



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Aragão, Fabiana; Ladeira, Rodrigo  
Gestão de Recursos Humanos em Cooperativas à luz da experiência da Cooperativa Central de  
Laticínios da Bahia (CCLB)  
Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 61-79  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720431005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Gestão de Recursos Humanos em Cooperativas à luz da experiência da Cooperativa  
Central de Laticínios da Bahia (CCLB).**

**Fabiana Aragão** (UNIFACS-BA) [fabianaa@terra.com.br](mailto:fabianaa@terra.com.br)

**Rodrigo Ladeira** (UNIFACS-BA) [rodladeira@yahoo.com](mailto:rodladeira@yahoo.com)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 3, Setembro / Dezembro – 2006

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/49> .

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br> .

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

Este artigo analisa as particularidades da organização cooperativa e as suas implicações na gestão de recursos humanos, realizando uma revisão teórica sobre os conceitos relacionados e algumas de suas principais características. A pesquisa exploratória utilizou como fontes: bibliografia selecionada, referências eletrônicas e entrevistas; e comparou com a experiência da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia (CCLB) no período de 2000 à 2004. Os principais aspectos abordados relativos a este tipo de organização foram: a Estrutura, a Distribuição de Poder, a profissionalização de Gestores, a Cultura Organizacional e os recursos humanos na rotina de gestão. Os resultados encontrados apontam as principais diferenças entre cooperativas e organizações de iniciativa privada; e a necessidade de uma formação especial de gestores de recursos humanos para o exercício da prática empresarial, para a adequação da gestão estratégica global da organização e sobrevivência no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Cooperativas; Estrutura Organizacional; Cultura Organizacional; Habilidades de Gestores.

### **Abstract**

This article analyzes the particularities of the cooperative organization and their implications in the administration of human resources, accomplishing a theoretical revision on the related concepts and some of their main characteristics. The exploratory research used as sources: selected bibliography, electronic references and interviews; and it compared with the experience of the Central Cooperative of Dairy products of Bahia (CCLB) in the period of 2000 until 2004. The main aspects approached relative to this organization type were: the Structure, the Distribution of Power, the professionalization of Managers, the Organizational Culture and the human resources in the administration routine. The found results point the main differences between cooperatives and organizations of deprived initiative; and the need of a special formation of managers of human resources for the exercise of practices business, for the adaptation of the organization's global strategic and survival in the market.

**Keys-word:** Management; Cooperatives; Organizational Structure; Organizational Culture; Abilities of Managers.

## 1. Introdução

A importância das cooperativas para o desenvolvimento sócio-econômico no mundo e a diversidade de discussões que podem ser geradas a partir do estudo desse tipo de organização foram fatores determinantes para a realização dessa pesquisa.

Os objetivos desse artigo são analisar a organização cooperativa e discutir como suas particularidades, especialmente a gestão democrática, apontam especificidades nos papéis dos cooperados e de colaboradores e exigem habilidades especiais dos gestores de recursos humanos.

No mundo são 2,4 bilhões de cooperados ou 40% da população do planeta, segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional –ACI (2000). No Brasil, de acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2003) a atividade cooperativista representa 6% do PIB nacional, aproximadamente 5,8 milhões de cooperados em mais de 7.000 cooperativas, atuando em 13 ramos de atividades econômicas distintas e gerando mais de 182 mil empregos.

Neste artigo as particularidades serão representadas por características inerentes e os problemas enfrentados pelas cooperativas. Combinando as informações de Zilbersztajn e Neves (2000) e Mc Intyre e Silva (2002) pode-se aferir que entre as especificidades estão a ausência de divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa, fazendo com que os associados concentrem funções ao mesmo tempo de usuários, proprietários da organização e gestores; a forte orientação para a produção, implicando muitas vezes em uma grande desarticulação com a dinâmica do mercado; os conflitos inerentes à organização interna, o distanciamento do universo empresarial para a linguagem do pequeno cooperado e a gestão democrática. Os problemas são representados muitas vezes pela desagregação dos cooperados; pela falta de cultura cooperativista - desconhecimento dos princípios e de como vivenciá-los nos processos de empreendimento econômico; falta capacidade de gerenciamento do negócio cooperativo; problemas financeiros desse sistema autofinanciado, decorrentes da falta de fôlego financeiro dos sócios para a necessidade do empreendimento; a falta de preparo para a gestão de recursos humanos, além da ocorrência de mais de um problema, simultaneamente.

O passo inicial para o estudo da organização cooperativa foi a abordagem dos principais conceitos relacionados e em seguida comparou a aplicação de teorias com a experiência da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia (CCLB) no período de 2000 à 2004.

As referencias deste trabalho são: bibliografia selecionada e referencias eletrônicas; e os principais aspectos abordados foram:, a Estrutura deste tipo de organização, a Distribuição de Poder, as Habilidades de Gestores, a Cultura Organizacional , as suas implicações na gestão de recursos humanos na sua rotina de gestão.

## **2. Referencial Teórico**

No centro do conceito da organização cooperativa está a compreensão de importantes aspectos e implicações referentes a este tema.

### **2.1. Conceitos e particularidades do Cooperativismo**

De acordo com Mesquita (1998.p.28): a concretização do ideal cooperativista ocorreu em Rochdale, pequena cidade da Inglaterra, em 1844 pelas mãos de 28 tecelões, com a criação de uma pequena cooperativa de consumo.

Segundo dados extraídos do Portal Brasileiro de conhecimento sobre cooperativismo (2005), o conceito de cooperativa para a ACI é: “uma sociedade autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. Para a lei brasileira das cooperativas nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 a cooperativa é “uma sociedade de pessoas, de natureza civil, com características próprias e fins econômicas, não sujeita à falência que se dedica a: produção de bens e serviços para o mercado; a prestação de serviços, fornecimento de bens e repasse de recursos financeiros aos cooperados”.

Sob o ponto de vista de Zilbersztajn e Neves (2000) o cooperativismo é uma forma importante de organização dos produtores, possibilitando a agregação de valor à sua força de trabalho e a participação em assembléias gerais com direito a voto. As características básicas do Cooperativismo são: a) a propriedade cooperativa representa a propriedade dos seus usuários e

não necessariamente daqueles que detêm o capital; b) a gestão cooperativa implica na concentração do poder decisório em mãos de associados; c) a repartição cooperativa feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações da mesma.

Entre as diferenças relacionadas às empresas de capital e as cooperativas, está a gestão administrativa: em cooperativas, o foco é dirigido para os associados, trabalhadores e para as sobras do exercício; já em empresas de capital para os proprietários, investimentos e lucros da atividade empresarial. Os cooperados geralmente não apresentam o devido preparo e a experiência para administrar um empreendimento, representada inclusive pela fragilidade contratual entre os associados e as cooperativas e por problemas de capitalização. (ZILBERSZTAJN, NEVES, 2000).

## **2.2. Organização Estrutural de Cooperativas**

Segundo Mota (2001) a organização no senso comum das pessoas, conduz à idéia de que se trata de algo ordenado, em que as decisões se passam segundo um processo racional, predeterminado e que, seguido rigidamente leva aos resultados desejados.

Para Bastos (2000), o termo organização pode ser usado tanto para designar ações para construir algo, como para descrever as características desse algo construído.

Segundo Edgar Schein "A organização é um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas".(Psicologia Organizacional, 1982, p. 192).

De acordo com Irion (1997, p.227), todas as cooperativas têm a mesma estrutura organizacional básica que pode ser dividida por setores hierarquizados. Cada setor se diferencia do outro em função do grau de participação dos associados e pelo poder de decisão de cada um deles.

Ainda conforme o mesmo autor, o primeiro dos setores é a Superestrutura, considerado o ápice estrutural e se destaca por ser composta exclusivamente pelos sócios que dela participam ativamente.

O segundo setor da estrutura cooperativa é a Macroestrutura, que também é composta exclusivamente por associados, mas apenas por parcela deles, selecionada por processo seletivo ou designação. Por esse motivo, a participação dos associados é considerada indireta.

O terceiro setor tem natureza operacional, é denominado Estrutura funcional e as funções são distribuídas de acordo com demandas técnicas. A sua composição não é obrigatoriamente constituída por cooperados, e na maioria das cooperativas a estrutura funcional é formada por profissionais não cooperados que mantêm vínculo de natureza trabalhista com a sociedade.

O quarto setor é a Infra-estrutura composta por associados de maneira isolada. Deste setor provem os negócios da cooperativa oriundos dos sócios na qualidade de produtores, fornecedores ou consumidores dos bens e serviços cooperativados.

### **2.3. Distribuição de Poder em Cooperativas**

Conforme já mencionado pelo autor Irion (1997), o poder de decisão de cada associado da cooperativa está relacionado com o setor hierarquizado da estrutura da organização já descrita neste estudo.

O primeiro setor organizacional, a Superestrutura detém todo o poder da cooperativa, considerada a capacidade autônoma, inclusive pela atribuição responsabilidade de delegar, estabelecer atribuições e alçadas para os segmentos estruturais subjacentes. Os componentes da superestrutura utilizam como principais instrumentos para o exercício do poder: a Assembléia Geral e o Estatuto.

Pinho (2004) relata que a Assembléia Geral é o órgão deliberativo das cooperativas e pode ser de dois tipos: Gerais e gerais extraordinárias. O quorum legal para seu funcionamento, o

modo de convocação e a maioria requerida para as deliberações são predeterminados nos estatutos sociais de cada cooperativa. Nas assembleias gerais, cada associado tem direito a um voto apenas, quer a sociedade tenha capital social ou não. De acordo com a Lei 5764/71, a Assembleia Geral pode ser convocada extraordinariamente pelo Conselho de Sindicância, Comissão de contas ou Conselho fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes nos termos da legislação cooperativista.

O estatuto da cooperativa é a base da organização. Nele constam as linhas gerais de seu funcionamento. Trata-se do contrato que os cooperados fazem entre si. Deve conter: a) denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral; b) direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e normas para representação; c) capital mínimo, valor da quota-parte, mínimo de quotas partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização, condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou exclusão; d) forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas; e) modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato e processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais; f) formalidades de convocação das Assembleias Gerais e a maioria delas requeridas para a sua instalação, validade das suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los de participar dos debates; g) casos de dissolução voluntária da sociedade; modo e processo de alienação ou oneração de bens imóveis, modo de reformar o estatuto; número mínimo de associados. (SEBRAE, 2005).

O poder de decisão do segundo setor da organização - a macroestrutura, origina-se na superestrutura, sendo a capacidade delegada que se reporta diretamente e responde de forma limitada aos níveis por estabelecidos pelo primeiro setor. A superestrutura lhe atribui as funções administrativas e fiscalizadoras exercidas respectivamente pelos Conselhos Administrativo e fiscal.



O Conselho Administrativo é constituído exclusivamente por associados e suas funções são convocar as assembléias gerais e as reuniões do conselho; representar legalmente a sociedade; exercer funções administrativas e outras atribuições previstas em estatuto. O Conselho fiscal é responsável por fiscalizar as atividades da sociedade. (PINHO, 2004).

O terceiro setor da cooperativa, a estrutura funcional não tem poder autônomo de decisão. Sua capacidade de decidir é compartilhada com a administração, seja no conjunto ou com os componentes responsáveis.

Com relação ao quarto setor - o da infra-estrutura, o associado isolado só exerce poder de decisão, ou seja, a sua capacidade participativa, quando integra alguma das estruturas superiores.

#### **2.4. Gestão em Cooperativas**

Ao considerar a gestão de cooperativas é necessário atentar para as diferenças desse tipo de organização em relação às empresas particulares. Segundo Irion (1997), nas empresas o capital existe para explorar determinado negócio e para ser remunerado, multiplicando-se pelo lucro que produz, dando ao capital o caráter de investimento, transformando-o em um fim. Já em cooperativas, o capital cria condições que viabiliza os serviços da organização, atuando como meio. O capital empregado nas empresas é especulativo e nas cooperativas, com fins solidários.

A discussão de empreendimentos cooperativos envolve questões básicas como a gestão sob a ótica da eficiência empresarial em ambiente internacional; a auto-gestão do sistema cooperativista tendo como meta o acompanhamento e o monitoramento; e o financiamento e capitalização da empresa seja por bancos cooperativos, abertura de capitais a terceiros ou por alianças estratégicas (NETO,2000).

As cooperativas como a maioria das organizações que não são particulares, não percebem a dependência que possuem de seus mercados e respectivos consumidores. A transposição do sistema conceitual das empresas privadas para cooperativas gera desafios que exigem uma aplicação criativa. O conceito de maximização do lucro deve ser redirecionado como maximização do custo-benefício. (KOTLER,1978)

Porém qualquer empreendimento é formado para atingir objetivos. Os resultados podem ser mensuráveis – econômico financeiros, por exemplo; ou não - mensuráveis como a boa imagem perante o público e o cliente. No caso de cooperativas ainda é considerada a função relacionada à sociedade onde se inserem: oportunidades de trabalho, empregos e atuação como moderadores do mercado, entre outros (IRION, 1997).

Dessa forma, a gestão do desempenho contemporânea está voltada para a análise de resultados, em comparação com os objetivos e metas traçados, em geral, por meio de negociações internas nas organizações. Estes modelos, embora com foco nos resultados, devem levar em consideração a adoção eficiente dos instrumentos de ação organizacional — planejamento, organização do trabalho, comunicação interpessoal, negociação. O equilíbrio entre a adoção desses instrumentos e o perfil de competência das forças produtivas de trabalho estabelece o nível de eficácia das organizações. (BITTENCOURT,2003)

Para o alcance de resultados positivos, segundo Porter (1989), é exigida que a cadeia de valor de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas. Para que o posicionamento competitivo de cooperativas seja viabilizado, é necessária a integração da produção dos cooperados com o mercado através do beneficiamento ou fabricação em série ou delimitação do serviço a ser oferecido e logo e na seqüência da cadeia, a distribuição e comercialização ainda que a reformulação da cadeia de valores se dê através da reordenação, relocação, reagrupamento ou eliminação da atividade na posição competitiva.

As cooperativas normalmente são autogeridas, ou seja, a gestão é praticada pelos próprios associados. É uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas e engloba uma estrutura organizacional e um projeto educacional que difunde valores da cooperação, do respeito a diversidade, da complementaridade e da solidariedade.

## **2.5. Cultura Organizacional em Cooperativas**

Segundo a Administrative Science Quartely (1983) extraído do estudo de Motta (2001), depura-se que toda organização tem uma cultura, que é uma variável do sistema organizacional, e representa valores, ritos, mitos, modelos de comportamentos que visam a orientação e o controle dos indivíduos.

As abordagens explicativas da Cultura são: a) A Cognitivista que ressalta a construção de uma cultura comum; b) a Simbólica que estuda a função ideológica da Cultura Organizacional e o seu papel na construção de sentido e fonte de justificações de decisões e distribuição de poder; c) a Psicodinâmica que emprega teorias psicológicas e psicanalíticas, objetivando analisar a história da organização e a d) a Prescritiva, que desenvolve ferramentas no intuito de promover a administração da cultura organizacional.

Nas organizações cooperativas, segundo Pinho (2004), a dimensão cultural é medida por indicadores que mostra a diversificação de práticas, comportamentos e atitudes que valorizam iniciativa, responsabilidade, mudanças, inovação, aprendizagem, interação democrática, liberdade e também valores cooperativos. A avaliação da cultura cooperativa também acontece por meio de indicadores da dimensão ética e doutrinária da cooperativa, ou seja, prática dos princípios que representam as linhas mestras do cooperativismo mundial, recomendados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1995.

Segundo Ferreira (1989) a doutrina é um conjunto de princípios que servem de base a um sistema filosófico, científico entre outros. Segundo Irion (1997, p.46,54 e 55), os princípios cooperativistas são constituídos por idéias gerais que servem de base para a formulação da doutrina; de valores que são permanentes: democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social; e os princípios que interpretam os valores e formam o elo entre a teoria e a prática cooperativista.

Ainda de acordo com o autor, os princípios do cooperativismo são mutáveis e perenes. A doutrina cooperativista necessita de criatividade e adaptação ao tempo e o espaço, uma vez que em cada época e em cada região as necessidades são peculiares. A extensão do cooperativismo no mundo deu lugar a diferentes interpretações dos princípios ajustados a cada realidade. Por essa razão a ACI (1992) desenvolveu os princípios cooperativos universais e os princípios específicos e secundários.

Os princípios do cooperativismo tiveram sua origem no Estatuto de Rochdale em 1844 sendo eles: 1) adesão livre; 2) controle democrático; 3) devolução ou retorno sobre as compras; 4) juros limitados para o capital; 5) neutralidade política e religiosa; 6) vendas a dinheiro e à vista; 7)

fomento ao ensino. Segundo o autor, as últimas revisões dos princípios foram realizadas em 1966 e 1995 nos congressos da ACI.

A cultura cooperativista deve ser reforçada pela cultura da Cooperação. Segundo Pinho (2004), a cultura da cooperação é ao mesmo tempo, uma filosofia e um processo educacional: como filosofia, pressupõe crenças em valores e princípios humanísticos e na importância do auxílio mútuo para se promover melhor qualidade de vida para todos; como processo educacional, ajuda a construir novos valores de vida como pilares da união de pessoas para a criação de uma sociedade mais justa, com melhor divisão de trabalho e melhor distribuição de renda, mais dignidade, equidade, solidariedade e felicidade pessoal e coletiva.

## **2.6. A gestão de recursos humanos e profissionalização dos Gestores de Cooperativas**

O sucesso da organização depende do desempenho humano, por essa razão, ela desenvolve e organiza formas de atuação sobre o comportamento convencendo esta atividade em gestão de pessoas. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho e os Princípios, estratégias e práticas ou processos de gestão são mecanismos utilizados para implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores (FISCHER, 2002).

Os fatores condicionantes do modelo de gestão, segundo Fischer (2002) podem ser divididos em: Fatores internos: a) Tecnologia: padrão de máquinas confere nível de expectativa ao funcionário; b) Estratégia de organização dos trabalhos: gestão de pessoas e de trabalho para determinar o padrão de desempenho; c) Cultura Organizacional: interfere e influencia no modelo de gestão e o RH reflete, reproduz e legitima características culturais das organizações; e Fatores externos: cultura de trabalho da sociedade, legislação trabalhista e papel conferido ao Estado e demais agentes que atuam nas relações de trabalho.

A gestão de RH sempre esteve se moldando aos fenômenos históricos sociais. A Globalização, as mudanças da Cadeia de Valor para a Competitividade, a obtenção da

Lucratividade entre custo e crescimento, o foco na capacidade e a tecnologia nas organizações ampliaram a necessidade de atrair, reter e mensurar a competência e do capital intelectual. Dessa forma, foram ampliados os papéis dos gestores de RH, que envolve a Compreensão da capacidade organizacional como essência da competitividade, a participação no processo de conceber organizações competitivas; a percepção das implicações organizacionais dos desafios competitivos e a dedicação de tempo à capacidade organizacional. (ULRICH, 2001).

Com relação ao profissional de RH, é necessário dominar os trabalhos operacional e estratégico. De acordo com Vasconcelos (2002), o sucesso desses papéis exige entendimento dos *resultados*, das *metáforas* e das *ações*.

Os resultados adicionam valor. Para tanto, os profissionais de RH precisam desempenhar múltiplos papéis. E aceitar a responsabilidade de obter resultados e construir o compromisso comum.

O RH possui papéis genéricos: a execução da estratégia; a eficiência administrativa; a dedicação profissional e a administração da transformação e mudança. As metáforas são imagens que caracterizam os profissionais, são elas: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor de funcionários e agente de mudanças. As ações são atividades assumidas para desempenhar os papéis. As metas do RH são: ser parceiro empresarial; definir parceiros em termo de valor para a empresa; distinguir a participação dos clientes entre corrente e desejada. (VASCONCELOS 2002).

Depreendendo a análise de Nascimento (2000), as particularidades das organizações cooperativas demandariam profissionais com conhecimento de filosofia, técnicas gerenciais, de economia e de marketing, mas que fossem aplicados ao quadro social e não apenas para competir no mercado. Nas cooperativas a motivação não é o lucro da empresa e sim o lucro dos proprietários. A profissionalização nas cooperativas é necessária, mas não é sinônimo unicamente de conhecimento técnico. A identidade, a responsabilidade e o compromisso com a causa do cooperativismo são qualidades que devem ser encontradas tanto em profissionais contratados quanto em cooperados.

O desafio do gestor de cooperativas seja qual for o segmento hierárquico da organização em que esteja inserido, é corroborar com a integração da cadeia produtiva da organização cooperativista. O esforço de gerir uma cooperativa passa pelos esforços de se comunicar e de relacionar permanentemente com os principais públicos para garantir o funcionamento da organização e a sua sobrevivência no mercado.

### **3. Metodologia**

Os objetivos desse artigo são analisar a organização cooperativa efetuando uma revisão na literatura sobre os principais conceitos relacionados e assim, discutir como suas particularidades apontam especificidades nos papéis de cooperados e colaboradores e exigem habilidades especiais dos gestores de recursos humanos de cooperativas gerando um maior aprofundamento do assunto. Posteriormente verificou-se a aplicação desses fundamentos na gestão de cooperativas.

Para cumprir os objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória e após a depuração dos conceitos e desenvolvimento da fundamentação teórica foram analisados os conceitos similares aplicados em cooperativas. A análise do tema e para comparação entre a visão teórica com a realidade foi possível através da observação do estudo de caso da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia (CCLB) no período de 2000 a 2004.

Considerando a complexidade do assunto e a vivência profissional do pesquisador, dentro da organização selecionada para o estudo de caso, as referências buscaram as respostas adequadas para a análise da gestão de recursos humanos em cooperativas. As fontes se constituíram em livros, artigos científicos, teses e dissertações, publicações periódicas entre outras.

O estudo do caso da CCLB apresenta a gestão de recursos humanos dentro de um contexto específico de cooperativa, permitindo o diagnóstico do modelo de gestão e da percepção dos cooperados. Os dados foram obtidos mediante análise de documentos e entrevistas informais

com pessoas que tiveram experiências com o assunto pesquisado. Os entrevistados foram cooperados e lideranças da CCLB. Além disso, foi feita uma pesquisa direta junto ao público e aos principais clientes e distribuidores dos produtos Catuí sem rigor estatístico.

A análise de dados foi predominantemente qualitativa e os resultados são provenientes da convergência das informações obtidas nos procedimentos adotados.

#### **4. Resultados**

A hipótese central deste estudo é de que a gestão de recursos humanos em cooperativas sofre implicações por conta das particularidades deste tipo de organização, exigindo também habilidades especiais de gestores. Confirmou-se a hipótese na medida que a comparação entre a teoria e a aplicação prática na CCLB apresentou dados que demonstram a afirmação. Para a comprovação dessa consistência, foi levantado o histórico da cooperativa assim como o modelo de gestão de recursos humanos no período de 2000 a 2004.

##### **4.1. A CCLB**

A CCLB nasceu em 1968, no município de Teodoro Sampaio – BA, distante 90 km da capital baiana Salvador, com a finalidade de promover a industrialização e comercialização do leite e derivados. Na fase inicial das atividades operava apenas a Usina Catuiçara, localizada em uma Escola de Laticínios cedida pelo governo federal, com a finalidade de estimular a formação da Cooperativa. Em 1979, a CCLB adquiriu a indústria de laticínios de propriedade da Empresa Vigor, instalada em Feira de Santana, uma planta industrial então com capacidade de recepção para 350.000 litros de leite/dia.

Na década seguinte, a CCLB sofreu com a forte crise do setor. Apesar das turbulências, a CCLB consolidou nesse período a marca CATUÍ de seus produtos lácteos, através de uma forte presença de mercado, sobretudo na rede de supermercados Paes Mendonça que até a década de 80, dominava a distribuição varejista na Bahia.

O agravamento da crise da CCLB aconteceu na década de 90. Nesse período, durante o governo do Presidente Collor, além da liberalização dos preços de leite, a maior abertura da economia brasileira criou novos padrões de concorrência para a indústria de laticínios, provocando no contexto do setor lácteo nacional, a ampliação da concorrência e mudanças nas estratégias adotadas.

No ano de 1996, em decorrência da escassez de matéria prima causada pela estiagem prolongada; das dificuldades em se adaptar às mudanças nas regras econômicas introduzidas pelo Plano Real; e da ausência de participação efetiva dos cooperados na direção da sua indústria, a CCLB entrou em uma profunda crise financeira que levou a diretoria a tomar a decisão de ceder o parque industrial de Feira de Santana em comodato, com opção de venda, a um grupo empresarial que posteriormente não cumpriu os acordos fechados. Essa situação provocou uma intensa disputa judicial que culminou inclusive com a suspensão das atividades e fechamento da única usina em funcionamento uma vez que nesse período a Usina Catuiçara já se encontrava desativada.

Com a vitória judicial, o patrimônio foi recuperado pelos cooperados e teve suas atividades industriais retomadas em agosto de 1998. Inicialmente de forma precária, porém, a partir do ano 2000, com a plena reativação de seu parque industrial. Neste momento, as cooperativas singulares ainda perduravam semidesativadas, ou em precário funcionamento. Nos dias de hoje, a CCLB segue com dívidas acumuladas e crises sucessivas, porém, buscando alternativas com parcerias empresariais e apoio dos governos estadual e federal.

#### **4.2. Gestão e Recursos Humanos na CCLB**

A CCLB é constituída por sete cooperativas singulares: Cooperativa Agropecuária Vale do Camorogy Resp. Ltda, com sede em Teodoro Sampaio – Ba; Cooperativa Mista Regional dos Produtores de Leite Resp. Ltda, com sede em Alagoinhas – Ba; Cooperativa Mista Agropecuária de Ipirá Resp. Ltda, com sede em Ipirá – Ba; Cooperativa Agropecuária da Chapada Diamantina Ltda, com sede em Ruy Barbosa – Ba; Cooperativa Agropecuária de Santo Antônio de Jesus Ltda. Com sede em Santo Antônio de Jesus – Ba; Cooperativa Agropecuária de Pedrão Resp.



Ltda, com sede em Pedrão – Ba; Cooperativa Mista Agropecuária de Baixa Grande Ltda sediada em Baixa Grande – Ba. (CCLB, 2005)

Para que a cooperativa sobreviva no mercado é necessária a integração da produção dos cooperados com a distribuição e comercialização. O desafio de manter a estrutura organizacional funcionando é justamente corroborar com essa integração da cadeia produtiva da organização cooperativista.

Porém, as ações que representam a integração dos cooperados no mundo empresarial, nem sempre são passíveis de execução, por conta da forte vinculação de cooperados com a produção; da distribuição de poder complexa, que gera conflitos inerentes, assim como a composição da economia social. As habilidades requeridas para a execução das ações, nem sempre são encontradas nos associados e gestores, que muitas vezes desconhecem ou não aplicam a doutrina cooperativista.

A assimilação da necessidade da cooperativa sobreviver no mercado e alcançar objetivos socioeconômicos traz para a rotina dos cooperados, discussões sobre a integração da doutrina cooperativista, assim como a busca pela adoção de iniciativas empresariais.

No caso da CCLB, o ponto de partida, além do estudo dos cenários no qual esta se encontra inserida, foi realizada a identificação dos públicos principais a serem atendidos: produtores; cooperativas filiadas; colaboradores do sistema agroindustrial; o público externo sendo representado por consumidores, comunidade, fornecedores, entre outros; e a comunidade institucional, simbolizada pelos governos municipal e estadual e entidades representativas.

O modelo de gestão adotado na CCLB contempla uma espécie de governança cooperativa envolvendo todas as partes interessadas no negócio – que segundo Pinho (2004) é a administração da cooperativa visando à otimização de seus resultados, a redução de seus custos e a sua maior eficiência e eficácia econômica.

Segundo Aragão (2005) o modelo de gestão proposto para a CCLB foi o estratégico e participativo, inspirado nas seguintes teorias de gestão: a) Desenvolvimento organizacional que envolve mudanças em ambientes desafiadores e a necessidade da valorização dos recursos

humanos;b) administração estratégica que busca o alcance de objetivos, considerando o ambiente; c) administração participativa pressupondo a participação de colaboradores nas decisões e o amadurecimento cultural; d) administração japonesa que destaca a cultura de grupo e e) visão holística que assimila a empresa não como conjunto de departamentos isolados, mas como uma estrutura una.

Ainda segundo Aragão (2005), apesar do compromisso formal com aplicação dos instrumentos de planejamento e gestão, estes não foram assimilados de imediato. Havia na CCLB duas vertentes operacionais paralelas: a formal e a improvisada. Eram duas administrações paralelas praticadas por colaboradores e cooperados de acordo com interesses pessoais.

Tal distorção seria explicada por Neto (2005), por conta da divisão entre propriedade e controle ser indefinida nesse tipo de organização, o que levaria a situações onde o ganho individual poderá ser evidenciado em detrimento do ganho do empreendimento coletivo, corroborando com o que afirma Nascimento (2000) que nas cooperativas a motivação não é o lucro da empresa e sim o lucro dos proprietários.

## **5. Conclusões e Recomendações**

O funcionamento, a gestão da estrutura organizacional e dos recursos humanos de uma cooperativa envolve desafios. Conforme Kotler (1978), as organizações em uma sociedade livre dependem de trocas voluntárias para aprimorar os objetivos de mercado e conquistar a eficiência de suas atividades.

O entendimento das particularidades deste tipo de organização, conforme ilustra esse estudo, é uma ferramenta necessária para todos que lidam com cooperativas. As iniciativas empresariais em cooperativas são dificultadas pela natureza das relações de poder e pelos inúmeros problemas a serem resolvidos para a sua implantação.

As análises realizadas apontaram as particularidades das cooperativas, sobretudo a complexa estrutura organizacional; a conseqüente distribuição de poder e as competências requeridas para relacionar essa organização com os ambientes internos e externos. É importante destacar que não é incomum o desempenho desestruturado de cooperativas e dos componentes

que envolvem o ramo de cada cooperativa e a falta de uma visão sistêmica dos diversos segmentos e instituições que compõem a cadeia produtiva. A falta dessa visão é mais grave, quando verificada nos associados, que são as peças fundamentais em uma cooperativa. Dessa forma, a gestão de recursos humanos de cooperativas apresenta grandes obstáculos.

A educação empresarial e o reforço da doutrina cooperativista aos associados de cooperativas são necessários porque cada produtor precisa compreender toda a cadeia produtiva ao se associar a outros produtores para viabilizar sua produção e garantir a sua sobrevivência. Algumas cooperativas buscam promover, mesmo que de maneira precária, essa associação também com o apoio do governo e das entidades que compõem a cadeia produtiva. O intenso trabalho de educação empresarial e de assistência técnica aos produtores promoveriam a maior integração deles na cadeia produtiva e o melhor funcionamento de cada etapa. Esse trabalho pode ser desenvolvido junto com as outras ações de gerenciamento de cooperativas.

## 6. Referencias

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS DE TRABALHO E DE SERVIÇOS - ABRACOOOP Apresenta as particularidades e os problemas das cooperativas. Disponível em <[www.abracoop.com.br](http://www.abracoop.com.br)>. Acesso em: 10 dez. 2004.

ARAGÃO, Gilton Alves. **Agroindústria e Cooperativismo: Uma análise do complexo Agroindustrial Baiano e das possibilidades do Cooperativismo transformá-lo**. Dissertação de mestrado em Economia. Salvador-Ba: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas, 1988

ARAGÃO, Gilton Alves. **Cooperativismo e Gestão Agroindustrial: O Caso da CCLB**. Salvador, 2005.

BAHIA, Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária, Bahia. **Cenários de uma agricultura**. Salvador:SPA/SEAGRI, 2001

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (et al) Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In: BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt ; BORGES-ANDRADE, José Eduardo; ZANELLI ,

José Carlos (Org) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed,2004.  
p.63-141.

BITTENCOURT, Francisco. Gestão do desempenho em equipes produtivas. **Insight MVC**, 6 p.,  
nº 63, Jul. 2003, 33 KB. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/>>. Acesso em: 23 Jul.  
2003

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Regulamenta cooperativas. Disponível em: <  
[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 10 dez. 2004.

COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DA BAHIA – CCLB. Apresenta textos sobre a  
CCLB . Disponível em <[www.catui.com.br](http://www.catui.com.br)>. Acesso em: 10 nov.2004.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. Diversificação e Competitividade  
nas Cooperativas Agropecuárias.**Revista da Administração Contemporânea/ Associação  
Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**.-v.8, n.41, (Out/Dez.2004)  
Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas**.in As pessoas  
na organização. SP, Ed.Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

IRION, José Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo, STS, 1997.

KOTLER, Philip; JAIN Dispak C; MAESINCEE Suvit. **Marketing em ação: uma nova  
abordagem para lucrar, crescer e reinventar/**. RJ, Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. SP, Atlas, 1978.

MC INTYRE, Jimmy Peixe e SILVA, Emanuel Sampaio. **Marketing aplicado à cooperativa**.  
Recife, Sebrae/PE, 2002

NASCIMENTO, Fernando Rios. **Cooperativismo como alternativa de mudança: uma  
abordagem normativa**. Rio de Janeiro, Forense, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Núcleo de dados - dezembro/2003**.  
Disponível em <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 10 set. 2004.

PINHO, Diva Benevides, **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. SP, Saraiva, 2004

PORTAL BRASILEIRO DE CONHECIMENTO SOBRE COOPERATIVISMO. Apresenta informações sobre cooperativas. Disponível em <[www.cooperativa.com.br](http://www.cooperativa.com.br)>. Acesso em: 10 dez. 2004.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, IRRIGAÇÃO E REFORMA DO ESTADO DA BAHIA – SEAGRI. Apresenta os principais acontecimentos na área de agronegócios e as principais ações de governo. Disponível em <[www.seagri.ba.gov.br](http://www.seagri.ba.gov.br)>. Acesso em: 10 dez. 2004.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**; SP, Futura, 2001.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia e VASCONCELOS, Flávio C., **Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico**; Revista de Administração de Empresas (RAE) SP, Jan-Mar, 2002.

VAZ, Gil Nuno, **Marketing institucional; o mercado de idéias e imagens**; SP, Pioneira Thomson Learning, 2003

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (organizadores). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: industria de alimentos, industria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. SP, Pioneira, 2000.

Recebido em 17/11/2006

Aprovado em 22/12/2006