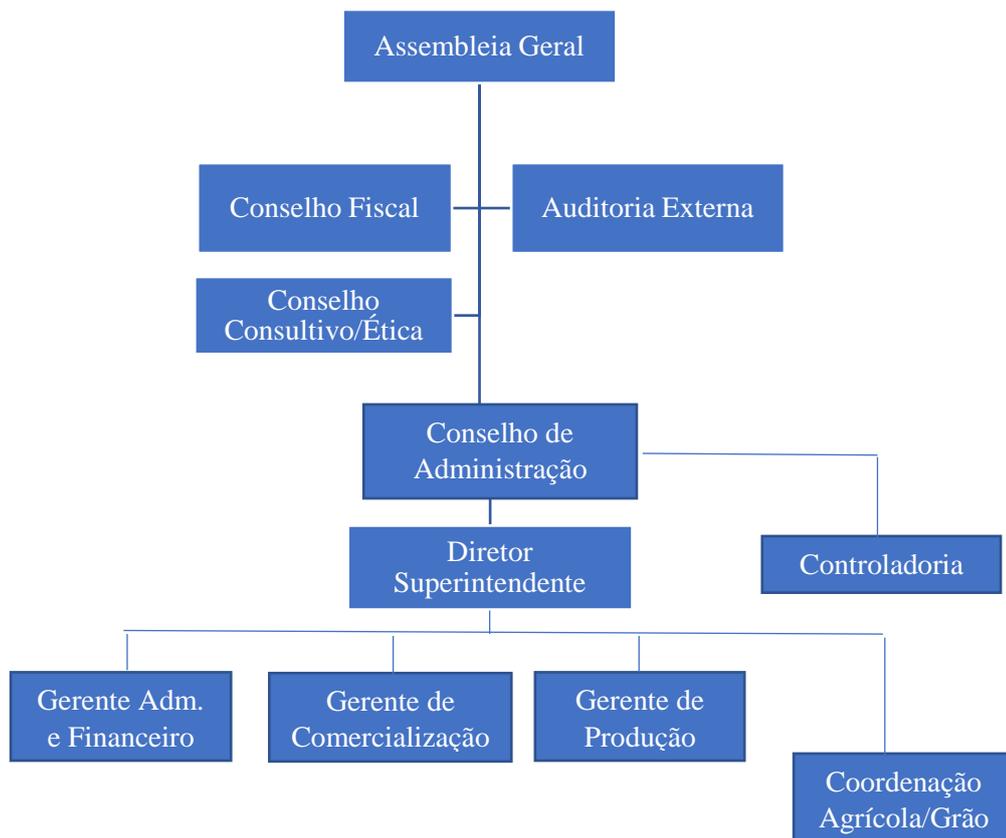
Importante destacar que, de acordo com o Art. 3º do Estatuto, poderá se associar-se na Cooperativa todo aquele que, tendo possibilidade técnica, econômica e financeira, se dedique a

atividade agropecuária ou extrativa, por conta própria, em imóvel próprio ou ocupado por posse legítima, mansa e pacífica, e que possa dispor livremente de seus bens, dentro da área de atuação da sociedade e desde que haja o interesse desta. Ao ser admitido, cada associado deverá subscrever no mínimo 1.000 (um mil) quotas- partes. O valor unitário da quota-parte é de R\$ 1,00 (um real), ela é indivisível, intransferível a não associado, não pode ser dado em garantia e nem negociada (ESTATUTO COOASGO, 2018).

A Assembleia Geral dos associados, que poderá ser Ordinária ou Extraordinária, é o órgão diretivo supremo da cooperativa, com poderes limitados pela lei e pelo Estatuto, para tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, sendo que suas deliberações vinculam a todos (ESTATUTO COOASGO, 2018). Além disso, conforme rege o Estatuto, a cooperativa é dirigida e controlada por um Conselho de Administração composto por 7 (sete) membros, todos associados e eleitos pela Assembleia Geral, para um mandato de 3 (três) anos, para os cargos de Presidente, Vice-Presidente e Secretário e mais 4 (quatro) Conselheiros Vogais.

Recentemente, visando atender aos novos projetos da cooperativa, a estrutura organizacional da COOASGO foi reformulada, descentralizando a gestão estratégica da gestão operacional, constituindo o cargo de Diretor Superintendente, com regime celetista, para gerenciar todas as operações da cooperativa, juntamente com três gerentes operacionais conforme ilustrado na Figura 3, abaixo:

Figura 3 – Estrutura organizacional da COOASGO



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A COOASGO possui 270 funcionários e 468 cooperados. A matriz tem área de 10 hectares, oferecendo um conjunto de serviços para seus associados, tais como: Área de Vendas Veterinária (produtos veterinários recomendados pelos técnicos da COOASGO, de alta qualidade e preços acessíveis); Confinamentos (área destinada ao confinamento bovino, com capacidade estática para 2,2 mil animais, o serviço é utilizado como uma ferramenta de terminação para os animais); Armazenamento de Grãos (com capacidade de 45.000 toneladas de grãos, distribuídas em duas unidades); Assistência Técnica e Agrônômica (a cooperativa disponibiliza técnicos e agrônomos que acompanham diariamente todo o processo de produção, desde o plantio até a colheita).

Além desses serviços, são também disponibilizados aos cooperados o serviço de Assistência Técnica Veterinária (técnicos e veterinários especializados em suínos monitoram diariamente várias propriedades assessorando na melhoria da produção) e o Programa de Segurança no Trabalho (possui equipe especializada na segurança do trabalho, com equipamentos novos, cursos especializados, ferramentas e máquinas em perfeitas condições).

Cabe salientar que a COOASGO, a fim de promover o aperfeiçoamento e a qualificação profissional dos seus cooperados e funcionários, disponibiliza cursos, palestras e treinamentos, com variados temas e especializações. Em setembro de 2019, a cooperativa lançou o Programa Somar e Prosperar, cujo objetivo estratégico é de promover a fidelização do cooperado por meio da educação cooperativista e a melhoria constante dos processos de comunicação. Para a realização desse Programa, foi criado um Comitê Executivo de OQS – Organização do Quadro Social, composto por 11 pessoas de áreas distintas da cooperativa (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

O Programa Somar e Prosperar inovou ao realizar pré-assembleias nos núcleos São Roque, São Gabriel e São Pedro, aproximando os cooperados, dando mais voz de participação e transparência das atividades da cooperativa. As pré-assembleias buscam atender de forma mais eficaz as demandas específicas de cada localidade (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

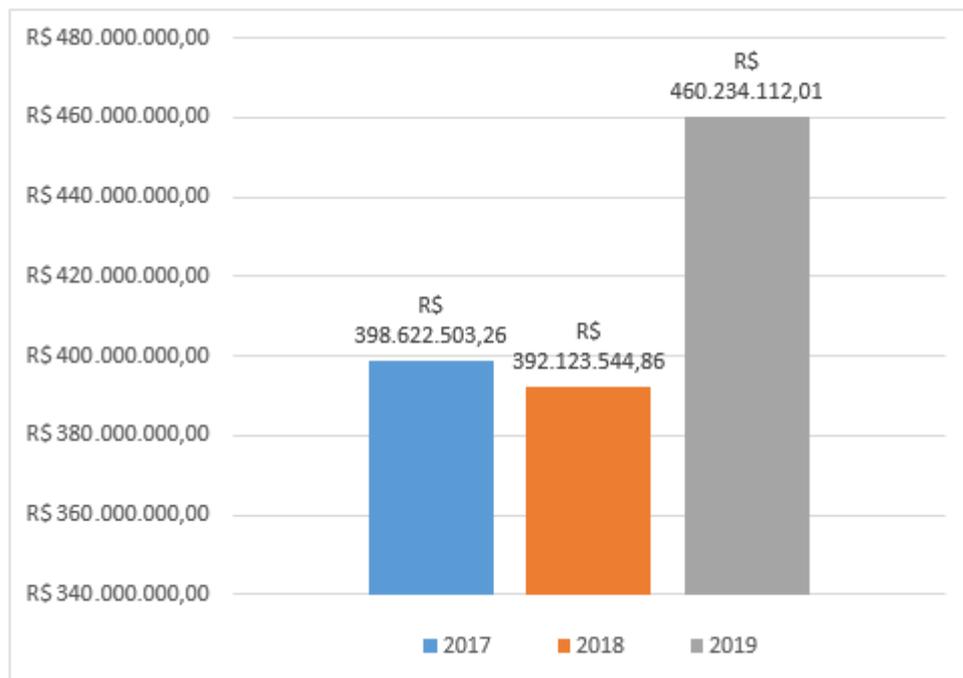
Assim, a COOASGO possui diversos canais de comunicação com os seus cooperados e funcionários, tais como: Site, Informativos Trimestrais (revista), Redes Sociais (Whats App, Facebook e Instagram), E-mails, SMS, murais na Cooperativa e parceria com rádio. Ademais, a cooperativa tem um setor específico de comunicação que atua na divulgação de notícias, agenda, fotos e vídeos, aniversariantes do mês e outros informativos para os cooperados e funcionários.

Ainda, a COOASGO realiza ações que visam a valorização dos cooperados e funcionários como homenagens a “produtores destaques” na atividade suinocultura, premiação de Vendedor Destaque do Mês, homenagens aos aniversariantes do mês, com entrega de lembranças, Palestra de conscientização sobre Outubro Rosa, entre outras ações, como campanha de doação de alimentos e Projeto S.E.R COOASGO que tem foco recreativo e esportivo, visando estimular sentimentos de coleguismo, amizade e respeito entre os associados (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

A trajetória da COOASGO é marcada pela superação dos desafios por meio de muito trabalho, aprendizado e perseverança, consolidada pelos expressivos números (INFORMATIVO COOASGO, 2020). Em 2019 a suinocultura representou 77% do faturamento total, foram destinados a Cooperativa Central Aurora Alimentos um total de 778 mil animais para abate, a produção de rações alcançou 167,73 mil toneladas, recebeu 998,9 mil sacas de cereais (soja e milho) armazenados em instalações próprias e adquiriu 811,2 mil sacas de milho para consumo. A COOASGO encerrou 2019 com resultado líquido de R\$ 32,8 milhões e o faturamento foi de 17,3% maior que em 2018 (INFORMATIVO COOASGO, 2020).

Além disso, a evolução do faturamento da COOASGO é crescente conforme exibido no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Evolução do faturamento COOASGO



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A COOASGO fornece 3.100 animais cevados diariamente para a Aurora Alimentos, que industrializa e envia para o mercado interno e exportação. Dentre esse total, 2.000 animais

cevados são produzidos em alojamento junto à Aurora alimentos, no regime comodato, e 1100 produzido pelos associados independentes. Somando a esses números, a fábrica de rações, também, tem importante participação nos negócios da COOASGO, a produção de rações (suína e bovina), em 2017 gerou 146 mil toneladas, em 2018 foram 171 mil toneladas e 2019 foram 167 mil toneladas. Além disso, em 2019 a cooperativa comercializou 137 mil doses de sêmen.

Considerando o exposto, os novos projetos da COOASGO contemplam expansão e investimentos nas áreas de negócios da cooperativa, como a construção de outra Fábrica de Ração para suínos, da construção da Granja Rio Verde (multiplicadora de matrizes, com área de 40.556,58 m<sup>2</sup>, capacidade para 5 mil fêmeas), Granjas Crechário e Terminação e Reestruturação Agrícola.

Em vista disso, os novos projetos e planejamento da COOASGO, que completou 27 anos de existência, estão alinhados a visão de futuro, que é ser referência de modelo de estrutura produtiva e organizacional do sistema cooperativista agroindustrial em sua área de atuação.

#### 5.4.2 A COOASGO e o SESCOOP/MS: Práticas de Educação Cooperativista

A COOASGO tem participação ativa nas atividades desenvolvidas pelo SESCOOP/MS e durante o período de análise do estudo, a cooperativa enviou para participar dos programas e cursos, 124, 109 e 130 participantes, entre funcionários e cooperados, nos anos 2017, 2018 e 2019 respectivamente. Contudo, anualmente, cerca de 64,3% dos participantes da COOASGO são públicos que já participaram de outros cursos e programas do SESCOOP/MS, ou seja, são os mesmos participantes de outros anos.

No ano de 2019 a cooperativa participou dos seguintes programas: Programa Jovem Aprendiz Cooperativo, Cooplab – Laboratório de Inovação e Gestão de Negócios Cooperativos, Programa de Formação de Gestor Contábil, Programa de Formação de Agentes de Inovação e Transformação, Programa EDUCA OQS (Organização do Quadro Social). Esse último programa foi sugestão de lançamento da própria COOASGO para o SESCOOP/MS.

Dentre os programas realizados no período de 2017 a 2019, os que tiveram maior participação de público foram os seguintes: Programa de Desenvolvimento de Líderes Cooperativistas, logo após, Programa EDUCA OQS, em seguida o Programa Jovem Aprendiz Cooperativo e por último o Cooplab - Laboratório de Inovação e Gestão de Negócios Cooperativos.

Nesse contexto, os programas Cooplab e EDUCA OQS foram os únicos que resultaram em apresentação de projetos e ações organizacionais pelos participantes, sendo o

primeiro, a proposta de um projeto de abertura de uma nova unidade em Ribas do Rio Pardo – MS e o EDUCA OQS contribuiu para a realização de pré-assembleias nos núcleos, prática inovadora na gestão da cooperativa, fortalecendo a participação dos associados e a cultura cooperativista e, também, a formação do Comitê Executivo de Organização do Quadro Social, como dito no tópico anterior.

Quanto aos cursos com maior adesão de participantes, observa-se interesse nos cursos voltados para área de Saúde e Segurança do Trabalho, como Curso NR 23 – Brigada de Incêndio, Curso NR 10 – Segurança em Instalações e Serviços Elétricos, Curso NR 11 – Operador de Empilhadeira e Curso NR 05 – CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Complementando, os cursos na área de Gestão de Pessoas, também, têm participações significativas, como o Curso Qualidade no Atendimento e nas Relações Humanas, seguido do Curso Administrando Situações de Conflito e Curso de Gestão do Tempo e Produtividade.

Oportunamente, considerando a somatória de empregados e cooperados ativos<sup>16</sup> da COOASGO e a média de participantes da cooperativa nos cursos e programas do SESCOOP/MS, nota-se que o total de participantes é inferior a 20%, anualmente. Ademais, os participantes são, principalmente, empregados operacionais, do gênero masculino, com idade média de 35 anos e maioria de Nível Médio Completo, seguido do Superior Completo de Escolaridade.

Por conseguinte, a participação dos cooperados nos cursos e programas do SESCOOP/MS é baixa, dos 130 participantes em 2019, apenas 16 eram cooperados. Os cooperados participaram dos seguintes programas: Programa EDUCA OQS, Programa de Formação de Agentes de Inovação e Transformação, Programa de Formação de Gestor Contábil. Além da participação em cursos variados nas áreas de Segurança no Trabalho e Gestão de Pessoas. Por sua vez, o presidente da cooperativa participou do Programa de Formação de Presidentes e III Fórum de Presidentes e Dirigentes, que estão inseridas na área de Profissionalização da Governança Cooperativa do SESCOOP/MS.

Assim sendo, apesar das ações e práticas educativas já desenvolvidas pela cooperativa, e, que tem surtido resultados positivos em termos de participação e econômico-financeiro, verifica-se, ainda, que a COOASGO pode melhorar os aspectos de fidelidade, comprometimento, coletividade e qualificação profissional de um número bem maior de

---

<sup>16</sup> Durante a entrevista com o Presidente da COOASGO, o mesmo informou que cooperados ativos são aqueles que comercializam (vendem ou compram) algum item com a cooperativa durante o ano. A somatória de cooperados ativos (368) mais empregados (270) totaliza 638 pessoas.

cooperados e funcionários, a partir de um prisma estratégico para a educação cooperativista, focado na essência do cooperativismo, na conjunção de esforços de todos os envolvidos na cooperativa, no fortalecimento do ato de cooperar.

#### 5.4.3 Contribuição das Práticas de Educação Cooperativista para a Gestão Estratégica

O conteúdo dessas entrevistas retratou a realidade vivenciada pela cooperativa, bem como suas estratégias e procedimentos administrativos e, a partir disso, houve articulação da prática com a teoria, conforme as variáveis conceituais, expostas nos subitens abaixo, o qual, sob o fundamento teórico, pode-se inferir os seguintes resultados:

##### 5.4.3.1 Cooperativa

Os constructos teóricos que definem a organização cooperativa remetem, primeiramente, ao conceito exposto por Barnard (1938), em que a organização é um conjunto de atividades ordenadas, constituídas para suprir as motivações de cada indivíduo e estabelecer objetivos. Posto isso, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), inspirada pelas teorias organizacionais, conceitua a cooperativa como uma organização centrada nas pessoas, que se juntam voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. Dessa forma, articulada com a teoria, a Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste – COOASGO surgiu para atender as necessidades dos produtores daquela região.

O presidente da cooperativa afirma que, no ano de 1992, os produtores de suínos independentes se uniram para vender animais cevados e também comprar insumos, a partir disso fundaram a cooperativa, conforme destaca o trecho da entrevista:

A cooperativa surgiu da necessidade de um grupo de produtores, que em São Gabriel do Oeste iniciaram a atividade de suinocultura, no ano de 1992, e a cooperativa então veio dessa necessidade dos produtores de suínos independentes juntarem-se para vender os animais cevados e também para compra de insumos. Então, inicialmente, 25 produtores de suínos fundaram a cooperativa. A cooperativa começou a comprar o insumo em cargas fechadas e vender os animais cevados também, oriundos dessa produção, podendo fazer uma carga completa, antes era difícil pois cada um vendia um lote pequeno e não conseguia juntar. Então buscou-se a fundação da cooperativa para auxiliar nas compras e também favorecer as vendas. Foi fundamental o surgimento da cooperativa para que a atividade se desenvolvesse em São Gabriel do Oeste.

Argumento semelhante é relatado pelo Superintendente da cooperativa que menciona as dificuldades da região, onde predominava o plantio de grãos e pecuária, surgindo a cooperativa

como uma alternativa de produção e acesso ao mercado, além da necessidade dos produtores rurais, segundo demonstra o trecho da entrevista:

A COOASGO foi fundada em 05 de março de 1993, ela surgiu pela ânsia de 20 produtores rurais buscando uma alternativa de produção na região, aqui no município, porque ele sempre foi de plantio de soja e milho, agricultura, e também de pecuária. Então principalmente os agricultores, depois que teve ali aquela frustração de safra em 90, 91, eles se juntaram procurando alguma alternativa dentro do município de produção, seja ela vegetal ou animal e na busca dessa produção encontraram então alguns idealizadores que era seu Arlindo que já conheciam a produção suinícola no Sul, né, e apresentarem essa oportunidade para São Gabriel do Oeste [...].

Oportuno trazer a definição de Bialoskorski Neto (2015) que afirma que as cooperativas são sociedades de pessoas que agregam fator de produção e trabalho, cuja missão é estabelecer uma ponte entre o mercado e as economias dos cooperados. Corroborando essa definição, o Cooperado conta que há 27 anos atrás, pela necessidade dos suinocultores que não tinham oportunidade de comercialização dos seus produtos fundou a cooperativa, que mais tarde se associou a Cooperativa Central Aurora para facilitar esse processo de comercialização e fazer a integração da suinocultura. Nessa mesma perspectiva, o Gerente Administrativo e Financeiro afirmou a importância e o aumento da produção após a formação da cooperativa, conforme relato abaixo:

[...] então foi com o objetivo de viabilizar a suinocultura, foi criada, foi desenvolvida a cooperativa COOASGO, e após, essa formação havia um frigorífico, aonde, posteriormente em 1998, se não me falha a memória, ele foi adquirido pela cooperativa central AURORA e que funciona até hoje, abatendo aí, na faixa hoje de 3500 suínos por dia, aonde dessa quantidade de suínos a COOASGO, ela entrega diariamente 3200 suínos, o resto os 300 suínos de cota para fechar os 3500 quem atende é a Cooperalfa e a Cooperde, também cooperativas filiadas da AURORA com sede matriz no estado de Santa Catarina.

Assim sendo, o surgimento da COOASGO alinha-se ao exposto pela teoria, e confirma o argumento de Ferreira e Braga (2004), que as cooperativas agropecuárias desempenham importante função econômica e social, sobretudo, por representarem oportunidades de agregação de valor à produção rural, bem como a inclusão de pequenos e médios produtores em mercados concentrados. Portanto, com base no argumento dos autores, o Presidente da cooperativa afirma: “Se nós buscarmos números da movimentação econômica dada ao município, dos associados que circulam em torno de uma cooperativa, é muito grande, e isso ajuda como um todo, ajuda a coletividade também”.

#### 5.4.3.2 Princípios Cooperativos

Princípios são fundamentos que norteiam as atitudes das pessoas, formam a base de sustentação das organizações e orientam a elaboração de leis, normas e condutas. De acordo com Mendes (2010) os princípios do cooperativismo são as características essenciais da cooperativa, direcionando sua forma de agir e proceder. Desde 1844, com o surgimento da primeira cooperativa, os pioneiros de Rochdale, Inglaterra, descreveram os princípios cooperativos para guiar a atuação da cooperativa.

Posto isso, a ACI, no decorrer dos anos, revisou e reformulou os princípios do cooperativismo, mantendo 7 princípios, a saber: 1º Adesão Livre e Voluntária, 2º Gestão Democrática, 3º Participação Econômica dos Membros, 4º Autonomia e Independência, 5º Educação, Formação e Informação, 6º Intercooperação e 7º Interesse pela Comunidade (ACI, 2020). Especialmente, o 5º princípio Educação, Formação e Treinamento incentiva as cooperativas a fornecerem educação e treinamento para seus associados e funcionários, a fim de subsidiar efetivamente o desenvolvimento de suas cooperativas e informar o público em geral (ACI, 2020).

Nessa direção, o 5º princípio expressa que a educação é o “grande universo”, o qual a formação e informação estão vigorosamente vinculados nele, tendo como objetivo difundir e colocar em prática os valores do cooperativismo (SCHNEIDER; HENDES, 2006). Com base nisso, este estudo questionou se os recursos humanos (cooperados e funcionários) conhecem os princípios e a doutrina cooperativista. Destaca-se a fala do Presidente da cooperativa, o qual demonstra que é uma preocupação deles a falta desse conhecimento, por parte da maioria dos cooperados, conforme trecho abaixo:

A maioria dos cooperados não conhecem os princípios cooperativistas, como falei, eles não vêm atrás, nesse primeiro momento, da doutrina, é uma das coisas que a gente passa lá nos cursos e treinamento os princípios, mas não é fundamental isso para eles quando eles estão adentrando no quadro de associados, é uma das dificuldades que a gente tem do que estar aqui entender que é diferente, que é para ser diferente, mas eles assim, ainda, não compreenderam o princípio do cooperativismo.

A fala do presidente é confirmada com o discurso do Superintendente, que diz que os princípios e a doutrina do cooperativismo são poucos os que sabem, reconhecendo que esse conhecimento necessita ser tratado e aprofundado na cooperativa, segundo o trecho abaixo:

A realidade na COOASGO eu posso afirmar que poucos conhecem a doutrina cooperativista e poucos conhecem todos os princípios cooperativistas, nós começamos a atuar, a pouco tempo atrás, dentro das nossas integrações e reuniões cursos falando um pouquinho mais fortemente sobre a doutrina cooperativista e os princípios cooperativistas, mas ele ainda precisa ser muito bem tratado, é as pessoas ainda confundem muito a cooperativa com uma empresa normal, tanto o quadro social, quanto o quadro colaborativo. Esse é um assunto que precisa ser melhor tratado e melhor aprofundado dentro da cooperativa.

Diante desse contexto, a COOASGO, sentindo a necessidade de formar e aproximar os cooperados, em conformidade com os princípios e doutrina cooperativista, começou, por meio da criação do Comitê OQS (Organização do Quadro Social) atuar com a Educação Cooperativista, por meio de palestras realizadas durante as pré-assembleias, realizadas nos 3 núcleos (grupos de cooperados separados por região) a levar o conhecimento dos princípios cooperativos.

O Comitê OQS, segundo o Cooperado entrevistado, foi criado em 2018, com 13 membros (representando todas as áreas da cooperativa, ou seja, suinocultores, bovinocultores e agricultores) que passaram por capacitação no SESCOOP/MS para atuar como porta-voz entre os cooperados e a diretoria. Assim, as pré-assembleias, realizadas pelo Comitê, tem sido um importante canal de comunicação para tratar, além dos assuntos administrativos e financeiros da cooperativa, dos princípios cooperativos, conforme retratado na fala do Cooperado:

E nessas pré-assembleias, só para você entender a nossa preocupação com a educação, ela é uma pré-assembleia que dura 2 horas, a primeira meia hora é uma palestra do Sescop falando dos princípios cooperativistas, na sequência a diretoria cuida da parte de números da cooperativa, prestação de contas e no final nós temos um grande dialogo de discussão entre a diretoria, o Sescop e os cooperados. Então, isso aí facilita o processo de comunicação com o cooperado para que ele tire suas dúvidas lá no seu ambiente, facilitando esse processo de diálogo com a diretoria da cooperativa.

A Coordenadora de RH, também, admite a importância dos cooperados conhecerem os princípios cooperativos, no qual, segundo ela, é o que sustenta o negócio, de maneira organizada e respeito mútuo. Além disso, a Coordenadora de RH, conforme trecho da entrevista, expõe o seguinte:

[...] eu vejo que o cooperado quando ele se identifica com o projeto, ele vai poder trabalhar com mais confiança, então se ele está investindo o trabalho dele, o dinheiro dele em algo que ele percebe que tem sustentação, que tem princípio sólido, eu acho que o princípio do cooperativismo traz muito essa questão né, da valorização do ser humano, a questão da democracia, onde ele sabe que vai ser ouvido, que ele tem uma participação ativa.

Apesar da maioria dos cooperados, como dito pelo Presidente e Superintendente, não ter o conhecimento teórico dos princípios e doutrina cooperativista, o Cooperado alega que esse aprendizado é vivenciado pelos cooperados na rotina do dia a dia, conforme exposto no trecho da entrevista abaixo:

[...] mas todos eles, principalmente os suinocultores, são aqueles que tem mais negócio com a cooperativa no dia a dia, eles são muito conscientes disso porque eles aprendem isso na prática, eles percebem a importância do processo de comercialização que a cooperativa faz, não só na produção dele, como ele comprando insumos da cooperativa, por preços menores, em condições melhores, então isso é uma coisa que eles aprendem o princípio na prática, se não sabem um pouco na teoria, mas eles sabem muito na prática.

#### 5.4.3.3 Educação Cooperativista

A educação é um processo contínuo, de múltiplos saberes, vivenciados todos os dias, seja individualmente ou coletivamente. Nada obstante, é a Educação Cooperativista, direcionada a coletividade da organização cooperativa. Essa Educação dedica esforços na formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, bem como, na formação de um competente e qualificado produtor, prestador de serviço e consumidor, envolvendo conhecimentos e práticas que integram os processos da organização cooperativa (SCHNEIDER, 2003).

Diante disso, este estudo questionou qual o papel da Educação Cooperativista para a COOASGO. De maneira unânime, os entrevistados reconhecem a relevância dessa educação para os cooperados, funcionários e todos os colaboradores envolvidos na cooperativa. A cooperativa, como já mencionado no estudo, desenvolve várias ações, atividades e palestras voltados a valorização de todos os seus recursos humanos, ações que visam tanto a participação e fidelização, quanto a profissionalização e capacitação de seu quadro social e funcional. No entanto, reconhecem a necessidade de fortificar e difundir mais a Educação Cooperativista em sua dimensão social e doutrinária.

Ratificando esse contexto, o Presidente expõe o seguinte:

Eu entendo que é fundamental que a gente possa através da cooperativa ter essa Educação Cooperativista. [...] a gente tem uma cartilha básica do porque se associar ou não se associar, quais as vantagens da cooperativa, que ele pudesse fazer, a moldes de outras, um estágio probatório, para ver se ele é realmente, mas isso, a gente nunca consegue ter esse tempo suficiente. As pessoas se aproximam da cooperativa geralmente ela quer saber o que ela vai ter em troca, o que ela vai ganhar, ela vai comprar mais barato, ela vai vender mais caro, quais os benefícios ela vai ter na cooperativa, e as vezes não é por aí, ela tem que ser, é, como eu posso colaborar para o desenvolvimento da minha região, é da minha sociedade se eu participar da cooperativa, se eu tiver uma atuação e que a cooperativa possa fazer a diferença.

Ainda, sobre o papel da Educação Cooperativista, o Superintendente esclarece a importância dessa educação para o movimento cooperativista, conforme relato abaixo:

A educação cooperativista tem um papel importantíssimo né, para conscientização das pessoas, das partes que se envolvem na cooperativa, tanto o setor social quanto o setor colaborativo, de aprendizagem, de aprimoramento dessas pessoas, para que elas entendam qual é o diferencial de uma cooperativa, dentro do mercado, da coletividade [...].

Assim, a narrativa acima, associa-se ao exposto por Argote e Ingram (2000), que incorporando conhecimento em interações que envolve pessoas, as organizações podem efetuar

a transferência de conhecimento internamente e impedir a transferência de conhecimento externamente. Nessa direção, os autores argumentam que o conhecimento incorporado nas interações de pessoas, ferramentas e tarefas fornece uma base para obter vantagem competitiva nas empresas.

Considerando o entendimento do papel da Educação Cooperativista, no qual todos os entrevistados utilizaram o termo “fundamental” ou “importante” referindo-se a essa educação, a COOASGO começou a atuar com a Educação Cooperativista, na sua dimensão doutrinária e social, a partir da implantação do Comitê OQS, que teve forte apoio institucional para sua criação. Nesse sentido, o Superintendente argumenta que:

Começamos a atuar mais fortemente nessa área de Educação Cooperativista, até então a cooperativa é muito fraca nesse aspecto né, nós associávamos as pessoas, contratávamos funcionários, mas deixávamos de lado a questão da Educação Cooperativista. E isso a partir de 2019 com a constituição de um Comitê de OQS na cooperativa começou-se então a resgatar essa questão da Educação Cooperativista. Hoje nós temos programas já efetivados para integração de funcionários e integração de cooperados, que falam muito de educação cooperativista e ao longo do ano existem programas feito a cada bimestre junto aos núcleos formados de cooperados para falar tanto da cooperativa, mas também da educação cooperativista.

Adicionalmente, o Cooperado argumenta que a cooperativa precisa trabalhar mais com a Educação Cooperativista, e essa necessidade foi reconhecida recentemente, com a criação do Comitê OQS, conforme trecho da entrevista abaixo:

Olha muito menos do que deveria, mas essa consciência já existe, e esse programa de OQS ele tem como foco, nesse momento, o cooperado porque é o cooperado é o esteio maior da cooperativa, mas já começamos a fazer isso com alguns grupos de colaboradores, por exemplo, aqueles que estão na linha de frente com os cooperados, os técnicos, o pessoal da área comercial, nós já fizemos um encontro com esses grupos.

Nesse prisma, Grant (1996) afirma que a empresa é caracterizada como uma organização integradora de conhecimento e o maior desafio é coordenar os processos de conhecimento dos seus membros. Então, o conhecimento pode ser visto nas rotinas executadas pelas empresas, visto que, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem a participação de equipes multifuncionais que somam diferentes fontes de conhecimento que são a base para criar produtos superiores.

As cooperativas, devido a sua estrutura organizacional e aspectos sociais, estão inseridas nesse ambiente rico de conhecimentos e habilidades vivenciadas pelos cooperados (que são proprietários e clientes) no desenvolvimento do trabalho diário. Do mesmo modo, os cooperados devem reconhecer na educação e na formação cooperativista uma oportunidade para desenvolver competências, conhecimentos, ferramentas e habilidades que permitem

melhores resultados para a sua base social (ALCÂNTARA; SAMPAIO; ZABALA, 2018). Dessa forma, o estudo questionou quais as vantagens ou resultados efetivados pela Educação Cooperativista para a cooperativa.

Nota-se pela fala dos entrevistados, que a Educação Cooperativista traz benefícios ou vantagens que ocorrem de forma encadeada, isto é, provoca uma sucessão de atitudes que geram um efeito maior, conforme elucidado: a Educação Cooperativista capacita, qualifica os cooperados, os quais, posteriormente, participam mais, investem mais, conseqüentemente, os resultados econômicos e sociais aparecem, isso incentiva, gerando comprometimento e fidelidade, assim, auxiliando no crescimento da cooperativa.

Fundamentando isso, cada entrevistado destacou uma parte dessa seqüência de atitudes. O Cooperado relatou na entrevista exemplo de que a Educação Cooperativa contribuiu na participação dos associados:

Ela faz isso através de uma série de palestras com cunho técnico, então por exemplo, tem uma necessidade de um conhecimento técnico de suinocultura, chama-se os palestrantes lá e vão falar desse problema técnico, que é o catalisador da presença do cooperado. E nesses momentos se aproveita para fazer esse diálogo com ele das questões mais da cooperativa, de fortalecimento da cooperativa. E nós percebemos que de 3 anos pra cá, houve uma adesão muito maior [...] então isso estimulou a presença do cooperado, porque ele está percebendo a importância dele estar mais presente para ter melhor resultados na cooperativa.

Além da participação, as ações oriundas dessa educação resultam em investimentos, conforme afirma o Cooperado:

Essa aproximação está resultando em transparência, em satisfação, tá certo, e por consequência, em investimentos, por exemplo: é eu mesmo, eu vim hoje aqui, tá ali no carro uma cédula, que eu acatei um financiamento do FCO para fazer mais um barracão, só tinha um, ia parar com 1, agora já vou fazer 2. Meu vizinho, seu Reinaldo, tinha 2, já está terminando de cobrir o terceiro barracão. Você vai ali no São Pedro tem mais um outro produtor ali que tá ... então enquanto o pessoal estava querendo vender a granja, 2 anos atrás, hoje eles estão querendo construir mais barracão, então isso pra mim é um sinal que tá havendo uma adesão do cooperado junto a cooperativa.

Acrescentando, o Cooperado ressalta o papel da Educação Cooperativista na fidelidade do cooperado, segundo o trecho abaixo:

A Educação Cooperativista ela traz a fidelidade do cooperado a cooperativa e qual é o resultado disso: você tem maior condição de investimento na cooperativa. Como é que eu vou fazer um investimento de 50 milhões numa matrizeira, se eu não tiver o cooperado querendo terminar os leitões que vai ser produzidos lá. Isso há uma relação direta, sem educação você não consegue competitividade.

Corroborando a fala do Cooperado, o Gerente Administrativo e Financeiro cita um exemplo, no qual a capacitação realizada pelos cooperados trouxe resultados, tanto para o cooperado quanto para a cooperativa:

A gente vê, como citei o exemplo, da própria suinocultura, o cooperado que seguiu à risca o treinamento que foi feito lá pelo Senar, em parceria com a AURORA e com a COOASGO, a gente via os números deles serem bem melhores ou superiores que outros que não participavam, então assim, esse cooperado tendo um resultado melhor com certeza automaticamente a cooperativa também vai receber um valor agregado a mais que vem da AURORA no pagamento desses suínos né, então o cooperado ganha, a cooperativa ganha, a AURORA ganha.

O presidente também confirma que os efeitos aparecem quando o cooperado coloca em prática o que foi aprendido na capacitação, os resultados surgem para ambas as partes, conforme trecho da entrevista abaixo:

Quando nós temos cursos oferecidos tanto pela OCB, como pelo SEBRAE de capacitação e de organização dentro das suas propriedades, para nosso Qualidade Total que é um curso que o SEBRAE oferece e bem semelhante a isso é o Granja Plus que é onde é feito uma capacitação do produtor ou do seu filho ou de alguém do seu convívio, faça esse curso e desse curso saia aprendendo a controlar o seu custo a saber onde ele está deixando de ter uma vantagem econômica ou ganhando mais, a gente vê sim, que muito dos produtores colocam em prática o que aprenderam nos cursos [...].

Quando os resultados aparecem, os primeiros resultados são dentro da própria propriedade. Se o cara tem um ambiente organizado, ambiente tranquilo para ele trabalhar, onde ele está vendo o resultado aparecer financeiro, esse resultado acaba vindo para a cooperativa, e acaba vindo para as instituições acima. O que ele enxerga e o que ele vê naquele momento é que pequenas coisas que ele deixava de fazer estavam prejudicando o resultado final [...].

Essa realidade retratada pelo Presidente vai ao encontro do que afirmaram Teece, Pisano e Shuen (1997), que o processo de aprendizagem para promover melhor as tarefas e com maior rapidez são importantes como processos organizacionais. Corroboram Eisenhardt e Martin (2000) alegando que os processos de aprendizagem orientam a evolução das capacidades dinâmicas e das trajetórias empresariais subjacentes. Nesse sentido, destaca-se a fala do Gerente Administrativo e Financeiro, ao afirmar a relação que há entre a Educação Cooperativista e a competitividade da cooperativa, consoante exemplo abaixo:

Há, com certeza, eu acho que a educação cooperativista se ela, ela vai conseguir deixar a cooperativa mais competitiva no sentido de, o próprio cooperado ele vai ter o conhecimento, ele vai aprender a forma de trabalhar da cooperativa, ele vai entender isso, e no meu ponto de vista, vou citar o exemplo, aqueles trabalhos que foram feitos de OQS, a rentabilidade do produtor, né, os produtores que seguiram o programa certinho, a gente percebeu isso nos números que eles apresentaram, ou seja, eles se tornaram mais rentáveis, mais competitivos e deixaram a cooperativa também mais competitiva com números, a cooperativa ficou aí quase 2, 3 anos em primeiro lugar nos resultados da Cooperativa Central entre todas as 13 cooperativas singulares que fazem parte da cooperativa central AURORA, a cooperativa 1 mês ou 2 ela caía para terceiro lugar, segundo e depois ela subia de novo [...].

Diante disso, o conhecimento pode ser visto nas rotinas executadas pelas organizações, visto que, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos envolvem a participação de equipes multifuncionais que somam diferentes fontes de conhecimento que são a base para criar produtos superiores. Assim, a importância da Educação Cooperativista também é reconhecida na gestão social da cooperativa, o Superintendente expõe o seguinte:

Bom, na gestão social a educação cooperativista ela é bastante importante, eu falo que ela é essencial para mostrar o que realmente é a cooperativa, qual é a finalidade dela, pra que a cooperativa existe, para que o cooperado saiba que ele está dentro de um negócio que é dele que é para fortalecimento dele e que todo resultado auferido volta para ele, então é atuar diretamente no próprio negócio.

Apesar de verificar os benefícios e efeitos trazidos pelas práticas de Educação Cooperativista, observa-se na narrativa das entrevistas, as dificuldades de conscientização da doutrina cooperativista, os esforços para fomentar a participação dos recursos humanos em programas de capacitação e cursos, e a necessidade de gerenciar melhor o tempo. Posto isso, o Presidente afirma que a Educação Cooperativista é um trabalho contínuo:

Os benefícios são participação, busca por fidelidade, é comprometimento, que a gente possa ter as novas gerações vindo a participar, é um trabalho árduo de tu conseguir em que um pai coloque seu filho já participando de capacitação, se inteirando da sua cooperativa para que ele possa ali na frente assumir cargos, tanto administrativos como também cargos de funcionários. É fundamental por que a cooperativa é uma continuidade não vai parar, e porque não um filho estar trabalhando aqui, um filho participando de um conselho, desde que ele seja associado, por que aí também o pai está acreditando na continuidade e dando condições do seu filho estar participando. Então esse trabalho árduo e formiguinha de conscientização não é de uma hora para outra, mas se fortalece no dia a dia.

Finalmente, pode-se dizer que a contribuição das práticas de educação cooperativista não está apenas na realização de um curso ou um programa, e sim numa gama de processos educativos, que ocorrem de diferentes modos, relacionados com aprendizagens coletivas, atividades rotineiras, realização de cursos, palestras, seminários, programas, de forma contínua e não isolada. Sim, é esse conjunto de atividades e experiências que, de fato, trazem resultados sociais e financeiros. Essa afirmativa é reforçada pelo depoimento do Cooperado, no trecho da entrevista abaixo:

[...] vou te dar um exemplo, eu já entreguei lotes lá que os primeiros, por exemplo, que eu era é ... eu estou no sexto lote, eu comecei com um lote lá que eu recebi 20 reais, no outro eu recebi 34, no outro 48, no último agora eu recebi 59 por animal. A minha rentabilidade está subindo porque eu aprendi a fazer o processo, eu estou me dando como exemplo, para não falar dos demais né. Então, o meu é um exemplo bem claro disso, por exemplo, eu ainda estou no sexto lote, no terceiro lote eu já ganhei uma plaquinha, o meu funcionário ganhou uma placa de metal de bom resultado, então dá resultado sim. A educação trouxe esse resultado, que é um processo educacional,

educação como um processo e não um curso esporádico, mas um processo educacional dá resultado e muito.

Destarte, o cooperado argumenta a relevância dessa Educação Cooperativista, expondo que ela é um esteio para a cooperativa, conforme trecho abaixo:

A Educação Cooperativista pra mim é um dos 3 esteios principal de uma cooperativa, se tivesse que escrever as proporções desse esteio um são as pessoas, outro é essa educação cooperativista e o outro é a parte econômico financeira. Sem esses 3 pilares nada acontece.

#### 5.4.3.4 Recursos Humanos

É incontestável a importância dos Recursos Humanos para as organizações, dessa forma, Wright, Dunford e Snell (2001) alegam que nos estudos sobre estratégia, a VBR ajudou a colocar as “pessoas” (ou recursos humanos) em evidência, e conceitos de conhecimento, de capacitação dinâmica, da organização como locais de aprendizado contínuo e de liderança como fontes de vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007) argumentam que, dentre as pesquisas mais relevantes, destacam-se as análises sobre práticas de recursos humanos, que geram recursos e capacidades socialmente complexos, resultando no melhor desempenho da empresa. Contudo, as empresas podem ter acesso a um valioso capital humano, mas, se não houver um bom projeto de trabalho, elas podem não empregar esse capital adequadamente, contribuindo de forma estratégica para o êxito da empresa (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Com base nisso, este estudo questionou qual recurso da cooperativa é essencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas, e dentro da categoria Recursos Humanos (pessoas, treinamento, experiência, relacionamento, inteligência), a opção selecionada por todos os entrevistados foi “pessoas”, havendo o reconhecimento das pessoas como essencial para a cooperativa. Admitindo isso, a Coordenadora de RH afirmou o seguinte: “eu acredito que as pessoas é o que move a cooperativa, então eu preciso ter pessoas e eu preciso ter pessoas qualificadas para que ela possa exercer suas atividades. Então eu considero sim, de todos, assim, claro um vai amarrando o outro, mas isso aqui é o pilar é a questão das pessoas”.

Concordando com a fala da Coordenadora de RH, o Presidente acrescenta que: “sem ter pessoas a gente não tem como se desenvolver e tendo as pessoas a gente busca dar treinamento para que pudessem fazer o diferencial. Capacitá-las cada vez mais para que elas pudessem buscar conhecimento, e utilizando da sua inteligência buscar o desenvolvimento para a cooperativa”.

Interessante destacar que, foi questionado qual seria o perfil do cooperado desejado, e cada entrevistado expôs qualidades e atitudes que o cooperado deveria ter, mas o que prevaleceu nas entrevistas foram dois adjetivos: fiel e participativo. A importância da participação do cooperado, bem como sua fidelidade são duas características muito requeridas nas cooperativas e tratadas em vários estudos.

Dessa forma, Ferreira, Amodeo e Sousa (2013) argumentam que nas cooperativas a participação dos membros é necessária para que a organização permaneça viável e se desenvolva. Zylbersztajn (2002) acrescenta que a estratégia da fidelização dos cooperados não pode ser negligenciada e deve ser tratada pela cooperativa com investimentos em ações que visam mitigar o comportamento infiel dos cooperados.

Nesse sentido, o perfil do cooperado desejado é retratado pelo Presidente da cooperativa:

Participativo e fiel, fidelidade como tu falou. Porque quando a gente tem participação com fidelidade tudo tende a crescer. Se eu não tenho participação e não sou fiel a cooperativa ela pena como princípio de cooperativa, daqui a pouco a gente vira aqui simplesmente uma revenda, uma empresa que compra e vende leitões, e que administra isso, e não é só isso né, não é só isso.

Nessa mesma direção, o Superintendente descreve o perfil desejado:

Nós desejamos e sonhamos ter um perfil de um cooperado bem instruído, cooperado capitalizado através da sua cooperativa, que seja fiel a sua cooperativa e participativo, que ele tenha voz e tenha a vez dentro da cooperativa e que não seja somente uma peça alheia aos negócios, mas que seja participante efetivo da sua cooperativa, esse é o perfil que a gente deseja.

Portanto, o comportamento dos empregados confirma que os indivíduos são seres cognitivos e emocionais, dotados de livre arbítrio, capazes de fazer escolhas e se envolver e comprometer com a empresa (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

#### 5.4.3.5 Gestão Estratégica

O planejamento estratégico prescreve, estabelece e formaliza os procedimentos e sistemas da administração superior (MINTZBERG, 1994). Por conseguinte, analisando a gestão estratégica das empresas, Porter (1996) afirma que a essência da estratégia competitiva é optar por executar atividades de uma forma diferente das atividades dos concorrentes, a fim de distribuir um mix único de valor ao cliente. Assim, diferentemente da economia de Organização Industrial, que foca os fenômenos da empresa no nível setorial, a gestão estratégica se preocupa com estratégias no nível da empresa, examinando como as estruturas e os atributos internos das empresas influenciam a estratégia e o desempenho delas (HOSKISSON *et al.*, 1999).

Nesse contexto, visando expansão de seus negócios, aprimoramento da gestão, bem como tornar-se mais competitiva no mercado, a COOASGO reformulou seu Estatuto Social e descentralizou a administração estratégica da gestão operacional, no início de 2019. Antes disso, em 2018 criou o Conselho Consultivo e de Ética e traçaram um plano estratégico para daqui a 10 anos (2018 a 2028). Essas reestruturações são demonstradas na fala do Superintendente, conforme trecho da entrevista, abaixo.

Então quando da reforma estatutária de 2019, que ocorreu em fevereiro de 2019, é nós segregamos o nível estratégico do nível operacional da cooperativa, profissionalizamos a equipe contratada para tocar a cooperativa e houve um desdobramento para o plano estratégico nosso, para os próximos 10 anos da cooperativa. Então onde nós queremos atuar fortemente, ainda é a suinocultura, vislumbrando aí um aumento de abate que vai ter daqui para 2023 em São Gabriel do Oeste, por estarmos numa região estratégica, o animal está próximo a alimentação, que é o milho, que a principal alimentação dele, e junto com isso a gente pretende desenvolver as outras áreas da cooperativa, que seja ela agricultura, por estarmos numa região muito propícia para isso estamos fortalecendo o nosso setor agrícola e também a bovinocultura né, ele vem na consequência do suíno. Então nós traçamos ali uma meta, daqui pra 2028, que foi de 2018 a 2028, a cooperativa ela sai de um faturamento de 500 milhões de reais anuais para 1 bilhão anual. Então é rumo ao nosso primeiro bilhão né, é o nosso plano estratégico.

Convenientemente, no campo da gestão estratégica, Peteraf (1993), menciona que empresas alicerçadas em base de recursos heterogêneos geram desempenho superior. Na mesma direção, Barney e Hesterly (2007) demonstram que, em geral, as empresas que utilizam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças verão um aumento em suas receitas líquidas, ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos.

Importante destacar que as reformas realizadas pela COOASGO também incluíram o setor de Recursos Humanos, que passou a olhar as práticas de Educação Cooperativista de forma estratégica, após identificar deficiências nessa área. Essa afirmação pode ser observada na narrativa do Superintendente:

Agora com a reestruturação do nosso departamento de Recursos Humanos nós estamos olhando para isso de forma estratégica, então estão sendo desenvolvidas algumas pesquisas locais, tanto para os funcionários quanto para os cooperados, para a gente tentar descobrir qual a real necessidade desses cursos, para cada nível estratégico, então nós estamos fazendo isso de forma profissional, que vai se realizar em 2021 ou 2022.

Em relação as práticas de Educação Cooperativista que a COOASGO desenvolve, a Coordenadora de Recursos Humanos expõe o seguinte:

Em relação aos associados eu percebo que né, tem um trabalho forte com relação a isso, em relação aos colaboradores hoje é uma deficiência, que a gente percebe que não temos, que a gente está com próximo ano estruturando um programa para que a gente possa realmente tratar dessa questão da educação cooperativista, as pessoas

conhecerem quais são os princípios do cooperativismo, hoje ainda tem uma certa deficiência nesse sentido.

Posto isso, salienta-se a importância da formação do Comitê OQS para colocar em prática o planejamento estratégico da COOASGO, e, especialmente, as práticas de Educação Cooperativista, conforme alegado pelo Superintendente no trecho da entrevista:

Temos o comitê formado pela OQS ele tem cooperados e colaboradores dentro desse comitê, então dentro da escala de cooperados nós temos alguns níveis, temos representantes da suinocultura, da fase inicial, intermediária e terminação, temos representantes da bovinocultura e representantes da agricultura e no quadro colaborativo nós temos representantes desde dos níveis gerenciais até os níveis de bases e juntos então eles se unem mensalmente para fazer estratégias de como resgatar os cooperados, qual a educação que nós vamos levar para esse cooperado ou para o colaborador, e qual os eventos que a gente vai realizar, sempre voltado a educação cooperativista.

Na sequência, os entrevistados falam da relação existente entre Educação Cooperativista e Competitividade, esclarecendo que há uma relação direta, tanto na gestão organizacional quanto na gestão financeira. O Presidente da cooperativa afirma o seguinte:

Quanto mais capacitado e mais educado mais competitivo ele acaba sendo. Então vamos dizer assim, ela tem essa vinculação, ele vai perseguir números melhores, ele vai perseguir uma eficiência melhor dentro da sua produção e com isso aumenta a competitividade, não há como negar que uma coisa está relacionada a outra.

Corroborando a fala do Presidente, o Superintendente ressalta que:

Para gestão organizacional da cooperativa e financeira também é muito importante porque estaremos ali, então, aprimorando toda a nossa capacidade intelectual dos nossos colaboradores, para que eles possam se desenvolver e estar à frente do mercado com boa capacidade e bom treinamento, então é importantíssimo, a educação cooperativista, é estar sempre à frente dos negócios.

Assim sendo, infere-se que, a partir das reestruturações realizadas pela COOASGO, a partir de 2018, com a execução do seu plano estratégico, bem como, a criação do OQS, que colocou em prática ações educativas, fomentando além dos aspectos financeiros, os aspectos doutrinários do movimento cooperativo, houveram resultados manifestados no aumento da participação dos cooperados, melhor clima organizacional e aumento do faturamento. Nesse contexto, o Cooperado, no trecho abaixo, confirma a contribuição dessas ações:

O que eu posso falar é com relação ao clima que a gente sente, principalmente a partir das pessoas que me abordam, porque eu tenho muito esse trabalho que faço de coordenação, eu visito os associados lá na sua propriedade para convidá-los presencialmente para nossas reuniões de núcleo, então nessas oportunidades eu estabeleço uma conversa.... o que o senhor está achando do resultado da OQS? - As respostas são: está muito melhor do que antes [...]. Quanto aos números eu não posso falar pra você, talvez o Ivonei ou demais gerentes pudessem falar melhor, porque eles fazem a quantificação disso, mas o que eu posso falar é em termos da assembleia geral, a participação na assembleia e os resultados, nós saímos de um prejuízo de 3

milhões em 2018, na prestação de contas, para uma sobra de quase 30 milhões em 2019, claro que tem outros componentes aí, principalmente o mercado melhorou, a china comprou mais carne, então o problema da pandemia e tal, mas também teve resultados a partir da gestão da cooperativa, houve uma melhoria no processo de gestão nesses últimos 3 anos pra cá.

Em face disso, a Educação Cooperativista contribui na gestão estratégica da cooperativa, fomentando a participação do cooperado, bem como promovendo a capacitação e qualificação dos cooperados e funcionários, o que auxilia na conquista de melhores resultados e vantagem competitiva. Posto isso, os dados coletados nas entrevistas permitem inferir os seguintes resultados, sintetizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese das entrevistas do Estudo de Caso

<b>Categoria</b>	<b>Temas de Análise</b>	<b>Variáveis Conceituais</b>	<b>Síntese das entrevistas</b>
<b>Recurso Estratégico</b>	<b>Educação Cooperativista</b>	Cooperativa	A COOASGO surgiu da necessidade de um grupo de produtores em organizar sua produção para a crescente demanda de mercado.
		Princípios Cooperativos	A maioria dos cooperados não conhecem os princípios e a doutrina cooperativista, no entanto, a cooperativa reconhece que precisa disseminar esse conhecimento.
		Educação Cooperativista	Os entrevistados compreendem a importância da Educação Cooperativista para promover a participação e fidelidade dos membros. A partir da implantação do Comitê OQS a COOASGO começou a trabalhar a educação cooperativista entre os cooperados e funcionários, realizando pré-assembleias nos núcleos, onde parte da reunião era para discutir sobre a doutrina cooperativista e princípios.

			Os entrevistados entendem que a educação cooperativista traz as seguintes vantagens: participação dos cooperados, capacitação técnica, comprometimento, fidelidade.
<b>Estratégia</b>	<b>Gestão Estratégia</b>	Recursos Humanos	A COOASGO compreende a importância dos recursos humanos e desenvolve ações e atividades buscando a valorização e formação profissional dos cooperados e funcionários.
		Gestão Estratégica	A COOASGO reestruturou sua organização, passando a olhar a educação cooperativista como um recurso estratégico.  A COOASGO identificou que, a partir das ações desenvolvidas pelo Comitê OQS, especialmente as práticas de educação cooperativista, houve uma melhora no clima organizacional da cooperativa, bem como aumento da participação dos cooperados, o que, por conseguinte, contribuiu no aumento de investimentos dos cooperados e melhores resultados nos negócios.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por finalidade verificar como a educação cooperativista contribui para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. Com base nisso, o estudo identificou as práticas de educação cooperativista, ofertadas pelo Sescop/MS, que são realizadas pelas cooperativas agropecuárias. Além disso, caracterizou o perfil do público atendido pelo Sescop/MS, que realizou as práticas educacionais e, por fim, verificou a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO.

Subsidiando o estudo, o arcabouço teórico contemplou a teoria da Visão Baseada em Recursos e a literatura da Educação Cooperativista. Para complementar a literatura, apresentou-se um capítulo sobre as diretrizes de atuação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop. Visando atingir os objetivos propostos, o procedimento metodológico foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta de uma pesquisa descritiva realizada no banco de dados, fornecido pela OCB/MS, e a segunda etapa compreendeu um estudo de caso, cujo os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos oficiais da cooperativa. Diante do exposto, e considerando os resultados da pesquisa, este tópico apresenta as considerações finais do estudo.

Durante o período de 2017 a 2019, as cooperativas agropecuárias participaram de várias práticas de educação cooperativista, ofertadas pelo Sescop/MS, que possui um portfólio amplo de cursos e programas. Além dos programas e cursos, participaram também de outras atividades como palestras, seminários, congressos e eventos sociais. Em 2019 foi o ano que houve maior adesão de público nas atividades do Sescop/MS, totalizando 1538 pessoas, do ramo agropecuário, distribuídas nos seguintes públicos: dirigentes, empregados estratégicos, empregados táticos, empregados operacionais e cooperados.

Os programas que as cooperativas agropecuárias realizaram, predominantemente, estão voltados para a formação profissional. São programas que visam a qualificação e a formação de presidentes, líderes, conselheiros e agentes de desenvolvimento. Em relação aos cursos efetivados, a preferência das cooperativas agropecuárias foram os cursos direcionados para área de Saúde e Segurança do Trabalho. São cursos que tratam das Normas Regulamentadoras, como por exemplos: Curso NR 23 – Brigada de Incêndio, Curso NR 35 – Segurança no Trabalho em Altura e Curso NR 05 – CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

Ademais, os cursos realizados são cursos de conteúdos técnicos e operacionais, vinculados aos negócios da cooperativa, às rotinas do dia a dia, envolvendo temas administrativos, financeiros, gestão de pessoas e informática. Essa preferência por cursos com conteúdo técnico, corrobora com a pesquisa desenvolvida por Sá (2010), que tratou da formação profissional em cooperativas de Portugal, no qual o resultado mostrou que a maior incidência dos cursos se referem ao conteúdo de higiene e segurança no trabalho, após conteúdo de tarefas administrativas.

A busca das cooperativas pela formação profissional está relacionada com o que alega Bialoskorski Neto (2015), que as sociedades cooperativas possui alguns problemas de desempenho, dentre eles o despreparo do associado quando assumem cargos de direção. Afirma que a profissionalização do quadro gestor é necessária para um moderno gerenciamento da cooperativa.

Observou-se que os programas do Sescop/MS são focados nos empregados das cooperativas, e, nesse aspecto, sugere-se a oferta de programas que atendam, também, as demandas dos cooperados, visto que, os cooperados são a razão de existir da organização cooperativa e o motivo principal do 5º princípio “Educação, Formação e Informação.

Não obstante, são poucos os programas que ofertam disciplinas ou módulos que ministram sobre os princípios, valores e doutrina cooperativista. Por ser uma organização cuja missão, também, é promover a cultura cooperativista, recomenda-se ao Sescop/MS a disponibilização de disciplinas ou módulos que ministre os aspectos doutrinários do cooperativismo em todos os seus programas, a fim de que tais programas tenham um diferencial perante os programas ofertados por outras instituições, que, evidentemente, não têm essa mesma incumbência.

Por conseguinte, as práticas de educação cooperativista realizadas pelas cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul estão concentradas nos aspectos de formação profissional e econômico-financeiro. O aspecto da dimensão doutrinária do cooperativismo, voltado aos valores e princípios, são realizadas em ações esporádicas, com enfoque educativo, como palestras (Semana do Cooperativismo) e eventos de promoção social, como Dia C (Dia de Cooperar), Campanha Natal da Cooperação, entre outros. O resultado confirma o que Lago (2008) afirma: a maioria das cooperativas brasileiras tem dado maior atenção aos aspectos de gestão econômica e eficiência técnica e pouca atenção aos associados.

Nessa conjuntura, pode-se afirmar que há uma atenção maior das cooperativas para práticas educativas que visam a formação profissional e eficiência nos processos da

cooperativa, embora as práticas de educação cooperativista compreendem tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desenvolvimento profissional.

Outrossim, verificou-se que as cooperativas que mais investiram em práticas de educação cooperativista, não são cooperativas iniciantes, com pouco tempo de atuação, mas sim, são cooperativas que possuem mais de 20 anos de fundação e operação. São cooperativas que atuam tanto na agricultura quanto na pecuária.

Quanto ao perfil do público atendido pelo SESCOOP/MS os dados da pesquisa identificaram que a maioria do público é composto pelos empregados operacionais das cooperativas agropecuárias, com idade média de 33 anos, na qual a faixa etária com maior percentual de presença no cursos e programas são dos 30 a 39 anos.

Trata-se de um público jovem que faz parte de uma geração que tem facilidade tecnológica e acesso à informação de forma habitual, e, de acordo com Kenski (2012), impõem desafios para as instituições de ensino, que necessitam inventar ou descobrir usos criativos da tecnologia educacional, a fim de motivar professores e alunos. Dessa forma, propõe-se ao SESCOOP um portfólio de programas e cursos que atendam às necessidades desse público, que abranjam aspectos de inovação tecnológica e utilização de novas formas de comunicação, como uso de *blogs*<sup>17</sup>, jogos educacionais em ambientes virtuais e novos espaços de bate-papo.

Com relação à contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica da COOASGO, a pesquisa verificou evidências de que, quando a cooperativa inclui a educação cooperativista no seu planejamento estratégico, isto é, trata a educação cooperativista como um recurso estratégico, ela contribui para o alcance de melhores resultados sociais e econômicos. Logo, as práticas de educação cooperativista, quando focadas nas duas dimensões – social e profissional – de maneira equilibrada, surtem efeitos que vão do aumento da participação, qualificação profissional até qualidade na produção e comprometimento, auxiliando no resultado geral da cooperativa.

Aliás, os dados constataram que não é fácil trabalhar a educação cooperativista com o quadro social, é um trabalho árduo, gradual, que requer conscientização e perseverança, visto que, os aspectos econômicos e financeiros são os motivos maiores de adentrar e permanecer na cooperativa. As rotinas cotidianas, do trabalho de campo, associadas aos interesses econômicos, muitas vezes enfraquecem os incentivos por qualificação profissional e atuação coletiva e solidária.

---

<sup>17</sup> *Blog* é um registro publicado na internet relativo à algum assunto organizado cronologicamente, como um histórico ou diário (KENSKI, 2012, p. 122)

No entanto, a cooperativa estudada reconheceu a necessidade de investir na formação do cooperado, tanto nos aspectos profissionais quanto nos aspectos sociais, realizando, assim, pré-assembleias nos núcleos, com o objetivo de aproximar os cooperados, dar transparência dos resultados e trabalhar a educação cooperativista. Essa coletividade de ações, juntamente com a educação cooperativista, trouxe resultados positivos para a cooperativa, fomentando a participação e comprometimento dos cooperados, conforme relatado nas entrevistas.

Assim, recomenda-se à COOASGO que desenvolva novas atividades, além das pré-assembleias, como programas que visam a fidelidade e a cultura cooperativista, bem como aprimoramento dos canais de comunicação, buscando maior adesão e participação dos cooperados nos negócios da cooperativa.

A contribuição teórica do estudo se deu a partir de um melhor entendimento sobre como as práticas de educação cooperativista contribui para a gestão estratégica da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste - COOASGO. Nota-se que a educação cooperativista que, efetivamente, contribui para o êxito da cooperativa, é formada por um conjunto de ações que envolve, além da realização de cursos, programas e palestras, atividades educativas que circundam a rotina do cooperado, as experiências compartilhadas e a vivência coletiva, de forma contínua.

Destaca-se que a educação cooperativista não é uma ação isolada, mas um conjunto de ações realizadas em prol do cooperado, que é a razão de existir da cooperativa. Assim, o estudo contribui empiricamente para uma melhor compreensão da relação existente entre educação cooperativista e recurso estratégico, bem como das práticas educativas que contribuem para formação do cooperado. Dada a relevância das cooperativas agropecuárias para o desenvolvimento econômico e social do Mato Grosso do Sul, e considerando que as cooperativas agropecuárias estão inseridas num ambiente concorrencial e globalizado, faz-se necessário investigar como as práticas de educação cooperativista colabora para que elas possam sobreviver e crescer.

Importante frisar que durante a execução da pesquisa foram identificadas algumas limitações, relacionadas a metodologia adotada e o tempo exíguo para execução da pesquisa, agravado, ainda mais, pela pandemia do Covid-19. Quanto a metodologia adotada na segunda etapa da pesquisa, a limitação do estudo foi a entrevista de apenas um cooperado, ainda que o foco da pesquisa era a análise do quadro de empregados envolvidos no planejamento estratégico. Ademais, o estudo de caso único não permite generalizações dos resultados obtidos. No entanto, há a possibilidade de usar o Protocolo de Estudo de Caso, deste estudo, para pesquisas em outras cooperativas, a fim de aprofundar e ampliar os dados aqui obtidos.

Por fim, o período de tempo para desenvolver a pesquisa no mestrado é um limitador, que foi agravado pela pandemia do Covid-19. Buscando qualidade e aprofundamento das entrevistas, optou-se por realizar presencialmente a coleta de dados, e, devido a pandemia, postergou-se o agendamento das entrevistas para um momento mais oportuno para a cooperativa, além da adoção de medidas de higiene e uso de máscaras.

Diante do exposto, os resultados obtidos neste estudo podem colaborar na formulação de proposições ou levantamento de hipóteses de outras pesquisas relacionadas ao tema da educação cooperativista. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a seguinte agenda: uma investigação mais ampla contemplando casos múltiplos e adesão de mais cooperados, a fim de aprofundar e confirmar a contribuição das práticas de educação cooperativista para a gestão estratégica das cooperativas agropecuárias. Além disso, este estudo poderia ser replicado para outros ramos do cooperativismo. Outra possibilidade seria de aplicar o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007), no portfólio de recursos oferecido pelo SESCOOP/MS a fim de verificar qual o impacto ou vantagem competitiva que ele resulta.

Finalmente, este estudo pode ser encaminhado ao SESCOOP/MS como incentivo ao trabalho que vem sendo desenvolvido junto às cooperativas de MS, formando e capacitando gestores e cooperados, bem como para avaliação de novas ofertas de cursos e programas, sob um olhar estratégico para a Educação Cooperativista, e melhorias do portfólio atual.

## REFERÊNCIAS

- ACI, Aliança Cooperativa Internacional. **Identidade cooperativa, valores e princípios**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- ALVES, C. N. **O campo do ensino superior em cooperativismo**: uma análise a partir da construção social do ensino superior em cooperativismo no Rio Grande do Sul. 2019. 231p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) Universidade de Santa Cruz do Sul, RS. 2019.
- ALCÂNTARA, L. C. S.; SAMPAIO, C. A. C; ZABALA, L. U. Análise socioambiental: zona de educação para ecodesenvolvimento e experiência cooperativa de Mondragón. **Revista Sociedade e Estado**, v. 33, n. 3, p. 887-914, 2018.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARTON, D. G. Alternatives for handling losses in cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperation**, 4 J Agric. Cooperation 54, p. 54-67, 1989.
- BASTERRETXEA, I.; ALBIZU, E. Management training as a source of perceived competitive advantage: the Mondragon cooperative group case. **Economic and Industrial Democracy**, 32 (2), p. 199-222, 2010.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. 1994. 149 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP. 1994.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. (orgs.). **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 184-201.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VAN OIJEN, A. Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3-5, p. 204-217, 2013.

BRAGA, L. P. V. **Compreendendo probabilidade e estatística**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

BRASIL. Decreto n. 3.017 de 6 de abril de 1999. Aprova o regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 7, abr. 1999.

BRASIL. Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 16 dez. 1971.

BRASIL. Medida Provisória n. 1.715 de 3 de setembro de 1998. Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – Recoop, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 4 set. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/antigas/1715.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1715.htm). Acesso em: 20 jun. 2020.

CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. Quality in cooperatives versus investor owned firms: evidence from broiler production in Paraná, Brazil. **Managerial Decision Economics**, v. 34, p.230–243, 2013.

CHADDAD, F. R. Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 4, p. 445–461, 2012.

CHADDAD, F. R.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3–22, 2013.

CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

COOASGO – Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste. **Histórico**. Disponível em: <http://www.cooasgo.com.br/historico>. Acesso em: 01 dez. 2020.

COOASGO. **Estatuto Social da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste**. São Gabriel do Oeste, MS, 2018.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Milwaukee, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L. A life cycle explanation of cooperative longevity. **Sustainability**, v. 10, n. 1586, p.1-20, 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 2. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

FERREIRA, P. R. **A educação cooperativista em Minas Gerais**: mapeando as organizações. 2009. 169 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2009.

FERREIRA, P. R.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista nas cooperativas agrárias. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 9, n. 1, p. 67-90, 2013.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 35-55, 2004.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. Situação da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, 2018.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. O campo da educação cooperativista e sua relação com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). **Interações**, Campo Grande, MS, v. 19, n. 4, p. 773-787, 2018.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. Educação Cooperativista: aprofundando o conceito. **Cooperativismo & Desarrollo**, 27 (2), p. 1-32, 2019.

FRANTZ, W. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, J. O. (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: Unisinos, 2003. p. 59-108.

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A. Educação em práticas cooperativas. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, MG, v. 15, n. 2, p. 19-34, 2016.

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A.; SCHNEIDER, J. O. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. **Revista de Didáticas Específicas**, n. 16, p. 14-26, 2017.

FULTON, M. E.; GIBBINGS, J. Cognitive processes and co-operative business strategy. In: **Co-operative membership and globalization: new directions in research and practice**. University of Saskatchewan, Canadá: Copyright, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 109-122, 1996.

HENDRIKSE, G.; BIJMAN, J. Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative. **American Journal of Agricultural Economics**. 84 (1), p. 104-119, 2002.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

**INFORMATIVO COOASGO.** Cooperativa São Gabriel do Oeste – Cooasgo. ed. 10, impresso, 2020.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 1976.

JITMUN, T.; KUWORNU, J. K. M.; DATTA, A.; ANAL, A. K. Factors influencing membership of dairy cooperatives: Evidence from dairy farmers in Thailand. **Journal of Cooperative Organization and Management**, 8, 2020.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação.** 8. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

KINYUIRA, D. Gaining competitive advantage through operationalization of cooperative principles in strategic planning and management of cooperative enterprises. **Journal of Strategy and Performance Management**, 4 (3), 2018.

KLAES, L. S. **Cooperativismo e ensino à distância.** 2005. 270 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LAGO, A. Educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi “A união faz a vida”. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008.

LIMPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain instability: na analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, 13: 418-438, 1982.

LONDERO, P. R.; FERRAZ, L. Z. T.; SANTOS, A. D. RATES – Reserva das cooperativas brasileiras em prol dos cooperados: há incentivo para sua realização? **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 19-36, 2020.

MACHADO FILHO, C. A. P. Governança em organizações do agronegócio. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. (orgs.). **Gestão de sistemas de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2015. p. 202-222.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, M. M. **Relação entre a educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas.** 2010. 243 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Havard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MORAN, J. Um conceito chave para a educação, hoje. *In*: BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (orgs.). **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação**. Porto Alegre: Penso, 2015. p. 27-45.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. OCB, 2019.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020**. OCB, 2020.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório de Gestão 2018**. Sistema OCB/MS, 2019.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório de Gestão 2019**. Sistema OCB/MS, 2020 (b).

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cartilha Ramos do Cooperativismo**. OCB, 2020 (a).

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 1.ed., OCB, 2016.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Mato Grosso do Sul inicia operação com sistema GDH**. OCB, 2016b. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/noticia/20436/mato-grosso-do-sul-inicia-operacao-com-sistema-gdh>. Acesso em: 17 dez. 2020.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PINHO, D. B. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira. *In*: SCHNEIDER, J. O. (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: Unisinos, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, 74(6): 61-78, 1996.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RICCIARDI, L. P. P.; LEMOS, R. J. **Comunicação e educação cooperativista**. Espírito Santo: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Espírito Santo – OCEES. 1997.

ROSSÉ, G. F. **Gestão estratégica de cooperativas**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015.

SÁ, J. D. Formação profissional y cooperativa en Portugal. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, Bogotá, v. 7, n. 65, p. 147-171, 2010.

SAFANELLI, A. S.; KLAES, L. S.; WOLFF, A. CERQUEIRA, R. L. B. A Educação Cooperativa: valorização do ser humano. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis, 2011, **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/32873>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SEMAGRO – Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar. **Governo publica decreto e institui programa para desenvolver e fortalecer o cooperativismo em MS**. Disponível em: <https://www.semagro.ms.gov.br/governo-publica-decreto-e-institui-programa-para-desenvolver-e-fortalecer-o-cooperativismo-em-ms/>. Acesso em: 02 mar. 2020.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Diretriz de Atuação**. Sescoop. 2018. Disponível em: [https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/DocumentosGerais/Diretrizes\\_Finalisticas\\_Sescoop.pdf](https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/DocumentosGerais/Diretrizes_Finalisticas_Sescoop.pdf). Acesso em 05 jan. 2020.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Mapa Estratégico**. Sescoop. 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/mapa-estrategico-Sescoop.pdf>. Acesso em 18 dez. 2020.

SEVERO, P. S.; TINOCO, J. E. P.; CLARO, J. A. C. S.; SCHNEIDER, J. O.; YOSHITAKE, M. Educação cooperativa na busca pela construção e vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania voltados ao desenvolvimento regional. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 12, n. 1, p. 159-177, 2014.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 1991.

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

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa – ESAC**, 1(1). p. 33-48, 2006.

SEXTON, R. J.; ISKOW, J. What Do We Know About the Economic Efficiency of Cooperatives: an evaluative survey. **Journal of Cooperatives**, p. 15-27, 1993.

SOUSA, D. N.; FERREIRA, P. R.; COSTA, M. S.; MILAGRES, C. S. F. “Temos que saber que a cooperativa é uma empresa diferente”: percepções sobre a educação cooperativista. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 35-43, 2018.

STAATZ, J. M. **The structural characteristics of farmers cooperatives and their behavioral consequences**. Washington, D.C.: USDA, 1987, 28p. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.667.862&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 05 Jan. 2020.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 701-721, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas no Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias** (coletânea). Editores Marcelo José Braga e Brício dos Santos Reis, Viçosa-MG: UFV - DER 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA****FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

Nome da Cooperativa:

Município:

Entrevistado:

Cargo/Função:

Há quanto tempo no cargo/função:

**Parte 1: Caracterização da Cooperativa**

1. Como surgiu a cooperativa?
2. Qual o negócio da cooperativa?
3. Quais os serviços prestados?
4. Quais os canais de comunicação com os Recursos Humanos?
5. Os Recursos Humanos conhecem os princípios e a doutrina cooperativista?
6. Quais ações/atividades que a cooperativa desenvolve para fomentar a participação dos recursos humanos?

**Parte 2: Sobre Educação Cooperativista**

7. Em sua opinião, qual o papel da Educação Cooperativista?
8. A cooperativa trabalha Educação Cooperativista junto aos Recursos Humanos? Se sim, como é praticada?
9. A cooperativa tem algum setor ou comitê de Educação Cooperativista? Se sim, como foi constituído? Quais as práticas adotadas?
10. Como a cooperativa escolhe/seleciona os cursos/treinamentos para o Recursos Humanos?
11. Quem participa (público) dessas atividades de Educação Cooperativista?
12. Como é realizada a divulgação dos cursos/treinamentos e demais ações educativas?
13. De que forma a cooperativa utiliza o recurso do Fates (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social)?
14. A cooperativa recebe convite de quais instituições para oferta de cursos/treinamentos?

- SEBRAE
- SESCOOP/MS
- SENAR
- Universidades
- ONGS
- Empresas

15. A cooperativa tem programa institucional de Educação Cooperativista? Se sim, qual?

### **Parte 3: Educação Cooperativa e Recurso Estratégico**

16. Qual recurso da cooperativa considera diferencial ou essencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas? Porque?

#### Recursos Humanos

- Pessoas
- Treinamento
- Experiência
- Relacionamentos
- Inteligência

#### Recursos Financeiros

- Dinheiro
- Investimentos
- Sobras
- Fundos
- Empréstimos

#### Recursos Físicos

- Prédio
- Equipamentos
- Tecnologia
- Armazéns
- Matéria Prima
- Localização

#### Recursos Organizacionais

- Sistemas de informação
- Coordenação
- Cultura e Reputação
- Marca
- Clima Organizacional

17. A cooperativa já implementou alguma ação ou estratégia a partir da capacitação realizada?

18. Qual (is) resultado(s) dessa ação/estratégia?

19. Após a realização do curso/treinamento a cooperativa faz algum acompanhamento dos resultados ou planejamento para a execução dos objetivos aprendidos?
20. Na sua opinião, existe relação entre Educação Cooperativista e Competitividade? Se sim, qual?
21. Na sua opinião, existe relação entre Educação Cooperativista e fidelidade dos cooperados? Se sim, qual?
22. Como a cooperativa pretende melhorar sua posição competitiva no mercado? Pode citar a estratégia?
23. Existe algum curso/treinamento que é exclusivo/único que a cooperativa oferece para seus Recursos Humanos?
24. Existem vantagens ou benefícios trazidos pela Educação Cooperativista? Se sim, quais?
25. Na sua opinião, existe relação entre Educação Cooperativista e participação dos cooperados? Se sim, qual?
26. A educação cooperativista consegue suprir as rápidas mudanças tecnológicas e necessidades dos Recursos Humanos? Como?
27. Na sua opinião, considerando o contexto econômico, social e cultural, qual o perfil do cooperado desejado?
28. Na sua opinião, como estas áreas são (ou não) impactadas por ações de Educação Cooperativista?
  - 7 Gestão Social da Cooperativa
  - 8 Gestão Econômica da Cooperativa
  - 9 Aumento da produção/qualidade dos produtos
  - 10 Outras? Quais?

#### **Parte 4: Sobre os programas de capacitação do SESCOOP/MS**

29. Sobre o portfólio dos cursos oferecidos pelo SESCOOP/MS, satisfaz a necessidade da cooperativa?
30. A cooperativa já propôs/sugeriu um curso específico/personalizado para o SESCOOP/MS? Se sim, qual? Foi atendido?
31. Qual a contribuição/efetividade dos programas de capacitação do SESCOOP/MS para o desempenho da cooperativa?
32. Gostaria de sugerir um curso ou outra atividade ao SESCOOP/MS?

**APÊNDICE B – COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS QUE REALIZARAM CAPACITAÇÕES OFERTADAS PELO SESCOOP/MS**

Cooperativa	Ano		
	2017	2018	2019
C. VALE - Cooperativa Agroindustrial (Filial Caarapó)	X	X	X
CAMVA - Cooperativa Agrícola Mista de Várzea Alegre	X	X	X
CAMDA - Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina	-	X	X
COAMO - Coamo Agroindustrial Cooperativa	X	X	X
COCAMAR - Cocamar Cooperativa Agroindustrial	-	-	X
COMPROJÁ - Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Jaraguari e Região	X	X	-
CONACENTRO - Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste	X	X	X
COOASGO - Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste	X	X	X
COOPAR - Cooperativa Agrícola de Paranaíba	X	-	X
COOPASOL - Cooperativa Agropecuária Sulmatogrossense Ltda	X	X	X
COOPAVIL - Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema Ltda	X	X	X
COOPERALFA - Cooperativa Agroindustrial Alfa	X	X	X
COOPERAMS - Cooperativa Regional de Apicultura e Meliponicultura de MS	X	X	X
COPERGRÃOS - Cooperativa Agropecuária Regional dos Produtores de Grãos	X	X	-
COOPEROESTE - Cooperativa de Agronegócios de São Gabriel do Oeste MS	X	X	X
COOPERSA - Cooperativa Agroindustrial Amambaí	X	X	-
COOP-GRANDE - Cooperativa Agrícola de Campo Grande	X	X	X
COOPLAF - Coop. Agrícola Mista da Pecuária de Corte e Leiteira e da Agricultura Familiar	-	X	X
COOPSEMA - Cooperativa Agrícola Mista Serra de Maracajú	X	X	X
COOPVERDE - Cooperativa Mista Agropecuária Coopverde	-	X	X
COPACENTRO - Cooperativa Agropecuária do Centro Oeste	X	X	X
COPACOL - Cooperativa Agroindustrial Consolata	X	X	X
COPAGRIL - Cooperativa Agroindustrial Copagril	X	-	-
COPASUL - Cooperativa Agropecuária Sul Matogrossense	X	X	X
COPPER - Cooperativa dos Produtores Agropecuaristas do Paraíso e Região	X	-	X
COPRASUL - Coprasul Cooperativa Agroindustrial	X	X	X
COPROAF - Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar	-	-	X
COTTONSUL - Cooperativa dos Cotonicultores de Chapadão do Sul	X	-	-
AURORA - Cooperativa Central Aurora Alimentos	X	X	X
LAR - Lar Cooperativa Agroindustrial	X	X	X
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Banco de Dados GDH da OCB/MS

**APÊNDICE C – PORTFÓLIO DOS PROGRAMAS REALIZADOS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS – 2017 A 2019**

<b>Programas</b>	<b>Disciplina/Módulo</b>	<b>Carga Horária</b>
COOPLAB - Laboratório de Inovação e Gestão de Negócios para Cooperativas (2017/2018/2019)	Módulo 1 - Cooperativismo Contemporâneo	16
	Módulo 2 - Oratória; Visão de Negócios e Cultura da Inovação	16
	Módulo 3 - Gestão por Resultados	16
	Módulo 4 - Comunicação Corporativa	16
	Módulo 5 - Marketing	16
	Módulo 6 - Gestão Financeira	16
	Módulo 7 - Gestão de Pessoas em Projetos Estratégicos	16
	Módulo 8 - Legals	16
	Módulo 9 - Gestão da Inovação e Tecnologias de Informação	16
	Módulo 10 - Liderança de Projetos - Tirando o Projeto do Papel	16
FORMACOOP - Programa de Formação de Dirigentes e Gerentes de Cooperativa (2017)	Disciplina - Educação Cooperativa	16
	Disciplina - Contabilidade Gerencial	16
	Disciplina - O Fator Humano como Chave para a Competitividade	16
	Disciplina - Oratória	16
	Disciplina - Técnicas de Negociação	16
	Disciplina - Gestão Financeira	16
	Disciplina - Inteligência Emocional	16
	Disciplina - Planejamento Estratégico	16
	Disciplina - Plano de Negócios	16
	Disciplina - Cooperativismo Contemporâneo	16
Pró - Líderes Dourados (2017)	Módulo - Liderança Empreendedora e Apresentação dos Casos	16
	Módulo - Marketing	16
	Módulo - Gestão Financeira	16
	Módulo - Comunicação Corporativa	16
	Módulo - Tecnologia da Informação	16
	Módulo - Aspectos Jurídicos e o Líder	16
	Módulo - Liderança Empreendedora e Apresentação dos Casos	16
Programa de Desenvolvimento de Líderes Cooperativistas (2017/2018/2019)	Disciplina - Cooperativismo Contemporâneo	16
	Disciplina - Marketing Pessoal e Oratória	16
	Disciplina - Planejamento e Gestão Participativa	16
	Disciplina - Gestão da Inovação	16
	Disciplina - Inteligência Emocional	16
	Disciplina - Educação Cooperativa	16
	Disciplina - Desenvolvimento e Relacionamento Interpessoal	16
	Disciplina - Missão de Estudos	24
	Disciplina - Liderança Situacional	16
	Disciplina - Liderança Coach	16
	Disciplina - O Líder como Agente Transformador	16

Programa de Formação de Agentes de Desenvolvimento Humano - ADH'S (2017)	Disciplina - Gestão de Pessoas	16
	Disciplina - Desenvolvendo Equipes de Alto Desempenho	16
	Disciplina - Capacitação sobre o Sistema GDH	16
	Disciplina - Apresentação Institucional e Educação Corporativa / RH Estratégico	16
	Disciplina Reforma Trabalhista – panorama geral e aplicabilidade na rotina coop.	16
Programa de Formação de Conselheiros de Cooperativas - Ramo Agro (2017)	Gestão Econômica e Financeira	16
	Comunicação e Liderança	16
	Cooperativismo Autogestão	16
	Gestão de Projetos	16
	Análise de Investimentos	16
	Estratégia de Mercado	16
	Negociação e Gestão de Conflitos	16
	Rito de Compromisso e Direito Cooperativo	16
Governança Cooperativa	16	
Programa de Formação de Dirigentes e Conselheiros - Ramo Crédito (2017)	Gestão de Projetos	16
	Comunicação e Liderança	16
	Estratégia de Inovação	16
	Cooperativismo de Crédito	16
	Análise e Gestão de Riscos	16
	Auditorias, Controles e Compliance	16
	Finanças Corporativas	16
Programa de Formação de Presidentes (2017/2018)	Liderando a mudança e a renovação organizacional	16
	Conceitos e práticas de governança corporativa	16
	Gestão da sustentabilidade financeira	16
	Seminário de contextualização	16
	Gestão focada em resultados	16
	Liderança de alto impacto	16
	Processo de Sucessão	16
	Consolidação das Experiências do Programa	16
	Relacionamento com Conselhos Mediados	16
Programa Portas Abertas OCB Nacional (2017)	Programa Portas Abertas OCB Nacional - DF	12
Jovem Aprendiz (2018/2019)	Auxiliar Administrativo	44
	Cidadania e Trabalho	40
	Cooperativismo	64
	Empreendedorismo	20
	Formação Humana e Científica	64
	Informática	52
	Introdução a Administração	40
	Linguagem e Comunicação	40
	Matemática Comercial e Financeira	44

MBA em Gestão de Cooperativa (2018)	Controladoria em Coop./ Análise e Relatório Financ	16
	Direito Cooperativo I e II/ Seminário Jurídico	16
	Economia Social da Cooperação/ Cenários Econômicos	16
	Inovação e Emp. nas Organizações/Met. de Pesq. I	16
	Integração/ Sociologia da Cooperação	16
	Matemática Financeira/Análise e Elaboração de Proj	16
	Metodologia da Pesquisa II/Fund. do Marketing	16
	Negociação/ Técnicas de Estatística Aplicada	16
	Planejamento Estratégico/Estatística Básica	16
	Proc. Gerencial e Fund. de Gestão/Estratégia Emp.	16
	Tributação em Cooperativas/ Gestão Trib. em Coop.	16
Programa Gestão Executiva em Finanças (2018)	Análise de Demonstrações Financeiras e Contábeis	16
	Análise Preditiva de Negócios e Governança	16
	Capitalização e Expansão da Empresa	16
	Envolvimento Total e Equipe de Alta Performance	16
	Estrutura de Capital	16
	Integração Orçamentária e Orçamento de Capital	16
	Planejamento Financeiro de Curto Prazo	16
	Seminário de Contextualização	16
	Tomada de Decisão Financeira	16
Programa Crescer (COPASUL / 2018 - 2019)	Competência de Auto Gestão	16
	Desenvolvimento de Projetos	16
	Negociação	16
Programa Ser Líder (COPASUL / 2018)	Programa Ser Líder	8
Dale Carnegie	Módulo I	3,5
	Módulo II	3,5
	Módulo III	3,5
	Módulo IV	3,5
	Módulo V	3,5
	Módulo VI	3,5
	Módulo VII	3,5
	Módulo VIII	3,5
Nosso Jeito de Ser e Atender (C. VALE / 2019)	Módulo I - Autoconhecimento e Protagonismo	8
	Módulo II - Relacionamento com o cliente	8
	Módulo III - Jeito C.Vale de Atender e Vender	8
	Módulo IV - Futuro Profissional e Alta Performance	8

Programa EDUCA OQS - Organização do Quadro Social (2019)	Casos de Sucesso e Seminário de Avaliação	16
	Gestão e Governança	16
	Introdução à OQS	16
	Legislação Cooperativista	16
	Tópicos Avançados em OQS	16
PDA - Programa de Desenvolvimento Administrativo (AURORA ALIMENTOS / 2019)	Módulo I	24
PDM - Programa de Desenvolvimento de Monitores (AURORA ALIMENTOS / 2019)	Módulo Único	16
Programa de Gestão de Relacionamento e Atendimento (COPASUL / 2019)	Programa de Gestão de Relacionamento e Atendimento	20
Programa de Matemática Financeira (COPASUL / 2019)	Programa de Matemática Financeira	24
Programa de Formação de Gestor Contábil (2019)	Auditoria Interna e Gestão de Risco	16
	Consolidação das Experiências do Programa	16
	Contabilidade Gerencial	16
	Controladoria Gerencial Aplicada ao Cooperativismo	16
	Gestão Comportamental	16
	Gestão Estratégica de Custos e Formação de Preço	16
	Gestão Tributária Aplicada ao Cooperativismo	16
	Liderança de Equipes de Alta Performance	16
	Normas Contábeis Aplicadas ao Cooperativismo	16
	Planejamento e Execução Orçamentária	16
Programa de Formação de Agentes de Inovação e Transformação (2019)	Empreendedorismo Social e Sustentável	16
	Inovação e Competitividade	16
	Liderar Pessoas em Ambientes Inovadores	16
	Open Innovation e Intercooperação	16
	Agentes de Inovação: Criatividade Coletiva	16
	Agentes de Inovação: Design Thinking/Word Café	16
	Agentes de Inovação: Inteligência Competitiva	16
	Agentes de Inovação: Tendências/Gestão Focada Usuário	16
	Agentes de Transf.: Governança e Sustentabilidade	16
	Agentes de Transformação: Modelos de Negócios Inov	16
	Agentes de Transformação: ODS e Investimentos Sust	16
	Agentes de Transformação: Walk the Talk	16

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Banco de Dados GDH da OCB/MS