

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

As Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e a Competência no Desenvolvimento Humano 4



Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

As Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e
a Competência no Desenvolvimento Humano
4

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Natália Sandrini
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
C569	As ciências humanas e sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano 4 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (As ciências Humanas e Sociais Aplicadas e a Competência no Desenvolvimento Humano; v. 4) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-516-7 DOI 10.22533/at.ed.167190607 1. Antropologia. 2. Pluralismo cultural. 3. Sociologia. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco. CDD 301
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A Atena editora apresenta o e-book “Ciências Humanas e Sociais Aplicadas: Competências no Desenvolvimento Humano”.

São ao todo noventa e três artigos dispostos em quatro volumes e dez seções.

No volume 1 apresentam-se artigos relacionados as temáticas *Estado e Democracia; Gênero: desigualdade e violência; Identidade e Cultura e Perspectivas teóricas e produção de conhecimento*. As seções descritas possibilitam o acesso a artigos que introduzem o tema central do e-book, através de pesquisas que abordam a formação social brasileira e como é possível identificar os reflexos desta na constituição do Estado, nos espaços de participação social, nas relações de gênero e constituição da identidade e cultura da população.

O volume 2 está organizado em três seções que apresentam relação e continuidade com o primeiro volume, em que são apresentadas pesquisas que trazem como objeto de estudo as políticas de saúde, de educação e de justiça e a relação destas com a perspectiva de cidadania.

Território e desenvolvimento regional: relações com as questões ambientais e culturais, é a seção que apresenta os artigos do volume 3 do e-book. São ao todo 18 artigos que possibilitam ao leitor o acesso a pesquisas realizadas em diferentes regiões do país e que apontam para a relação e especificidades existentes entre território, questões econômicas, estratégias de organização e meio ambiente e como estas acabam por interferir e definir nas questões culturais e desenvolvimento regional. São pesquisas que contribuem para o reconhecimento e democratização do acesso à riqueza da diversidade existente nas diversas regiões do Brasil.

Para finalizar, o volume 4 apresenta 23 artigos. Nestes, os autores elaboram pesquisas relacionadas a questão econômica, e como, as decisões tomadas neste campo refletem na produção de riqueza e nas possibilidade de acesso ao trabalho e renda. As pesquisas apontam também para estratégias identificadas a exemplo da organização de cooperativas, empreendedorismo, uso da tecnologia e a importância das políticas públicas.

As pesquisas apresentadas através dos artigos são de extrema relevância para as Ciências Humanas e para as Ciências Sociais Aplicadas, e contribuem para uma análise mais crítica e fundamentada dos processos formativos e das relações estabelecidas na atual forma de organização social, econômica e política.

Desejamos boa leitura a todos e a todas!!

Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
PATRIMÔNIO DE AFETAÇÃO: ANÁLISE DOS IMPACTOS TRIBUTÁRIOS DA SUA ADOÇÃO EM INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS	
Alexandre César Batista da Silva Francivaldo dos Santos Albuquerque Maria do Socorro Coelho Bezerra Luiz Carlos Miranda	
DOI 10.22533/at.ed.1671906071	
CAPÍTULO 2	19
PERFIL DAS EXPORTAÇÕES PARANENSES DO COMPLEXO DE SOJA	
Jefferson Steve Canteno Torres	
DOI 10.22533/at.ed.1671906072	
CAPÍTULO 3	29
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA <i>REQUEST FOR PROPOSAL</i> (RFP) NAS VENDAS DE UM HOTEL DE NEGÓCIOS	
Francivaldo dos Santos Albuquerque Maria do Socorro Coelho Bezerra Alexandre César Batista da Silva Giulia Cipolla Braulio Jeronymo José Libonati	
DOI 10.22533/at.ed.1671906073	
CAPÍTULO 4	44
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO COM SUPORTE DE UM <i>SOFTWARE</i> DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO	
Sirnei César Kach Juliano Hammes Daiane Hammes	
DOI 10.22533/at.ed.1671906074	
CAPÍTULO 5	57
A BARGANHA ENQUANTO DISCURSO: UM ESTUDO DO POSICIONAMENTO DOS BANQUEIROS SOBRE POLÍTICA MONETÁRIA.	
Rodolfo Palazzo Dias	
DOI 10.22533/at.ed.1671906075	
CAPÍTULO 6	73
A LEI 13.467/17, SUA (IN)ADEQUAÇÃO ÀS CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E CONSEQUENTE PREJUÍZO À AÇÃO SINDICAL	
Rodrigo Rocha Gomes de Loiola Francisco José Rocha Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.1671906076	

CAPÍTULO 7	80
ACUMULAÇÃO POR ESPOLIAÇÃO, MINERAÇÃO E VIOLÊNCIA NA COLÔMBIA, NO NEOLIBERALISMO	
Mercedes Castillo de Herrera Nubia Yaneth Ruiz	
DOI 10.22533/at.ed.1671906077	
CAPÍTULO 8	93
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DO TURISMO: POTENCIALIDADES E LIMITES NA COSTA DO DESCOBRIMENTO	
Maiara Conceição Castro	
DOI 10.22533/at.ed.1671906078	
CAPÍTULO 9	105
APROPRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO LOCAL DE RENDA: ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE GUATAMBU-SC	
Luiz Victor Pittella Siqueira Maristela Parise de Lima Julie Rossato Fagundes	
DOI 10.22533/at.ed.1671906079	
CAPÍTULO 10	124
INSERÇÃO DE EGRESSOS DA PRISÃO NO MERCADO DE TRABALHO	
Roseni Inês Marconato Pinto Lenir Aparecida Mainardes da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.16719060710	
CAPÍTULO 11	136
EMPREENDEDORISMO FAMILIAR: COMO ESSE MODELO DE GESTÃO PODE AFETAR A EMPRESA	
Suzana Siebra Alves Campos Piedley Macedo Saraiva Evelinny Soares Batista	
DOI 10.22533/at.ed.16719060711	
CAPÍTULO 12	149
EMPREENDEDORISMO FEMININO: PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE MANHUAÇU-MG	
Lílian Beatriz Ferreira Longo Henrique da Silva Pinel Reginaldo Adriano de Souza Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura José Carlos de Souza Anandy Kassis de Faria Alvim Hannas	
DOI 10.22533/at.ed.16719060712	
CAPÍTULO 13	166
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO SOBRE FIDELIZAÇÃO COM MARCAS DE CAFÉ NA CIDADE DE MILAGRES-CE	
Rangiel Santos Bento Silva Márcia Maria Leite Lima	
DOI 10.22533/at.ed.16719060713	

CAPÍTULO 14	183
GESTÃO DA DIVERSIDADE OU AÇÃO AFIRMATIVA? UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL EM MANHUAÇU/MG	
Luan Patrick Reis Serafim Leite Lilian Beatriz Ferreira Longo	
DOI 10.22533/at.ed.16719060714	
CAPÍTULO 15	197
MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS: UMA INVESTIGAÇÃO COM BASE NAS TEORIAS DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES E DA EXPECTATIVA	
Larissa Carvalho Alves Adriano Victor Lopes da Silva Erika Maria Jamir de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.16719060715	
CAPÍTULO 16	209
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE FRONTEIRA E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS: O CASO DA COTRIROSA	
Pedro Luís Büttendender Jaqueline Ledir De Conti Ariosto Sparemberger Giovana Fernandes Writzl Luciano Zamberlan	
DOI 10.22533/at.ed.16719060716	
CAPÍTULO 17	224
PESQUISA DE CAMPO PARA AVALIAR OS IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS COM A IMPLANTAÇÃO DA FERROVIA NORTE SUL E A PLATAFORMA MULTIMODAL EM SANTA HELENA DE GOIÁS, 2016	
Estéverson Oliveira Lima Luis Carlos Ferreira Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.16719060717	
CAPÍTULO 18	231
PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NO BAIXO AMAZONAS: UMA POLÍTICA DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA COM ÊNFASE NOS BENEFICIÁRIOS, PRODUTOS E RENDA	
Elzamili Lima Brito Márcio Júnior Benassuly Barros Raoni Fernandes Azerêdo	
DOI 10.22533/at.ed.16719060718	
CAPÍTULO 19	243
REFLEXOS DO CENÁRIO ECONÔMICO - FINANCEIRO NO PATRIMÔNIO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL A LUZ DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	
Mayure Cristina de Souza Oliveira Sabrina Pereira Uliana Pianzola Silvana Cristina dos Santos Monica de Oliveira Costa Farana de Oliveira Mariano	
DOI 10.22533/at.ed.16719060719	

CAPÍTULO 20	267
A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO PERFIL DE CONSUMO DA GERAÇÃO Y	
Piedley Macedo Saraiva	
Thallita Pâmela Pinho de Oliveira	
Julio Miguel Souza de Brito	
DOI 10.22533/at.ed.16719060720	
CAPÍTULO 21	279
A INFLUÊNCIA DO MARKETING SENSORIAL NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	
Gisele Sebastiana da Silva	
Reginaldo Adriano de Souza	
José Carlos de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
Anandy Kassis de Faria Alvim-Hannas	
DOI 10.22533/at.ed.16719060721	
CAPÍTULO 22	293
MARKETING DIGITAL: A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BARBALHA-CE	
Piedley Macedo Saraiva	
Andre Luis Sant'Anna	
DOI 10.22533/at.ed.16719060722	
CAPÍTULO 23	310
O USO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA OS PRODUTOS TURÍSTICOS	
Milena Beatriz Silva Loubach	
Pollylian Assis Madeira	
Marcos Antônio Pereira Coelho	
Lucas Borcard Cancela	
DOI 10.22533/at.ed.16719060723	
SOBRE A ORGANIZADORA	323
ÍNDICE REMISSIVO	324

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE FRONTEIRA E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS: O CASO DA COTRIROSA

Pedro Luís Büttenbender

UNIJUÍ/DACEC

Santa Rosa/RS

Jaqueline Ledir De Conti

COTRIROSA,

Santa Rosa/RS

Ariosto Sparemberger

UNIJUÍ/DACEC

Santa Rosa/RS

Giovana Fernandes Writzi

UNIJUÍ/BIC/ADMINISTRAÇÃO

Santa Rosa/RS

Luciano Zamberlan

UNIJUÍ/DACEC

Santa Rosa/RS

RESUMO: Este estudo versa sobre o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa com atuação na região Fronteira Noroeste e a importância da participação dos associados. As transformações e desafios são cada vez maiores para as organizações, em especial as cooperativas, por serem de natureza coletiva e a centralidade estar no ser humano e não exclusivamente o capital. O planejamento estratégico é reconhecido como instrumento para a definição das prioridades e o alinhamento do coletivo para com as demais etapas do processo de gestão e auto-gestão.

O objetivo deste estudo explora o processo de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa Cotrirosa, com atuação na região Fronteira Noroeste abordando a dimensão do pertencimento e participação dos associados. Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como exploratório e de estudo de caso, com a descrição sócio-histórico-analítico. Quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, com base em fontes primárias, com entrevistas com os dirigentes, conselheiros e associados, e fontes secundárias, com a consulta em documentos, atas, registros, livros e publicações sobre o tema. A pesquisa revela a importância do planejamento estratégico como instrumento de gestão e de mobilização coletiva para a definição das prioridades da gestão e da tomada de decisões na cooperativa. O processo de participação ativa dos associados, através dos diversos espaços de participação, como reuniões, assembleias e seminários, amplia as informações e o nível de conhecimento dos membros sobre a organização, qualificando a sua participação e confirmando a dimensão do pertencimento. O progresso e a sustentabilidade futura da cooperativa, tanto das dimensões social, econômico-financeira e ambiental, quanto no aprimoramento da estrutura de governança e qualificação dos dirigentes, passa pela constante mobilização e atualização dos planos estratégicos e a motivação pela ativa

participação dos associados neste processo, valorizando as diversas instâncias de participação, planejamento e deliberação.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo; planejamento estratégico; participação; democracia; integração regional

ABSTRACT: This study deals with the process of elaborating the strategic planning of a cooperative operating in the Northwest Frontier region and the importance of the participation of the members. The transformations and challenges are increasing for the organizations, especially the cooperatives, because they are of a collective nature and the centrality is in the human being and not exclusively the capital. Strategic planning is recognized as an instrument for the definition of priorities and the alignment of the collective with the other stages of the management and self-management process. The objective of this study explores the process of elaboration of the strategic planning of the Cotrirosa cooperative, operating in the Northwest Frontier region, addressing the dimension of membership and participation of the members. In methodological terms the study is characterized as exploratory and case study, with a socio-historical-analytical description. As for the media, it is characterized as field research, based on primary sources, with interviews with managers, advisors and associates, and secondary sources, with consultation on documents, minutes, records, books and publications on the subject. The research reveals the importance of strategic planning as an instrument of management and collective mobilization for the definition of management priorities and decision making in the cooperative. The process of active participation of members, through the various participation spaces, such as meetings, assemblies and seminars, expands the information and level of knowledge of members about the organization, qualifying their participation and confirming the dimension of belonging. The future progress and sustainability of the cooperative, both socially, economically, financially and environmentally, as well as in the improvement of the governance and qualification structure of the managers, is a constant process of mobilization and updating of the strategic plans and motivation for the active participation of the members in this process, valuing the various instances of participation, planning and deliberation.

KEYWORDS: Cooperativism; strategic planning; participation; democracy; regional integration

1 | INTRODUÇÃO

Diversos estudos na área administrativa e organizacional apontam para o fato de que o planejamento estratégico tem função fundamental não só em empresas, como também em outras formas organizativas como são as cooperativas. É reconhecido que as organizações cooperativas, pela sua natureza coletiva incorporam alguns desafios adicionais no processo de elaboração dos seus planejamentos estratégicos e o da gestão, pois abrange também a participação dos seus associados. As cooperativas do ramo agropecuário, localizados e com atuação em uma região

de fronteira internacional, como é a região Fronteira Noroeste, incorporam as peculiaridades, oportunidades e desafios inerentes ao espaço geográfico da sua localização e as influências transfronteiriças.

Sendo considerado um modelo socioeconômico, fundamentado na participação democrática, na solidariedade, na independência e na autonomia dos que se unem de forma voluntária em prol de um objetivo econômico e social em comum, o cooperativismo, na sua essência, busca atender às necessidades do grupo, garantindo o bem-estar de cada integrante. Identificados com o grupo e com os ideais da cooperativa, os associados conduzem sua participação na gestão da cooperativa, durante as assembleias, elegendo seus representantes legais, responsáveis por estruturar políticas de desenvolvimento organizacional (BÜTTENBENDER, 2011).

Estudos anteriores já foram realizados sobre a identificação dos associados com a cooperativa e sobre a participação dos mesmos nas decisões gerenciais e estratégicas da cooperativa. Este apresenta-se inovador e diferenciado, por explorar a dinâmica de participação dos associados no processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa, com atuação em uma região de fronteira internacional. E também por avaliar a dimensão do pertencimento do associado ao cotidiano de planejamento, processo decisões, de gestão e de avaliação da cooperativa. O processo de planejamento estratégico e de gestão estratégica de uma cooperativa é explorado e indicado por Oliveira (2006) e Cavalcanti (2001), destacando a importância deste estudo junto a organização cooperativa, tendo por caso a Cotrirosa.

As influências diretas e indiretas pelas características fronteiriças são exploradas em estudos que destacam a influência das características ambientais, geográficas, culturais e legais, e sua vinculação também ao planejamento e a gestão de cooperativas. Destacam-se estudos de Büttendebender e Höfler (2010), Nauyorks (2011) e Steffens (2014).

O estudo tem por objetivo explorar o processo de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa Cotrirosa, abordando a dimensão do pertencimento e participação dos associados. Os objetivos específicos estão focados: a) na revisão da literatura sobre a temática em estudo; b) explorar a organização cooperativa e sua Influência no Contexto Social; c) A importância da participação dos associados nas cooperativas; d) O planejamento estratégico nas cooperativas: uma ferramenta ne aproximação dos associados; e e) Mapear contribuições para a qualificação do processo de planejamento e a participação dos associados.

Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como exploratório e de estudo de caso, com a descrição sócio-histórico-analítico. Quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, com base em fontes primárias, com entrevistas com os dirigentes, conselheiros e associados, e fontes secundárias, com a consulta em documentos, atas, registros, livros e publicações sobre o tema. Conforme Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, dentre

eles, livros e artigos científicos. A principal vantagem deste tipo de pesquisa é que, permite ao pesquisador uma cobertura muito mais ampla dos fenômenos, do que se poderia conseguir ao pesquisar diretamente. A sistematização foi realizada de forma analítico-descritivo, explorando os temas com o referências nos fundamentos teórico-conceituais.

A fim de atender o intuito acima proposto, o presente trabalho está dividido em três partes que abordam, resumidamente, o surgimento da organização cooperativa; o planejamento estratégico nas cooperativas, e a importância da participação dos associados nas cooperativas, como protagonistas das tomadas de decisões e da condução dos trabalhos desenvolvidos pelas mesmas. Por fim as conclusões e as referências bibliográficas.

2 | A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA E SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO SOCIAL

Presente desde muito tempo na sociedade, o cooperativismo contribuiu e ainda contribui para o desenvolvimento e para o fortalecimento da vida em sociedade. Muitos estudos, inclusive na região, já foram realizados apontando as vantagens do cooperativismo e seu importante papel nos seus diferentes ramos de atuação.

A organização social, através da cooperação, vivenciada desde os seus primórdios da civilização humana, tem sido importante para a manutenção da espécie, tendo despertado o interesse das comunidades e contribuído tanto para o crescimento econômico, quanto para a evolução social, busca proporcionar, coletivamente, benefícios que não podem ser alcançados de forma individual.

Sendo assim, pretende-se, de maneira objetiva, discorrer sobre fatores que levaram ao surgimento, na modernidade, das cooperativas a nível mundial e no Brasil, destacando a sua inserção no Estado do Rio Grande do Sul e, principalmente, seu surgimento e sua função social e econômica na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Também serão abordados os principais princípios cooperativistas e algumas das vantagens de se viver o cooperativismo na sua essência.

Através de registros antropológicos e históricos, constata-se que, desde os primórdios da humanidade os seres humanos viviam organizados em grupos para melhor desenvolverem suas comunidades e suas relações. As práticas cooperativistas, sejam elas de relações humanas, relações de produção, ou de união para buscar melhores resultados coletivos, se fizeram presentes nesta trajetória. As experiências e os resultados desta convivência cooperativa permaneceram como uma forma eficaz de melhorar a vida das pessoas, atentando para a sustentabilidade do grupo. De acordo com a argumentação exposta, Frantz (2012) demonstra o sentido da “cooperação” e como ela se torna presente na sociedade, quando destaca que as Organizações cooperativas nascem como fenômenos sociais complexos, da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou

necessidades, buscando o seu fortalecimento pela organização e instrumentalização, com vistas a objetivos e resultados, predominantemente, de ordem econômica. A cooperação é, em seu princípio constituinte, na economia de mercado, um acordo racional de sujeitos sobre algo, isto é, a economia, e os seus interesses e necessidades diante da produção e distribuição de bens e riquezas. Esse acordo se desenvolve, política e operacionalmente, nos espaços da associação e da empresa cooperativa, mediada pela comunicação.

O cooperativismo, na modernidade, surge com a ideia de buscar a solução de problemas coletivos que, de forma individual, não seriam passíveis de solução ou não se tornariam tão atraentes economicamente como na coletividade. Organizados em grupo e, havendo a intenção de atingir um determinado objetivo comum, os indivíduos encontram a viabilidade de ações e resoluções de questões, usando-se da força do coletivo, que também permite a integração social desses.

Estudos sinalizam para o surgimento do movimento cooperativo moderno, inspirados em experiências vividas, em 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra, como o caso dos 28 tecelões que, através de capital próprio e, após muitos estudos para evitar um novo fracasso, depois de uma greve frustrada, se organizaram em cooperativa para solucionar problemas relacionados ao desemprego, falta de alimentos e salários baixos. Para Frantz (2005), a iniciativa dos tecelões de Rochdale, foi uma das experiências mais marcantes da história do cooperativismo moderno. É considerada como a experiência matriz do cooperativismo moderno”.

Percebe-se então, que as cooperativas surgem a partir da necessidade de um grupo de pessoas que, conscientes dos benefícios da união e da cooperação, buscam a superação conjunta de problemas. Neste modelo, o bem-estar e o trabalho coletivo devem ser superiores as vontades individuais. No caso brasileiro, o surgimento do cooperativismo nos moldes moderno se confirma com a fundação das reduções jesuíticas (MASY, 1992). Destaca-se que em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, encontra-se o registro do início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunham ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão, e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade (SAVOLDI, 2011; BÜTTENBENDER, ROTTA e HOFLE, 2010).

A partir da primeira década do século XX, é constituída no Rio Grande do Sul em 1902, em Nova Petrópolis, como a Cooperativa de Crédito. Posteriormente, surgimento de inúmeras cooperativas agrícolas no estado e na região Fronteira Noroeste. Inicialmente cooperativas de crédito (Caixas rurais) e cooperativas mistas, que em seu processo de organização valorizavam a organização local e comunitária. Büttenbender (1995), sistematiza e descreve a evolução do cooperativismo na região

e no estado

A trajetória e o desenvolvimento da região Fronteira Noroeste foram marcados pela atuação de práticas cooperativistas. O esgotamento de novas terras, o aumento da população e do custo de reprodução da unidade familiar, aliado a falta de alternativa na região, foi responsável pela migração de muitas pessoas para outros Estados. Rotta (1999) destaca que a solução proposta pelo empresariado comercial e industrial urbano passava pela modernização da agricultura, pela agroindustrialização como forma de agregar valor aos produtos, e pela conquista de novos mercados. Com a modernização da agricultura a região se reposicionou em relação ao mercado, passando a disputar mais espaços, conforme destacado por Büttenbender et al., (2010), que a aliança entre a ciência e a técnica permitiu o controle racional do tempo, dos processos, dos instrumentos e do gerenciamento da produção, gerando aumentos significativos de produtividade e de qualidade dos produtos. As empresas, as instituições, as pessoas e os grupos sociais que incorporaram mais rapidamente essa nova concepção passaram a servir de referência para os demais, ainda mais se conseguissem ocupar uma posição de destaque no mercado.

Conforme uma ampla abordagem descritiva realizada por Büttenbender et al (2010), as relações de solidariedade e ajuda mútua perderam espaço para as relações de competição guiadas pelo critério da eficiência e da produtividade. Com base nos autores acima citados, a atuação das cooperativas tritícolas ou mistas auxiliou na integração da agricultura ao desenvolvimento industrial. Elas passaram a atuar como agenciadoras dos programas oficiais de propagação do pacote tecnológico, do financiamento, do armazenamento, da assistência técnica e da orientação ideológica aos produtores. Estar ligado a uma cooperativa significava obter o direito de participar do processo e receber as orientações básicas para poder acompanhá-la. As cooperativas expandiram rapidamente seu quadro social e passaram a abrir filiais em comunidades mais expressivas do meio rural, constituindo-se como empresas significativas na geração de riqueza em nível local e regional.

Novos modelos de organização associativa foram protagonizados na região Fronteira Noroeste, como a criação de Associações de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSATs) e de Condomínios. Ainda afirmam os mesmos autores que, o espírito associativo, associado a necessidade da organização dos pequenos agricultores focados na diversificação de culturas, foram o nascedouro de várias cooperativas de pequenos agricultores focalizados na agricultura familiar. A partir disso, pode-se ponderar que, as ações coletivas, em busca de um objetivo comum, são formas encontradas pela sociedade para alcançar os seus propósitos de maneira mais eficiente, com resultados que satisfazem as pessoas individualmente e coletivamente, sem terem prejuízos econômicos, sociais, humanos e/ou ambientais.

O cooperativismo, essencialmente, busca trabalhar de forma coletiva para um objetivo em comum escolhido pelo grupo que o compõe. Sua prática busca tornar as pessoas mais participativas e solidárias. Como visto, anteriormente, a prática

cooperativista sempre esteve relacionada a demandas de grupo de pessoas, envolvidas em relações econômicas, políticas, sócias e culturais, destacando-se como uma forma de prática social, conforme salienta Frantz (2012). Ainda ressalta que as cooperativas são, em sua origem, organizações sociais instrumentalizadas, isto é, nascem de uma relação social, com objetivos econômicos os quais se busca realizar, por meio de uma empresa, mas que têm dimensões sociais mais amplas que seu sentido econômico primário.

Valores como ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade fundamentam as atuações da cooperação e, conseqüentemente, do cooperativismo. Esses valores estão presentes nos diferentes setores dos 13 ramos de atividades do cooperativismo, que são: Agropecuário; Educacional; Crédito; Saúde; Infraestrutura; Habitacional; Transporte; Turismo e lazer; Produção; Especial; Mineral; Consumo e de Trabalho (OCB, 2014).

Para nortear esses valores acima expostos, o cooperativismo apresenta um rol de princípios que o caracteriza, que são os seguintes: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interação com a comunidade.

Vale ainda destacar que as cooperativas são organizações voluntárias abertas, em que as pessoas se associam sem discriminação de gênero, política, racial, social ou religiosa focando o princípio da Adesão voluntária e livre. Referente a Gestão democrática, o Sindicato e Organizações das Cooperativas do Rio Grande do Sul destaca que as Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as Cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática (OCERGS, 2012).

No princípio da participação econômica dos associados, que contribuem e participam democraticamente do capital da Cooperativa, as sobras são destinadas no desenvolvimento das Cooperativas, com apoio em outras atividades aprovadas pelos sócios. Ainda, a redistribuição das sobras é feita de acordo com a proporção das operações. Já no princípio da Autonomia e Independência, as Cooperativas são tidas como organizações autônomas de ajuda mútua. Muitas cooperativas oferecem treinamento e educação para os associados, direção e funcionários, além de desenvolverem um trabalho com jovens e líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação, caracterizando assim o princípio da educação, formação e informação.

Na Intercooperação, as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.

Já no princípio do compromisso com a comunidade, através de políticas aprovadas pelos seus membros, é importante que as Cooperativas trabalhem voltadas para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Cabe destacar que, tais princípios citados, não são estáticos, podendo existir outros que fundamentam as práticas cooperativistas como uma doutrina socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos.

No sistema cooperativista, o trabalho humano é favorecido, a cultura e as relações econômicas são cada vez mais valorizadas. Assim, procura-se sair da individualidade para a comunidade pelo estabelecimento de interesses comuns, como salienta Frantz (2013). Os laços sociais, o reconhecimento do ser humano e a reconstrução de identidades e do coletivo são fortalecidos no sistema. Portanto, as cooperativas são, exatamente, empresas com um sentido mais amplo: com sentido econômico, com significado político, social e cultural.

Neste sentido, o envolvimento dos associados com a cooperativa tem função fundamental na concretização destes relacionamentos. Entende-se que o bem-estar e melhoria da vida dos associados, além de ser um dos desafios das cooperativas, devem também ser uma forma de envolver os associados a participarem cada vez mais da gestão das cooperativas, seja como integrantes da equipe diretiva ou como sócios participativos nas tomadas de decisões, decisões essas que merecem uma grande atenção e planejamento, em vista que atingem um grande número de pessoas.

3 | A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NAS COOPERATIVAS

A participação dos associados, seja na gestão das cooperativas ou no desenvolvimento de suas atividades, é fundamental para o fortalecimento do setor e, principalmente, para o crescimento sólido das cooperativas. Sabe-se que a participação dos associados na gestão também é importante para os gestores, a fim de que haja amparo democrático nas tomadas de decisões e, consigam esses estar mais seguros da satisfação e confiança dos associados perante os rumos da cooperativa.

Com a participação mais efetiva do quadro associativo nas atividades de planejamento da cooperativa retoma-se o princípio do cooperativismo da Gestão Democrática, em que os sócios participam ativamente no estabelecimento de políticas e nas tomadas de decisões da Cooperativa, sendo este um dos grandes desafios das cooperativas na atualidade.

A democracia se configura em uma forma de governar baseada na participação popular, tendo essa ideia nascido no período das antigas repúblicas grego-romanas, onde os cidadãos (homens do sexo masculino e com propriedades) reuniam-se em praça pública para debaterem os problemas coletivos e decidirem sobre eles (MALUF,

2008). Já no período moderno, os modelos democráticos voltam-se prioritariamente para a democracia representativa ou indireta, onde as pessoas elegem outras para governarem e gerirem o bem público em seu nome. As cooperativas são baseadas, em especial, no processo de democracia direta, pressupondo que seus associados possam participar, ativamente, das decisões da gestão das cooperativas, embora sejam eleitos cargos que são os responsáveis para a viabilização das decisões proferidas em assembleia. O que ocorre, muitas vezes é que esses cargos eletivos acabam realizando uma gestão baseada nos moldes capitalistas e, com isso a relação com os associados se distancia dos princípios cooperativos. Por consequência, os sócios acabam não participando ativamente nas assembleias, pois não conhecem a cooperativa e seu funcionamento (GUARESCHI, 2004).

A ideia dos princípios orientadores da prática cooperativa e da concepção de cooperativismo é reforçada por Frantz (2013), quando destaca que as cooperativas são, em sua origem, organizações sociais instrumentalizadas, isto é, nascem de uma relação social, com objetivos econômicos os quais se busca realizar, através de uma empresa, mas que tem dimensões sociais mais amplas que seu sentido econômico primário. Organizações cooperativas são, por isso, exatamente, campos de educação e espaço de poder.

O envolvimento dos associados junto às cooperativas torna-se um processo que vai além da troca de experiências e de diálogo; é também espaço de construção de conhecimento. Marques (1993) fundamenta que o conhecimento antes de ser estranhamento e distinção, é simpatia, aproximação e comunhão. Nessa mesma linha de pensamento, Frantz (2013) destaca que uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas e não de capitais que se propõe atuar na perspectiva da economia dos componentes dessa associação, isto é, na perspectiva de sua racionalidade econômica como economias individuais. Neste contexto, a natureza associativa decorre a necessidade de participação política de seus associados na condução do empreendimento cooperativo.

Essa comunicação entre o grupo executor da gestão das cooperativas e seus associados pressupõe um importante mecanismo para que os associados possam participar, ativamente, das decisões. Esse envolvimento dos associados na gestão das cooperativas é um dos desafios que o planejamento estratégico deve resgatar e fortalecer.

4 | O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS: UMA FERRAMENTA NA APROXIMAÇÃO DOS ASSOCIADOS

Estudos já revelaram que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento e crescimento de empresas. Isso não poderia ser diferente para as cooperativas. O planejamento estratégico busca, resumidamente, definir o rumo das

cooperativas para o futuro, com apontamentos de ações que devem ser tomadas por todas as partes envolvidas neste processo seja pela direção, associados e funcionários.

O termo planejamento estratégico passou a fazer parte das empresas como forma de dar um rumo, uma direção nas atividades das empresas. Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico é uma forma que permite a administração direcionar a empresa potencialmente, visando a interação dela com fatores controláveis (internos) e fatores não controláveis (externos). Ainda, na mesma linha de raciocínio, o autor diz que no processo de planejamento deve-se considerar toda a cooperativa e não somente uma de suas partes, por exemplo, pode considerar a área de marketing, recursos humanos, produção, etc.

O planejamento estratégico, seja ele desenvolvido em empresas ou em cooperativas, pode ser uma ferramenta eficaz na aproximação dos associados com a gestão da cooperativa, principalmente nas tomadas de decisões, construindo identidades participativas e pessoas que se voltam mais para o coletivo. Nesse sentido, Frantz (2013), destaca a importância do movimento cooperativista, que é um lugar de comunicação e debate a respeito de práticas e técnicas econômicas, de laços sociais e de cultura, frente as tendências individualistas e de exclusão social. Pode-se reconhecer o cooperativismo como um lugar de reconstrução de identidades, do coletivo, dos laços sociais rompidos, do reconhecimento do ser humano.

Entre os mecanismos que podem constar no planejamento estratégico das cooperativas, voltados para a aproximação do quadro social nas tomadas de decisões, além do diálogo, está o estímulo ao comprometimento e pertencimento. Marques (1995) observa que, ao se entrelaçarem os processos da socialização, da individuação e da singularização do sujeito, os homens aprendem uns dos outros, constituem-se em sujeitos sociais concretos da aprendizagem e adquirem, como pessoas, as competências que os tornam capazes de linguagem e ação para tomarem parte nos processos de entendimento compartilhado e neles afirmarem sua própria identidade.

Os indivíduos, de forma unida, usam da sua identidade para chegarem a um interesse coletivo. Lisniewski, (2004), afirma que dentro da vivência cooperativa, formam-se identidades voltadas para as questões sociais, ou seja, identidades solidárias, contribuindo para o sucesso da cooperativa.

Conforme Schneider (1991) e retomado por Savoldi (2012), os associados devem ser estimulados permanentemente através de processos educativos, sejam eles formais ou informais, comunicação e oportunidades de participar. O autor enfatiza ainda que, a participação dos associados por meio do diálogo potencializa a capacidade criativa da organização, possibilitando ao grupo chegar à identificação de soluções de problemas que possam ocorrer. Nesse contexto, a participação efetiva dos associados, tanto nas questões econômicas, como sociais é importante para a disseminação da imagem da cooperativa.

Entre os critérios que podem ser considerados no planejamento estratégico quanto a implementação de ações que podem ser desenvolvidas para aproximar o quadro social das decisões e gestão da cooperativa estão: a transparência da gestão da cooperativa com o quadro social, considerando que ao estar por dentro de todo o contexto, o associado se sinta cada vez mais responsável pelo melhoramento e busca de soluções; ter ações de procedimentos de rotinas que facilitam o acesso às informações, visando alcançar a eficiência e eficácia da gestão; desenvolver programas que fortaleçam a confiança, a participação e a cooperação entre todos: cooperados, funcionários e dirigentes. Ainda, é possível desenvolver em conjunto com os associados, funcionários e direção, a construção dos objetivos e metas da cooperativa, fazendo com que todas as partes se sintam responsáveis pela gestão da entidade e pelo cumprimento das mesmas.

Conforme (Lisniowski, 2004), a semelhança está presente na formação de identidade de um grupo. A formação da identidade de um grupo ocorre quando elementos desta identificação são compartilhados por todos os membros de um grupo, cada qual significando de maneira individual mas reconhecendo em outros membros semelhanças que os ligam a um projeto idealizado comum. A identidade de grupo se baseia neste ideal em comum mantido pelo grupo, e na razão que os mantém unidos. Ela é o resultado da busca de unidade do grupo e o eixo aglutinador para o projeto de vida compartilhado por seus membros. Sua construção resulta da busca constante da realização deste projeto coletivo. Este 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.

5 | PROPOSIÇÕES

Frente ao estudo realizado, os fundamentos da literatura e os desafios que vivem as cooperativas, são sugeridas proposições que possam contribuir com a qualificação contínua dos processos de elaboração dos planos estratégicos em cooperativas, e em particular na Cotrirosa. Outrossim, para ampliar e fortalecer os mecanismos de participação dos associados, ampliando o envolvimento e responsabilidade na gestão, na auto-gestão e ampliando os níveis de pertencimento dos associados na cooperativa.

- a. A qualificação da gestão de toda e qualquer organização requer um adequado planejamento estratégico, desdobrado também nos níveis tático e operacional, delimitando os referenciais e as prioridades estratégicas da or-

ganização no médio e longo prazo, com o alinhamento das competências e recursos nessa direção, visando maximizar a exploração dos recursos e a otimização dos resultados para a cooperativa, seu conjunto de cooperados e a sociedade.

- b. A cooperativa tem no planejamento e gestão estratégica, um de seus fundamentos para viabilizar a autogestão, o autocontrole, a democracia e a participação dos seus membros.
- c. O periódico processo de avaliação e de revisão do planejamento estratégico, e suas prioridades, permite a atualização da dinâmica de gestão cooperativa, aberta as contingências, mudanças e transformações da sociedade, gerando bases para a sua sustentabilidade econômica, social e ambiental e longevidade organizacional.
- d. O planejamento, reconhecido como instrumentos de gestão, mas também como um processo, com aprendizagem e desenvolvimento organizacional, capacita a cooperativa e amplia a apropriação da dinâmica de planejamento e gestão pelos seus membros, bem como, o reconhecimento de pertença de todas as pessoas que dela fazem parte.
- e. O processo de planejamento na cooperativa estudada, a Cotrirosa, já se constitui prática de vários anos, o que amplia a sua capacidade de perceber e antecipar oportunidades e/ou ameaças, e reconhecer suas qualidades e/ou fragilidades, qualificando os processos de gestão e promovendo a capacitação dos seus gestores e membros.
- f. Os processos de participação adotados pela cooperativa Cotrirosa reconhecem a sua identidade com os princípios da educação, participação e democracia cooperativa, elementos estes que contribuem para explicar a trajetória exitosa na geração dos resultados para os associados, seus membros internos e a sociedade.
- g. As evidências estudadas, à luz dos desafios futuros do planejamento e da gestão cooperativa, indicam para a contínua qualificação e sugerem a implementação de práticas de governança corporativa em cooperativa, consolidando a múltipla dimensão. Esta múltipla dimensão que é composta por um lado, pela estrutura coletiva e associativa, norteadas pelos princípios cooperativos e que valorizam a participação, a democracia e capacitação de seus membros. Por outro lado, pela necessária qualificação e profissionalização de sua estrutura de gestão e de inserção em mercados nacionais e internacionais com maior competitividade, requerendo para isto maior eficácia e eficiência tecnológica e produtiva em seus processos, produtos e resultados.
- h. As cooperativas, e em específico a Cotrirosa, tem nos processos de planejamento estratégico uma referência para seu contínuo aperfeiçoamento

como organização social e econômica, capacitação gerencial, produtiva e humana, gerando novas oportunidades de trabalho, de renda, de ajuda mútua, solidariedade e justiça social.

- i. Promover iniciativas que potencializem a atuação das cooperativas a partir da intercooperação local-regional, nacional e internacional, potencializando a sua atuação em território fronteiriço internacional.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado constatou-se que a participação do quadro social nas tomadas de decisões das cooperativas é fundamental para a permanência dos sócios na cooperativa e, principalmente, para o fortalecimento do sistema cooperativista. Para que uma cooperativa atinja seus objetivos, levando em conta os princípios que a norteiam, não se pode abrir mão da importância do trabalho cooperativo e, principalmente, da participação efetiva do quadro de associados, nas ações e decisões da mesma.

Além disso, é importante que a cooperativa tenha clara a sua atuação futura. Neste sentido, como um projeto que norteia as ações e decisões da cooperativa, o planejamento estratégico, além de conter ações nas diferentes frentes de negócios, deve incluir trabalhos efetivos com associados, de forma que os mesmos se sintam cada vez mais parte da entidade e incluídos no processo de tomada de decisões da entidade.

Os associados devem entender claramente os propósitos da cooperativa, para que sejam capazes de entender e interferir na orientação das atividades da cooperativa, para benefício dos próprios associados. Estimular no quadro social uma identificação com o grupo a que pertence, torna-se uma forma importante para criar o sentimento de pertencimento, tornando cada ser integrante um agente responsável e comprometido com o andamento da cooperativa. Isso tudo possibilita uma eficiente organização da gestão, apontando para uma maior facilidade de atingir as metas das mesmas. A educação e a comunicação podem ser o caminho para o resgate dos princípios cooperativistas, aproximando ainda mais os associados da gestão da cooperativa, proporcionando ao grupo identificar soluções de problemas, participando deles e, conseqüentemente, fomentando o desenvolvimento da cooperativa e a sua profissionalização.

Diante do desafio lançado pelo presente trabalho, de apontar algumas alternativas de, através do planejamento estratégico, aproximar os associados da gestão da cooperativa, além do acima elencado muito ainda se tem a estudar e pesquisar para que, futuramente, o modelo de condução da gestão das cooperativas, passa a ser mais qualificado, possibilitando que o associado participe inclusive da construção do planejamento estratégico. Talvez o caminho mais indicado seja buscar, através do planejamento estratégico, a aproximação do associado na gestão

da cooperativa para que, a partir disso, ele possa ser protagonista na construção do planos, ações e metas futuras da cooperativa.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLI, Antônio Inácio. **Trabalho Coletivo e Educação**, Ijuí, ed: Unijuí, 2007.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Gestão de Cooperativas. Fundamentos, Estudos e Práticas**. Ijuí/RS. Ed.Unijuí, 2011.

BÜTTENBENDER, Pedro L. **Cooperativismo na Região noroeste do Rio Grande do Sul**. Ed. Sescop/RS. Porto Alegre. 2010.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **O cooperativismo e o desenvolvimento regional: estudo sobre as contribuições das cooperativas e das associações no desenvolvimento da região da Grande Santa Rosa**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo/RS, Unisinos, n. 36, vol. 29, n. 86, p. 99-142, 1995. (Série Cooperativismo).

BÜTTENBENDER, Pedro L.; ROTTA, Edeimar; HOFLE, Claudio E. **O cooperativismo inserido na evolução e no desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste**. In: Büttendender, P.L. Cooperativismo na Região noroeste do Rio Grande do Sul. Ed. Sescop/RS. Porto Alegre. 2010.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária**. (Coleção educação à distância. Série livro-texto) Ijuí: ed. Unijuí, 2012.

FRANTZ, Walter. **O lugar do movimento cooperativo na sociedade. Velhas questões e Novas reflexões**. Ed. Unijuí. Ijuí, 2013.

FRANTZ, Walter. **Reflexões Apontamentos sobre o Cooperativismo**. Coleção Cadernos Unijuí, Ijuí: ed. Unijuí, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. Atlas, São Paulo, 1999.

GUARESCHI, Pedrinho. **Sociologia Crítica: alternativas de mudança**. 57. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

LISNIOWSKI, 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.

MALUF, Sahid. **Teoria Geral do Estado**. 28. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MARQUES, Mario O. **A aprendizagem na mediação social do aprendizado e da docência**. Ijuí: Editora Unijuí, 1995.

MARQUES, Mario O. **Conhecimento e Modernidade em Reconstrução**. ed. Unijuí, Ijuí, 1993.

MASY, Rafael Carbonell de. **Estrategia de desarrollo rural en los pueblos guaraníes (1609-1767)**. Barcelona. Instituto de Cooperación Iberoamericana E.A. Bosch. 1992.

NAUJORKS, Senirio. **Estudos sobre práticas cooperativas de produção envolvendo o território missioneiro: Brasil – Argentina e Paraguai.** Tesis da Maestria em Gestión Estratégica de Negócijs. Facultad de Ciências Economicas, Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. Argentina. 2011.

STEFFENS, Rogério Luis. **Estudios sobre las prácticas cooperativas de crédito que involucran al Territorio Misionero.** Tesis da Maestria em Gestión Estratégica de Negócijs. Facultad de Ciências Economicas, Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. Argentina. 2014.

OCERGS: **Conceitos e Princípios.** Sistema OCERGS SESCOOP/RS. 2012. <<http://www.ocergs.coop.br/index.php/cooperativismo/conceitos-principios>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo em toda parte.** brasilcooperativo.coop.br. <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 25/02/2014

ROTTA, Edeamar. **A Construção do Desenvolvimento. Análise de um “Modelo” de interação entre Regional e Global – A Experiência da Grande Santa Rosa.** Ijuí, ed. Unijuí, 1999.

SAVOLDI, Zélia. **Configuração da Imagem Corporativa da Cotrirosa na Percepção de seus Associados.** Artigo de Conclusão do curso de Pós-Graduação em Marketing. UNIJUI. Ijuí, 2012

SAVOLDI, Zélia e Outros. **Responsabilidade Social como estratégia de marketing nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.** In: Büttenbender, P.L. Gestão de Cooperativas. Ijuí/RS. Ed. Unijuí. 2011.

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

SPAREMBERGER, Ariosto. **As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico Cotrijuí.** Florianópolis: Insular, 2001.

SOBRE A ORGANIZADORA

LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE - Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2003), pós-graduação em Administração Pública pela Faculdade Padre João Bagozzi (2008) é Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2013), Doutora em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Assistente Social da Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social - Governo do Estado do Paraná, atualmente é chefe do Escritório Regional de Ponta Grossa da Secretaria de estado da Família e Desenvolvimento Social, membro da comissão regional de enfrentamento às violências contra crianças e adolescentes de Ponta Grossa. Atuando principalmente nos seguintes temas: criança e adolescente, medidas socioeducativas, serviços socioassistenciais, rede de proteção e política pública de assistência social.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agronegócio 20, 27, 132, 182

C

Consumidor 2, 5, 166, 170, 171, 172, 181, 182, 268, 279

Cooperativa 118, 123, 201, 213, 215, 216, 222, 223, 265

E

Economia 17, 19, 27, 28, 71, 104, 118, 122, 123, 196, 222

Empreendedorismo feminino 149, 164, 165

Espoliação 90

Exportações 19, 23, 27

F

Ferrovia 224, 225, 226, 227, 228, 230

G

Gestão da diversidade 185, 194

I

Impactos tributários 1, 13

Incorporações imobiliárias 4, 18

M

Marketing digital 268, 271, 296, 297, 322

Marketing sensorial 292

Mineração 87, 97

P

Patrimônio de afetação 1, 5, 18

Planejamento 44, 45, 46, 55, 56, 97, 103, 164, 265, 271

Política monetária 70

R

Renda 119, 224, 305

Request for proposal 30, 33, 43

S

Soja 19, 27, 228

T

Tecnologia 32, 95, 97, 132, 196, 267, 309, 310, 312, 322

Trabalho 55, 56, 73, 74, 75, 77, 79, 95, 105, 106, 117, 126, 132, 133, 134, 164, 182, 193, 194, 195, 196, 215, 222, 240, 322

Turismo 100, 103, 104, 165, 215, 310, 311, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 321, 322

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-516-7



9 788572 475167