



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO**

**CHATEUBRIAND PINTO BANDEIRA JÚNIOR**

**UMA ABORDAGEM DO MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE  
OLIVEIRA, NA ATUAL ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS: ESTUDO  
DE CASO NA CREDUNI**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2014**

**CHATEUBRIAND PINTO BANDEIRA JÚNIOR**

**UMA ABORDAGEM DO MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE  
OLIVEIRA, NA ATUAL ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS: ESTUDO  
DE CASO NA CREDUNI**

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão de Cooperativas de  
Crédito em parceria com a Universidade  
Estadual da Paraíba, em cumprimento às  
exigências para obtenção do título de  
Especialista em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B214a Bandeira Junior, Chateaubriand Pinto.

Uma abordagem do modelo conceitual de gestão de Oliveira, na atual administração de cooperativas [manuscrito] : estudo de caso na Creduni / Chateaubriand Pinto Bandeira Junior. - 2014. 23 p.

Digitado.

Monografia (Gestão em Cooperativas de Crédito) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão, Economia".

1. Cooperativa. 2. Modelos de gestão. 3. Autogestão. I. Título.

21. ed. CDD 658.4

**CHATEUBRIAND PINTO BANDEIRA JÚNIOR**

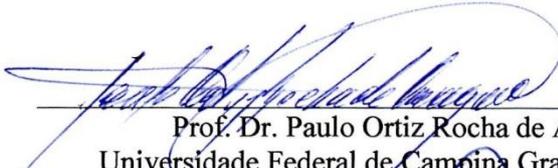
**UMA ABORDAGEM DO MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE  
OLIVEIRA, NA ATUAL ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS: ESTUDO  
DE CASO NA CREDUNI**

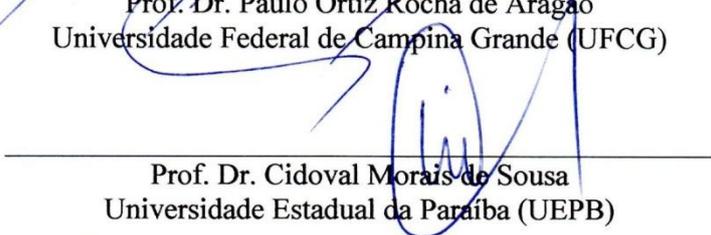
Monografia apresentada ao Curso de Especialização  
em Gestão de Cooperativas de Crédito em parceria  
com a Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento às exigências para obtenção do título de  
Especialista em Gestão de Cooperativas DE Crédito.

Orientador: Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão

Aprovada em: 25/04/2014.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Paulo Ortiz Rocha de Aragão  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cidoval Moraes de Sousa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Rômulo Marinho do Rêgo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB  
ABRIL, 2014**

## RESUMO

O presente estudo teve como base um estudo bibliográfico juntamente com uma pesquisa de campo, apresentando características de um estudo de caso descritivo e exploratório, como base na pesquisa qualitativa. Desse modo, o objetivo principal deste trabalho foi estudar a abordagem do modelo de gestão de Oliveira, na atual administração da CREDUNI – Cooperativa de Crédito. Onde foi realizado um estudo mais aprofundado sobre o modelo de gestão para as cooperativas, focando os sete conjuntos de componentes da metodologia de gestão de Oliveira. A amostra foi composta por 09 cooperados que atuam como conselheiros e gerentes, que representa parte da amostra da pesquisa que participaram da pesquisa por acessibilidade. Ao final do estudo foi possível observar que a Cooperativa de Crédito – CREDUNI, apesar de não utilizar de uma forma clara os sete conjuntos (componentes estratégicos, componentes diretivos, componentes comportamentais, componentes avaliativos, componentes de mudanças, componentes tecnológicos e componentes estruturais) de componentes da metodologia de Oliveira, mas, que no seu cotidiano são aplicados no seu modo de gerenciar. Também foi possível observar através dos discursos dos pesquisados, que há uma grande preocupação com relação às estratégias, talvez pelo fato da cooperativa pesquisada atuar em um ambiente competitivo. No entanto, percebeu-se através das respostas dos agentes pesquisados, que os componentes tecnológicos necessitam de maiores investimentos em termos de tecnologia para que haja uma maior dinamização em termos operacionais no desenvolvimento dos serviços da cooperativa pesquisada. Conclui-se desse modo, que dentro do modelo dos sete componentes existem modelos que precisam ser melhores trabalhados (e.x: componentes tecnológicos e estruturais) para que a CREDUNI se torne cada vez mais competitiva no mercado em que atua.

**Palavras-Chave:** Cooperativa; Modelos de gestão; Autogestão....

## **ABSTRACT**

The present study was based on a bibliographical study along with a field research, showing features of a descriptive and exploratory case study, as the basis of qualitative research. Thus, the main objective of this work was to study the approach of the management Oliveiras' model, in the current administration of CREDUNI-Credit Union. Where we conducted a further study on the management model for co-operatives, focusin on the seven sets of components of Oliveiras' management methodology. The sample was composed of 09 members who act as advisors and managers, which represents part of the sample of the research who took part in the search for accessibility. At the end of the study it was possible to observe that the Credit Union-CREDUNI, although he did not use a clear seven sets (strategic components, components, components, components, behavioral management evaluation, changes, components technology components and structural components) components of the methodology, but that in their daily lives are applied in the way they manage. It was also possible to see through the speeches of the surveyed, there is a great concern with respect to strategies, perhaps because the cooperative research Act in a competitive environment. However, it was realized through the responses of the agents surveyed, the technological components require major investments in technology for greater streamlining in operational terms in the development of the cooperative's services investigated. It is concluded therefore, that within the template of the seven components there are models that need to be worked best (and: technological and structural components) so that the CREDUNI become increasingly competitive on the market in which it operates.

Keywords: Credit union; Management models; Self-management.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. O contexto histórico mundial do cooperativismo .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. A gestão democrática como princípio cooperativista .....</b>	<b>09</b>
<b>2.3. Gestão das cooperativas ... ..</b>	<b>10</b>
<b>2.4 A atuação da autogestão na visão da economia solidária .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. Tendências das cooperativas brasileiras .....</b>	<b>14</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>16</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno vem sendo vítima de profundas e aceleradas mudanças, tanto no âmbito político, social e, sobretudo econômico, graças ao sistema capitalista de primeira, segunda, terceira ou quarta geração, que desencadeou em uma velocidade considerável depois da Revolução Industrial. Por tanto, o referente trabalho enxergou a peculiar necessidade de investigar a sustentabilidade gestacional de uma estrutura econômica intermediária que são as cooperativas, frente ao manifesto cooperativista, iniciado oficialmente ao fim do século XVII.

O cooperativismo oficial que surge exatamente devido às lacunas inumanas deixadas pelo capitalismo e vem sobrevivendo a todas dificuldades, inclusive a falta de credibilidade, atualmente tem vivenciado uma época favorável de crescimento significativo, em contra partida a contemporaneidade sinaliza uma situação de crise do capitalismo mundial (ex. recessão de 2008), porém o capitalismo ainda é consolidado na sociedade ocidental, mas isso não impede a ampliação do movimento cooperativista.

Portanto, a concorrência de mercado e sua própria necessidade de manutenção e evolução, abrem novos horizontes à organização cooperativa fazendo com que sejam assumidas novas condutas e metodologias de administração ou autogestão de cooperativas que contribuam para sua adequação ao ambiente competitivo do qual ela faz parte.

Vale salientar que tanto as organizações privadas, quanto as organizações cooperativas compartilham os mesmos recursos (naturais, humanos, tecnológicos, e capitais), e fazem uso das mesmas instituições (jurídicas, políticas, sociais e econômicas), todavia, há diferenças doutrinárias entre unidades privadas e cooperativas, que caracterizam a grande diferença de comportamento entre estas organizações (PASCUCCI, et al. 2006), o que nesse sentido não gera vantagem para nenhuma das categorias.

Desse modo, assumindo essa realidade de disputa entre os atores já mencionados acima, pela sobrevivência no cenário competitivo, a pesquisa visa diagnosticar os predicados utilizados por uma cooperativa para manter-se competitiva, considerando os pontos de vista da literatura que atribui os diferenciais competitivos a um modelo eficiente de autogestão compostos por sete conjuntos de elementos que são eles componentes estratégicos, diretivos, comportamentais, avaliativos, transformadores, tecnológicos e estruturais, além de ferramentas organizacionais de estratégia e a flexibilidade em adaptar-se as novas tendências, e claro considerar a singularidade da cooperativa estudada, ou seja, a mesma atua com subjetividade para por em prática todas essas diretrizes.

Por tanto o compêndio literário da pesquisa, fonte de subsídio para elaboração do instrumento metodológico, que se trata de um questionário dirigido à cooperativa estudada atuará como parâmetro para verificação do problema levantado: Quais os componentes do modelo de gestão de Oliveira são utilizadas na administração da CREDUNI?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para o desenvolvimento da pesquisa faz necessário elencar os principais conceitos teóricos, a cerca do tema abordado, agindo como suporte para o apoio e argumentação para a proposta do objeto de estudo, afinando o assunto até o ponto específico. Nesse caso a fundamentação teórica conta com cinco seções relevantes a temática estudada, que são elas: o contexto mundial do cooperativismo, a gestão democrática como princípio cooperativista, gestão das cooperativas, a atuação da autogestão na visão da economia solidária, estratégias competitivas e cooperativas e as tendências do cooperativismo no Brasil.

### **2.1 O contexto histórico mundial do cooperativismo**

Struminski (2007) considera o cooperativismo o filho direto da Revolução Industrial. Pois a competição é oriunda já daquela época que muitos trabalhadores qualificados das manufaturas começaram a sofrer por ter que competir com as próprias máquinas inseridas nas fábricas. Para a operação das máquinas eram preferenciais a escolha por pessoas sem qualificação (mão-de-obra). Com isso, os produtores artesanais corriam risco de ficar sem emprego, devido aos produtos industriais que custavam menos.

Notadamente, Robert Owen, um dos pais do cooperativismo, defendia as primeiras ideias de autogestão, uma vez que fazia menção de que os trabalhadores deveriam se organizar e montar suas fábricas. Também pregava que os resultados do trabalho em comum fossem repartidos de forma equitativa. Ele sugeria inclusive que ao redor destas fábricas se formassem aldeias cooperativas, onde os meios de produção seriam possuídos e geridos coletivamente.

No entanto, a etapa seguinte dessas ideias, foi dado com a determinação dos 27 tecelões e uma tecelã em 21 de dezembro de 1844 quando fundaram uma cooperativa de consumo em Manchester, na Inglaterra, conhecida como “Sociedade dos Pobros Pioneiros de Rochdale”, considerável centro têxtil na época (PINHO, 1982).

Conforme Ica (2013), as cooperativas tratam-se de organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas que se mostrem aptas e dispostas a usar seus serviços e assumir as responsabilidades de sócio. De acordo com este princípio não há restrições para participar de uma cooperativa no que diz respeito, classe social, posição política e religiosa, quando um indivíduo manifesta o desejo de participar é imperativo aceitar as responsabilidades como membro. Essa norma, portanto não chega a ser uma regra que exija um esforço para ser seguida, pois toda organização independente de ser cooperativa ou não exige do cooperado (funcionário) que assuma responsabilidades, cumpra deveres.

Ainda segundo o Ica (2013), as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, estes por sua vez possuem participação ativa e

fundamental na elaboração de políticas e na tomada de decisões. Contudo, Carneiro (1981) considera que o tamanho da cooperativa pode tornar-se um problema para sua funcionalidade democrática. Uma vez que quanto maior o número de cooperados mais diminui proporcionalmente o controle democrático. Em controversa um número bem restrito de cooperados inviabiliza o poder de barganha junto a fornecedores e clientes e ganhos em escala. Porém não se pode generalizar essa visão do autor, já que cada cooperativa é um caso diferente e cabe a cooperativa analisar sua situação.

Quanto à participação econômica dos membros, esse princípio vem sendo readaptado ao longo da história do cooperativismo. No primeiro momento veio sendo sub dividido em: Retorno pro Rata das Operações, Juro Limitado ao Capital Investido e Vendas a Dinheiro.

O retorno pro Rata das Operações, trata-se de recompensa do cooperado de acordo com as transações realizadas pelo mesmo de forma proporcional. O juro limitado ao capital investido tem dois fins, o primeiro é justamente remunerar o capital investido pelos cooperados na cooperativa por meio de suas quota-partes e o segundo é limitar esta própria remuneração de modo a não torna-la o negócio central do cooperado (SCHINDER, 1999; CANÇADO e CONTIJO, 2009). O princípio das Vendas a Dinheiro era uma condição de sobrevivência para a Cooperativa de Rochdale na época, conforme descrito por Holyoake (2005).

A evolução em 1937 retirou o princípio da Venda a Dinheiro que já não fazia sentido à época. Em 1966 enfatizou-se a distribuição das sobras no sentido de: desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; e c) aos associados pro rata das operações. Esta ênfase institucionalizou fundos para entender aos cooperados e desenvolver a cooperativa, mantendo ainda o retorno pro rata. Cabe destacar que esta prática já era adotada por muitas cooperativas. Manteve-se também a Taxa de Juros Limitada ao Capital Social, apesar da mudança de nomenclatura, não houve mudanças no objetivo do princípio. (SCHNEIDER, 1999; CANÇADO e CONTIJO, 2009).

O princípio da Autonomia e Independência, já vinha sendo idealizado sutilmente, mas só em 1995 ele apareceu visivelmente. E de acordo com Monteiro (2010) a dificuldade em explicitar o principalmente deve-se a dependência em diversos países como os que faziam parte da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) do estado pelas cooperativas que não poderiam praticamente ser autônomas na época. Foi com a queda do muro de Berlim que o princípio da autonomia passou a compor o conjunto de princípios considerados pela ICA e presentes até hoje.

O movimento cooperativista, desta maneira, passa, de forma explícita, a orientar as organizações cooperativas no sentido de que elas próprias garantam condições para direcionar seu desenvolvimento.

No tocante a Educação, formação e informação, desde Rochdale já haviam bibliotecas na Cooperativa, fazendo menção a relevância do fator educação (HOLYOAKE, 2005). Na revisão de 1937 ocorre um declínio desse princípio, pois o mesmo passa a não ser obrigatório. Segundo Holyoake (2005) em 1966 existe uma sinalização para composição de um fundo para educação dos membros, mas só em 1995 o princípio passa a ser obrigatório.

Nos estudos de Crúzio (1999), Rigo (2009), Cançadoetal (2009), realizados no âmbito brasileiro, fica claro que a Educação Cooperativista (educação para o cooperativismo) é uma das principais causas do desenvolvimento das cooperativas.

Na era da informação não se pode fugir dos esclarecimentos, das ideias, da inclusão digital, da continua reciclagem quanto cooperado, e das teorias levantadas para esse movimento. Quanto mais os cooperados possuem as informações na hora certa mais será competitiva e ágil a cooperativa.

Princípio presente desde Rochdale, a Cooperação entre cooperativas vai além da criação de várias federações e confederações nos diferentes países o que mostra essa tendência. Mas em 1995 depois de idas e vindas, sua nomenclatura passou a ser intercooperação sem alterações de conteúdo: “As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais” (ICA, 2013).

Conforme Monteiro (2010) a intercooperação é a expressão a nível macro da própria cooperativa. Os cooperados constituem cooperativas buscando interesses comuns no nível micro. As cooperativas, por sua vez, constituem estruturas a nível macro e micro com os mesmos objetivos. Esta integração é importante e pode se tornar crucial para a sobrevivência destas organizações em mercados cada vez mais complexos, competitivos e excludentes.

O princípio da preocupação com as comunidades só passa a fazer parte do conjunto de elementos cooperativistas em 1995, mas alguns princípios estavam relacionados ao desenvolvimento da comunidade, como o da gestão democrática, o da educação estimulam o desenvolvimento da comunidade: “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros” (ICA, 2013).

Notadamente, a cooperativa é composta de pessoas que ocupam um espaço geográfico e, portanto, deve estar atenta ao desenvolvimento deste espaço, procurando alcançar seu fim maior: prestar serviço aos cooperados e conseqüentemente a comunidade como um todo, conduzindo a uma gestão mais democrática dentro do princípio cooperativista.

## **2.2. A gestão democrática como princípio cooperativista**

A gestão de uma cooperativa vai além da atuação de uma cúpula dirigente de profissionais responsáveis pela estratégia e governança da cooperativa e age também como um valor especial onde em tese é celebrada a democracia através da autogestão, representada por cooperados que são ou fazem o papel de executivos, onde não se pode ser desprezada a possibilidade de contratação de profissionais externos enquanto funcionário sem ferir a autogestão.

O controle democrático pelos membros, ou seja, autogestão é um dos sete princípios que compõe a doutrina vigente do cooperativismo, que mesmo tendo sofrido alterações ainda faz menção aos princípios baseados em Rochdale, a primeira organização cooperativa oficialmente, tendo sido fundada em 1884 na Inglaterra que

deu subsídios essenciais as demais cooperativas, sendo que hoje a Aliança Internacional Cooperativa (ICA) mantém a certificação destes princípios: adesão livre e voluntária, controle democrático pelos membros, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade.

Os princípios do cooperativismo não se tornam agravantes de restrição da competitividade, o fato de ser diferente em doutrina dos demais atores de mercado não implica em ser menos competitivo, ou contar com uma menor vantagem.

### **2.3. Gestão das cooperativas**

Conforme Oliveira (2006) para falar em gestão no atual contexto administrativo das cooperativas é necessário considerar-se duas premissas: primeiro, que o posicionamento jurídico das cooperativas é diferente da constituição jurídica das empresas em geral; e o segundo, que embora exista o diferencial na constituição jurídica entre as duas partes, as cooperativas concorrem com empresas em geral, gerando assim uma vantagem ou desvantagem para as cooperativas.

Uma vez que, a constituição jurídica das cooperativas – baseada na Lei nº 5764, de 1971, ou qualquer nova lei que venha substituir – por si só pode ser considerada uma vantagem competitiva para as cooperativas, se, além disso, estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, e estarem firmadas em suas formas de interação com seus clientes – cooperados e mercado em geral, que dão verdadeira sustentação para que as cooperativas possuam vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras, já que ao longo do tempo determinadas benevolências governamentais vão sendo perdidas pelas cooperativas (OLIVEIRA, 2006).

Ainda nesse mesmo sentido, Machado (2006) comenta que para seguirem as tendências do mercado em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar à necessidade do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

Ainda conforme esse autor na gestão das cooperativas prevalece à autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembleia-Geral. Porém para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

A contratação de profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar corretamente o mercado e gerir os negócios, buscando manter o equilíbrio entre o cooperado e o mercado (ROSSÉS, FERREIRA, STECCA, et al. 2010).

Para fundamentação, Oliveira (2006) apresenta em sua obra “Manual de gestão de das Cooperativas”, um modelo de gestão as cooperativas, conforme ilustrado a seguir:



Figura 1 : Componentes do modelo de gestão das cooperativas

Fonte: Oliveira (2006)

Conforme a figura 1, o modelo apresentado por Oliveira (2006) é formado por sete conjuntos de elementos administrativos e há uma forte interação entre eles. Analisando a figura em sentido horário temos que: o primeiro conjunto cuida dos componentes estratégicos, ao qual planejamento estratégico se porta como uma ferramenta para o ponta pé do empreendimento, sendo capaz de traçar o rumo de empresa para que possa ser alcançado o êxito do negócio (OLIVEIRA, 2006). Nessa mesma visão Cordeiro e Dantas (2008) destaca ainda que o planejamento estratégico é imprescindível para identificação da análise de SWOT (oportunidades e ameaças; percepção do ambiente externo e interno). Combinamos ao Planejamento Estratégico encontram-se ainda qualidade e o marketing como agentes de sustentabilidade desse processo.

Os componentes diretivos fazem parte do segundo conjunto de elemento do modelo. Desse modo, cabe ao gestor conhecer plenamente a organização que administra, pois possuir apenas conhecimento competente ao mesmo e técnicas administrativas não são suficientes nem lhe assevera obtenção dos resultados.

Rodrigues et al. (2003) afirma que a comunicação é o processo de conformidade e transmissão de um dado bruto, ou informação que ocorre entre emissor e receptor visando alguma finalidade da cooperativa. Uma vez que se a informação chegar atrasada ou equivocada causa um grande problema e considerando a falta de comunicação outro problema grave.

Na ótica de Stefano (2006) as aplicações desses fatores contribuem coma maior capacitação profissional dos cooperados, executivos e funcionários de cooperativas,

gerando assim motivação, comprometimento de definindo os papéis de cada um dentro das cooperativas.

Os componentes comportamentais compõem o terceiro grupo, no qual Oliveira (2006) disserta como sendo a capacitação uma maneira de aliar a teoria (conhecimento) à prática (atividade) desenvolvidas na cooperativa; o desempenho da função do cooperado é indicado conforme o estabelecido e o resultado obtido; o potencial que são as habilidades e conhecimentos que transcendem a função ou cargo; o comportamento que se reflete em atitudes influenciadas por inúmeras variáveis do ambiente que o cerca. E comprometimento que é aceitação da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou do cooperado.

O quarto grupo conta com os componentes de avaliação. Na visão de Oliveira (2006), utilizar de indicadores de desempenho é avaliar o nível de sucesso na concretização das atividades ou processo da cooperativa. O autor completa o raciocínio salientando que os responsáveis pelo controle (supervisão) podem usar indicadores para o aprimoramento, uma vez que mesmo atingindo o sucesso vai ser considerado o grau com o intuito de verificar a eficácia no alcance dos resultados. Nesse sentido o que é importante não é somente conseguir os resultados, porém, atingi-los da melhor forma.

Os componentes de mudança são o quinto grupo na análise do modelo proposto por Oliveira (2006). Considerando a opinião do autor, quando a cooperativa como todo entende a validação dos resultados, por meio de orientação e capacitação dificultando a presença significativa de desafios que causem transtornos na evolução dos processos produtivos através da busca em identificar os valores dos funcionários da cooperativa pro meio da Administração de Resistências.

No sexto grupo revelam-se os componentes tecnológicos ou produto/serviço oferecido que, na visão de Oliveira (2006) quando considerada a relação cooperativa/cooperado/mercado, é o objetivo de existência da organização cooperativa, deve ser desenvolvendo por um conjunto de atividades sequenciais relacionadas que buscam atender às dos clientes, cooperados e funcionários da cooperativa.

Conforme Oliveira (2006) o processo é o ponto principal para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão nas cooperativas, exigindo conhecimento, o entendimento conceitual e possível aplicação de determinado assunto na realidade da cooperativa.

Finalmente o sétimo conjunto do modelo refere-se aos componentes estruturais. Por tanto Oliveira (2006) interpreta que a estrutura organizacional contempla a delegação de tarefas, funções e responsabilidades. O referido autorcitado acima, enfatiza ainda, que é no desenvolvimento dos componentes estruturais que se obtém o conhecimento necessário para dar suporte as decisões e as estratégias dos gestores, buscando-se o alcance de resultados.

## **2.4 A atuação da autogestão na visão da economia solidária**

Singer (2002) afirma que a economia solidária surgiu no Brasil provavelmente como resposta à grande crise de 1981/1983, quando muitas indústrias, inclusive de

grande porte, pediram concordata e entraram em processo falimentar. Foi dessa época a formação das cooperativas que assumem a indústria Walling de fogões, em Porto Alegre; a Cooperminas, que explora uma mina de carvão falida em Criciúma (Santa Catarina); e as cooperativas que operam as fábricas ( em recife e em São José dos Campos) da antiga Tecelagem Parahyba de cobertores. Todas elas continuam em operação até hoje.

Acredita-se, que a auto gestão que funciona como um dos pontos mais importantes das organizações que fazem parte da categoria da economia solidária, que conforme Singer (2003) impulsiona a fraternidade solidária entre os membros que se estende a toda população trabalhadora em geral, dando enfoque aos mais desfavorecidos. E para Oliveira (2003), autogestão também contribui para promoção da cidadania, pois as pessoas nesse sentido são protagonistas da situação, buscando por soluções quantitativas.

A autogestão possui um caráter multimensional, assim confirma que não é apenas uma prática administrativa. Albuquerque (2003) classifica esse conceito multimensional da seguinte forma: cunho social, econômico, político e técnico.

- **Social** – pois enquanto construção social a autogestão deve ser percebida como resultado de um processo capaz de engrandecer ações e resultados aceitáveis a todos os indivíduos e grupos que dela dependem (ALBUQUERQUE, 2003, p.20);

- **Econômico** – “são processos de relações sociais de produção, que se definem sobre práticas que privilegiam o fator trabalho em detrimento do capital” (ALBUQUERQUE, 2003. p.20);

- **Política** – “se fundamenta a partir de sistemas de representação cujo os valores, princípios e práticas favorecem e criam condições para que a tomada de decisão seja o resultado de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado” promovendo a igualdade entre os membros (ALBUQUERQUE, 2003. p.20);

- **Técnica** – “insinua a possibilidade de uma outra forma de organização e divisão do trabalho” (ALBUQUERQUE, 2003. p.20).

De acordo com essas características de autogestão reforça o conceito da economia solidária e auxilia na sua funcionalidade. Uma vez que Farina (1985, p. 49), diz que a heterogestão consiste em uma “distribuição não igualitária do poder, ou seja, de uma relação predominantemente unilateral de dominação”. E quanto à “ausência de relações de subordinação” é que de fato caracteriza a autogestão.

Portanto a autogestão inserida na economia solidária é vista como “modo de agir coletivo, segundo o qual os princípios da ação social, se formam na experiência concreta e derivam do significado dado as intenções do grupo [...] (ALBUQUERQUE, 2003. p.25). Vinculado a autogestão a essa prática social, como agente de transformação da sociedade capitalista ligadas a uma nova forma de organização do trabalho, através da busca pela reapropriação da produção e do desenvolvimento do indivíduo também quanto sujeito social.

## 2.5 Tendências das cooperativas brasileiras

Através da literatura nacional e de seus organismos representativos, o cooperativismo brasileiro revela a preocupação com a modernização e com a revitalização das práticas cooperativas, seja para atender aos apelos econômicos da globalização, seja para atender aos apelos éticos da contemporaneidade, especialmente no que diz respeito à ampliação da democracia. Isso significa que, particularmente num país como o nosso, o cooperativismo traz em si duplo apelo: de emancipação econômica e de emancipação política (PIRES, 2004).

Segundo Sampaio, Salomão e Guerreiro et. Al (2004), é possível afirmar que o futuro do cooperativismo está condicionado aos encaminhamentos das questões mais amplas pela sociedade brasileira. Percebe-se, desde já, um novo vigor às discussões sobre futuro do cooperativismo brasileiro a partir do esforço entre os órgãos de representação, gestores, membros associados, órgãos públicos, universidades e ONG's – em redefinir o perfil do cooperativismo brasileiro e alicerçar as bases de credibilidade do movimento face ao conjunto da sociedade.

Apesar das dificuldades, hoje é possível observar que o cooperativismo brasileiro se inscreve numa nova perspectiva histórica do país, que coincide com as recentes conquistas democráticas, sinalizando a construção de uma nova página da história do cooperativismo brasileiro.

O papel da universidade, nesse conjunto de esforços, ganha visibilidade através dos seus diversos cursos de formação – seja ao nível de graduação ou pós-graduação – e doa programas de incubadora de cooperativas, demonstrando, ao mesmo tempo, maior aproximação da academia com o movimento cooperativo.

No ensino superior, a educação cooperativa vem demonstrando grandes avanços, considerando, particularmente, que muitas universidades brasileiras têm adotado o cooperativismo como disciplina transversal. Constata-se, também, um crescimento de interesse sobre o tema na área de pesquisa e extensão universitária, envolvendo professores e alunos (SAMPAIO, SALOMÃO e GUERREIRO et al. 2004)

Desse modo, cinco fatores, especialmente – de ordem interna e externa ao país – parecem contribuir para mais uma tendência que se trata do enfoque inclusão social:

1 – A revitalização dos conceitos e da prática cooperativa a partir de um balanço crítico em relação às práticas do passado;

2 - O crescimento do desemprego estrutural, estimulando a proliferação de organizações de economia solidária;

3 – O caráter competitivo da globalização, que impõe práticas cooperativas com boa performance empresarial;

4 – A flexibilização das relações de trabalho, estimulando práticas autogeridas e;

5 – A ampliação das discussões em torno dos conceitos de desenvolvimento local, economia social e terceiro setor (SAMPAIO, SALOMÃO e GUERREIRO et al. 2004).

Assim, a literatura brasileira atual conduz-se há uma tendência de denúncia do insucesso de um modelo de implementação de cooperativismo e revela as preocupações

em torno dos desafios impostos pela globalização, destacando a necessidade de adoção de modernização das práticas, da adoção de novos estilos de governança e de maior participação dos associados na dinâmica da cooperativa para permitir uma inserção mais efetiva das cooperativas nos mercados globais.

Sendo assim, todos esses fatores tendem a oxigenar as discussões sobre o cooperativismo apontando os seus limites na atualidade enquanto projeto e prática de mudança social.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Acredita-se, que a realização de um bom trabalho de pesquisa requer uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador na busca de soluções sérias e métodos apropriados ao trato do problema estudado (CERVO E BERVIAN, 1983). Nessa ótica, a crítica é uma ferramenta fundamental para alavancar esse requisito, quando lançada de forma objetiva e racional, traduzindo o cunho científico desse estudo.

Com base nesse entendimento de pesquisa, foi realizado inicialmente uma pesquisa bibliográfica prévia para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa, acompanhada da intenção de situar o objeto central de estudo (Abordagem do Modelo de Gestão de Oliveira, na atual Administração de Cooperativas).

Desse modo, a abordagem de pesquisa selecionada foi a pesquisa qualitativa. Conforme Minayoet al (1998) na pesquisa qualitativa é possível responder a questões do indivíduo no ambiente organizacional com um nível de realidade que não pode ser quantificado, por se trabalhar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidos a números.

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa empírica tendo como método de procedimento o estudo de caso. Conforme Bruyneet al (1977), o estudo de caso é “uma análise intensiva, empreendedora numa única ou em algumas organizações reais (...) e reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação.

Quanto a população da pesquisa, ela é representada por vários elementos que possui características comuns, ou seja, eles possuem características que representam o objeto de estudo (VERGARA, 2010, BOGDAN e BIKLEN, 1998). Desse modo, considerou-se o universo da pesquisa deste estudo a Cooperativa de Crédito – CREDUNI.

Acredita-se, que o universo da pesquisa social é tão vasto que se torna impossível abordá-lo em sua totalidade, onde geralmente o pesquisador trabalha com uma amostra (GIL, 1999). Assim, a amostra deste estudo foi composta pelos seguintes cargos da CREDUNI: 02 Conselheiros administrativos e 03 gerentes que exercem os seguintes cargos: 01 gerente geral e 02 gerentes de atendimento.

No que se refere à coleta e análise dos dados na CREDUNI, foi elaborado um questionário que Lakatos e Marconi (1985) conceituam que se trata de um instrumento para recolher informação. É uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito aos indivíduos. O questionário permite que o pesquisador conheça algum objeto de estudo (OLIVEIRA, 2005). Esse questionário foi concebido de acordo com os aspectos encontrados no modelo de Oliveira.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme o levantamento dos dados através da fundamentação teórica, visita técnica e aplicação do questionário da pesquisa com os entrevistados, apurou-se os seguintes aspectos apresentados na sequência dos componentes do modelo de gestão de Oliveira de acordo com o questionário aplicado.

No que se refere ao **Componentes Estratégicos**, pode-se detectar através dos discursos dos sujeitos pesquisados que houve um planejamento estratégico desde o início da implantação da CREDUNI, e que este planejamento estratégico está sempre se revisando para uma melhor identificação dos seus pontos fortes e fracos no nicho de mercado em que atua, conforme os seguintes discursos externalizados pelos entrevistados:

*“...Sim. Recentemente foi realizado um estudo em conjunto com a central para identificar nossos pontos fortes e nossas fraquezas e rever o planejamento estratégico da CREDUNI...”*

*“...A CREDUNI possui um planejamento estratégico, plano de marketing, planejamento orçamentário. Além das ferramentas, ocorre uma verificação constante dos pontos e metas...”*

Quanto à missão e a visão da CREDUNI, foram extraídas as seguintes respostas conforme o entendimento dos sujeitos de pesquisa:

*“...A visão e a missão da CREDUNI é contribuir no campo da economia com um ideal social elevado, diluindo os riscos na comunidade em prol do desenvolvimento local através de uma melhor educação financeira entre os seus cooperados...”*

*“...A CREDUNI tem como missão, ser a primeira instituição financeira dos servidores das instituições públicas de ensino superior no Estado da Paraíba. E a visão é contribuir para o bem-estar dos cooperados mediante educação, orientação e oferta de produtos e serviços econômico-financeiros...”*

*“...Contribuir com a organização financeira dos cooperados se tornando assim a sua principal instituição...”*

No tocante à missão e visão da Cooperativa, percebe-se que há uma divergência na percepção dos entrevistados quanto aos objetivos de ambas (missão e visão), onde todos os entrevistados enquanto cooperados que atuam no gerenciamento da instituição deveriam ter uma idéia mais clara.

Quanto aos pontos fortes e fracos da CREDUNI, foram externalizados os seguintes discursos pelos entrevistados:

*“...O mercado onde atua a CREDUNI, acredito ser um ponto forte demandante do principal produto da CREDUNI, que é o crédito. A boa formação dos dirigentes extraídos de seu quadro social com professores universitários de todos os segmentos também é um ponto forte. Porém como pontos fracos temos: a educação cooperativista ainda precisa ser trabalhada e apesar do quadro social ter pessoas com boa formação acadêmica, a preparação de dirigentes para substituição e renovação ainda é muito baixa...”*

“...Os pontos fortes são atendimento com qualidade, taxas de juros competitivas com as existentes no mercado e distribuição de sobras com os seus cooperados. A CREDUNI tem um ponto fraco que é o tamanho da sua área de atuação. É necessário repensa-la com certa brevidade, através da incorporação ou fusão com outras cooperativas de crédito, e também a modificação do seu estatuto abrindo a oportunidade de crédito para funcionários públicos em geral, ampliando o seu horizonte de negócios...”.

Desse modo, percebe-se através das falas descritas acima e que representa a opinião de todos os entrevistados, que os mesmos sabem muito bem distinguir os pontos e fortes e francos, como também opinam em como atacar os pontos francos dando sugestões de como torná-los fortes.

No que se refere aos **Componentes Diretivos**, no tocante as decisões serem tomadas, se elas são tomadas de forma monocráticas ou colegiada, foram obtidos os seguintes discursos dos sujeitos de pesquisa:

“...No Conselho de Administração da CREDUNI, as decisões são de natureza colegiada...”.

“...Como faço parte do Conselho, as decisões são tomadas pelo grupo onde cada um tem um voto com o mesmo peso...”.

Percebe-se através dos discursos acima, que todas as decisões inerentes aos assuntos no que tange as decisões da cooperativa são decididas em conjunto.

Quando argüidos sobre a maior dificuldade encontrada pela CREDUNI no decorrer de sua história e qual a estratégia encontrada para solucionar o problema, foram obtidas as seguintes respostas:

“...A maior dificuldade encontrada na CREDUNI no momento, é sem dúvida o elevado grau de endividamento por parte dos cooperados. Medidas estão sendo tomadas com a implantação do setor de cobrança e ações judiciais competentes...”.

Percebe-se, que através do discurso acima que administrar uma cooperativa de crédito não é fácil, principalmente, pela situação econômica em que se encontra o mundo atual. No entanto, conforme o mesmo discurso, medidas estão sendo tomadas para solucionar o problema de inadimplência por parte dos cooperados.

Quando perguntados se uma cooperativa é competitiva e se a CREDUNI é uma cooperativa competitiva, foram apontadas as seguintes respostas pelos entrevistados:

“...Do ponto de vista mercadológico, uma cooperativa para ser competitiva necessita suprir todas as necessidades de seus cooperados. A CREDUNI é uma cooperativa competitiva por apresentar resultados melhores que o mercado, e empresta dinheiro para os cooperados com melhor taxa de juros...”.

“...A CREDUNI é competitiva, basta olhar os seus depósitos a prazo, a distribuição de sobras, sua liquidez, capital social e o crescimento do número de cooperados nos últimos anos...”.

No que diz respeito aos **Componentes Comportamentais**, quando perguntados se todos os cooperados possuem um nível de formação suficiente para entender o que se trata o movimento cooperativista, foram externalizadas as seguintes respostas:

“...Não. Apesar do esforço que a mesma realiza....torna-se difícil testar e medir se os conhecimentos de todos estão nivelados...”.

“...Os meios para esse entendimento são disponibilizados, mas algo ainda falta fazer para uma maior sensibilização e conhecimento no assunto para entender o movimento cooperativista...”.

Conforme os discursos acima percebe-se, que apesar dos cooperados possuírem meios de entender como funciona o movimento cooperativista, ainda falta um compromisso maior em entender o funcionamento e qual é o objetivo de uma cooperativa.

Quando perguntado aos sujeitos de pesquisa, quais dos sete princípios cooperativistas vigentes que regem uma cooperativa, qual desses é o mais enfatizado, foram obtidas as seguintes respostas:

“...A CREDUNI segue à risca todos os princípios do cooperativismo...”.

“...A participação econômica nos resultados acredito ser a mais evidente...”.

Conforme as respostas obtidas por parte dos entrevistados, os mesmos responderam que a CREDUNI segue todos os princípios do cooperativismo e percebe isso na divisão dos lucros por parte da cooperativa.

Quanto aos **Componentes Avaliativos**, no que se refere ao controle dos membros de trabalho da CREDUNI, foram apresentadas as seguintes respostas:

“...Nos últimos três anos, tem havido uma maior preocupação em se avaliar os profissionais para melhor direcionamento em treinamentos e cursos e também com incentivo para o crescimento profissional...”.

No que se refere ao segredo do sucesso da CREDUNI, foram apontadas as seguintes falas:

“...Quando não se tem medo do trabalho, o sucesso vem em seguida. A dedicação de seus idealizadores foi um ponto chave...”.

“...O sucesso da CREDUNI tem como escopo principal a organização financeira dos seus associados, com melhores taxas de investimentos e empréstimos. Além de propiciar cursos para sócios e seus dependentes em convênio com SENAI, SEBRAE e SENAC, favorecendo-os e credenciando-os para o mercado de trabalho.

Com relação aos **Componentes de mudanças**, quando indagados a relação do cooperativismo com a globalização e a competitividade, foram extraídos os seguintes discursos por parte dos pesquisados:

“...O cooperativismo como doutrina poderia ser um meio de alavancar a globalização que já tem em seus princípios a intercooperação que envolve cooperativas entre nações possibilitando competitividade frente às empresas tradicionais...”.

Conforme visto no discurso acima, que traduz os pensamentos de todos os sujeitos entrevistados, a globalização já faz parte do cotidiano das cooperativas desde que foi fundada a ICA – Aliança Cooperativa Internacional na cidade de Genebra-Suíça em 1895.

No que se refere aos **Componentes Tecnológicos**, quanto a CREDUNI ser uma cooperativa digital, foi apontada a seguinte fala:

“...O cooperativismo de crédito começou a ressuscitar no início dos anos 90. Está muito atrás em relação aos bancos financeiros, com vantagem tecnológica devido a anos de investimentos. A CREDUNI está associada a um sistema cooperativo UNICRED NNE

que centraliza e administra um software para todo o sistema regional, portanto, a limitação tecnológica está no sistema regional como um todo...”.

Apesar toda limitação tecnológica, conforme o discurso acima citado, a CREDUNI consegue atender os seus clientes de modo satisfatório com atendimento de excelente qualidade.

Quanto aos **Componentes Estruturais**, quando perguntados aos entrevistados como são atribuídas as funções dos cooperados, foram apontadas as seguintes respostas: “...Temos as funções estatutárias atribuídas à assembléia geral, conselhos de administração e fiscal e diretoria executiva adequadamente descrita no estatuto. E temos as funções dos profissionais contratados, empregados da CREDUNI, divididos em duas principais áreas: negócios e a da controladoria...”.

Desse modo, com base em todos os pontos que tiveram relevância nos resultados da pesquisa, torna-se necessário fazer uma interpretação final do conteúdo que foi obtido na pesquisa de campo.

Onde, foi percebido que o dinamismo da gestão da CREDUNI direciona todas as características em majoritária para o modelo de gestão de cooperativas de Oliveira, e torna-se evidente que através da sua subjetividade e peculiaridade de cooperativa empresa, assumindo primeiramente a promoção da dignidade humana, mas, sem perder o foco no “negócio cooperativista de crédito” que vem crescendo desde a sua fundação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo identificar quais os componentes do modelo de gestão de Oliveira são utilizados na administração da Cooperativa de Crédito – CREDUNI, realizando a pesquisa em uma agência localizada na cidade de João Pessoa-PB.

Por meio do referencial teórico, foi possível se aprofundar mais nas variáveis investigadas nessa pesquisa, podendo ser encontradas informações complementares e relevantes para o estudo, tendo em vista que foram utilizados diversos autores para um melhor embasamento do assunto tratado que foi administração de cooperativas, e no caso específico desse trabalho: a cooperativa de crédito.

Com a aplicação do questionário da pesquisa de campo, foi possível observar o modelo de gestão da CREDUNI e se esse modelo de gestão desenvolvido pela CREDUNI, é parecido como o modelo de gestão proposto por Oliveira.

No entanto, foi percebido que o dinamismo da gestão da CREDUNI direciona todas as características em majoritária para o modelo de gestão de cooperativas de Oliveira, e torna-se evidente que através da sua subjetividade e peculiaridade de cooperativa empresa, assumindo primeiramente a promoção da dignidade humana, mas, sem desprezar o “negócio cooperativista de crédito” que vem crescendo desde a sua fundação.

Desse modo, entre os conjuntos de componentes de Oliveira que foram analisados, discutidos e percebidos na literatura com a gestão da CREDUNI, alguns merecem destaque como:

Os componentes estratégicos, apareceram na pesquisa como um dos fatores mais importante para a cooperativa pesquisada, talvez deve-se ao fato da mesma atuar em um ambiente muito competitivo.

Os componentes diretivos e comportamentais também se apresentaram bem fortes conforme os resultados da pesquisa, uma vez que todos os componentes atuam como líderes seguindo todos os princípios do cooperativismo e tomando as decisões de forma conjunta.

No entanto, percebeu-se através das percepções dos agentes pesquisados, que os componentes tecnológicos necessitam de maiores investimentos em termos de tecnologia para que haja uma maior dinamização em termos operacionais no desenvolvimento dos serviços da cooperativa pesquisada.

Também foi percebido durante a pesquisa de campo, que apesar cooperados da CREDUNI não se referir ao modelo de gestão cooperativa de Oliveira, mas, nas entrelinhas dos discursos fica evidente a forma de gestão cooperativista deste modelo.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, P.P. Autogestão. In: CATANNI, A.D. (org). **A outra economia**.1.ed. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- BOGDAN, R. BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1198.
- BRUYNE, Paul. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CANÇADO, A.C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influências na legislação brasileira. In: CANÇADO, A.C.; GONTIJO, M. C. H (orgs.). **Incubação de cooperativas populares: metodologias dos indicadores de desempenho**. 2 ed. Palmas: Futura, 2009.
- CARNEIRO, P. P. **Cooperativismo: o princípio cooperativo e a força existencial social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981. Disponível em: <[HTTP://www.fundace.org.br/cooperativismo](http://www.fundace.org.br/cooperativismo)>.
- CERVO, A. L, BERCVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CORDEIRO, M.A.N. DANTAS, M. Z. Importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento de empresas cooperativas. In: **V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo**. Agosto, 2008.
- CRÚZIO, H. O. Como **organizar e administrar uma cooperativa**. 4 ed. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007.
- FARINA, E.M.M.Q. Azevedo, P. F. SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.
- HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 9 ed. Porto Alegre: Ws Editor, 2005.
- ICA – International Co-operative Alliance**.<<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>.Acessado em 13/02/2013.
- LAKATOS, E.M. MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MONTEIRO, E.S.R.B. et al. **Prática dos princípios cooperativistas**: um estudo de caso na cooperativa Adalgiza Moniz em Cabo Verde. 2010.

OLIVEIRA, D. P.R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P.R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASCUCCI, CESAR, RESENDE. **As organizações cooperativas e o mercado**: o caso de uma cooperativa de trabalho médico, a UNIMED, 2006.

PINHO, D.B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIRES, M. L. **O cooperativismo agrícola em questão. A trama de relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do Leste (Québec) Canadá**. Recife: Massangana, 2004.

ROSSÈS, FERREIRA, STECCA, et al. **Sistema de gestão em cooperativas: o caso da cooperativa agropecuária Júlio Castilho**. Mato Grosso do Sul, 2010.

RIGO, A. S. Profissionalização da gestão e autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados no vale do Rio São Francisco. In: CANÇADO, A.C.; GONTIJO, M. C. H (orgs.). **Incubação de cooperativas populares**: metodologias dos indicadores de desempenho. 2 ed. Palmas: Futura, 2009.

SAMPAIO, SALOMÃO, GUERREIRO. Et al. **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife, 2004.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. Ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496 p.

STEFANO, S.R, ZAMPIER, M.A. GRZESZCZESZYN, G. **Cooperativas**: características, gestão e relevância sócio-econômica para o Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO -SEMEA-, 9, 2006, São Paulo. Disponível em :<http://www.ead.fea.usp.br>.

STRUMINSKI, E. **O cooperativismo, um pouco de história**. Análise, 2007.