



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITARIO DE ARAGUAINA  
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS:  
UMA PERSPECTIVA TEÓRICA**

ARAGUAINA/TO

2020

MARLISON DE CASTRO BRANDÃO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS:  
UMA PERSPECTIVA TEÓRICA

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Tocantins, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Bruno Costa da Fonseca

ARAGUAINA/TO

2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- B817i Brandão, Marlison de Castro.  
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS: UMA PERSPECTIVA TEÓRICA . / Marlison de Castro Brandão. – Araguaína, TO, 2020.  
25 f.
- Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins –  
Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Gestão de Cooperativas, 2020.  
Orientador: Bruno Costa da Fonseca
1. Cooperativa. 2. Gestão democrática. 3. Planejamento. 4. Cultura organizacional. I. Título

**CDD 334**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

MARLISON DE CASTRO BRANDÃO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS:  
UMA PERSPECTIVA TEÓRICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína, Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas foi avaliado para a obtenção do título de tecnólogo em cooperativismo e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação 28/ 05/ 2020

Banca examinadora:

Handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bruno Costa da Fonseca'.

---

Prof. Bruno Costa da Fonseca (orientador)

Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Roseni'.

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Roseni Aparecida de Moura

Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Deuzivania Carlos de Oliveira'.

---

Prof<sup>a</sup>. Deuzivania Carlos de Oliveira

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus e a minha família pelo total apoio e incentivo que recebo.

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.

Marthin Luther King

## RESUMO

O presente trabalho traz uma breve discussão a respeito do planejamento estratégico nas cooperativas, uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática. Temos por objetivo analisar e identificar as contribuições do planejamento estratégico em uma cooperativa, evidenciando alguns aspectos teóricos importantes, sobretudo, tomando como parâmetro aspectos conceituais da cultura e do clima organizacional. Deste modo, este trabalho de natureza teórica buscou através de uma pesquisa bibliográfica demonstrar como que a participação dos associados e o trabalho em equipe se tornam importantes mecanismos de proficuidade das mesmas, sobretudo, balizado nas análises feitas por Souza e Cotrim (2014), Andrade; Alves (2013) e Souza (2008).

**Palavras-chave:** Cooperativa. Gestão democrática. Planejamento.

## **ABSTRACT**

The present work brings a brief discussion about the strategic planning in the cooperatives, an association of people with common interests, economically organized in a democratic way. We aim to analyze and identify the contributions of strategic planning in a cooperative, highlighting some important theoretical aspects, above all, taking as a parameter conceptual aspects of culture and the organizational climate. Thus, this work of a theoretical nature sought through a bibliographic search to demonstrate how the participation of associates and teamwork become important mechanisms for their proficuity, above all, based on the analyzes made by Souza and Cotrim (2014), Andrade; Alves (2013) and Souza (2008).

**Keywords** Cooperative. Democratic management. Planning.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. Aspectos metodológicos.....	12
<b>2. FUNDAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>13</b>
<b>3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>15</b>
<b>4. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
<b>5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS PESQUISADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em 1844, especificamente na Inglaterra, surge o sistema cooperativo como resultado de um processo de formação e de desenvolvimento dos ideais associativistas propagados por Robert Owen e outros socialistas utópicos. Como alternativa às crises provocadas pela Revolução Industrial nasce no bairro de Rochdale-Manchester a primeira cooperativa moderna: Sociedade dos Probos de Rochdale (Rochdale Quitable Pioneers Society Limited) que foi responsável pela construção dos princípios cooperativistas que temos hoje. Nesse sentido, para Abrantes (2004) o cooperativismo consiste em uma iniciativa, cujo objetivo é reunir um grupo de pessoas, com finalidade de superar as dificuldades e gerar benefícios comuns no nível econômico e social. No Brasil, as Sociedades Cooperativas estão reguladas de maneira geral pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, sendo livre o ingresso de pessoas que desejam usar os serviços prestados pela organização, desde que concordem com os propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas em seu estatuto.

Nesse sentido, a cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, com os mesmos direitos e deveres, organizada economicamente de forma democrática, onde: cada associado tem apenas um voto, independentemente do seu capital. Segundo a Revista Gestão Cooperativa (2009) o conceito de cooperativa refere-se a uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns a seus integrantes, e constitui-se numa empresa de propriedade coletiva, a ser democraticamente gerida. Ela se caracteriza como uma entidade econômica porque reúne diversos meios de produção de bens e serviços com o intuito de atingir os objetivos para os quais foi criada, assumindo riscos e, acima de tudo, com eficiência e competitividade.

Com os avanços tecnológicos e a mundialização da economia, cresce o empenho na busca de valores éticos na constituição de novos modelos de organizações centradas no conhecimento e na valorização da pessoa humana. As cooperativas, em sua dupla natureza (econômica e social), precisam se adequar às demandas e competitividade do mercado. Pois, a priori, estão inseridas no mesmo mercado que as grandes corporações e sua sobrevivência dependem de adotar

práticas modernas de administração. Por outro lado, precisam gerir seu quadro social através de princípios tais como: a solidariedade, a participação e autogestão.

Dito isto, o Planejamento Estratégico se torna um instrumento gerencial de grande importância para as organizações, inclusive para as cooperativas. O Planejamento Estratégico consiste no ato de criar planos para aperfeiçoar o alcance dos objetivos das organizações, sejam eles de: curto, médio e longo prazo. É importante ressaltar que a ideia de estratégia está alinhada com a capacidade de prever ocorrências que possam comprometer os resultados esperados pela organização. Segundo Oliveira (2007, p. 5) o Planejamento Estratégico pode ser entendido como:

[...] desenvolvimento de processos técnicos e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

Para entender a importância do planejamento estratégico nas cooperativas como uma ferramenta de aproximação dos associados, é preciso conhecer o conceito de planejamento, às indagações iniciais que o norteiam e os entraves e resistências para exercer o planejamento no fazer profissional dos associados. Esses aspectos são importantes para se ter uma visão ampla do planejamento que define o rumo das cooperativas para o futuro, apresentando ações que devem ser tomadas por todas as partes envolvidas no processo, seja pelos dirigentes, associados ou gestores da cooperativa.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar as contribuições do planejamento estratégico nas cooperativas. Como objetivos específicos buscamos identificar as principais vantagens e desafios que podem ser encontrados nas cooperativas; Descrever como o cooperativismo pode aproveitar as vantagens e os desafios do seu modelo organizacional para cumprir os objetivos da organização e desta forma, apresentar alguns desafios para se tornarem competitivas no seu universo de atuação. Dessa forma procuramos responder a seguinte pergunta de partida: Como é possível compreender, a partir de elementos teóricos, a contribuição e importância do planejamento estratégico nas cooperativas?

## **1.1 Aspectos metodológicos**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica através de um levantamento, seleção, análise e documentação dos conteúdos bibliográficos de estudo de casos já publicados sobre o assunto que está sendo pesquisado, buscando conhecimentos e respostas para o problema abordado na pesquisa. Segundo, Silva e Menezes (2005) a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado assunto.

## 2. FUNDAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico corporativo tem sua fonte na empresa privada. Nasceu nas grandes corporações americanas, na década de 1970, e é difundido e utilizado largamente até os nossos dias, principalmente nas organizações que pretendem atuar com uma visão mais prospectiva (CHIAVENATO, 2006).

A concorrência acirrada que incide em uma luta por ampliação de espaços forçou as organizações a olharem mais atentamente para o seu ambiente e compeliram-nas a pensar em meios e instrumentos para superar as dificuldades que um grupo associado possa encontrar.

O planejamento estratégico corporativo auxilia o corpo dirigente a tomar decisões que harmonizam suas direções e ampliam o entendimento dos seus colaboradores da missão e da visão de futuro da própria empresa, fortalece a disciplina e o pensamento de longo prazo e, principalmente, a identificação de oportunidades e ameaças.

Segundo Chiavenato (2010), os Princípios, que aparecem no planejamento estratégico se relacionam aos objetivos de médio e longo prazo, ressaltando que seus processos de elaboração devem-se caracterizar pela integração e articulação com todos os planos táticos e operacionais.

- Objetivos estratégicos — envolve toda a organização, macrorelacionando-a ao ambiente externo. O tempo para o alcance de tais objetivos é mais extenso (longo prazo).
- Objetivos táticos — são os objetivos de cada departamento da empresa/instituição. São objetivos de médio prazo, que integram lapsos de tempo que fornecem informações relevantes em relação ao alcance dos objetivos estratégicos.
- Objetivos operacionais — definem os objetivos de cada área específica, retratando as atividades cotidianas das organizações. São objetivos que devem ser alcançados em curto prazo.

Diante do contexto, a estratégia neste caso se refere aos objetivos e ao desenvolvimento da instituição, bem como perspectivas de captação de recursos e redução de custos baseado em novas tecnologias e melhor união do grupo que se organiza em busca de um só objetivo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.145), para construir cenários, quatro competências são exigidas:

- a) Competência para contar histórias: todas as pessoas podem criar cenários, mas será fácil se elas estiverem dispostas a estimular a imaginação, a criatividade, o senso do absurdo, sem deixar de lado o senso do realismo [...].
- b) Competência para se criar mitos: para testar ambientes de cenários, tenta-se imaginar histórias que são compartilhadas amplamente por um grupo e que são expressas geralmente como mitos [...] os mitos influenciam as metas nos negócios e na vida cotidiana.
- c) Competência para tornar conscientes os padrões mentais: inclui atitudes pessoais em relação a qualquer situação, objeto ou pessoa [...] As pessoas frequentemente não entendem que suas agendas de decisões são geralmente inconscientes. Dessa forma, ao construir cenários, é preciso torná-los conscientes. Cada um de nós reage não ao mundo, mas à nossa imagem do mundo.
- d) Competência e gosto para a investigação: envolvem investigação e busca qualificada de informações [...] A investigação não é apenas uma ferramenta útil para coletar fatos, ajudar a afiar a capacidade de perceber.

Por fim, após as menções dos autores citados relativo ao fundamento do planejamento estratégico, faz-se indispensável entender as definições do seguinte tópico do trabalho, o planejamento estratégico nas cooperativas.

### 3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS

O grupo cooperativado conta com a participação livre de todos, preservando direitos e deveres de cada associado, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos, onde fazem parte tomando decisões e agindo em seu nome. Ou seja, há uma relação de mútua vinculação na qual há benefícios recíprocos e depende dessa relação para a existência e sucesso do grupo. Todas as metas são planejadas e alcançadas exclusivamente através do esforço coletivo.

O imaginário comum, compartilhado por todos os membros, que considera o projeto como ideal e o grupo como seres ideais, mobiliza a crença dos membros para que partilhem de uma mesma ilusão: de que a organização tem uma causa a defender. Destinar um espaço no planejamento estratégico para apontar alternativas de aproximação do quadro social da gestão da cooperativa é de certa forma, um desafio que deve ser encarado no momento de se pensar o planejamento (BÜTTENBENDER, 2011, p. 11).

Para Lisniowski (2004), se as pessoas puderem apreender esta perspectiva, ela oferecerá uma solução para o seu conflito estrutural. A Cooperativa precisa oferecer um diferencial mais forte do que a inclusão oferecida pelo sistema capitalista.

Assim, quando se propõe esse tipo de gestão, embora se fale tanto dela, é comum que alguns já descrentes a denominem como sendo utópica. Muitos a definem como sendo um tipo de gestão que existe apenas na teoria e não na prática.

A gestão participativa é possível, mas, para isso, deve haver comum acordo entre aqueles que estão envolvidos no processo de democratização. Para tanto, a gestão deve, como já dito, ser organizada com vista a alcançar os objetivos traçados pelos envolvidos (SCHNEIDER, 1991).

O trabalho cooperativo e, principalmente a participação efetiva do quadro de associados, nas ações e decisões da mesma é imprescindível no processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa. Diante do processo de globalização e das céleres transformações, as cooperativas preocupam-se cada vez mais com suas tomadas de decisões, aproximar os associados da cooperativa para que, a partir disso, ele possa ser protagonista na construção dos planos, ações e metas futuras da cooperativa (BÜTTENBENDER, 2011).

As instituições devem buscar, dessa forma, um direcionamento estratégico que objetive manter sua harmonia e o ambiente saudável. Se o cenário é volúvel, a estratégia deve proporcionar aprendizado e ajustamento à mudança. Sendo o cenário seguro, os objetivos devem ser mais fixos e focados na consolidação e sobrevivência da instituição, seja pública ou privada, grande ou pequena.

O futuro assume um papel importante como referência para as decisões e escolhas. Diante das alternativas para definir indicativos de ações, o futuro constitui-se a própria essência do planejamento, pois ele introduz um componente de racionalidade e análise diante das incertezas e rápidas transformações: a técnica de construção de cenários. Mas o que são cenários? Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 144), “[...] são histórias sobre como os contextos, gerais ou específicos, poderão se transformar no futuro”. Essas histórias, entretanto, são criadas em torno de enredos que ressaltam os elementos significativos dos contextos observados. Ressaltamos que o termo cenário vem do inglês *scenery* que expressa um roteiro para um filme ou uma peça.

O futuro sempre desperta sentimentos diversos na humanidade. Procuramos desvendar o nosso futuro, mesmo em épocas de misticismos e crenças, quando havia a percepção de que o futuro nada mais era do que uma repetição do passado.

O avanço da ciência, o domínio maior das forças da natureza e a predominância da era da razão ampliaram nossa expectativa em relação ao futuro. Isso fez com que buscássemos referenciar nossas decisões e escolhas baseadas na realidade e na aceleração das transformações.

Os cenários são utilizados no processo decisório das grandes organizações, instituições governamentais e até para planejar uma pequena empresa. São utilizados, também, para tomar decisões pessoais sobre dietas, viagens de férias, para escolher o tipo de formação profissional que se deseja procurar ou um emprego, para avaliar um investimento ou mesmo para pensar em casamento. Frequentemente, os cenários ajudam as pessoas a formular decisões difíceis que, de outra maneira, elas não tomariam ou até rejeitariam (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 143).

As céleres transformações, próprias da globalização atual e do progresso tecnológico, fomentaram a necessidade de uma modernização das técnicas e metodologias de sistematização na predição do futuro, ou seja, tornou-se necessária a construção de cenários. Essas transformações resultam, também, dos processos presentes em uma sociedade cada vez mais complexa, do surgimento de novos e



relevantes atores sociais, da polarização entre ricos e pobres e das mudanças climáticas.

#### 4. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes, as empresas se destacavam pelas suas instalações e arranjo físico, mas, hoje, o que prevalece é a identidade construída diante a sociedade, a imagem e a reputação. Essa identidade é representada por meio da cultura organizacional. Com as mudanças ocorridas no meio empresarial, ficou perceptivo a necessidade das empresas investirem em novas estratégias sobre o comportamento das pessoas envolvidas com o processo de trabalho da organização.

Hoje, tanto gestores, quanto empreendedores, reconhecem que o sucesso do processo de mudança organizacional está na base do gerenciamento das pessoas que colaboram com a empresa ou cooperativa. Cultura organizacional se refere a valores específicos de um grupo que de uma forma estratégica sabe lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna funcionando satisfatoriamente a fim de que seja reproduzido e instruído a novos membros como a forma correta de entender, refletir e conhecer, em relação a esses problemas (ANDRADE, ALVES, 2013). Para o mundo dos negócios, Chiavenato (2003, p. 15) afirma que “[...] mais importante que o ter é o ser”. Nesse entendimento, a cultura é o principal patrimônio das organizações. Chiavenato (2003a, p. 372) também destaca que:

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas que são compartilhadas por todos os membros da organização.

A Cultura da organização se refere à identidade, ou seja, cada organização tem sua própria cultura e é conhecida pela sua peculiar forma de agir ou pensar. Conforme Duarte e Mauro (2010), afirmam que algumas empresas são conhecidas por oferecer segurança no ambiente de trabalho, por respeitar seus colaboradores e os ajudar dentro de suas possibilidades e, outras, por investir na área social e ambiental. De forma que, se destacam pela visão filosófica registrada em sua cultura.

A cultura organizacional não é permanente, ela recebe influências que podem ser transformadas conforme o tempo. Essas transformações dependem das condições ambientais internas e externas nas quais a organização está inserida. Conforme Drucker (1990) existem culturas flexíveis e adaptativas e outras mais conservadoras e rígidas, que estão fadadas ao desaparecimento. É importante que as organizações consigam renovar constantemente sua cultura. Afinal, se é

importante à renovação constante, é necessário que a organização assuma o papel da cultura da mudança contínua.

A princípio dá margem às transformações esporádicas, o que não é o caso real do mercado em que se está inserido. Precisa-se do desenvolvimento das crenças e dos valores, da revitalização das ações das pessoas que integram as organizações.

A mudança cultural é um processo que deve ser bem planejado, como qualquer ação na organização, ocorrendo de forma lenta através da comunicação utilizada no ambiente de trabalho e concentrada pelos colaboradores. A nova estrutura cultural pode ser legitimada ou rejeitada pelos funcionários, vai depender da forma em que está sendo implantada e nas atividades sugeridas pela liderança da empresa. Geralmente, transformações significam fonte de conflito, ameaça e preocupação. A resistência à mudança surge e se intensifica quando o ser humano se sente em perigo na situação de conforto. Isso ocorre quando as informações sobre a situação futura não chegam claramente ou chegam de forma insuficiente até ele.

Os novos modelos de gestão não podem desconsiderar a diversidade cultural existente entre os funcionários de uma determinada organização. A diversidade envolve etnias, crenças, valores, religiões, costumes, sexo, capacidade física, idades, entre outros fatores. Segundo Macêdo (2007) outra questão importantíssima para a cultura organizacional, está relacionada à forma pela qual estão estruturadas as relações, as comunicações e as expectativas entre as pessoas da organização.

Ao analisar o desenvolvimento histórico do clima organizacional, Zanelli, (2002, p.22) comenta que,

[...] somente mais recentemente passou-se a prestar atenção nas relações entre o contexto imediato de trabalho, a organização e seu ambiente externo, daí derivando fatores associados ao comportamento das pessoas que trabalham na organização.

Com o passar do tempo à organização ganha sucesso e, atualmente, as práticas da área intervêm inteiramente no direcionamento na área de Recursos Humanos da empresa em busca de alcançar objetivos e metas, tornando assim a necessidade do uso de indicadores para analisar e controlar este impacto.

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa ou cooperativa. Na verificação desse indicador, deve-se levar em

consideração como são percebidas as políticas da gestão de pessoas, o modelo estratégico utilizado para gerir a empresa, o processo de comunicação, a valorização profissional e a identificação com o ambiente de trabalho.

Dias (2004) conceitua clima organizacional como um conjunto de valores que indica a forma pela qual interagimos uns com os outros e com o ambiente organizacional, tornando o local de trabalho agradável ou não. Esse resultado influencia na qualidade de vida profissional e pessoal de cada um de nós e também repercute no sucesso ou fracasso dos objetivos da organização. Dias (2004, p. 186) acrescenta que: “O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e os dirigentes adquirem da organização à qual pertencem”.

## 5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS PESQUISADOS

Sousa e Cotrim (2014) publicaram um artigo, intitulado “Buscando estratégias de educação cooperativa”, citando um estudo de caso sobre a agricultura familiar no litoral norte do Rio Grande do Sul. Segundo Kern (1991) apud Sousa e Cotrim (2014, s.d.), na “[...] primeira ocupação humana no território [...]” **Estudo de Caso da COOPVIVA: buscando estratégias de educação cooperativa** -, ocorreu a presença dos índios caçadores e coletores, no período de 3000 a 2000.

Foi possível observar a forma de planejamento estratégico desse grupo onde a formação social da região está intimamente ligada à cultura dos povos que ali se instalam e que foram aos poucos modificando o espaço que os cercavam por meio de suas ações com os meios disponíveis.

Sousa e Cotrim (2014) comentam sobre os fundamentos éticos e doutrinários dos princípios do cooperativismo e apresentam três unidades de “mal-estar” presentes em nossa sociedade: individualismo, crença da razão instrumental (a busca de soluções apenas tecnológicas) e perda da liberdade para o indivíduo e os grupos, pois o mercado e o estado colocam o indivíduo em segundo lugar.

Os autores Sousa e Cotrim (2014) enfatizando a interpretação do contexto da cooperativa, retrata a realidade de dois grupos. A participação nas equipes fortalece a relação entre os sócios, uma vez que no trabalho se conhecem melhor e compreendem as dificuldades envolvidas na entrega de produtos adequados e acabam por discutir os problemas envolvidos na produção. Para a presidente, essa atividade é essencial para a manutenção da cooperativa e é realmente o planejamento estratégico necessário para garantia da permanência do grupo no mercado, pois a convivência para o trabalho aproxima os associados da cooperativa, os tornam “mais amigos”, cooperativos, de forma que confiem mais uns nos outros, queiram “estar juntos”, sendo uma estratégia de educação cooperativa.

Durante as entrevistas os autores Sousa e Cotrim (2014) evidenciaram a falta de comprometimento dos associados com essas ações. Também a necessidade de continuidade, sendo os conceitos mais trabalhados, de diferentes formas, com diferentes metodologias. Embora os autores afirmem categoricamente que sem educação cooperativista não existe a cooperativa em si, a prática mostra que quase sempre a necessidade econômica vem em primeiro lugar, principalmente para os associados. Não demonstram interesse em conhecer algo que representa apenas

um pequeno complemento em sua renda familiar, consideram que quem tem que ter conhecimento sobre isso são os dirigentes.

Outro exemplo de estudo de caso publicado por Andrade e Alves (2013) cujo tema incentiva empreendedores a investir, ainda que não dispusesse de valores altos para investir. “Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso”: este trabalho enfoca algumas práticas, vantagens e desafios enfrentados por agricultores familiares da cidade de Rubiataba, estado de Goiás, denominada Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Rubiataba (COOMAFAR). Observa-se neste estudo de caso à busca pelo fortalecimento da atividade produtiva como objetivo de identificar e analisar as principais práticas, dificuldades e oportunidades encontradas pelos cooperados de uma cooperativa de agricultores familiares. Apresentam como resultado o grande interesse dos produtores em diversificar a produção, agregar maior valor aos produtos, ter maior acesso ao mercado e com isso obter melhor competitividade. Diante do contexto, o planejamento estratégico entra em ação buscando competição no mercado através dos programas do governo federal que criou algumas políticas públicas para apoiar esse setor. Uma delas é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que garante a transferência de recursos financeiros para a alimentação escolar dos alunos da rede de educação pública.

Em outro estudo de caso a autora Souza (2008) com dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural apresenta as possibilidades do desenvolvimento local a partir de uma eficiente gestão cooperativa, desenvolvida através do estabelecimento de estratégias orientadas tanto para gestão econômica quanto para a gestão social nas cooperativas. A autora procurou correlacionar desenvolvimento e cooperativismo a partir de autores que enfatizam o fato do desenvolvimento envolver outros fatores tão importantes quanto o crescimento econômico e a distribuição de renda, fundamentado em teorias que o considerem como processo.

O estudo foi realizado na Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas/SICOOB-SAROMCREDI. Percebe-se que o desenvolvimento local em São Roque de Minas fundamentou-se na interação e no aprofundamento de determinadas dinâmicas presentes na trajetória do município, propiciadas a partir de uma iniciativa endógena de solução coletiva para o acesso a serviços financeiros.

Neste sentido se destaca a atuação da cooperativa de crédito como articuladora e potencializadora do desenvolvimento local. Através de seu

planejamento estratégico identifica três dinâmicas significativas, para sua permanência no mercado: primeiro se trata do estabelecimento de relações horizontais entre a organização e os cooperados; segundo a priorização do estímulo ao protagonismo dos atores locais para a articulação das transformações de modo participativo e cooperativo, possibilitadas pelas estratégias democráticas por ela empreendidas; e terceiro a busca pela autonomia do município, através do estabelecimento da poupança interna.

Diante dos três casos apresentados, percebe-se a grande importância do planejamento estratégico, sem esse fundamento os grupos associados jamais permaneceriam juntos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a pesquisa constatou-se que a participação dos associados nas tomadas de decisões das cooperativas é fundamental para a permanência dos sócios na cooperativa e, principalmente, para o fortalecimento do sistema cooperativista. Vimos que a Gestão de Pessoas depende de vários fatores. Realmente, a maneira como é realizada a Gestão de Pessoas muda muito de empresa para empresa (cooperativa para cooperativa), e está relacionada à sua cultura e como ela percebe os indivíduos que trabalham para ela como recursos a serem administrados ou como parceiros da organização.

Observando a realidade dos grupos citados no primeiro estudo de caso percebe-se ainda mais a necessidade de um planejamento estratégico nas cooperativas como uma ferramenta de aproximação dos associados. No segundo estudo de caso buscou-se colaborar para uma melhor compreensão da relação entre cooperativismo e agricultura familiar. No terceiro estudo de caso, observa-se que as cooperativas, além de ser uma organização que trabalha em defesa de seus próprios interesses, podem constituir-se num ator social coletivo para a promoção do desenvolvimento local.



## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J. **Associativismo e Cooperativismo**. Como a união de pequenos negócios empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro, Interciência, 2004.

ANDRADE, Marta Cleia; ALVES, Daniela Cristina Alves. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, 3(3), 2013, p. 194-208 - ISSN 2237 7956. Disponível em: <<https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v3n3p194-208>>. Acesso em: 28 Jan.2020.

BARON, João Marcos Diretor-presidente do Sicoob Blucredi. Ações que geram dedicação que traz resultados. reconhecimento. Blucredi, eleita a melhor cooperativa em gestão profissional do Brasil. **Relatório. 2009**. Disponível em: <[https://www.maxicredito.coop.br/\\_upl/file/a\\_blucredi/numero/relatoriogestao\\_2009.pdf](https://www.maxicredito.coop.br/_upl/file/a_blucredi/numero/relatoriogestao_2009.pdf)>. Acesso em: 28 Fev. 2019.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís.et al. **O planejamento estratégico em uma cooperativa com atuação na região de fronteira e a importância da participação dos associados: O CASO DA COTRIROSA**. Universitário e Bolsista de Iniciação Científica – BIC/UNIJUI; Acadêmico de Administração, UNIJUI. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/586/PedroLB-TCC-Administra%C3%A7%C3%A3o-15.06.2011.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 Fev. 2019.

CHIAVENATO, 1.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações**. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia e administração**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2004.

DRUCKER, Peter F. e outros. **Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: Campus, 1990.

DUARTE, N. S.; MAURO, M. Y. C. Análise dos fatores de riscos ocupacionais do trabalho de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 35, n. 121, p. 157 – 167, 2010.

LISNIEWSKI, Simone Aparecida, **O Projeto da Economia Solidária e a Formação da Identidade de Grupo de uma Cooperativa Popular**. Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação no Setor de Ciências Jurídicas da UFPR, 2004.  
**Disponível**

em:<<http://www.egov.ufsc.br:8080/portal/sites/default/files/anexos/32632-39965-1-PB.pdf>>. Acesso em: 28 Fev.2020.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de (Coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, Goiana, 2006.

SCHNEIDER, José. Odelso. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1991.

SILVA, E.L.DA; MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005.

SOUZA, Isabel Vanessa Robaert de; COTRIM, Decio. **Capítulo VII - Estudo de Caso da COOPVIVA: Buscando estratégias de educação cooperativa**. 2014.

Disponível em:

<[http://www.emater.tche.br/site/arquivos\\_pdf/teses/Isabel%20Souza.pdf](http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Isabel%20Souza.pdf)>. Acesso em: 27 Jan. 2020.

SOUZA, Márcia Maria Celestino. **Gestão cooperativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas**. Sicoob-Saromcredi. Teses e dissertações defendidas no Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. Minas Gerais, 2008. Disponível em:

<<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4258242J0>>. Acesso:28/jan./2020.

ZANELLI, J.C. **O Psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis – SC: Artmed, 2002.