

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ARETHA DO NASCIMENTO SANTANA

Um retrato do cooperativismo paraibano sob a óptica do Serviço Nacional de
Aprendizagem do Cooperativismo da Paraíba

João Pessoa

2016

ARETHA DO NASCIMENTO SANTANA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

S232r

Santana, Aretha do Nascimento.

Um retrato do cooperativismo paraibano sob a
óptica do Serviço Nacional de Aprendizagem do
Cooperativismo da Paraíba / Aretha do Nascimento
Santana. – 2016.

115 f. : il.

TCC (Bacharel em Administração) – Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios,
2016.

Orientador: Prof. José Elber Marques Barbosa.

1. Cooperativismo. 2. Administração.
3. Setorização. I. Título.

CDU 005.344(813.3)

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Um retrato do cooperativismo paraibano sob a óptica do Serviço Nacional de
Aprendizagem do Cooperativismo da Paraíba

Aretha do Nascimento Santana

Relatório aprovado em 04 de Julho de 2016

Prof. José Elber Marques Barbosa, Mestre.

Orientador

Prof. Alysson André Régis Oliveira, Mestre.

Examinador

Prof. Flora Magna do Monte Vilar, Mestre.

Examinadora

Prof. Gibson Meira Oliveira, Mestre.

Examinador

Aos meus pais, Maria e João, pelo apoio durante essa caminhada e a Deus por nunca ter me desamparado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

Um agradecimento mais que especial ao Prof^o Elber Marques, professor orientador, que foi muito mais que um orientador, que me ajudou bastante a concluir este trabalho, por exigir de mim muito mais do que eu supunha ser capaz de fazer. Agradeço por transmitir seus conhecimentos e principalmente por ter confiado em mim.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam ao longo desses anos.

Não posso deixar de citar os extraordinários professores Alysson Régis, que foi mais que um professor, foi um verdadeiro amigo, foram inúmeras monitorias, projetos de pesquisa e extensão e um ganho imensurável de conhecimento e profissionalismo. A professora Rebeca Cordeiro, que foi exemplar durante o período que pude ter o prazer de compartilhar da sua convivência além da disciplina e monitoria. Que a amizade que construímos ao longo dessa trajetória continue por longos anos.

Meu muito obrigado a todos os alunos que pude monitorar nas disciplinas de Organização, Sistemas e Métodos, Administração Financeira e Orçamentária e Pesquisa Operacional essa experiência foi grandiosa na minha vida como estudante, já me preparando para desafios futuros. Aos colaboradores do IFPB Campus João Pessoa, em especial Juliana Silva que me ajudou demasiadamente diversas vezes com sua excelência no atendimento das demandas dos alunos.

No IF, forma cariosa que chamo o Instituto, como agradecer pelos poucos mais sinceros amigos que fiz? Alexandra Kelly, Jucyara Gomes, Juliana Gomes, Rodrigo Costa e Sandro Júnior, mas conhecido como #Patotinha, a vocês que compartilhei tantos momentos o meu muito obrigado pelo apoio de todos os dias, sejam eles dias bons ou ruins.

Desconheço palavra que possa expressar minha gratidão a Deus por ter colocado um ser tão extraordinário quanto Alexandra Kelly. Obrigada por ter suportado todas as minhas nuances de humor, pela amizade, por ser meu braço direito em todas as atividades, por fazer dos momentos mais desesperadores os mais divertidos. Obrigada por tudo.

Por fim, dedico este momento aos meus pais, João e Maria foram por vocês e para vocês que permaneci neste sonho.

RESUMO

A busca por informações a respeito das atividades do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo da Paraíba - SESCOOP/B foi o desafio deste estudo. A pesquisa é do tipo quali-quantitativa, que utilizou para coleta de dados à pesquisa documental e observação. Conforme resultados exposto neste trabalho, foi possível identificar a trajetória do cooperativismo paraibano durante o período de 2010 a 2015, considerando o registro histórico da entidade e os temas desenvolvidos pela Aliança das Cooperativas Interaciona – ACI. Logo em seguida, é abordada a operacionalização das cooperativas com relação aos números de cooperativas, seus cooperados e colaboradores no Brasil e na Paraíba. E por fim, as atividades do SESCOOP/PB foram caracterizadas, considerando as subáreas da Gerência de Desenvolvimento: a Formação Profissional, Monitoramento e Promoção Social, onde no durante o estudo discorreu sobre as ações realizadas, o número de cooperados beneficiados e o número de cooperativas/entidades beneficiadas. Conclui-se que após a caracterização de objetivos específicos, o ano de 2013 foi o melhor ano para o SESCOOP/PB com relação às atividades para as cooperativas.

Palavras-Chaves: Administração Geral. Gestão de Cooperativas.

ABSTRACT

The search for information about the activities of the National Service of Paraíba Cooperative Learning – SESCOOP/PB was the challenge of this study. The research is qualitative and quantitative type, which used to collect data to document research and observation. As results exposed in this work, it was possible to identify the trajectory of cooperativism Paraíba during the period 2010-2015, considering the historical record of the entity and the themes developed by the Alliance of Cooperatives Interaciona - ACI. Soon after, it discusses operation of cooperatives in relation to cooperatives numbers, its members and collaborators in Brazil and Paraíba. Finally, the activities of SESCOOP/PB were characterized considering subareas Development Management: Vocational Training, Monitoring and Social Promotion, where in during the study spoke about the actions taken, the number of beneficiaries members and the number of cooperatives / benefit entities. We conclude that after the characterization of specific objectives, the year 2013 was the best year for SESCOOP/PB with respect to activities for cooperatives.

Key Words: General Administration. Management Cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vertentes de trabalho do SESCOOP/PB	15
Figura 2 – Organograma SESCOOP/PB	18
Figura 3 – Tipos de segmento de mercado	20
Figura 4 – Níveis de concorrência	21
Figura 5 – Tipos de fornecedores	22
Figura 6 – Procedimentos Administrativos	26
Figura 8 – Mix de Marketing.....	32
Figura 9 – Organograma com destaque na área de realização do estágio	42
Figura 10 – Atividades da estagiária nas subáreas da GEDEN	43
Figura 11 – Fluxograma da atividade de mapeamento da avaliação da reação.....	48
Figura 12 – Fluxograma da atividade de organizar um curso	50
Figura 13 – Fluxograma da atividade de cadastramento das cooperativas no SINAC.	53
Figura 14 – Fluxograma de comunicação da GEDEN com demais setores.....	55
Figura 15 – Comunicação da estagiária com outros setores.....	56
Figura 16 – Cronograma das Teorias da Administração	68
Figura 17 – Características de planejamento	70
Figura 18 – Planejamento estratégico.....	71
Figura 19 – Tipos de estrutura organizacional	72
Figura 20 – Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público	76
Figura 21 – Evolução do Sistema “S” no Brasil.....	83
Figura 22 – Publicações do SESCOOP/PB nos últimos cinco anos	87
Figura 23 – Tema da ACI para os anos de 2010 a 2015.....	89
Figura 24 – Ramos do cooperativismo	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Execução das atividades da área fim	16
Quadro 2 – Tipos de Organograma	17
Quadro 3 – Relação de Pregões realizados.....	23
Quadro 4 – Tipos de clientes	24
Quadro 5 – Quadro do Recurso Humano do SESCOOP/PB.....	29
Quadro 6 – Remuneração	29
Quadro 7 – Pagamento de cédula de presença	31
Quadro 8 – Classificação dos Sistemas de Informação.....	39
Quadro 9 – Contribuições à Administração	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de cooperativas no Brasil e na Paraíba	91
Tabela 2 – Número de cooperados Brasil e na Paraíba	92
Tabela 3 – Número de colaboradores no Brasil e na Paraíba.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de Ações do SESCOOP/PB	96
Gráfico 2 – Número de Beneficiados das Atividades.....	98
Gráfico 3 – Número de Cooperativas/ Entidades Beneficiadas	100

LISTA DE SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
GEDEN	Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MP	Medida Provisória
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCB	Organização as Cooperativas Brasileiras
OCB/PB	Organização das Cooperativas do Estado da Paraíba
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem ao Cooperativismo
SESCOOP/PB	Serviço Nacional de Aprendizagem ao Cooperativismo da Paraíba
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SINAC	Sistema Nacional de Autogestão das Cooperativas

SUMÁRIO

CAPÍTULO I A Organização	15
1.1. Identificação do Estagiário e da Organização	14
1.2. Histórico da Empresa.....	14
1.3. Organograma Geral da Organização	17
1.4. Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	19
1.5. Descrição da Concorrência	21
1.6. Organização e Principais Fornecedores.....	22
1.7. Relacionamento organização-clientes	24
1.8. Procedimentos Administrativos e suas Divisões	25
1.8.1. Área de Recursos Humanos	27
1.8.2. Área de <i>Marketing</i>	31
1.8.3. Área de Finanças.....	33
1.8.4. Área de Produção.....	35
1.8.5. Área de Materiais e Patrimônio	36
1.8.6. Área de Sistemas de Informação.....	38
CAPÍTULO II A Área de Realização do Estágio	41
2. Aspectos Estratégicos da Organização.....	44
2.1. Atividades Desempenhadas- fluxogramas de atividades	45
2.2. Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	54
CAPÍTULO III Levantamento Diagnóstico	58
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	59
3.2 Problema de Estudo	59
3.3 Características do Problema de Estudo	60
CAPÍTULO IV Proposta de Trabalho	62
4.1. Objetivos.....	63
4.1.1. Objetivo Geral.....	63
4.1.2. Objetivos específicos	63
4.2. Justificativa.....	63
CAPÍTULO V Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	65
5.1. Administração Geral.....	66
5.1.1. Funções da Administração	69
5.1.2. Setorização.....	75
5.2 Gestão de Cooperativas	77
5.2.1 Cooperativismo	78
5.2.2 Cooperativas	79

5.2.3	Gestão de outros Setores	80
5.2.4	Organizações do Sistema S	81
5.3	Aspectos Metodológicos	84
5.3.1	Características da Pesquisa	84
5.3.2	Universo e Amostra	84
5.3.3	Técnicas de Coleta dos Dados	85
5.3.4	Estratégias de Tratamento dos Dados	85
5.4	Análise de Dados e Interpretação de Resultados	86
5.4.1	Trajetória de Atividades do SESCOOP/PB no Cooperativismo Paraibano entre 2010 a 2015	86
5.4.2	Caracterização das Cooperativas na Paraíba	89
5.4.3	Atividades do SESCOOP/PB	95
5.5	Aspectos Conclusivos	103
	REFERÊNCIAS	105

CAPÍTULO I
A Organização

1.1. Identificação do Estagiário e da Organização

Aretha do Nascimento Santana, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2011.2.46.0270 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo da Paraíba (SESCOOP/PB), inscrita no CNPJ sob o número 07.316.575/0001-67, com sede no endereço Av. Coremas, 498, Centro, João Pessoa-PB.

A sua atividade fim é organizar, administrar e executar o ensino de Formação Profissional, a Promoção Social dos empregados de cooperativas, cooperados e de seus familiares, e o monitoramento das cooperativas e, tem como responsável André Pacelli Bezerra Viana (Presidente do Conselho Administrativo).

1.2. Histórico da Empresa

Segundo o Relatório de Gestão (2015), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo foi criado pela Medida Provisória (MP) nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e suas reedições, regulamentado pelo Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999, publicado no Diário Oficial da União em 07.04.1999 (Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP); Lei 11.524/2007 de 23/11/2007. A partir daí, as cooperativas passaram a receber em serviços, a contribuição que antes recolhiam ao governo em benefício das instituições do Sistema “S” a exemplo do SENAI, SENAC, SENAT, SEBRAE e SENAR.

Após a aprovação da MP, conforme a Ata de Constituição, no dia 05 de outubro de 1999, na sede da Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado da Paraíba (OCB/PB) foi realizada a reunião de constituição e instalação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo da Paraíba (SESCOOP/PB), com vínculo ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo sediado em Brasília no Distrito Federal. A Instituição possui ligação com o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE do Poder Executivo. Porém, o SESCOOP/PB somente começou a executar suas atividades fim no início do ano 2000.

O SESCOOP/PB atua de forma prioritária em três vertentes. A Figura 1 destaca para melhor entendimento esses três campos:

Figura 1 – Vertentes de trabalho do SESCOOP/PB



Fonte: Pesquisa direta. 2016.

Nesse contexto, a Formação Profissional tem como objetivo geral realizar ações voltadas para o desenvolvimento, qualificação e capacitação dos associados, dos dirigentes e dos empregados de cooperativas, alicerçados nos princípios e valores cooperativistas e especificamente visa qualificar o trabalhador das cooperativas para melhorar sua capacidade técnica tendo em vista o mercado de trabalho.

Já a Promoção Social tem por finalidade desenvolver ações que possibilitem o alcance da melhoria da qualidade de vida dos colaboradores de cooperativas, cooperados e seus familiares. Essa ação se estende também às comunidades em que as cooperativas estão inseridas.

O Monitoramento atua no processo de orientação, constituição, assessoramento e acompanhamento de cooperativas. Seus objetivos são desenvolver a qualidade da gestão; preservar a doutrina cooperativista, a legalidade de seu funcionamento, sua credibilidade perante a sociedade, transparência diante do quadro social e garantia de continuidade ao cumprir seus objetivos econômicos e sociais.

As atividades fins do SESCOOP/PB começaram a ser executadas a partir do ano 2000, um dos grandes gargalos é a obtenção de dados nesses primeiros anos, sendo somente encontradas algumas informações pertinentes aos dados dos anos de 2008 em diante.

No Quadro 1, é possível observar a ampliação das atividades executadas pela Organização.

Quadro 1 – Execução das atividades da área fim

		2008	2010	2012	2014
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Ações	114	114	118	103
	Beneficiários *	2.464	2.768	2.661	2.382
	Cooperativas *	477	230	90	**
PROMOÇÃO SOCIAL	Ações	69	198	315	***
	Beneficiários *	11.240	11.650	23.401	***
	Cooperativas *	201	202	264	**
MONITORAMENTO	Ações	206	175	227	23
	Beneficiários *	1.015	1.065	1.377	45.344
	Cooperativas *	164	96	41	**

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

*Os números de pessoas beneficiadas e de cooperativas são com repetições.

**Não se realiza mais a mensuração das cooperativas beneficiadas.

***Não realizou ação em 2014.

Os dados apresentados no Quadro 1 são resultados de uma análise bial (extraídas a partir do ano de 2008) das ações executadas pela área fim do SESCOOP/PB, nele é possível perceber que a Formação Profissional em 2014 teve suas ações reduzidas em 13% quando comparado com 2012. Já, a Promoção Social tem aumento de 59% em 2012 comparado com 2010, lembrando que em 2014 não foram realizados ações nessa área, contudo as atividades da área retornaram em 2015. No Monitoramento ocorreu a maior redução, de 90% em 2014 comparado com 2012.

O número de beneficiados também reduziu na Formação Profissional, especificamente, em 10%. Por outro lado, nas áreas de Promoção Social (2012) e Monitoramento (2014) aumentaram em 101% e 3.293%, respectivamente.

Após breve relato sobre o desenvolvimento da organização, faz necessário conhecer melhor a organização através do seu organograma.

1.3. Organograma Geral da Organização

As empresas utilizam do organograma como uma forma de possibilitar o entendimento hierárquico e a comunicação existente ente os setores.

O organograma é o gráfico que representa a organização formal, a estrutura que foi delineada pelo estatuto, regimento ou regulamento da organização e configuram seus diversos órgãos (OLIVEIRA, 2010).

Na visão do autor (idem, p. 101), “organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”. Diante disso, a utilização dessa ferramenta busca facilitar o conhecimento dos colaboradores para com os setores, respeitando a hierarquia e otimizando a comunicação.

Cada organização possui uma conduta interna diferenciada, com base nessa informação deve-se escolher a melhor estrutura de organograma existente que seja fidedigna a realidade da organização.

O Quadro 2 demonstra os principais tipos de organogramas segundo Daychouw (2008):

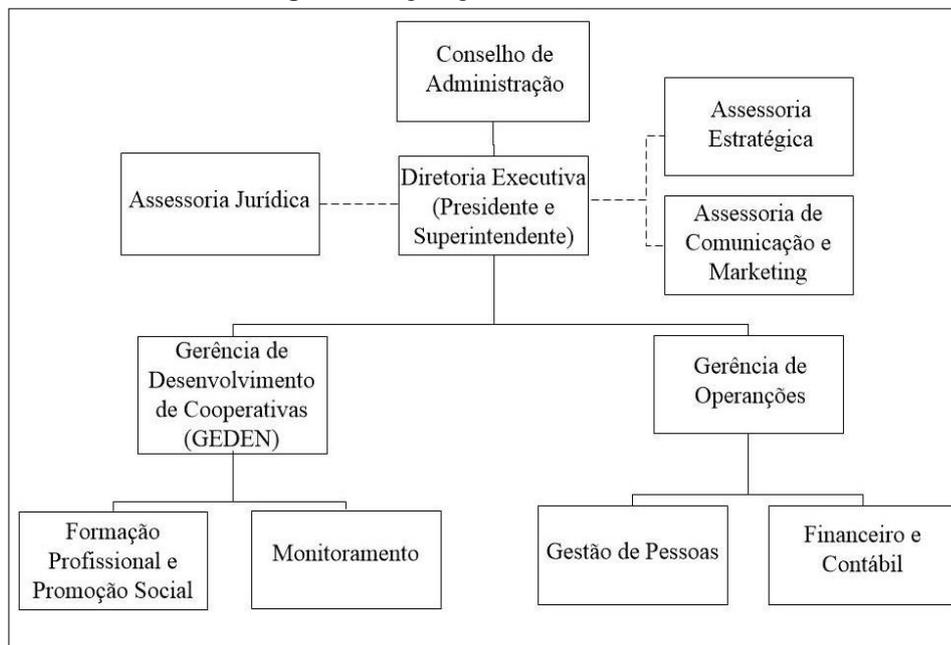
Quadro 2: Tipos de Organograma

Vertical	•É o tipo mais comum, elaborado com retângulo que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica;
Barras	•São representados por intermédios de longos retângulos a partir de base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade;
Setorial	•São elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central;
Radial	•Mostrar o macrossistema das empresas componentes de um grande grupo empresarial;
Lambda	•Apresentam, apenas, grupos de órgãos que possuam características comuns;
Bandeira	•Apresentam grupo de órgãos que possuem uma missão específica e bem definida na estrutura;
Linear	•Diferente dos demais tipos, seu objetivo não é apresentar o posicionamento hierárquico, mas sim o inter-relacionamento entre diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas;
Informativo	•Apresenta o máximo de informações relacionadas com cada unidade organizacional da empresa;

Fonte: Daychouw (2008), adaptado pelo autor.

O organograma do SESCOOP/PB é o tipo vertical. Este tipo de organograma é possivelmente o mais tradicional entre as organizações. Nele estão bem definidas as posições hierárquicas, através de retângulos e linhas. Porém, além dos cargos efetivos (que estão ligados pelas linhas), existem também os cargos de confiança, que conforme estatuto da organização para existirem precisam estar representados no organograma. Esses cargos são evidenciados de forma diferenciadas dos demais, para eles não há linhas contínuas de ligação com estrutura de organização, contudo é necessário entender o posicionamento deles no sistema administrativo por isso há conexão tracejada. Conforme pode-se observar na Figura 2.

Figura 2- Organograma SESCOOP/PB



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

No organograma optou-se por colocar somente os cargos como informação, uma vez que outras informações (nome do colaborador, número de colaboradores que exercem a função) podem se tornar obsoletas com o tempo.

O organograma da organização é composto pelo Conselho de Administração que é responsável por difundir e implementar as políticas, diretrizes, programas, projetos e normativos. A Diretoria Executiva que é representada pelo Presidente que tem como principal função difundir e implementar as políticas, diretrizes, programas, projetos e normativos (que vem a ser a mesma do Conselho Administrativo), e pelo Superintendente que é coordenar e operacionalizar a organização.

Os Gerentes têm como responsabilidade conduzir as equipes, acompanhar, controlar e decidir sobre os processos, projetos e ações de trabalho sob sua responsabilidade, visando garantir o alcance dos resultados definidos no planejamento estratégico da organização. A última linha do organograma é composta pelos Analistas, que de forma unificada, têm como função desenvolver atividades técnicas e prestar orientação, em sua área de conhecimento, aos diversos níveis organizacionais, proporcionando subsídios para a formulação de planos e a tomada de decisões orientadas para o cumprimento da missão da organização.

Os cargos de confiança também possuem suas atribuições bem definidas. O Assessor Estratégico é responsável por acompanhar o cumprimento da missão e no alcance da visão da organização e, segue o desempenho organizacional e propondo medidas para sua otimização, bem como promovendo a articulação e mediação interna e externa das pessoas, processos, projetos, atividades, recursos e informações. O Assessor Jurídico presta auxílio técnico especializado na área jurídica, visando propor orientações preventivas e, quando necessário, atuar de forma corretiva, utilizando as soluções cabíveis, em conformidade com as normas aplicáveis e o cumprimento da legislação vigente. Já o Assessor de Comunicação Social presta assistência técnica especializada na área de comunicação social, visando ao fortalecimento da imagem institucional e o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Após a apresentação da estrutura organizacional, no item a seguir será abordado o posicionamento da organização no mercado.

1.4. Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Segundo Silva (2007), a doutrina econômica registra que foi o australiano Colin Clark que denominou e classificou os setores econômicos em três categorias: primário, secundário e terciário. O setor primário consiste em atividades econômicas que estão associadas à exploração da terra, como: agropecuária e extrativismo. O setor secundário é o setor de transformação da matéria-prima, por intermédio do homem com o auxílio de máquinas e ferramentas. Por fim, o setor terciário abrange a área total dos prestadores de serviços.

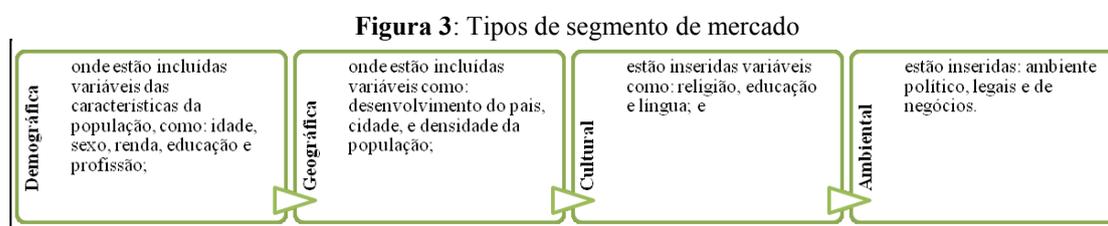
Para Kotler e Keller (2006, p. 397) “serviço é qualquer ato ou desempenho, que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Diante disso, afirma-se que o SESCOOP/PB está inserido no setor

terciário, onde o qual é responsável pela promoção da educação cooperativista. Com finalidade de organizar, administrar e executar o ensino para a profissionalização dos cooperados e colaboradores, além de monitorar o crescimento e desenvolvimento das cooperativas.

Entende-se por cooperativismo o instrumento pelo qual a sociedade se organiza, por meio de ajuda mútua, para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia a dia. Segundo determina a filosofia cooperativista, os integrantes desse sistema se obrigam reciprocamente a contribuir com bens e serviços, para o exercício de atividades econômicas de objetivos comuns, sem fins lucrativos (CARVALHO, 2011).

O segmento de mercado consiste em dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores o comportamentos de compras (CHURCHILL; PETER, 2000).

Qualquer característica que diferencie um grupo de outro pode ser considerado uma forma de segmentar o mercado conforme as especificidades da organização. Segundo Cobra (2009, p. 123) a segmentação pode ser realizada de acordo com as seguintes categorias apontadas na Figura 3.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Para o SESCOOP/PB, os segmentos que melhor definem a organização estudada, são: a Geográfica, pois atende a região específica no caso, a Paraíba e Demográfica, pois atende a uma população com educação e profissão que esteja aglutinada a uma característica cooperativista.

Após abordagem sobre o posicionamento no mercado da organização, no item a seguir serão abordados conceitos de concorrência.

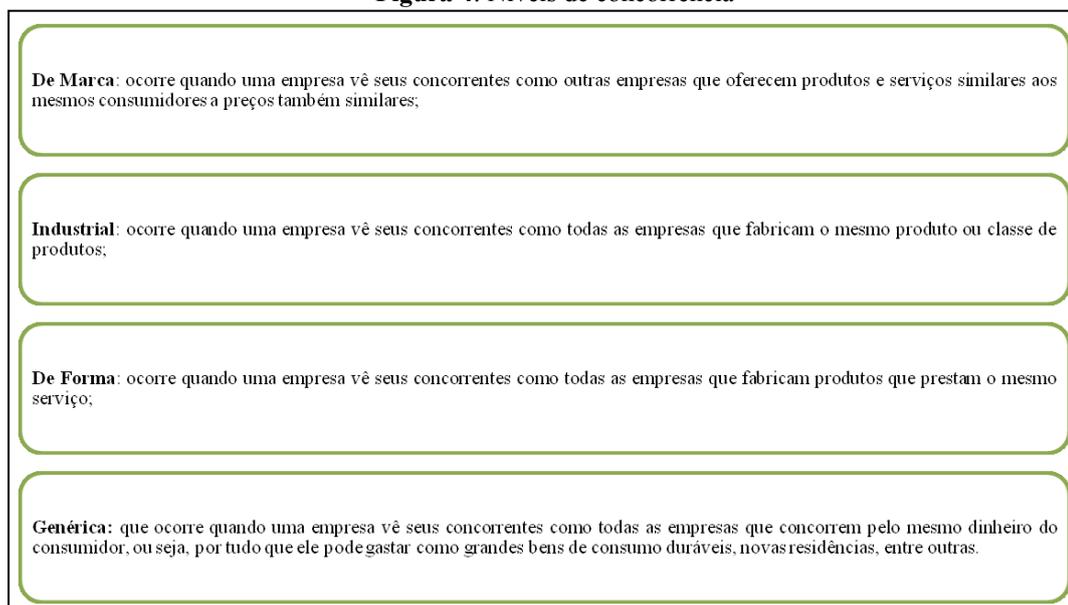
1.5. Descrição da Concorrência

A concorrência é a alma do funcionamento dos principais meios que operam os negócios. É através dela que os sistemas econômicos conseguem garantir os estímulos necessários para as empresas reduzirem custos, assim aumente a qualidade e busquem o desenvolvimento tecnológico (NEVES, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. Desta forma, qualquer outra organização que ofereça produtos que possam ser escolhidos pelos mercados, em detrimento da escolha por aqueles que são oferecidos pela sua organização pode ser colocada como concorrentes.

Pode-se distinguir quatro níveis de concorrência, conforme apresenta a Figura 4, segundo Kotler (1998):

Figura 4: Níveis de concorrência



Fonte: Kotler (1998), adaptado pelo autor.

Assim sendo, pode afirmar que o SESCOOP/PB não possui concorrente, pois a organização atua em um segmento específico, o cooperativismo, que na atual conjuntura mercadológica, ela é a única a ofertar serviços especializados voltados para a formação e execução na área profissional, além de monitorar o crescimento das cooperativas. Para esse

conjunto de atividades a organização necessita de um conjunto de fornecedores que auxiliem no seu desenvolvimento.

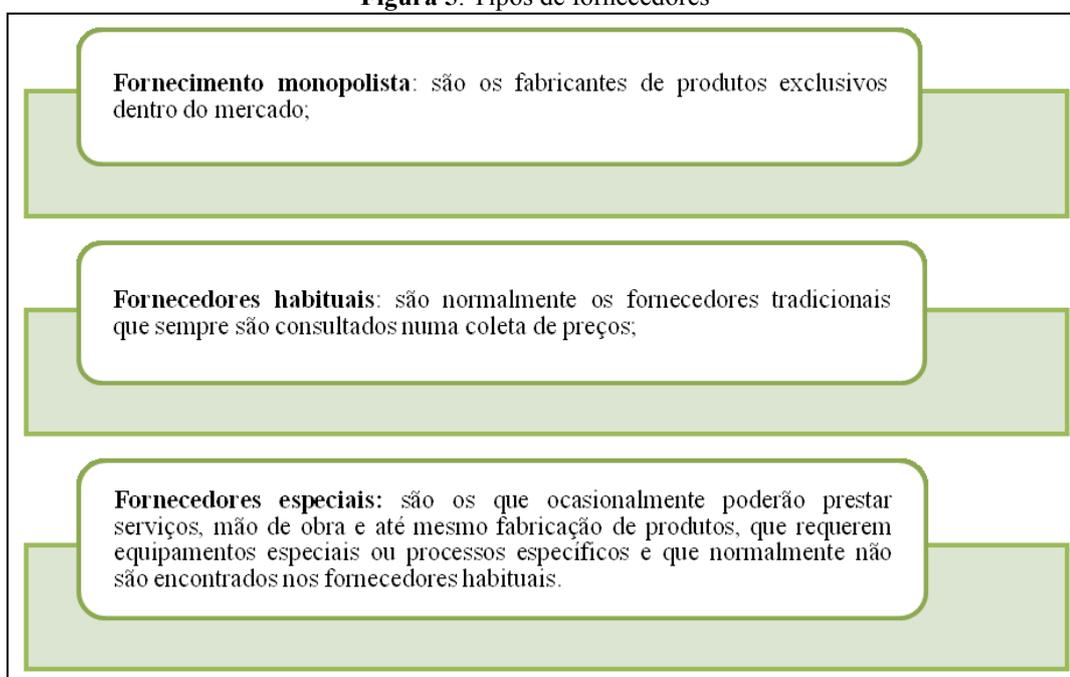
1.6. Organização e Principais Fornecedores

Segundo Castiglioni (2009, p.79), entende-se por fornecedores “todas as empresas ou indivíduos interessados em suprir necessidades de outras empresas em termos de matéria-prima, produtos, mercadorias, mão de obra e serviços”.

Os fornecedores devem possuir condições de ofertar materiais necessários dentro da quantidade, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento (DIAS, 2009).

Ainda de acordo com Dias (2009), os fornecedores são classificados por fornecedores de matéria-prima ou de serviços ou de mão de obra. Para estes é possível ter a seguinte conforme classificação da Figura 5:

Figura 5: Tipos de fornecedores



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O SESCOOP/PB possui uma relação bem peculiar com seus fornecedores, a começar pelo modo que suas compras são realizadas. A organização segue a RESOLUÇÃO Nº 850/2012 - CONSELHO NACIONAL DO SESCOOP, a qual contém toda a normatização necessária (modalidade, valor monetário, tipo de produto) para a realização de compras que supram suas finalidades.

De posse do conhecimento da norma regulamentar, o responsável pela atividade de compras na organização, deverá prosseguir conforme as indicações para cada tipo de compra que se faça necessária ao SESCOOP/PB.

Atualmente, dentre as modalidades previstas na resolução (Concorrência; Convite; Concurso; Leilão; e Pregão), os principais meios de aquisição de fornecedor são por meio do pregão presencial e por cotação de preço, para material de expediente e pequeno serviço que tenha valor, por serviço, abaixo de R\$44.000,00 (quarenta e quatro mil reais), pois se enquadra na chamada Dispensa de Licitação.

Os Pregões acontecem sempre nos primeiros meses do ano vigente, uma vez que os bens a serem adquiridos já fazem parte da atividade fim do SESCOOP/PB. No ano de 2015 ocorreram quatro Pregões, que culminaram com as seguintes contratações, indicados no Quadro 3:

Quadro 3 – Relação de Pregões realizados

EDITAL	DESCRIÇÃO	LOCALIDADE	VALIDADE	VALOR MÁXIMO (R\$)	OBSERVAÇÃO
001/2015	Ramo hoteleiro ou Empresa especiaziada em organização de eventos	João Pessoa	12 meses	R\$ 269.774,00	O valor constitui mera estimativa não sendo o SESCOOP/PB obrigado a realizar em sua totalidade
002/2015	Ramo hoteleiro ou Empresa especiaziada em organização de eventos	Campina Grande	12 meses	R\$ 72.117,50	O valor constitui mera estimativa não sendo o SESCOOP/PB obrigado a realizar em sua totalidade
003/2015	Ramo de alimentação preparada para consumo e serviço de buffet	João Pessoa	12 meses	R\$ 115.362,00	O valor constitui mera estimativa não sendo o SESCOOP/PB obrigado a realizar em sua totalidade
004/2015	Contratação de uma empresa de plano de saúde	João Pessoa	12 meses - 60 meses	R\$ 11.328,62	O valor constitui mera estimativa não sendo o SESCOOP/PB obrigado a realizar em sua totalidade

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

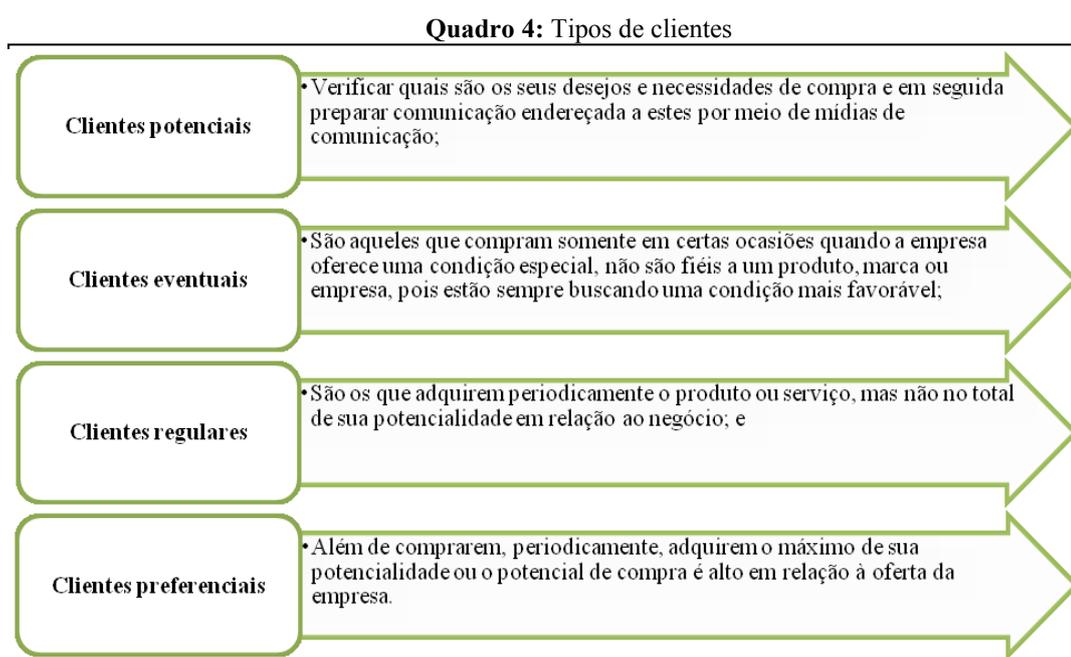
Os demais itens de necessidade da organização que se enquadram na dispensa de licitação têm seu processo realização por cotação de preço, porém o SESCOOP/PB deve realizar um Termo de Dispensa para o item em questão e publicá-lo no *site* como forma de promover transparência na utilização de seus recursos. O SESCOOP/PB tem seu serviço objetivado para sanar as necessidades de seus clientes.

1.7. Relacionamento organização-clientes

Atualmente, compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais desconhecem de plena consciência (KOTLER, 2000). De acordo Gupta e Lehmann (2006, p. 16) “os clientes são a corrente sanguínea de qualquer organização”.

Os clientes devem ser analisados, mas primeiramente a organização deve separá-los em razão de suas características. Portanto, clientes se desenvolvem em uma sequência de etapas distintas, de potenciais, eventuais, regulares, preferenciais, fidelizados até defensores (KOTLER; KELLER, 2006).

Zenone (2010), trazendo colocação sobre os tipos de clientes, destaca-os e também os define. O Quadro 4 apresenta os tipos de clientes segundo o autor.



Fonte: Zenone (2010), adaptado pelo autor.

Os clientes do SESCOOP/PB são do tipo preferencial, pois as cooperativas consomem todos os serviços ofertados em sua total e potencialidade. Os clientes do SESCOOP/PB são as cooperativas em todo território da Paraíba. A organização busca relacionar-se de maneira plena e satisfatória com todos, pois compreendem que uma relação saudável beneficiará ambos os lados.

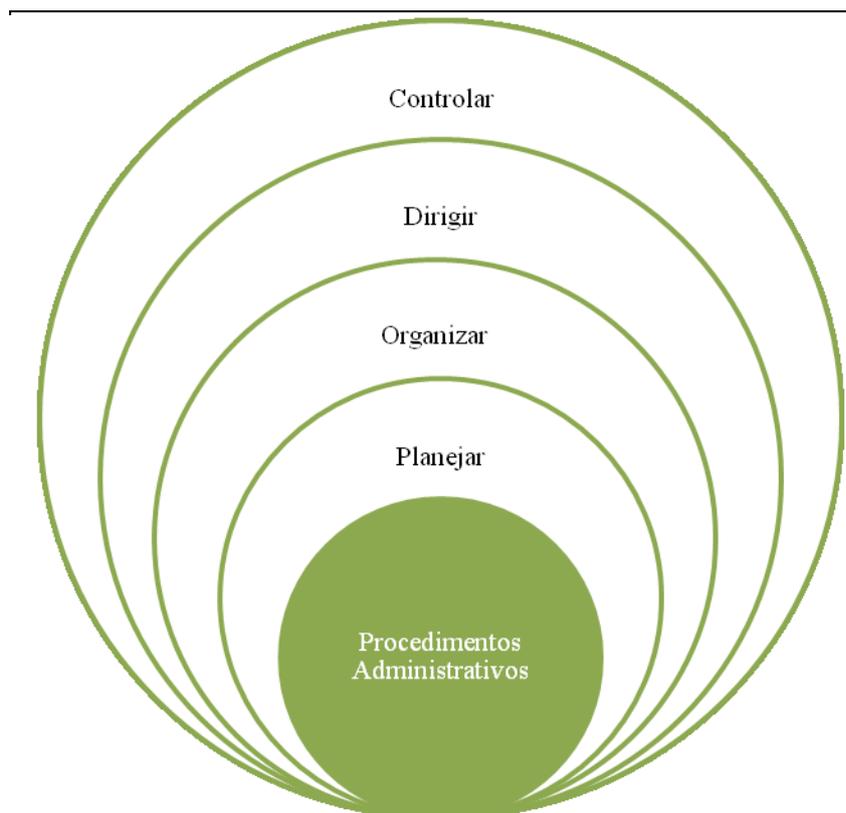
Os meios mais comuns de comunicação com as cooperativas são: telefone, presencial e por *e-mail*. Porém, é possível após um prévio agendamento que um representante do SESCOOP/PB compareça à cooperativa, principalmente as mais distantes da capital onde está a sede da organização.

Para compreender melhor a relação com cliente, é necessário apresentar a forma que se gerencia os procedimentos administrativos na Organização.

1.8. Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Conforme Maximiano (2004), pode-se definir Administração a partir de objetivos, decisões e recursos, estas são palavras-chave. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamados de processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle. As decisões resumem os Princípios de Administração.

Uma forma de compreender o conceito e aplicação da administração é por meio de sua representação dos procedimentos administrativos, no qual segundo Farias (2013), a administração se materializa por meio das funções: planejar, dirigir, controlar e organizar. Que vem a ser representado na Figura 6 conforme indica o autor citado.

Figura 6: Procedimentos Administrativos

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Para Andrade e Amboni (2011), planejar representa, no contexto empresarial, o estabelecimento de um conjunto de providências que o executivo deve tomar para situações e que o futuro tende a ser diferente do passado.

No que compreende organizar, é o processo de estruturação por meio da distribuição do poder, tarefas, responsabilidades e da prestação de contas. A palavra organização também expressa a distribuição dos recursos em uma Organização.

Já o contexto para dirigir envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido de missão.

E por fim, controlar demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados, o produto principal da função é a informação.

Ainda, segundo Farias (2013), embora os atributos planejar, organizar, dirigir e controlar sejam considerados processos, não se deve perder de vista que uma função deve estar contida em cada uma das outras.

As quatro funções administrativas não devem ser confundidas com as quatro áreas funcionais da administração. As atividades organizacionais são divididas em seis áreas funcionais nas organizações – Recursos Humanos, *Marketing*, Produção, Materiais, Sistema da Informação e Finanças.

Para Castro (2006), isoladamente, nenhuma das áreas funcionais é capaz de realizar os propósitos da organização. O sucesso da organização depende do funcionamento integrado das seis áreas. Quando uma área procura maximizar seu desempenho sem colaborar com as demais a organização como um todo é prejudicado.

1.8.1. Área de Recursos Humanos

Como indica Gil (2001, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Davel (2009), a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada considerando as funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

A Gestão de Pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2008).

A gestão de talentos, tão debatida atualmente e adotada por organizações mais modernas, propõe, também, uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências (ALMEIDA, 2004).

Ainda conforme Ribeiro (2008, p. 13), a “gestão de pessoas é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas”. Contudo, para uma atuação estratégica, deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

O SESCOOP/PB não possui um setor de Recursos Humanos (RH). Existe em seu organograma o cargo, porém até o momento encontra-se vazio. As funções inerentes a este setor são executadas pelo Gerente de Operações, desde a elaboração do Edital para

contratação de colaborador – junto com a assessoria jurídica – até a demissão, caso venha a existir.

As funções quanto à área de RH realizadas no SESCOOP/PB são:

❖ No que diz respeito à **Seleção**, existem três vertentes:

1º vertente – é composta pelo Conselho Administrativo e o Presidente, no qual através de um Edital de convocação para a inscrição da(s) chapa(s), os votantes são os representantes das cooperativas, o tempo de mandato é de quatro anos;

2º vertente: são os cargos de confiança (superintendência, as assessorias e as gerências), esses cargos são preenchidos conforme a deliberação do conselho e presidente eleitos, sem limite de tempo;

3º vertente: são os analistas, componentes do nível operacional da estrutura organizacional, sua contratação corre através de concurso (não garante estabilidade) onde serão realizadas duas etapas – prova e análise curricular.

❖ No item **admissão**, o colaborador deve submeter-se ao exame admissional, em conformidade ao solicitado pelo RH. Entregar toda a documentação necessária para a regulamentação da contratação. No caso de **demissão**, o colaborador deverá submeter-se ao exame demissional, em conformidade com o RH. Deverá entregar a carteira de trabalho para os devidos registros o qual será devolvido assim que forem concluídos, crachá e fardamento, chave da sede, controle do portão, cartão do *Ticket* alimentação e o cartão do plano de saúde.

❖ Para **treinar** e **desenvolver** o capital humano, os treinamentos são ofertados pela Unidade Nacional para que as Unidades Estaduais trabalhem em conformidade com o desejado. Periodicamente, são realizados treinamentos em diversas localidades do país, e o colaborador da área pertinente ao treinamento se desloca até o destino para qualificar-se.

❖ O **controle de frequência** é realizado através do Ponto Eletrônico no qual os colaboradores devem marcar o horário de entrada no trabalho, saída para o almoço, retorno do almoço e saída do trabalho, observando a tolerância de 5 minutos para mais ou para menos.

O quadro de pessoal do SESCOOP/PB conforme apresenta o Quadro 5.

Quadro 5: Quadro do Recurso Humano do SESCOOP/PB

Nº	CARGO	JORNADA DE TRABALHO (H/D)	REGIME DE TRABALHO (CLT)	FAIXA ETÁRIA	QUALIFICAÇÃO
1	Superintendente	8h	CLT	50 anos	Superior
1	Assessor Estratégico	8h	CLT	51 anos	Superior
1	Assessor Jurídico	8h	CLT	35 anos	Superior
1	Assessor de Comunicação	8h	CLT	33 anos	Superior
1	Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas	8h	CLT	34 anos	Superior
1	Gerência de Operações	8h	CLT	42 anos	Superior
2	Formação Profissional e Promoção Social	8h	CLT	24 - 29 anos	Superios/ Mestre
1	Monitoramento	8h	CLT	40 anos	Superior
3	Financeiro e Contábil	8h	CLT	42 - 51 anos	Superior
2	Estagiária	5h	Contrato/CIEE	27 -29 anos	Graduandas

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

No Quadro 5 é possível verificar a jornada de trabalho, no qual todos os colaboradores efetivos possuem a mesma carga horária, sob o regime de trabalho em culminância com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Já as estagiárias possuem contrato com a Organização através do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), com carga horária de 5 horas/dia.

No que se diz respeito a faixa etária, a média de idade do SESCOOP é de 37,9 anos. O Assessor estratégico é a pessoa com maior idade, com seus 51 anos, o mais novo colaborador tem 24 anos. A área da Organização que possui colaboradores mais jovens é Formação Profissional e Promoção Social ainda na faixa etária dos 20 anos.

Em relação à qualificação profissional, somente um colaborador possui Mestrado, sendo os demais graduados.

Em referência a remuneração dos colaboradores do SESCOOP/PB, está representado no Quadro 6.

Quadro 6: Remuneração

INDICADOR	Nº	%
Número de colaboradores com salários até R\$ 2.000,00	2	14%
Número de colaboradores com salários de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	3	21%
Número de colaboradores com salários de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	6	43%
Número de colaboradores com salários de R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00	-	-
Número de colaboradores com salários de R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00	-	-
Número de colaboradores com salários de R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00	2	14%
Número de colaboradores com salários de R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00	-	-
Número de colaboradores com salários de R\$ 9.001,00 a R\$ 10.000,00	1	7%
Número de colaboradores com salários acima de R\$ 10.001,00	-	-
TOTAL	14	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O Quadro 6 demonstra que 43% dos colaboradores da Organização tem remuneração equivalente a 50% da maior remuneração da entidade. A média salarial dos colaboradores do SESCOOP/PB de acordo com o Relatório de Gestão (2015) é de R\$ 4.230,11.

Já os integrantes dos Conselhos Administrativo, Fiscal e o Presidente do SESCOOP/PB, de acordo com o Regimento Interno, aprovado pelo Decreto 3.017, de 06.04.1999, não recebem remuneração e sim cédula de presença e, quando for o caso, ajuda de custo pela sua participação nas reuniões. A cédula de presença, vem a ser Os pagamentos efetuados aos conselheiros de administração e fiscal de cooperativa, a título de cédula de presença, possuem natureza remuneratória, devendo ser submetidos à incidência de contribuição previdenciária (JUSBRASIL, 2013). Cujos valores estão representados no Quadro 7.

Quadro 7: Pagamento de cédula de Presença

CONSELHO ADMINISTRATIVO												
FUNÇÃO	REMUNERAÇÃO											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PRESIDENTE	-	501,00	-	1002,00	-	501,00	501,00	-	-	529,00	-	529,00
1º CONSELHEIRO	-	501,00	-	1002,00	-	501,00	501,00	529,00	-	529,00	-	529,00
2º CONSELHEIRO	-	501,00	-	1002,00	-	501,00	501,00	529,00	-	529,00	-	529,00
3º CONSELHEIRO	-	501,00	-	1002,00	-	501,00	501,00	529,00	-	529,00	-	529,00
4º CONSELHEIRO	-	501,00	-	1002,00	-	501,00	501,00	529,00	-	529,00	-	529,00
CONSELHO FISCAL												
FUNÇÃO	REMUNERAÇÃO											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1º CONSELHEIRO	501,00	-	501,00	-	501,00	-	501,00	-	-	529,00	529,00	-
2º CONSELHEIRO	501,00	-	501,00	-	501,00	-	501,00	-	-	529,00	529,00	-
3º CONSELHEIRO	501,00	-	501,00	-	501,00	-	501,00	-	-	529,00	529,00	-

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O Quadro 7 em conformidade com o Relatório de Gestão (2015) demonstra os valores monetários utilizados no pagamento das cédulas de presença ao Presidente e Conselheiros Administrativos e Fiscais.

Em 2015, ocorreram sete reuniões do Conselho Administrativo, somando o valor de R\$ 19.931,00 em cédulas de presença, cada reunião teve um custo de R\$ 2.847,29. Já os Conselheiros Fiscais se reuniram seis vezes ao longo do corrente ano, para os quais foram pagos um total de R\$ 9.186, assim cada reunião por R\$ 1.531,00. No ano de 2015, não houve necessidade de efetuar pagamento para ajuda de custo.

Após identificar o contexto dos Recursos Humanos e suas funções, pode-se aprofundar a respeito de *marketing* no SESCOOP/PB.

1.8.2. Área de *Marketing*

O conceito de *marketing* pode ser entendido como a função empresarial que cria com frequência valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição (DIAS, 2006).

Las Casas (2009) traduz *marketing* como a área do conhecimento que engloba todas as das atividades comerciais responsáveis pelo direcionamento do fluxo de bens e serviços, ao usuário ou consumidor.

“*Marketing* é um processo social e de gestão, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outras” (NEVES, 2006, p.18 apud KOTLER, 1997, p.7).

Para Dias (2006), os principais tipos de *marketing* são: *Marketing* Direto, *Marketing* Indireto, *Marketing* Social, *Marketing* de Resposta, *Marketing* de Previsão e *Marketing* de Criação de Necessidade.

Sant’Anna (2005) aponta propaganda como uma técnica de comunicação de massa paga com a finalidade de fornecer informações, desenvolver atitudes e provocar ações benéficas ao anunciante, geralmente para vender produtos ou serviços.

Segundo Venturelli (FAPESP, 2008), a publicidade atua no mercado, divulgando os produtos, as marcas dos mesmos, serviços, empresas, entre outros e a propaganda pode atuar no mercado, mas para influenciar a opinião do consumidor, ou seja, pode ter natureza institucional.

Para Machado (2012, p. 3 apud ELIAS, 2000), o *Mix de Marketing* trata-se do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de *marketing*.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o *mix de marketing* é composto por quatro variáveis: preço, propaganda, praça e produto. A figura 7 representa o que os autores elucidaram.

Figura 7: Mix de Marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006), adaptado pelo autor.

Com base nesse contexto, Kotler e Keller (2006), ainda apontam a propaganda como qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado.

Para o referido autor (idem, 2006), o produto pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Já no que se refere ao preço. Las Casas (2009), aponta que o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão de obra dos produtos comercializados.

Um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Caso contrário, o plano de marketing será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem (LAS CASAS, 2009).

O SESCOOP/PB não possui uma área de marketing. Possui uma assessoria de comunicação, onde a colaboradora que tem formação em Jornalismo, realiza as funções inerentes à área de marketing.

O principal meio de divulgação utilizado é as mídias sociais: o *site* (www.paraibacooperativo.coop.br), o *blog* (<https://paraibacooperativo.wordpress.com>), a página no *Facebook* (www.facebook.com/paraibacooperativo) e canal no *Twitter* (www.twitter.com/SistemaOCB_PB).

Porém, a Organização desenvolve outras atividades com finalidade de divulgação, como: participação em feiras, congressos e eventos. Sua participação ocorre como expositor, uma forma de expandir a rede de *networking* e se tornar conhecido como entidade de aprendizagem do cooperativismo.

O SESCOOP/PB desde 2014 tem sido mais divulgado na mídia televisiva por conta de uma ação realizada em todo o país, o chamado DIA DE COOPERAR - DIA C - que busca promover diversos trabalhos que beneficiem a comunidade de forma geral. Essa ação tem chamado a atenção dos meios de comunicação, os quais têm buscado conhecer melhor o contexto cooperativista.

No tocante a suas atividades a área de finanças também é uma importante área a ser desenvolvida no SESCOOP/PB.

1.8.3. Área de Finanças

A administração financeira, segundo Silva (2008), engloba o gerenciamento de recursos financeiros, dessa maneira é função do responsável pela área financeira a obtenção de recursos e a elaboração de estratégias para a utilização da melhor forma possível. Ainda, em concordância, Ross, Westerfield e Jordan (2008) aponta que a administração financeira, está diretamente ligada à estratégia a ser elaborada pela diretoria, pois é primordial saber as implicações financeiras sobre o planejamento futuro.

Conforme Braga (1994, p. 23), “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. As principais funções da administração financeira para Lemes Júnior (2002, p. 5) são as atividades de “planejamento, controle, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de riscos”.

Já a contabilidade surgiu pela necessidade do homem em ter informações econômicas e financeiras a respeito dos seus negócios. A contabilidade tem um potencial enorme de informação, pois todos os fatos que são passíveis de expressão monetária podem ser agrupados dentro dessa área, objetivando a uma visão sistêmica da situação da empresa (PADOVEZE, 2002).

Para Oliveira (2001), a contabilidade é vista como um sistema de informações é caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande Banco de Dados. Esses dados representam um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório e de controladoria.

De acordo com Gitman (2001), a relação entre as atividades financeiras e contábeis estão intimamente relacionadas, chegando a se sobreporem.

O SESCOOP/PB foi criado por uma MP, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituída sob o estatuto de serviço social autônomo, vinculada ao sistema sindical. Seus recursos são de natureza fiscal: originam-se das cooperativas, que contribuem com um percentual de 2,5% sobre as folhas de pagamento, conforme preceitua o Artigo 12 do Decreto-lei nº 3.017 de abril de 1999.

O SESCOOP/PB possui um sistema, denominado ZEUS o qual têm por prerrogativa controlar as operações financeiras cotidianas quais sejam: solicitação de pagamento, ordem de pagamento, controle dos recursos financeiros, registro e controle de contas a pagar e contas a receber, análise e registro das contas bancárias, entre outras operações.

Devido a sua finalidade organizacional o risco de crédito para o SESCOOP/PB surge preponderantemente de disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras.

Já o risco comercial, conforme o Relatório de Gestão (2015) surge da utilização de instrumentos financeiros que rendem juros, negociáveis e em moeda estrangeira. É o risco que o valor justo ou fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutuarão em virtude de alterações nas taxas de juros (risco de taxa de juros), taxas de câmbio (risco de câmbio) ou outros fatores comerciais (outro risco de preço). O SESCOOP/PB não possui operações que acarretem riscos dessa natureza.

O SESCOOP/PB poderá estar exposto aos seguintes riscos financeiros: risco de crédito e risco de taxa de juros, principalmente.

Ainda, segundo o Relatório de Gestão (2015), os principais instrumentos financeiros utilizados pelo SESCOOP/PB, de que surgem os riscos de instrumentos

financeiros, são os seguintes: valores a receber; caixa em bancos; aplicações financeiras em CDB; e contas a pagar a fornecedores.

Sabe-se que os recursos financeiros influenciam de forma direta a área de produção, que será abordada a seguir.

1.8.4. Área de Produção

A Administração da Produção é a maneira pela quais as organizações produzem bens e serviços e, atualmente, passou a ser também denominada como Gestão de Operações, uma vez que toda organização, quer vise lucro quer não, tem dentro de si uma função de operações, pois gera algum "pacote de valor" para seus clientes, que inclui algum composto de produtos e serviços. (CORRÊA; CORRÊA, 2006).

Slack, Johnston e Chambers (2002), compreendem a administração da produção como as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção. Nesse mesmo sentido, Rocha (2008), amplia a visão com a parte da administração da produção que comanda o processo produtivo, a utilização dos meios de produção e os processos administrativos, buscando a elevação da produtividade.

Para Slack, Johnston e Chambers (2002) para que a função produção seja eficaz, devem-se usar eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaçam seus consumidores. Além disso, ela deve ser criativa, inovadora e vigorosa para introduzir novas e melhoradas formas de produção.

Um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material (KOTLER, 2000).

Segundo Corrêa e Corrêa (2006), os serviços oferecidos com alto grau de excelência, elevam a lucratividade, pelo simples fato de que ao oferecer qualidade nos serviços, a empresa aumentará a lucratividade no curto e longo prazo, além de valorizar a imagem da organização.

Segundo Kotler e Keller (2006), a Intangibilidade, a Inseparabilidade, a Variabilidade e a Perecibilidade são características dos serviços. Os autores destacam que a Intangibilidade tem como característica que o produto não é palpável, não tendo como ser experimentado antes de ser adquirido. A Inseparabilidade é uma variável da impossibilidade de estabelecer a separação entre a produção e o consumo dos serviços. Por vez a

Variabilidade estabelece a dependência de quem os realiza, de como, onde e quando são realizados, elevando o grau de variabilidade. Já, Percibilidade está relacionado com o tempo de existência de um determinado serviço.

No SESCOOP/PB é ofertado um conjunto de serviços que visa promover a educação cooperativista, o desenvolvimento de ações de cunho social para os familiares dos cooperados e a comunidade onde a cooperativa está inserida, e por fim, busca monitorar o desenvolvimento e crescimento das cooperativas.

A educação cooperativista ocorre de na oferta de cursos, treinamentos, palestras sobre diversas áreas de forma que os 13 ramos de cooperativas sejam atingidos.

As ações sociais são desenvolvidas através de três principais programas:

❖ **CooperJovem** - visa inserir o conhecimento do cooperativismo nas escolas municipais em parceria com as cooperativas próximas;

❖ **Jovem Cooperativo** - visa inserir os filhos de cooperados e/ou pessoas da comunidade em um programa de Formação Profissional com o foco de profissionalizar e que o jovem tenha sua primeira experiência profissional; e

❖ **Dia C** - o Dia de Cooperar, busca incentivar as cooperativas a realizar ações voltadas exclusivamente para a comunidade.

Já o Monitoramento, que busca orientar desde a ideia de concepção da cooperativa até o seu desenvolvimento, passando por orientações jurídicas, contábeis, administrativas e cooperativistas.

Para o melhor desenvolvimento de suas atividades, a organização necessita de estrutura física, equipamentos e materiais. Sendo assim, no item a seguir será abordado a área de materiais e patrimônio.

1.8.5. Área de Materiais e Patrimônio

Segundo Viana (2006), a administração de materiais tem como objetivo determinar quando e quanto adquirir, de tal forma que a estratégia adotada na reposição de materiais fica sempre a cargo do usuário, na medida em que ele faz parte do processo. Já Gonçalves (2004, p. 2), diz que a administração de materiais tem como objetivo "conciliar os interesse entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas".

Segundo Martins e Alt (2011), a administração de recursos materiais tem como característica a sequência operacional. Processo este que tem início na identificação do fornecedor, no momento de aquisição de um bem, no ato do seu recebimento, o seu transporte e acondicionamento, o transporte ocorrido durante o seu processo fabril, a sua armazenagem como produto acabado e por fim, a sua distribuição para o consumidor final.

No SESCOOP/PB não há um setor de materiais, porém as funções inerentes a este setor são realizadas por um colaborador que é do setor financeiro. A administração de materiais ocorre por demanda, a qual uma vez ao ano se faz uma compra de todo material no qual pretende-se usar durante no período, esse material é armazenado no almoxarifado que existe para essa finalidade.

Segundo Kohama (2009), o termo patrimônio, de maneira geral, pode ser entendido como sendo o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a pessoas físicas e jurídicas, sendo resultado da soma dos bens e direitos pertencentes ao ativo da instituição, subtraindo-se pelas obrigações que representam o passivo da organização. Para Pozo (2001, p.46), patrimônio “é o conjunto de bens de toda natureza e espécies, direitos e obrigações que tenham interesse para a administração e para a comunidade administrativa”.

Segundo Oliveira e Silveira (2002), os bens patrimoniais devem ser cadastrados e estes dependem de uma especificação de suas características físicas e financeiras, bem como a sua localização para posterior avaliação esta atividade é realizada através do preenchimento da ficha cadastral que tem por finalidade documentar a incorporação do bem ao acervo patrimonial da organização. Observando que os custos de controle de patrimônio não devem superar seus benefícios.

No SESCOOP/PB, as funções correspondentes ao setor de patrimônio são de responsabilidades do colaborador que cuida da aquisição de materiais, para qual mantém controle informatizado de todos os bens da organização, sendo os itens tombados, de modo que uma vez ao ano, é realizado o levantamento para averiguar as condições dos itens em uso.

Outro controle que também existe é um termo de responsabilidade dos equipamentos, neste caso o colaborador responsável assina um formulário responsabilizando-se pelo equipamento com número de série que qual esteja em sua posse.

Os materiais patrimoniais variam desde veículos, equipamentos eletrônicos, computadores, máquinas fotográficas, caixas de som, mobiliário, entre outros.

Em culminância com o conjunto de áreas detalhadas neste trabalho, o Sistema de Informação busca aglutinar as informações, atividades para o melhor desenvolvimento organizacional.

1.8.6. Área de Sistemas de Informação

O Sistema de Informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados, políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização (O'BRIEN; MARAKAS, 2013).

Para Laudon e Laudon (2004), um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar as tomadas de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos e criar novos produtos.

Nessa vertente, conhecer sistemas de informação é essencial para os administradores, porque a maioria das organizações precisa deles para prosperar (LAUDON; LAUDON, 2004). Esses sistemas podem auxiliar as empresas a estender seu alcance a locais distantes, oferecer novos produtos e serviços, reorganizar fluxos de tarefas e trabalho e transformar radicalmente o modo como conduzem os negócios.

De acordo com Rezende e Abreu (2003), todo sistema que utiliza recursos de tecnologia da informação precisa de procedimentos para o seu efetivo funcionamento e esses procedimentos podem acionar um sistema de informação, bem como podem ser necessários para complementar as atividades subsequentes do sistema de informação.

Os sistemas de informação podem ser classificados da seguinte forma: Sistemas de informação operacionais; sistemas de informação gerenciais e sistemas de informação estratégicos.

Quadro 8: Classificação dos Sistemas de Informação

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Rezende e Abreu (2003)	Sistemas de Informação Operacionais (SIO)	Este sistema de informação tem a função de contemplar o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para a gestão, auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor ou gerencial das unidades departamentais, no nível operacional;
Batista (2004)	Sistemas de Informação Gerenciais (SIG)	Estes sistemas são desenvolvidos com base no conhecimento específico do negócio que é o método de trabalho, com uma metodologia adequada para selecionar informações estratégicas e atividades críticas da empresa usando ferramentas que permitem uma visão analítica dos dados e processos gerando uma visão agregada e gráfica dos indicadores de desempenho;
Rezende e Abreu (2003)	Sistemas de Informações Estratégicos (SIE)	Estes sistemas de informação também são chamados de sistemas de informação executivos ou sistemas de suporte à decisão estratégica de uma organização. Tem a função de processar dados das operações e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas.

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

No SESCOOP/PB não possui um setor específico de Sistema de Informação, porém há um colaborador responsável por esta área.

Na organização é utilizado localmente um servidor para armazenamento de arquivos, compartilhamento, autenticação dos usuários, configuração da rede e *back-up*. A rede de comunicação é dividida em duas partes: *Wireless* (sem fio) e cabeada. A rede sem fio é composta por três pontos de acesso *WiFi*, *Switch Firewall* e conectadas a um *modem*/roteador para uso rotineiro. É também utilizada uma rede dedicada para vídeo conferência que é fornecida pela Embratel e pela Unidade Nacional do SESCOOP/PB. A organização possui 23 computadores com Sistema Operacional *Windows* e Aplicativos diversos.

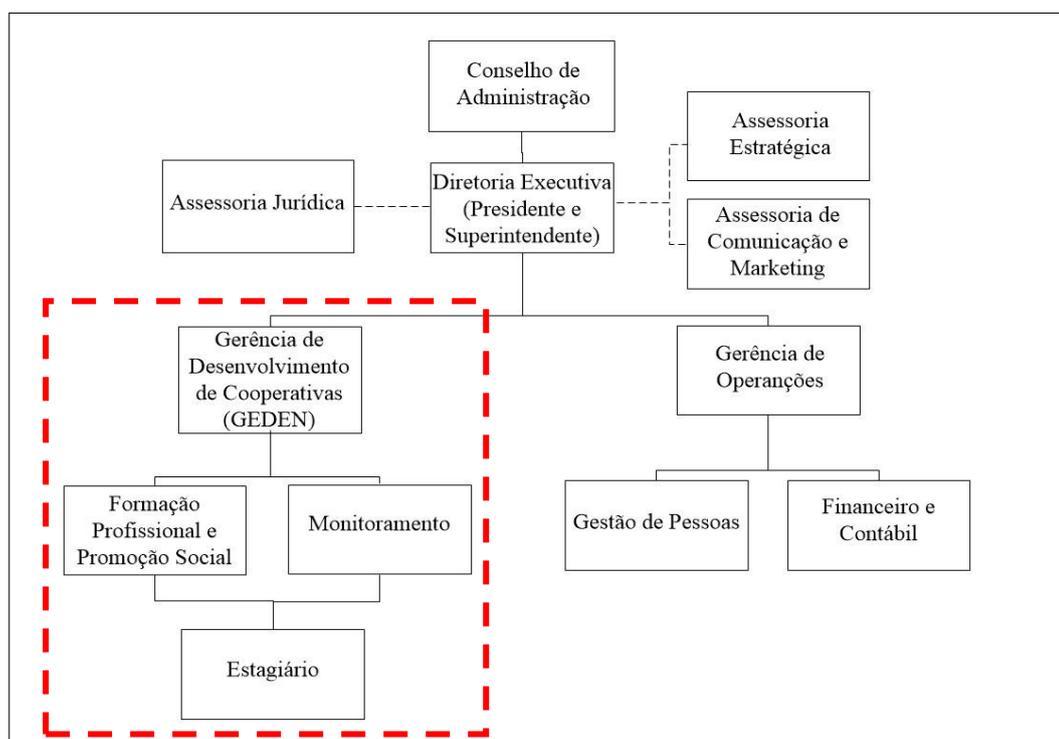
Além do sistema *OFFICE*, navegador de internet e do programa de impressão são utilizados para as atividades administrativas (financeiros, contábeis, gestão de contratos, compras, recursos humanos) o sistema de gestão informatizado Zeus de Gestão, que funciona virtualmente (*Cloud* - nuvem) e é hospedado no SESCOOP Nacional juntamente com os outros recursos como *e-mail*, *site*, sistema de cadastro de cooperativas, sistema de acompanhamento de cooperativas entre outros.

Neste capítulo foram descritos de como funciona o SESCOOP/PB, desde a criação em 1999, passando pelo setor da economia no qual está inserida, a sua atuação no mercado atual. Apontou-se também a sua relação com os fornecedores e os seus clientes. Além de percorrer as principais áreas da Administração na Organização.

CAPÍTULO II
A Área de Realização do Estágio

O estágio obrigatório foi realizado na Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas (GEDEN) do SESCOOP/PB. A GEDEN é composta por um gerente e três analistas conforme pode-se ver na Figura 8.

Figura 8 – Organograma com destaque na área de realização do estágio



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O gerente tem como principal função coordenar as equipes, acompanhar, controlar e decidir sobre processos, projetos e ações de trabalho os quais estejam diretamente ligados a área de sua atuação. E dentre as atribuições destacam-se as mais importantes que são: realizar a interlocução dentre as suas atividades diretas junto a Diretoria Executiva; transformar as diretrizes estratégicas recebidas em orientações tático-operacionais; elaborar relatórios gerenciais e demonstrativos de resultados.

A GEDEN tem sob sua responsabilidade três principais áreas, quais são: Formação Profissional, Promoção Social e Monitoramento.

A área de Formação Profissional atua no planejamento, organização, controle e tabulação de ações voltadas para a Formação Profissional do capital humano (colaboradores, cooperados e dirigentes) das cooperativas através das ferramentas disponibilizadas pelo SESCOOP/PB, tais como: cursos, oficinas, palestras, *workshops*, simpósios. Tais ações

fomentam a cultura cooperativista, possibilitando o aperfeiçoamento da gestão das cooperativas, contribuindo para o seu desenvolvimento.

A Promoção Social planeja, executa, acompanha e avalia ações de cunho social (assistência social e responsabilidade social) juntos com as cooperativas.

Já a atividade de Monitoramento realiza visitas técnicas; analisa informações das cooperativas obtidas nos documentos legais (balanços, demonstrações contábeis e atos constitutivos), extrai dados necessários dos documentos analisados e sugere melhorias para aprimoramento para a gestão das cooperativas; orienta grupos interessados em constituir cooperativas; analisa atos constitutivos das cooperativas e propor melhorias; identifica junto aos públicos-alvo as demandas nas áreas de Formação Profissional, promoção social e monitoramento, como também insere, controla e atualiza o Sistema Nacional de Autogestão das Cooperativas (SINAC).

A locação da estagiária está ligada diretamente a GEDEN, no qual executa atividades em todas as subáreas, quer seja Formação Profissional, Promoção Social e Monitoramento. As atividades estão listadas conforme a Figura 9.

Figura 9: Atividades da estagiária nas subáreas da GEDEN



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Além dessas atividades que são as principais, o estágio também implica em diversas outras atividades pontuais, corriqueiras, conforme a demanda diária do setor.

2. Aspectos Estratégicos da Organização

As ações do SESCOOP/PB estão regidas pelo novo Planejamento Estratégico (PE) 2015-2020, no qual constam novas estratégias e objetivos visando atingir a finalidade da organização.

Oliveira (2010) relata o planejamento estratégico como o processo administrativo que harmoniza sustentação metodológica para instituir a direção a ser seguida pela empresa, visando um grau de interação com os fatores internos e externos.

De acordo com Drucker (2001), uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz. Ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. Já Kotler e Keller (2006) acreditam que uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os colaboradores para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

O SESCOOP/PB tem como missão, promover o desenvolvimento do cooperativismo de forma integrada e sustentável, por meio da Formação Profissional, da Promoção Social e do Monitoramento das cooperativas, respeitando sua diversidade, contribuindo para sua competitividade e melhorando a qualidade de vida dos cooperados, empregados e familiares.

Segundo Oliveira (2010), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Costa (2007, p.35), o conceito de visão “é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização - a maneira pela qual ela gostaria de ser vista”.

Assim a visão do SESCOOP/PB é ser reconhecido por sua excelência em Formação Profissional cooperativista, como promotor da sustentabilidade e da autogestão das cooperativas e como indutor da qualidade de vida e bem-estar social de cooperados, empregados e familiares no Estado da Paraíba.

“Os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões” (OLIVEIRA, 2010, p.181). Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar

em combustível para vantagem competitiva. Em concordância, Rodrigues *et al* (2009) também acreditam que os valores podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

Os valores são fatores fundamentais para uma organização, principalmente se o colaborador desenvolve em suas ações diárias. Os valores do SESCOOP/PB são:

- ❖ Gestão profissionalizada;
- ❖ Envolvimento maior dos cooperados com suas cooperativas;
- ❖ Sensibilização para a responsabilidade socioambiental;
- ❖ Ambiente propício à cooperação;
- ❖ Padrões de qualidade em gestão e governança cooperativistas;
- ❖ Educação cooperativista e em gestão cooperativa;
- ❖ Desenvolvimento de lideranças cooperativistas;
- ❖ Transparência da gestão;
- ❖ Formação Profissional de qualidade;
- ❖ Conhecimento da cultura da cooperação e exercício do empreendedorismo;
- ❖ Melhores condições de saúde e segurança no trabalho;
- ❖ Transparência da gestão; e
- ❖ Conhecimento da cultura da cooperação e exercício do empreendedorismo.

A área fim, como também é conhecida a GEDEN, é primordial para o alcance da missão e estratégias da organização, uma vez que está área que mantém contato direto e realiza a atividade fim da organização. Por isso mesmo, a GEDEN é responsável por nove objetivos estratégicos dos 13 relacionados no Plano Estratégico.

Considerando a relevância da GEDEN para o alcance das metas da Organização, pode-se afirmar que a significância das atividades realizadas pela estagiária nas subáreas coordenadas pela GEDEN.

2.1. Atividades Desempenhadas- fluxogramas de atividades

As principais atividades desempenhadas no setor de estágio somam-se a muitas outras que são realizadas por outros analistas e gerente. Essas atividades em si deveriam estar

descritas em procedimentos específicos para facilitar o trabalho e homogeneizar a sua forma de realização.

O instrumento que se utiliza para essa homogeneização é o fluxograma. Simcsik (2001) define fluxograma como um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas completos, e esse conhecimento é possível por meio do detalhamento das ocorrências, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo.

Já Oliveira (2010) aponta o fluxograma como uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. Araújo (2001, p. 65), esclarece que o fluxograma “é a técnica mais conhecida e utilizada no estudo de processos administrativos”. Segundo Cury (2000, p. 330), “os símbolos utilizados no fluxograma tem por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino das informações”.

Ainda segundo Cury (2000) são estabelecidos alguns tipos de fluxograma, tais: vertical, parcial ou descritivo, global ou de coluna.

Fluxograma vertical - é o mais utilizado para identificar rotinas existentes nos diversos setores da organização, também é denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. Como o próprio nome diz é formado de colunas verticais, em cada coluna são colocados símbolos convencionais de operação, em outra, a descrição do método atual e, por último, aquela em que consta o elemento que executa a operação.

Fluxograma parcial ou descritivo - são utilizados os mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns recursos técnicos que permitem uma apresentação mais compreensível da rotina, facilitando a análise e racionalização.

Fluxograma global ou de coluna - é o mais usado pelas organizações, utilizado nas descrições de rotinas e procedimentos, pois demonstra com maior clareza o fluxo de informações e de documentos dentro e fora da unidade organizacional.

A vivência nas organizações tem mostrado que um dos principais tipos de fluxograma utilizado é o de coluna concordando com os autores Oliveira (2010) e Araújo (2001), que também será utilizado na descrição das três principais atividades desempenhadas durante o período de estágio.

2.1.1 **Atividade A - TABULAÇÃO DE DADOS DE AVALIAÇÃO COLETADOS APÓS FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

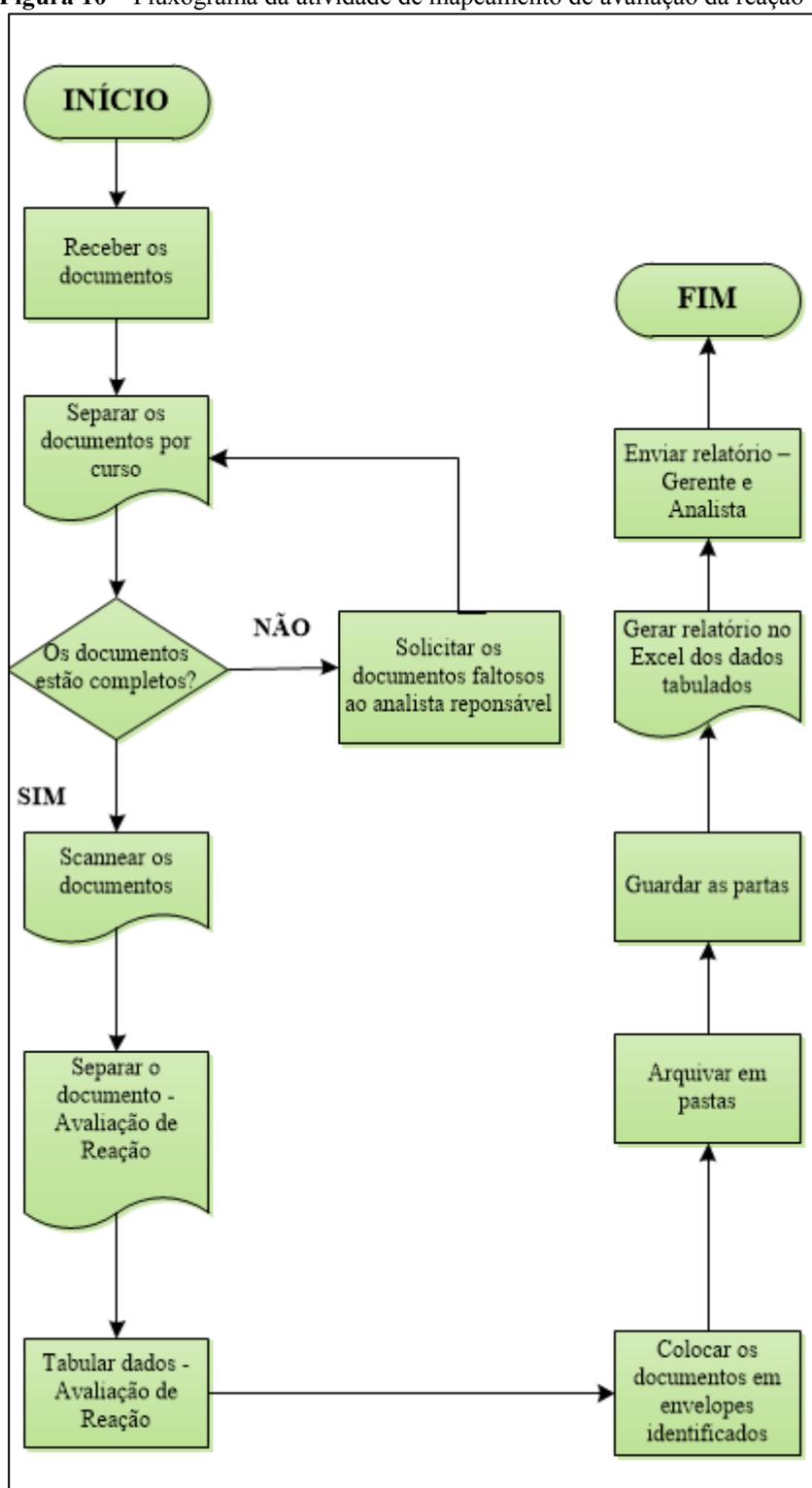
Durante as ações (cursos, oficinas, palestras, *workshops*, encontros, simpósios) da Formação Profissional são disponibilizados alguns documentos: ficha de inscrição – sempre no início do evento; lista de presença – durante a realização da ação; avaliação de reação – no final da ação; e relatório do instrutor – o instrutor deverá entregar até 48h após o encerramento da ação.

A avaliação de reação aborda fatores relacionados a três itens: instrutor, material didático e organização.

Em poder dessas avaliações é realizada a tabulação com o intuito de extrair informações relevantes para melhorar a execução das ações futuras. Com a inserção das informações em uma planilha dinâmica do Excel, no final do mês é realizado a consolidação do resultado que culminará com um relatório que demonstra o nível de satisfação dos usuários para os serviços ofertados pelos SESCOOP/PB.

Na Figura 10, é possível visualizar desde o momento que o estagiário recebe os documentos até a entrega do relatório.

Figura 10 – Fluxograma da atividade de mapeamento de avaliação da reação



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Os documentos são entregues a estagiária pelo analista responsável pela Formação Profissional. Já com a posse desses documentos, a estagiária analisa se todos eles estão

corretos (ficha de inscrição, avaliação de reação, lista de presença e relatório do instrutor). Caso falte algum documento, deve ser comunicado ao analista. O analista por sua vez tomará as devidas providências. Em caso de conformidade dos documentos, estes deverão ser escaneados e deixados em pastas na rede pública para acesso de todos os colaboradores.

Após esse processo de digitalização, deverão ser separadas as avaliações de reação, com a finalidade de serem tabulados os dados que estão inseridos no documento. A tabela de Excel utilizada na tabulação é dinâmica permitindo que ao inserir os resultados já comece a consolidar o relatório mensal que deverá ser concluído após a última ação do mês.

Os resultados obtidos no relatório final são importantes para avaliação da qualidade dos serviços ofertados. Tendo em vista que ao ser constatado insatisfações e/ou problemas, a gerência deverá buscar soluções adequadas para resolver as adversidades apontadas nas avaliações. Essa preocupação se dá principalmente pelo fato do público da organização ser bem específico, um ambiente no qual há uma relação direta organização-cliente. Com base nesse relatório serão tomadas decisões, tais como: manutenção do instrutor na base de dados para futuros contatos; qualidade no conteúdo do material didático; adequação do local para os eventos.

Após a inserção dos dados, os documentos devem ser identificados e arquivados por um período de dois anos.

2.1.2 **Atividade B - ORGANIZAR UM CURSO**

Para a realização de um curso é necessário alguns procedimentos, como: preparar local, preparar equipamentos audiovisuais, material impresso, solicitar alimentação. Os procedimentos já estão delimitados por uma rotina. Mesmo que não haja nenhum tipo de fluxograma e/ou descrição do processo de modo oficial. O único documento disponível de modo informal é um *Checklist* onde estão contidos os itens necessários para a realização da ação.

A estagiária é comunicada sempre no último dia útil da semana sobre o curso a ser realizado na semana seguinte. De posse dessa informação a estagiária deverá organizar suas atividades de modo que possa preparar os itens necessários para a execução dos cursos que por ventura ocorram.

A Figura 11 mostra as etapas que ocorrem na organização de um curso. O primeiro passo é separar por local de realização, que pode ser no auditório da sede ou no

Após a delimitação do local, deve ser solicitado, caso o evento se estenda aos dois turnos faz-se a reversa de almoço, porém em todas as ações são ofertadas, minimamente, um *coffee-break* que deve ser solicitado antecipadamente informando quantidade de pessoas e horário. No quesito refeição (almoço e/ou *coffee-break*) faz diferença a localização do curso uma vez que quando a ação ocorre na sede da organização a alimentação é fornecida por uma empresa especializada contratada através de um pregão realizado no começo do ano no qual o contrato tem validade por 12 meses. E quando a ação é realizada em hotel, o próprio estabelecimento deverá ser responsável pela alimentação.

Outra necessidade desta vez é a oferta de material impresso, uma vez que inúmeros cursos que não apontam a necessidade desse material. Caso seja necessário, o material deverá ser encaminhado por email para a gráfica solicitando o serviço, quantidade, data da entrega, tipo de papel e modo de impressão.

Os documentos (ficha de inscrição, lista de presença e avaliação de reação) são itens indispensáveis para a realização de qualquer tipo de ação. Esse material deverá ser impresso e disponibilizado no local de realização da ação.

Seus modelos já estão disponibilizados na gerência basta apenas que sejam reproduzidos. O relatório do instrutor deverá ser entregue na Organização ou enviado por *e-mail* em até 48h após a realização da ação. Ressalta-se que os instrutores, no ato de sua contratação, são instruídos a respeito desses documentos e seu devido procedimento, pois em sua maioria, as ações são realizadas no final de semana, sendo assim não possuem acompanhamento por colaborador interno ao SESCOOP/PB.

Por último, é a preparação do local. Cada ação possui sua especificidade, por isso é importante o momento da análise dos cursos, pois serão nesse momento que deverá ser identificado as necessidades especiais, como: a utilização de microfone, *flip-chart*, aparelho de som, material de papelaria, canetas, entre outros materiais.

2.1.3. **Atividade C – CADASTRO DAS COOPERATIVAS NO SINAC**

No corrente ano foi inserida uma nova ferramenta de controle das cooperativas cadastradas no SESCOOP/PB, o SINAC. O SINAC tem por objetivo reunir todas as informações inerentes a uma cooperativa em um único sistema, unificando as informações desde Ata de constituição, Estatuto, Balanço patrimonial, dados cadastrais dos conselhos administrativo e fiscal, informações sobre quantitativos de cooperados e colaboradores, área

de atuação, entre outros fatores. Um segundo objetivo para o SINAC é reunir todas ações que a cooperativa participou ofertada pela Organização, será possível, a partir do ano 2016, averiguar o nível de participação de determinadas cooperativas nas ações realizadas.

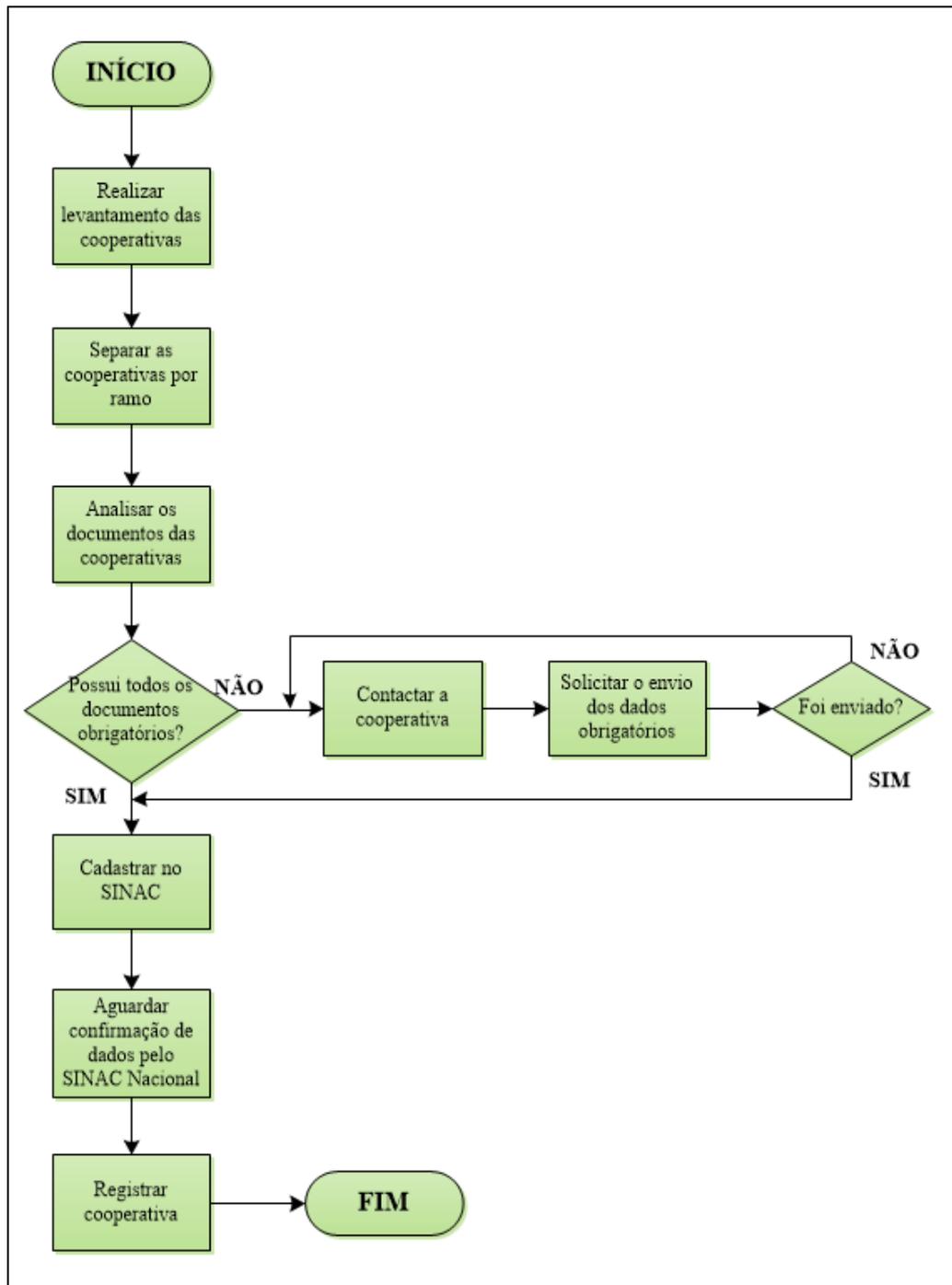
Desde o momento da implantação, coube a estagiária da GEDEN ser treinada junto com mais um colaborador. Após a fase de treinamento, apenas a estagiária ficou responsável por toda inserção de dados, considerando as informações que já se tem disponível em cadastro na OCB/PB por meio de pastas físicas.

Na Figura 12 é possível identificar o processo para o registro das cooperativas no SINAC, primeiramente foi necessário realizar um levantamento das cooperativas ativas, arquivando as cooperativas que estão inativas ou que já consta na Receita Federal como liquidadas. Em um segundo foi separado por ramo, visando facilitar o acompanhamento da atividade.

Ressalta-se que atualmente o cooperativismo é dividido em 13 ramos de atuação, e atualmente na Paraíba é possível encontrar cooperativas em todos os ramos.

Em seguida começou o período de avaliação dos documentos existentes nas pastas físicas das cooperativas, pois para o cadastro da cooperativa são obrigatórios alguns documentos, como: ata de constituição, estatuto e a última ata de eleição dos conselhos administrativos e fiscal.

Figura 12 – Fluxograma da atividade de cadastramento das cooperativas no SINAC



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Separadas as cooperativas que possui todos os documentos, dá-se início a inserção delas no SINAC. Após o cadastro inicial, é necessário esperar 48h para que o responsável pelo SINAC no SESCOOP Nacional confira os dados junto a Receita Federal e assim liberar a última fase que corresponde ao registro.

Para registrar a cooperativa no SINAC deve-se inserir somente dois dados, a data e o número de registro na OCB/PB, sendo assim gerado uma numeração de controle no sistema.

Para as cooperativas que não possuem os documentos obrigatórios, é realizado contato via telefone, *e-mail* e presencial. Nesse último caso, quando um dos analistas possui alguma visita técnica a realizar na cooperativa ele recebia a responsabilidade de obter os documentos incompletos. Com a entrega dos documentos, essas cooperativas eram inseridas normalmente no sistema.

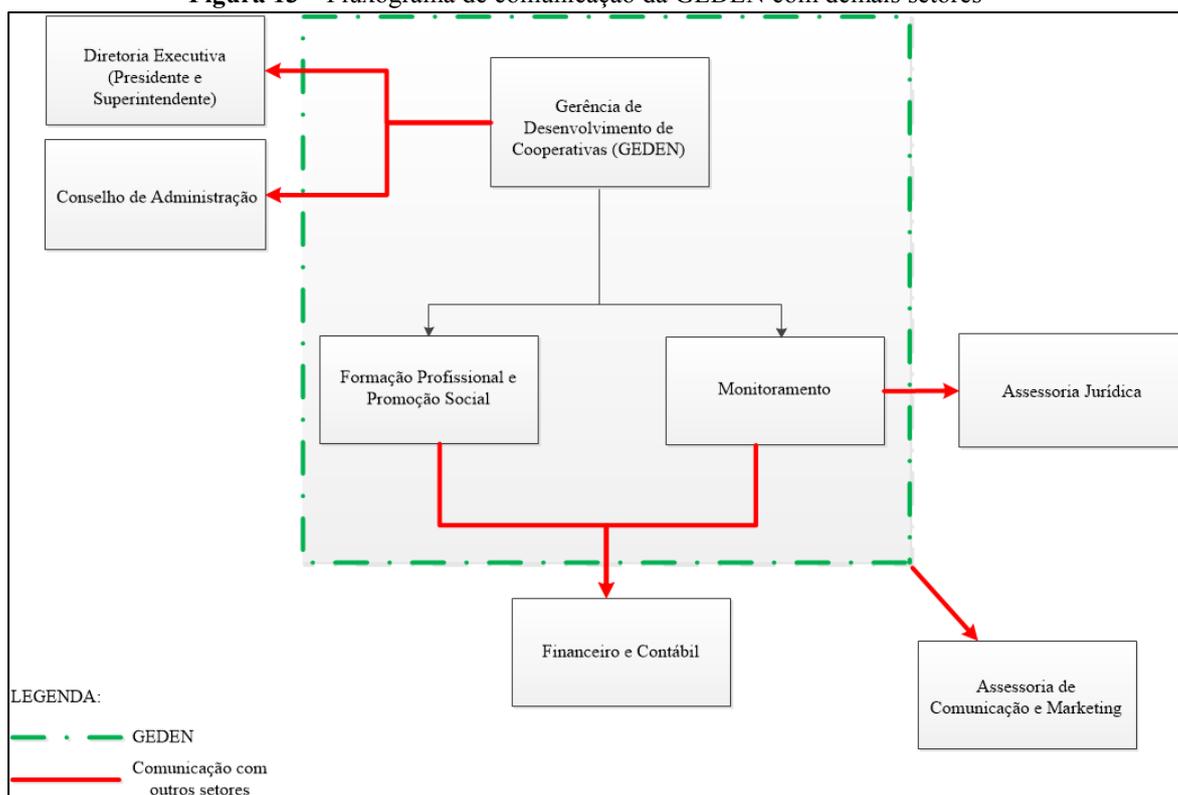
Após relato das principais atividades do estagiário, no item a seguir será abordada a comunicação entre a estagiária e os demais setores da organização.

2.2. Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas – GEDEN se relaciona diretamente com diversos setores da organização. Uma vez que a GEDEN executa a atividade fim e necessita de todo aparato organização para realizar suas ações. A troca de informações entre os setores é feita de forma rápida e não existem barreiras neste fluxo exatamente para garantir a agilidade no repasse das informações.

A relação mais estreita é com a Gerência de Operações onde está localizado o departamento financeiro, pois, conforme as ações são executadas devem ser faturadas mediante solicitação de pagamento e ateste do gerente da GEDEN.

A Figura 13 demonstra o fluxo de comunicação entre os setores e a GEDEN. Salienta-se que as ligações com as linhas pretas são ligações hierárquicas como visto anteriormente no organograma da Organização, neste caso composta exclusivamente pela área de estágio a GEDEN e suas subáreas, as ligações de linhas vermelhas é o fluxo de comunicação da GEDEN com os demais setores.

Figura 13 – Fluxograma de comunicação da GEDEN com demais setores

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

A gerência como nível tático tem uma comunicação bem expressiva com os níveis estratégicos principalmente com o Presidente e o Superintendente através de reuniões nas quais são delineadas as ações estratégicas a serem executadas, repasse de informação a respeito das atividades na área fim.

Já com o conselho administrativo, a comunicação ocorre de modo periódico precisamente a cada três meses quando acontecem as reuniões do conselho, nas quais são repassados os resultados trimestrais das atividades realizadas e uma prospecção das ações futuras.

Por outro lado as áreas operacionais comunicam-se mais intensamente. A Formação Profissional e promoção social dialogam intensamente com área financeira, uma vez que para realizar as ações devem solicitar recursos, prestar contas do montante investido, solicitar pagamento de diárias para viagens. Ou seja, a área fim só poderá executar suas ações em culminância com as regras do financeiro.

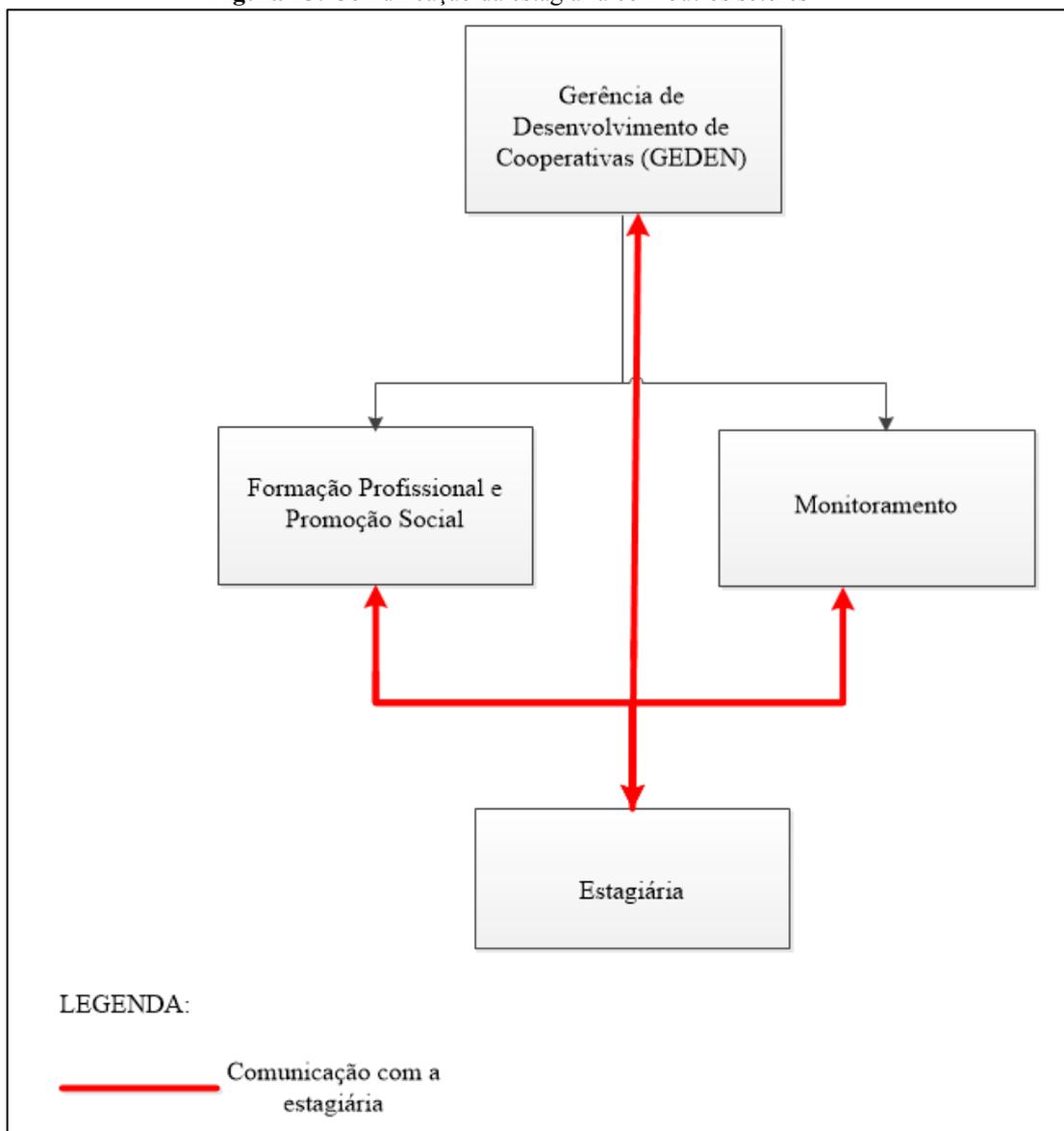
Outro setor importante para a GEDEN é a Comunicação, uma vez que as ações necessitam ser divulgadas antes, durante a sua ocorrência. Porém, percebe-se que nesse ponto

a comunicação é falha, uma vez que não há uma periodicidade em repassar a informação para que ela seja trabalhada em tempo hábil.

O monitoramento aponta demandas mais específicas à assessoria jurídica. Isto ocorre haja vista o analista de monitoramento ter maior relacionamento com as cooperativas das quais traz demandas de ordem jurídica, tanto no esclarecimento de dúvidas, como também a solicitação de representatividade das cooperativas em causas judiciais.

A Figura 14 estabelece a relação de comunicação da estagiária com o setor de realização de estágio a GEDEN.

Figura 15: Comunicação da estagiária com outros setores



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Como pode-se perceber a estagiária não possui comunicação direta com outros setores. A estagiária comunica-se somente com os colaboradores do seu setor, sendo o principal meio de comunicação, a forma verbal, em alguns casos, por *email*, quando a necessidade de registro da informação.

Neste capítulo II, foi abordada de maneira específica a área de realização do estágio obrigatório, passando pelas atividades exercidas pelo estagiário até a importância e comunicação da área do estágio para com os demais setores da organização. No capítulo a seguir, será realizado um levantamento organizacional, diagnosticando os problemas encontrados na área do estágio.

CAPÍTULO III
Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Os principais problemas encontrados na área de estágio são:

- Falhas constantes na comunicação interna – a ausência de um padrão nos informativos internos sobre as atividades e/ou entre os setores. Ocasionalmente, em alguns casos retrabalhos;
- Quantitativo de pessoal insuficiente – é um dos grandes gargalos na entidade, mesmo hoje contando com mais colaboradores, o número ainda é insatisfatório para a execução das atividades de forma equilibrada.
- Sobrecarga de trabalho – Em decorrência a insuficiência de colaboradores proporciona uma sobrecarga de atividades;
- Normatização da rotina da área de forma implícita – As atividades não possuem normas oficiais para sua execução. Atualmente, as atividades são efetivadas conforme a necessidade e conveniência;
- Falha na padronização de processos das atividades – Por não possuir normas para a execução da maioria de suas atividades, os processos inerentes a ela falham constantemente por não possuir parâmetros;
- Dificuldade do mapeamento das atividades do SESCOOP/PB – uma vez que as atividades são feitas com pouca antecedência, além das atividades momentâneas que precisam ser executadas rapidamente;
- Informações incompletas das Cooperativas nos cadastros – A ausência das informações sobre as cooperativas impossibilita o planejamento mais adequado conforme as necessidades e características das organizações.

Todos os problemas levantados foram identificados durante a experiência vivida no período de estágio e são aspectos que interferem na dinâmica do desenvolvimento das atividades da Organização.

3.2 Problema de Estudo

O problema identificado pelo pesquisador, que será trabalhado no presente estudo será a respeito de Gestão de Cooperativas, voltada a caracterização das atividades do

SESCOOP/PB para as cooperativas cadastradas entre o período de 2010 a 2015. Visando solucionar gargalos apontados no item 3.1 relacionado diretamente com as cooperativas.

Após o apontamento do problema a ser estudado, no item a seguir será definido as características desse estudo.

3.3 Características do Problema de Estudo

A ausência de informações mais apuradas relacionadas às cooperativas, culminando na precariedade das informações gerando uma deficiência na execução das atividades da área fim, uma vez que nunca houve um controle específico ou um sistema de consolidação das informações gerando dados que ajudassem em uma gestão direcionada a realidade das cooperativas registradas.

Com o passar dos anos, a falta de iniciativa dos colaboradores acerca da importância de reunir informações em torno das cooperativas para o gerenciamento das atividades da Organização com base nesses dados impossibilitou um retorno preciso das ações realizadas, ocasionado principalmente pela precariedade de informações efetivas das variáveis em torno das cooperativas e seus respectivos ramos.

Como exposto, ao longo desse trabalho, o SESCOOP/PB realiza diversas atividades voltadas principalmente para o desenvolvimento das cooperativas tanto na qualificação de seus colaboradores e cooperados quanto na colaboração da gestão das mesmas.

Porém, com a ausência de informações como: perfil, informações e mapeamento das atividades das cooperativas tem-se gerado dificuldade no desenvolvimento e execução das atividades para as cooperativas. Ocasionalmente equivocados e o não aproveitamento de forma apropriada dos resultados esperados com a aplicação das ações. Barbosa (2010) discorreu em documento técnico científico sobre a prática da ausência de informações através de um levantamento no período histórico do cooperativismo até 2010.

De acordo com informações obtidas inicialmente, a unificação ou existência de informações relacionadas às cooperativas desde a sua criação, do seu desenvolvimento ou dados atualizados implica diretamente no desenvolvimento das ações uma vez que com a ausência desses dados há uma dificuldade em criar ações que sanem de forma eficaz as demandas das cooperativas. Sendo essas ações desenvolvidas considerando a *expertise* e

experiências dos analistas envolvidos. Desta forma, espera-se que a partir do ano de 2016, esses problemas serão corrigidos de fato com a utilização do SINAC.

Para Santos (2014), a ausência da atualização periódica das cooperativas, acarreta muitas vezes nos seguintes problemas:

- Cadastros obsoletos, não podendo ser utilizados para a definição do perfil das cooperativas;
- Dificuldade na localização das cooperativas inadimplentes, implicando num recebimento de valor financeiro menor pela Organização;
- Não recebimento de mala direta, havendo erros constantes na base de dados das cooperativas.

O SINAC visa concentrar informações das cooperativas com a ressalva de que essas informações são sempre do ano anterior ao ano vigente. Sendo assim, considera-se que ainda faltará consistência nas informações que podem ser adquiridas com consolidação de dados por um período maior de tempo.

Após o apontamento do diagnóstico realizado na área de estágio, a seguir será detalhada a proposta a ser desenvolvida neste trabalho.

CAPÍTULO IV
Proposta de Trabalho

A proposta do trabalho se concentra na identificação das necessidades das cooperativas registradas no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo na Paraíba – SESCOOP/PB, observando seus aspectos históricos, quantitativos e de atividades. A área de inserção deste tema é Administração Geral e de setores específicos.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo Geral

Caracterizar atividades do SESCOOP/PB para as cooperativas no período de 2010 a 2015.

4.1.2. Objetivos específicos

Partindo de Barbosa (2010), o qual descreve o mapa de atividades do SESCOOP/PB até o ano de 2009. Este trabalho tem o intuito de atualizar estas informações, trazendo ao presente as características do objeto de estudo.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Descrever a trajetória de atividades do SESCOOP/PB no cooperativismo paraibano entre 2010 a 2015;
- b) Caracterizar operacionalmente as cooperativas cadastradas no SESCOOP/PB;
- c) Relacionar atividades realizadas pelo SESCOOP/PB no intervalo de 2010 a 2015.

4.2. Justificativa

No cenário atual, a ausência de pesquisas sobre o tema reforça a importância deste trabalho, que possui o objetivo de ampliar os conhecimentos. Os dados desta pesquisa estão limitados às especificidades do SESCOOP/PB.

Os resultados da pesquisa poderão fornecer os subsídios e contribuir para a reflexão e aprimoramento do modelo de gestão das cooperativas. Espera-se que o resultado deste trabalho possa despertar a atenção dos dirigentes para a importância e necessidade de

refletirem criticamente sobre a necessidade de reformulação das bases em que sustentam a estrutura organizacional de forma de aumentar a eficácia das decisões.

Diante disso, a Organização preocupada em melhorar continuamente os seus processos gerenciais relativos a clientes, tendem a conquistar espaço e preferência. A temática deste trabalho visa caracterizar o contexto das cooperativas de forma que contribua para o alcance da missão de uma Organização sem fins lucrativos que é por essência voltada a realizar os interesses dos seus cooperativados. Em virtude disso, o estudo do tema em questão torna-se pertinente, pois irá contribuir com a melhoria das interações entre a Organização estudada e as cooperativas cadastradas, para que seja alcançado o seu objetivo de disseminar conceitos de excelência em gestão.

Diante, dos pontos anteriormente citados é possível demonstrar a importância do estudo no sentido de aprofundar sobre o tema disposto, além da contribuição para o desempenho na elaboração de pesquisa com a finalidade de contribuir para a vida acadêmica e profissional.

No âmbito da sociedade, a sua relevância se dar por se tratar de uma Organização voltada ao aprendizado e gestão cooperativista, prestadora de serviço à população da Paraíba, tentando cada vez mais se projetar através de um serviço de qualidade.

Diante do tema abordado, é possível destacar a importância do estudo no sentido de aprofundar sobre o tema disposto, além de construir novos conhecimentos sobre Cooperativismo, Cooperativas, Gestão e Sistema “S”.

CAPÍTULO V
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Como requisito metodológico obrigatório a um trabalho de pesquisa, o aporte teórico se torna um elemento extremamente importante uma vez que se prestará a promover o entendimento ao leitor quanto à relevância do tema proposto, além de subsidiar o pesquisador na validação da análise dos dados e levantamento das variáveis a serem colocadas na elaboração do instrumento de coleta de dados. Nessa pesquisa, a ênfase se dá num recorte a partir da grande área da Administração, estando envolta no que trata a Administração Geral e Gestão de Cooperativas, atendendo o que diz a literatura acerca da relevância do referencial teórico para a pesquisa.

5.1. Administração Geral

O fato principal que caracteriza o início da Administração está ligado a fatos históricos, sociais, políticos e econômicos, característica do cenário das organizações do passado.

Conforme Kwasnicka (2010), a história da Administração inicia-se desde a Antiguidade, já outros autores preferem iniciar pela Revolução Industrial. Entretanto, vários acontecimentos dessa época como exemplo, a construção do Império Romano, comprovam a existência de certos conhecimentos referente à Administração.

Segundo Maximiano, (2007), algumas contribuições, deixadas ao longo dos tempos, foram importantes, como demonstra o Quadro 9:

Quadro 9: Contribuições à Administração

EGÍPCIOS	•Burocracia administrativa
BABILÔNIOS	•Registros de transações comerciais e controle
ASSÍRIOS	•Tinham depósitos de suprimentos e colunas de transporte
GREGOS	•Implantaram a democracia participativa, planos de estratégia, conceitos de qualidade, pregação de ética e igualdade na administração
ROMANOS	•Criadores dos tributos, primeiros organizadores de empresas em outro país e de associações artesanais
CHINESES	•Ensinaamentos de planejamento, comando, doutrina e estratégia militar

Fonte: Maximiniano (2007), adaptado pelo autor.

Ainda segundo Maximiano (2007), ao estudar o histórico da administração, surgem muitos conceitos que proporciona suporte para seu entendimento. Porém, consideram-se estas, citada no Quadro 9, como sendo algumas das principais contribuições teóricas históricas a respeito das origens da administração. A partir do século XVIII, com as consequências advindas da revolução Industrial, a administração passou a ganhar mais visibilidade, com o surgimento de diversos estudos sobre o tema, mais foi somente no início do século XX que os estudos se aprofundaram e começou a ser composto um estudo relativo à administração.

A Revolução Industrial provocou grandes mudanças na vida das pessoas, o trabalho era realizado manualmente nos domicílios e quase não existia a divisão do trabalho. Conforme salienta Kawasnicka (2010, p.29) “a chamada Revolução Industrial nasceu na Inglaterra e posteriormente espalhou-se pelo mundo”. Provocando mudanças profundas como: econômicas, sociais e políticas.

Como consequência, as empresas tiveram que buscar alternativas, onde segundo Kawasnicka (2010), foi exatamente nessa época que surgiram as primeiras obras que

buscavam a aplicação do método científico no estudo do trabalho. Além disso, tornaram-se necessárias a especialização e a divisão do trabalho.

Para tal, a Figura 15, trás a cronologia que as Teorias da Administração surgiram.

Figura 15: Cronologia das Teorias da Administração

ANO	TEORIA ADMINISTRATIVA	ENFÂSE	PRINCIPAIS ENFOQUES
1903	Administração Científica	Tarefa	Racionalização do trabalho no nível operacional
1909	Teoria da Burocracia	Estrutura	Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional
1916	Teoria Clássica da Administração	Estrutura	Organização Formal Princípios gerais da Administração Funções do Administrador
1932	Teoria das Relações Humanas	Pessoas	Organização Informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
1947	Teoria Estruturalista	Ambiente	Múltipla abordagem Organização formal e informal Análise infra-organizacional e análise interorganizacional
1951	Teoria dos Sistemas	Tecnologia	Administração da tecnologia
1954	Teoria Neoclássica da Administração	Estrutura	Organização Formal Princípios gerais da Administração Funções do Administrador
1957	Teoria Comportamental	Pessoas	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
1962	Desenvolvimento Organizacional	Pessoas	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
1972	Teoria da Contigência	Ambiente	Análise ambiental Abordagem de sistema aberto

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Como apontam Sobral e Peci (2008), as teorias podem ser visualizadas como um conjunto lógico de proposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis, provendo uma base concreta para prever eventos futuros. Assim, podendo-se dizer que as teorias administrativas existem pela necessidade de adotar práticas que contribuam para a melhoria do desempenho das organizações.

De acordo com Maximiano (2007), não existem receitas prontas ou fórmulas, a teoria geral da administração é construída a partir de um conjunto de conhecimentos organizados e sistematizados, resultantes da experiência prática obtida nas organizações.

A administração geral “é o conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos e metas organizacionais”, (SILVA, 2001, p. 114).

Na visão de Maximiano (2007), administrar é o que fazem os gerentes, termo que se aplica a todos os indivíduos que, em determinada organização, ocupam uma posição de comando, desempenhando um papel que tem, em sua interpretação mais conhecida, as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções constituem o chamado processo administrativo.

Para fazer a administração os administradores contam com técnicas, ferramentas e truques que auxiliam no alcance de seus objetivos, entretanto estes meios e instrumentos não são tão importantes quanto os princípios essenciais sob o qual se alicerçam a ciência da Administração (DRUCKER, 2001).

Sendo assim, com posse dessa afirmação, é possível perceber que a administração vai muito além de cuidar de uma organização, compreendendo também a capacidade de utilização de seus recursos, de forma que atinja os objetivos do negócio como um todo.

5.1.1. Funções da Administração

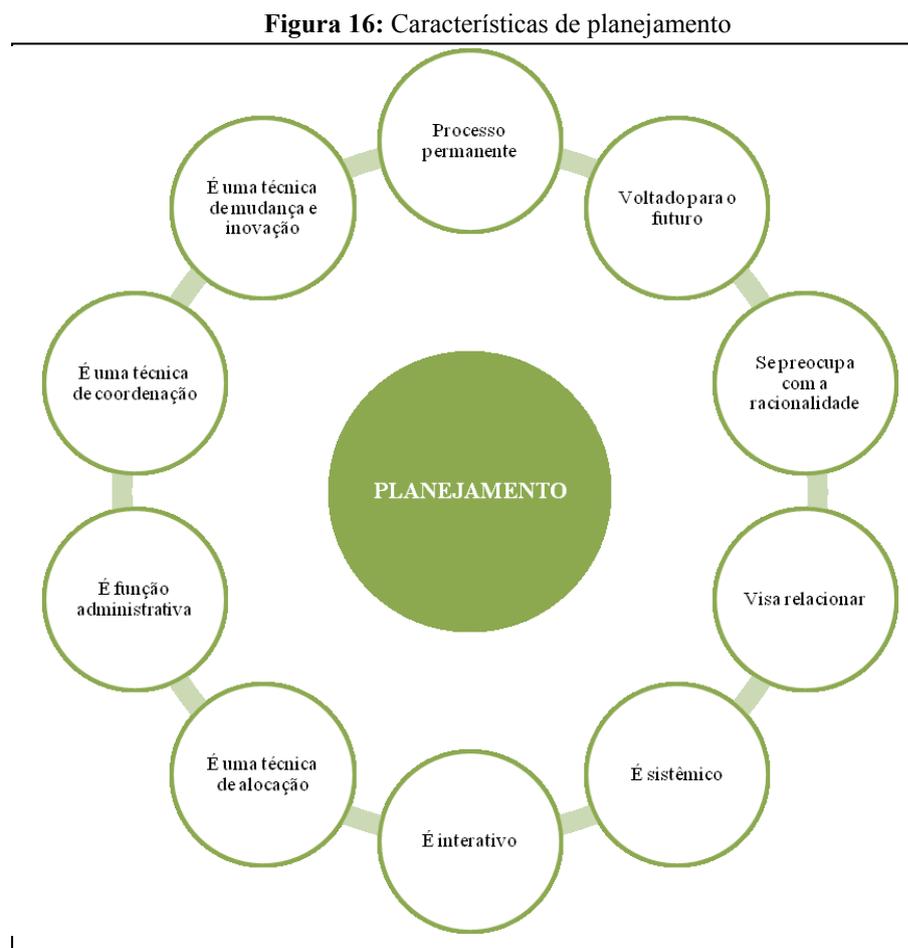
Segundo Maximiano (2004), podemos definir Administração a partir de objetivos, decisões e recursos, estas são palavras-chave. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamados de processos ou funções: **planejamento, organização, direção e controle**. A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-la em ação.

~ Planejamento

Segundo Farias (2013), o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

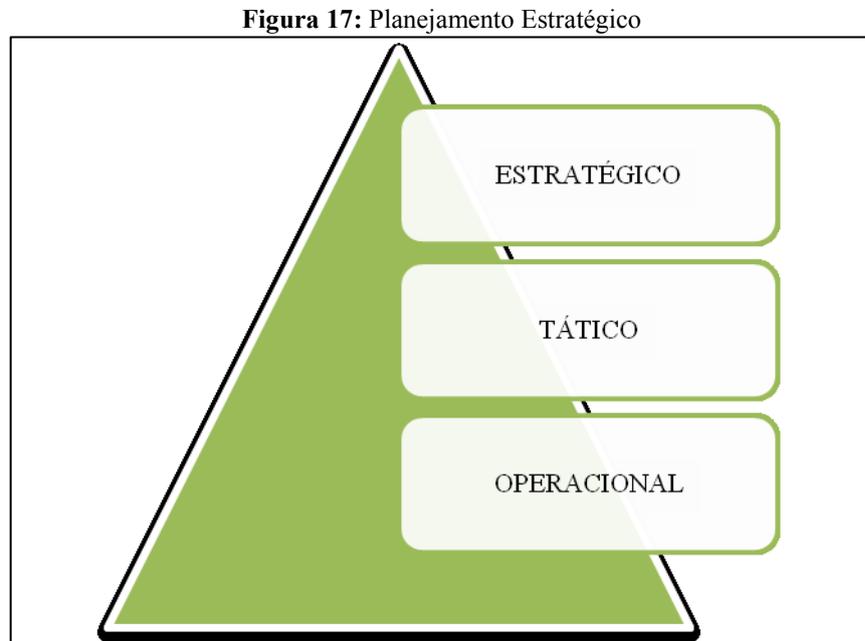
A elaboração do planejamento evita a adoção de ações improvisadas, casuais, contribuindo para reduzir o nível de incerteza e possibilitando maior segurança quanto ao desempenho da empresa.

O planejamento ainda segundo Faria (2013), apresenta as seguintes características conforme Figura 16:



Fonte: Farias (2003), adaptado pelo autor.

Para Maximiano (2004), o Planejamento pode ser considerado em função do nível da empresa, conforme ilustra a Figura 17 a seguir:



Fonte: Maximiano (2004), adaptado pelo autor.

O planejamento estratégico, em linhas gerais, é aquele efetuado no nível institucional da empresa, envolvendo a alta administração. É genérico e sintético, direcionado para longo prazo e considera a empresa como uma totalidade.

Já o planejamento tático é efetuado no nível intermediário da empresa, envolvendo a gerência. É menos genérico, e mais detalhado, direcionado para médio prazo e considera cada unidade da empresa.

Por fim, o planejamento operacional é o efetuado no nível operacional da empresa, envolvendo a supervisão. É detalhado e analítico, direcionado para o curto prazo e considera cada tarefa ou operação.

Farias (2013) aponta a organização como uma função administrativa através da qual a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho através da diferenciação, proporciona os meios de autoridade e de responsabilidade e, assim por diante.

A função administrativa organizacional normalmente é implementada de acordo com as peculiaridades de cada organização, que pode considerar seus recursos (humanos, materiais e organizacionais) e sua estrutura.

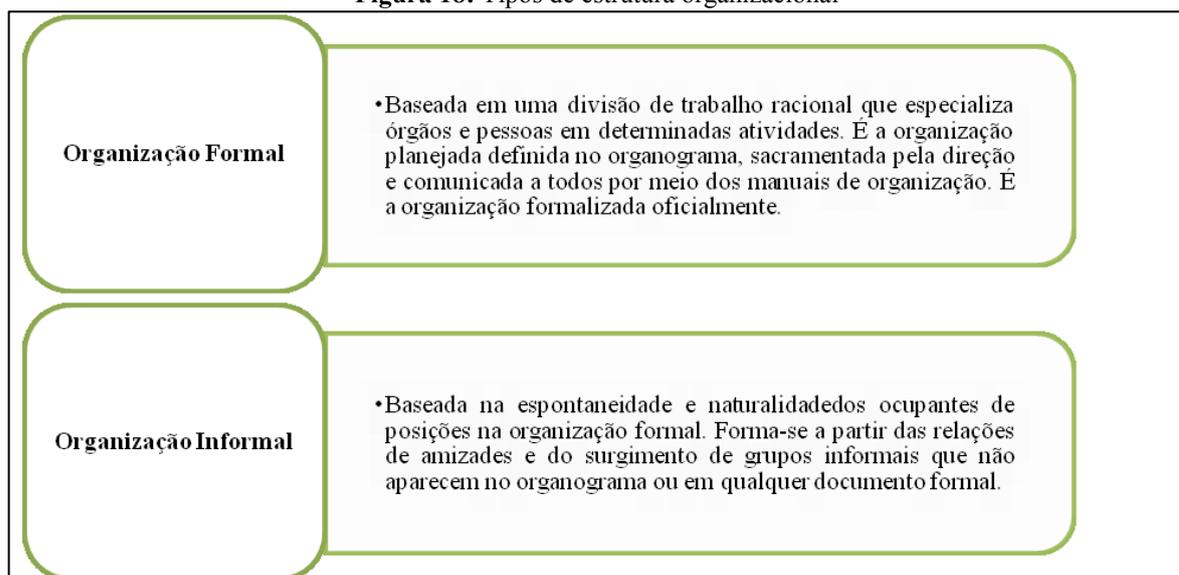
≈ **Organização**

A organização trata-se de uma metodologia administrativa que busca orientar a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema, de um projeto, de um trabalho e dos recursos alocados, visando alcançar os resultados estabelecidos pelo planejamento (OLIVEIRA, 2009).

Para Lacombe (2009), a organização é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente com a finalidade de que a empresa e os colaboradores atinjam mutuamente seus objetivos.

Silva (2011) designa que a empresa se organiza estruturalmente de duas formas, conforme Figura 18.

Figura 18: Tipos de estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A estrutura formal é aquela explicitada em manuais, descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é feita através do organograma, entretanto, vários são os fatores que concorrem para tornar inviável a premissa de que as organizações operam somente através da estrutura formal (FARIA, 2013).

Já, para Oliveira (2001), a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social, se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem, portanto apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma. A primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta. Há muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa; elas existem em todos os níveis. Algumas estão inteiramente dentro da empresa; outras são parcialmente externas.

A organização, como função administrativa complementa o planejamento, tendo em vista que, para atingir os objetivos, as organizações devem preparar a estrutura interna de modo a se tornarem eficientes no desempenho das tarefas necessárias para o cumprimento da missão.

≈ **Direção**

A Direção ocorre em todos os níveis da empresa e está relacionada ao planejamento, à organização e ao controle. Segundo Souza (2009), a função direção vem após o planejamento e a organização. Uma vez que o planejamento estabelece o que fazer, como fazer e para quem, a organização, estabelece a estrutura e os meios para a execução, e a direção se preocupa com a execução das operações propriamente ditas, aspirando alcançar os objetivos.

O papel da atividade de direção é, segundo Ferreira e Souza (2001, p. 73), “a integração dos esforços individuais, a mobilização de todos os membros da organização em prol do alcance dos objetivos comuns”.

A complexidade que a Direção possui, deve-se a sua abrangência e ao fato de estar intimamente relacionado às pessoas. A execução de qualquer ação envolve sempre pessoas e grupos. Toda a implementação do planejamento e da organização é efetuada por um conjunto de pessoas, normalmente, são os recursos mais complexos existentes nas empresas. A Direção é a função que envolve a maior interação humana. Como assegura Maximiano

(2004), no que diz respeito à exigência de uma maior dose de flexibilidade, de diminuição de impactos e, principalmente, de orientação das pessoas quanto ao rumo certo no alcance dos objetivos pretendidos.

Como a função Direção diz respeito ao processo de interação entre pessoas, portanto, para dirigir pessoas são necessários conhecimentos a respeito de comunicação, liderança e motivação. Para Lacombe e Heilborn (2003), o ato de dirigir envolve a condução de um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

≈ **Controle**

O controle deve ser entendido como uma função administrativa, como o planejamento, a organização e a direção. Os autores Koontz e O'Donnell (1998) especificam que controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados.

O controle também está intimamente relacionado com o planejamento, a direção e a organização. Os controles podem ser classificados de acordo com o nível da empresa onde ocorrem. Assim, há o controle estratégico, o controle tático e o operacional. Em termos de controle operacional, Os autores Koontz e O'Donnell (1998), ainda propõem um modelo básico que compreende três fases:

- a) Coleta de dados sobre o desempenho;
- b) Comparação dos dados com um padrão;
- c) Ação corretiva.

Certamente, cada uma destas fases pode ser desenvolvida através de diversas formas, que sempre devem considerar as peculiaridades de cada empresa.

5.1.2. Setorização

Atualmente existem três setores com características distintas: o primeiro, o setor público representado pelo Estado; o segundo, o mercado; e o terceiro e último setor, composto por organizações privadas de interesse público que não visam lucro e prestam serviços em diversas áreas, assim como o primeiro setor.

Para Tachizawa (2002), a transformação do Estado provedor em um Governo regulador traz modificações nos padrões de provisão dos serviços públicos e na gestão das organizações não governamentais do terceiro setor. A denominação "terceiro setor" é usada para diferenciar esta área do Estado (primeiro setor) e do setor privado (segundo setor). Ambos, conforme Silva e Aguiar (2005), não estariam conseguindo responder as demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência; o segundo, porque faz parte da sua natureza visar o lucro.

Tenório (1998, p. 20) afirma que, o setor público “é o conjunto das organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado”. Chama-se de segundo setor o segmento privado. Ainda segundo o autor, o setor privado é o conjunto das empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas e fora do controle do Estado. Porém salienta-se que existem interesses que fogem da perspectiva desses dois setores. São interesses da coletividade, da sociedade que está preocupada com o bem estar social de seus cidadãos e que os setores públicos e privados não conseguem atender.

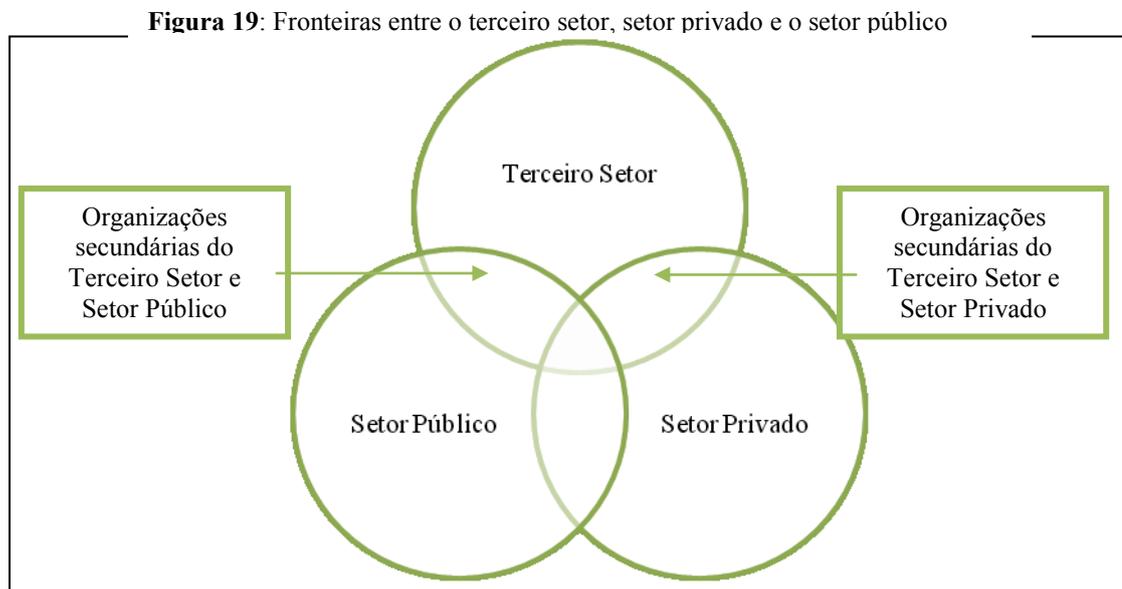
Esta área é considerada pelo setor privado como obrigação do Estado, que por sua vez, diz que não tem recursos suficientes para atender de forma satisfatória a sociedade. o chamado terceiro setor da economia, o qual é o resultado de um processo social, como afirmam Garcia e Luckmann (1999), que nasce da junção das comunidades, envolvendo cidadania, e engloba as experiências de trabalhos voluntários onde solidariedade ocorre através da doação de tempo, trabalho e talento para as causas sociais.

Assim, Santos (2003) define o terceiro setor, como o segmento social formado principalmente por organizações civis sem fins lucrativos (ONGs), fundações, institutos, cooperativas e centros, os quais possuem o objetivo de trabalhar filantropicamente para o bem comum e melhorar a qualidade global de vida da sociedade. Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis

privadas, não tem como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2004).

Para Cardoso (1997), com a ampliação da presença da sociedade civil difundiu-se uma nova designação, aplicada ao conjunto das organizações sem fins lucrativos - o terceiro setor. Só nas democracias criam-se as condições para que este setor se amplie e, ainda conforme a autora, para que o segundo setor (as empresas) também assuma sua parte na responsabilidade coletiva de criar uma vida social de melhor qualidade e as agências governamentais (primeiro setor) possam cooperar e aprender com experiências ricas, mas de pequena escala.

Por outro lado, Hudson (1999) afirma que as fronteiras entre os três setores não estão bem definidas. Algumas organizações são típicas de um determinado setor outras são secundárias. Muitas compartilham os valores de um específico setor, mas também têm características em comum com os outros setores. Desta forma, o autor apresenta as fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público, de acordo com a Figura 19:



Fonte: Hudson (1999), adaptado pelo autor.

No terceiro setor existe um modelo diferenciado de transações, na grande maioria dos casos, os doadores oferecem recursos que as organizações utilizam para financiar projetos, fornecer serviços ou realizar pesquisas (HUDSON, 1999). As organizações do terceiro setor de um modo em geral, são consideradas prestadoras de serviço, não produzem

bens físicos, mas oferecem serviços para os seus beneficiados. Sendo que serviço, como afirma Limeira (2003), é um bem intangível, uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em benefício dele.

Teixeira (2003) salienta que o conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Hoje já se pode perceber o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

Ainda segundo Hudson (1999), em períodos anteriores ao nascimento de Cristo já se faziam presentes muitos dos valores hoje atribuídos às organizações da sociedade civil, também chamadas de organizações do terceiro setor, tais como a caridade e a filantropia.

Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta Tenório (2004), muitas vezes se deparam com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais são guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações. Nesse sentido, para Serva (1996), a gestão de organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O difícil equilíbrio entre esses polos requer dos gestores habilidades especiais.

5.2 Gestão de Cooperativas

Como as demais organizações, as cooperativas precisam se adequar às exigências do mercado e desenvolver habilidades para competir no segmento em que atua, mas para que isso ocorra, é preciso que administrem os recursos e negócios do empreendimento com eficiência e também que atuem acorde às regras do mercado.

Mas os gestores precisam conhecer e tirar vantagens das características peculiares da cooperativa e capacitar os colaboradores e o corpo social, não só para às questões do dia a dia, mas também para o futuro, para garantir o crescimento e sobrevivência da organização, cumprindo os objetivos para os quais foi criada.

Segundo Oliveira (2003, p.67), a gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa.

5.2.1 Cooperativismo

O cooperativismo tem origem, segundo Costa (2007), na oposição operária às opressões sociais resultantes do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. O autor acrescenta que a cooperativa de consumo dos Probos Pioneiros de Rochdale foi a primeira cooperativa de sucesso. Sua fundação em 21 de dezembro de 1844, por 28 tecelões, é considerada um marco na história do cooperativismo. O autor ainda destaca que os valores e princípios elaborados pelos Probos Pioneiros norteiam o cooperativismo até os dias atuais, merecendo destaque a autogestão, a independência, a educação e a preocupação com a comunidade.

No Brasil o cooperativismo também chegou a meio de grandes transformações. Segundo Singer (2002) o cooperativismo chegou através de imigrantes europeus, inicialmente no formato de cooperativas de consumo na cidade e de cooperativas agropecuárias no campo.

Ainda que haja divergências a respeito, o que se tem de mais provável é que as primeiras cooperativas fundadas no Brasil foram as de consumo dos funcionários públicos de Ouro Preto/MG, em 1889, a de consumo dos funcionários da Companhia Telefônica de Limeira/SP, em 1891, e a de consumo dos militares, no Rio de Janeiro /RJ, em 1894. Em seguida, surgiu a cooperativa de crédito de Nova Petrópolis /RS, em 1902, e a de produção agropecuária, no Rio Grande do Sul / RS, em 1906 (NEPOMUCENO, 2006).

Mas foi só na década de 1930 que, sob as novas condições políticas, econômicas e institucionais, vividas pelo país, o cooperativismo ganhou suas primeiras regulamentações. Um marco quanto a isso, foi 1932, quando foi instituído o Decreto nº 22.236, com o intuito de definir e disciplinar as cooperativas de trabalho (VERAS NETO, 2002).

Na Paraíba, segundo o Paraíba Cooperativo (2016), a primeira cooperativa foi fundada em 1923, em Bananeiras, no ramo de Crédito; depois de dez anos (1932), foi criada, em Pilar, outra cooperativa, com incentivo do Estado e do Decreto – Lei de 1932, que garantia a sua legitimidade. Com o passar das décadas e a disseminação da ideologia cooperativista, observou-se o crescimento das cooperativas no Estado.

Para Lago e Silva (2011, p. 57 *apud* Shardong, 2003), o cooperativismo caracteriza-se como um sistema socioeconômico baseado na união de pessoas e na soma de esforços de cada um, e procura melhorar as condições econômicas e sociais dos produtores e de consumidores. Ele se desenvolve por meio de associações de pessoas formando cooperativa, cujo foco principal não é somente o lucro, mas também valorizar e integrá-lo à comunidade.

Nessa linha, os autores, afirmam que o cooperativismo se baseia na ajuda mútua - no princípio da cooperação. Em busca de maior produtividade e rentabilidade para as famílias associadas, as pessoas unem-se para atuar em mercados concorrenciais mais sofisticados. Os autores também se referem ao cooperativismo como um detentor de características peculiares no que diz respeito à constituição e gestão, mas muito sujeito às mesmas pressões do mercado no ponto de vista de desafios e oportunidade.

Para Conceição (2003), o cooperativismo procura evidenciar a melhoria no nível de vida do seu cooperativado, e a solidariedade do bem comum, pondo fim aos interesses individuais, criando assim, uma política de grupo que visa a realizar aspirações e objetivos comuns, promovendo a harmonia social através da participação por funções e nunca por capital empregado.

5.2.2 Cooperativas

Conceição (2003, p. 51 *apud* Boschi, 2000), aponta que as cooperativas pode ser entendidas por diversos aspectos:

Do ponto de vista jurídico, a cooperação é uma forma associativista de organização, na qual os direitos e deveres dos associados cooperados são por eles entabulados no estatuto social. Do ponto de vista econômico, a cooperação, é uma forma de elevar o ganho anual do cooperado. Do ponto de vista político, é modelo social democrático de correção do liberalismo capitalista.

Já Santos (2005), vê nas cooperativas, diante das novas dinâmicas do capitalismo, uma promessa como “alternativas de produção emancipadoras”. Para Bialoskorski (1998) descreve cooperativa como sendo uma organização empresarial de propriedade comum, baseada em princípios doutrinários com origens nos socialistas utópicos associacionistas.

A Lei 5.764/71 da Política Nacional de Cooperativismo, no artigo 4º define que as cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita à falência e constituída para prestar serviços aos cooperativados. Seus ideais são a igualdade, a solidariedade, a fraternidade e a liberdade, de forma a buscar condições para que os associados possam se estabelecer eficientemente no mercado, além de proporcionar bem estar social.

As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, uma vez que busca garantir sua eficiência econômica, eficácia social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Para Boesche e Mafioletti (2005), manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o principal desafio do cooperativismo e a deficiência na administração desses interesses tem ocasionado às cooperativas, segundo Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Boesche e Mafioletti (2005) destacam ainda que, a cooperativa deve ponderar os interesses de cada associado e os objetivos coletivos, existindo tensão entre as dimensões econômica e social. Dessa maneira, quando uma das dimensões é subestimada a cooperativa perde sua identidade, sendo esse equilíbrio fundamental para a longevidade da cooperativa. Neste sentido, Machado (2006) comenta que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

5.2.3 Gestão de outros Setores

De acordo com Penz (2010), o setor primário da economia é um conjunto de atividades econômicas que produzem matéria prima, isto implica geralmente na transformação de produtos naturais em produtos primários. Pode ser considerado como o ramo das atividades humanas que produz matérias-primas, que por sua vez, são os bens e produtos extraídos diretamente da natureza que podem ser consumidos enquanto tal ou serem transformados em mercadorias.

Ainda segundo o autor, o Setor Primário da economia, ou seja, a agricultura, pecuária, extrativismo vegetal e mineral, a caça e a pesca. O setor primário da economia é uma atividade praticamente toda no meio rural, o que já foi a principal atividade das sociedades. Atualmente é um setor altamente mecanizado, passando por uma substituição de mão de obra por equipamentos de alta tecnologia.

A atividade primária é fundamental, pois fornece a matéria prima para a indústria da transformação, mas gera pouca riqueza por não possuir valor agregado como os produtos industrializados. É um setor da economia muito vulnerável, depende do clima e está sujeita aos fenômenos da natureza.

Segundo Almeida *et al* (2012), assim como os países se desenvolvem, o setor rural se moderniza, aumenta-se a integração intersetorial ao longo da cadeia de suprimentos

entre as indústrias que ofertam para o setor primário insumos e equipamentos e entre o setor primário e a indústria de processamento. A partir deste processo nos últimos tempos a agricultura brasileira deixou de ser um setor autônomo e independente dos outros setores econômicos.

Para Santos (1999), o setor secundário é o setor da economia que transforma produtos naturais extraídos e ou produzidos pelo setor primário em produtos de consumo, ou em máquinas industriais. Toda a indústria de transformação e a construção civil são, portanto, atividades desse setor.

Ainda segundo Santos (2008), o Setor Secundário da economia, correspondente à industrialização, equivale-se no processo histórico ao período das Grandes Navegações, século XVII e, das Revoluções Industrial (inglesa) e Francesa, séculos XVIII e XIX, período marcado pela ascensão da classe burguesa.

Para Almeida *et al* (2012), O setor secundário (ou indústria em geral) compreende todas as atividades de transformação de bens e divide-se em três subsetores: a indústria da construção civil, a indústria de serviços públicos (geração e distribuição de energia elétrica, beneficiamento e distribuição de água à população, produção e distribuição de gás encanado) e a indústria manufatureira, inclusive a relacionada ao agronegócio como, por exemplo: as fábricas de papel e celulose, os frigoríficos, entre outras.

5.2.4 Organizações do Sistema S

Os Serviços Sociais Autônomos integram o denominado Sistema “S” e são conceituados por Meirelles como:

Todos aqueles instituídos por lei, com personalidade de Direito Privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições para fiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônios próprios [...]. Embora oficializadas pelo Estado, não integram a Administração direta nem a indireta, mas trabalham ao lado do Estado, sob seu amparo, cooperando nos setores, atividades e serviços que lhes são atribuídos, por serem considerados de interesse específico de determinados beneficiários. (MEIRELLES, 2000, p. 346).

Desta forma, os Serviços Sociais Autônomos não se inserem no âmbito da Administração Pública direta ou indireta, são entes paraestatais, ou seja, se inserem ao lado do Estado cooperando com o Poder Público, possuindo, assim, natureza peculiar.

Ressalta-se que o Sistema “S”, é na verdade um sistema educativo para a aprendizagem de “serviços”, criado para atender a parte da população brasileira que por ser carente economicamente fica sem qualificação profissional e, por via de consequência, se torna cada vez mais marginalizada devido aos preconceitos inerentes aos diversos segmentos da sociedade (MARINHO, 2012).

O nascimento do Sistema “S”, surgiu da estratégia para o desenvolvimento socioeconômico do País, principalmente ao se observar o déficit quanto à inovação tecnológica nos diversos setores da economia, com o intuito de minimizar os impactos da era tecnológica ante a globalização no que tange à redução da lacuna entre o mercado que emprega e a mão de obra com baixa qualificação (MANFREDI, 2002).

Integram o Sistema “S” as entidades SESC, SENAC, SESI, SENAI, SEBRAE, SENAR, SEST, SENAT, SESCOOP, APEX e ABDI, cada qual com seu ato de criação, algumas voltadas para o bem-estar social das categorias que representam, e outras para a Formação Profissional.

A Figura 20, a seguir, apresenta a evolução do Sistema “S” no Brasil, discriminando o ano de criação, a legislação geradora e a atividade econômica de cada uma das organizações vinculadas ao sistema, facilitando assim a compreensão da abrangência das entidades nas organizações brasileiras.

Figura 20: Evolução do Sistema “S” no Brasil

ANO	ENTIDADE	LEGISLAÇÃO	ATIVIDADE ECONÔMICA
1946	SESC	Criado pelo Decreto Lei Nº 9.853	Comércio e Serviço
1946	SENAC	Criado pelo Decreto Lei Nº 8.621 e Nº 8.622	Comércio e Serviço
1946	SESI	Criado pelo Decreto Lei Nº 9.403	Indústria
1942	SENAI	Criado pelo Decreto Lei Nº 4.048	Indústria
1972	SEBRAE	Criado pelo Decreto Lei Nº 99.570 e regulamentado pela Lei Nº 8.029	Micro e Pequenas empresas
1991	SENAR	Criado pelo Decreto Lei Nº 8.315 e regulamentada pelo Decreto Nº 566	Rural
1993	SEST	Criado pelo Decreto Lei Nº 8.706	Transporte
1993	SENAT	Criado pelo Decreto Lei Nº 8.706	Transporte
1998	SESCOOP	Criado pela Medida Provisória Nº 1.715 e Decreto Nº 3.017	Cooperativismo
2003	APEX	Criado pelo Decreto Lei Nº 10.668	Comércio de Exportação
2004	ABDI	Criado pelo Decreto Lei Nº 11.080	Indústria

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Ao longo dos anos, as entidades do Sistema “S” contribuíram de forma relevante à formação do povo brasileiro, implementando ações de qualificação para o trabalhador ligadas às suas áreas de atividades.

5.3 Aspectos Metodológicos

Para Barbosa *et al* (2012) a pesquisa é, de forma consensual, um meio para se avançar na construção do saber, no descobrimento de novos fatos, caminhos e alternativas, assim como provocar discussões sobre os mais diversos temas. Pode-se definir pesquisa como um processo planejado de investigação que consiste em quatro momentos: levantamento de perguntas, problema, coleta de dados e análise e interpretação desses dados.

5.3.1 Características da Pesquisa

O presente estudo é uma pesquisa de natureza aplicada, que utilizará o método indutivo, pois o mesmo parte de um caso específico baseado na experiência e nas observações de caso de realidade concreta, e quanto os procedimentos técnicos é uma pesquisa documental, do qual serão utilizados os registros cadastrais da OCB/PB, com base na literatura sobre o tema estudado. A pesquisa tem como enfoque descritivo, que visará proporcionar dentro do estágio cognitivo do conhecimento, um ato ou efeito de conhecer o objeto em estudo, descrevendo as características do fenômeno estudado e estabelecendo relações entre as variáveis.

Considerando-se que o objetivo da presente pesquisa será caracterizar as atividades do SESCOOP/PB para as cooperativas no período de 2010 a 2015.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

5.3.2 Universo e Amostra

Para Anderson *et al* (2011, p. 12), população “é o conjunto de todos os elementos de interesse em determinado estudo”. E amostra “é um subconjunto da população”.

A unidade de análise da presente pesquisa terá como universo de estudo o SESCOOP/PB. E terá como foco as atividades realizadas pela Organização anualmente entre os anos de 2010 a 2015. Appolinário (2006, p. 125) quando a “amostra é representativa da

população, supõe-se que tudo que concluirmos acerca dessa amostra será válido também para a população como um todo”.

Gil (2008, p. 94) afirma que “de todos os procedimentos de amostragem definidos como não probabilísticos este é o que representa maior rigor”. Vale frisar que se optou por uma amostra não probabilística por acessibilidade e conveniência.

5.3.3 Técnicas de Coleta dos Dados

Há vários instrumentos de coleta de dados: a observação, a entrevista individual ou coletiva, a história da vida, a análise de conteúdo e a documentação. Diante disso, o estudo utilizará para a coleta dos seus dados a observação e da documentação, gerando categorias de variáveis por meio da análise de conteúdo quanti-quantitativa.

Segundo Motta-Roth e Hendges (2010), análise documental compreende de documentos de arquivos públicos/ particulares, a imprensa escrita, as fontes estatísticas, as correspondências, as fotos e gravações em áudio e vídeo de pessoas envolvidas.

Para Cervo & Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”.

5.3.4 Estratégias de Tratamento dos Dados

Creswell (2007), realça a expansão de investigações que articulam abordagens quantitativas e qualitativas, os procedimentos mistos. Para o autor esses procedimentos decorrem da necessidade de reunir dados quantitativos e qualitativos na coleta e análise de dados em um determinado estudo. O processo de coleta de dados, a partir de procedimentos mistos (quali-quantitativos), envolve dados numéricos ou estatísticos, bem como informações textuais.

A tabulação dos dados coletados (análise quantitativa) será feita por meio de *softwares* como o *Microsoft Excel*, o que permitirá consolidar os dados documentais fornecido pelo SESCOOP/PB, de forma a organizá-las de acordo com as ocorrências dos resultados observados. O *software* também será utilizado para a elaboração de algumas tabelas e gráficos.

A pesquisa será analisada através da estatística descritiva, obtidas pelos dados documentais. A estatística descritiva tem como objetivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população. Pode incluir: verificação da representatividade ou da falta de dados; ordenação dos dados; compilação dos dados em tabela; criação de gráficos com os dados; calcular valores de sumário, tais como médias e obter relações funcionais entre variáveis (FERREIRA, 2005).

Para Gil (2008), o uso da abordagem qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Destacando o processo de descrição dos fatos observados durante a pesquisa.

5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A análise dos dados das atividades do SESCOOP/PB se dará em três partes: a primeira, a descrição da trajetória do cooperativismo na Paraíba no período de 2010 a 2015; em seguida, apresenta as características das cooperativas e seus ramos e por fim, relacionar as atividades realizadas pela entidade no período estudado.

5.4.1 Trajetória de Atividades do SESCOOP/PB no Cooperativismo Paraibano entre 2010 a 2015

Neste primeiro módulo, busca-se traçar a trajetória atual do cooperativismo no estado da Paraíba, especificamente entre os anos de 2010 a 2015, partindo de Barbosa (2010), que discorreu em documento técnico científico sobre a história do cooperativismo no estado desde o princípio até aquele momento atual. No referido trabalho, o autor já identificava as dificuldades de encontrar informações ou material referente ao período de desenvolvimento e histórico do cooperativismo na Paraíba.

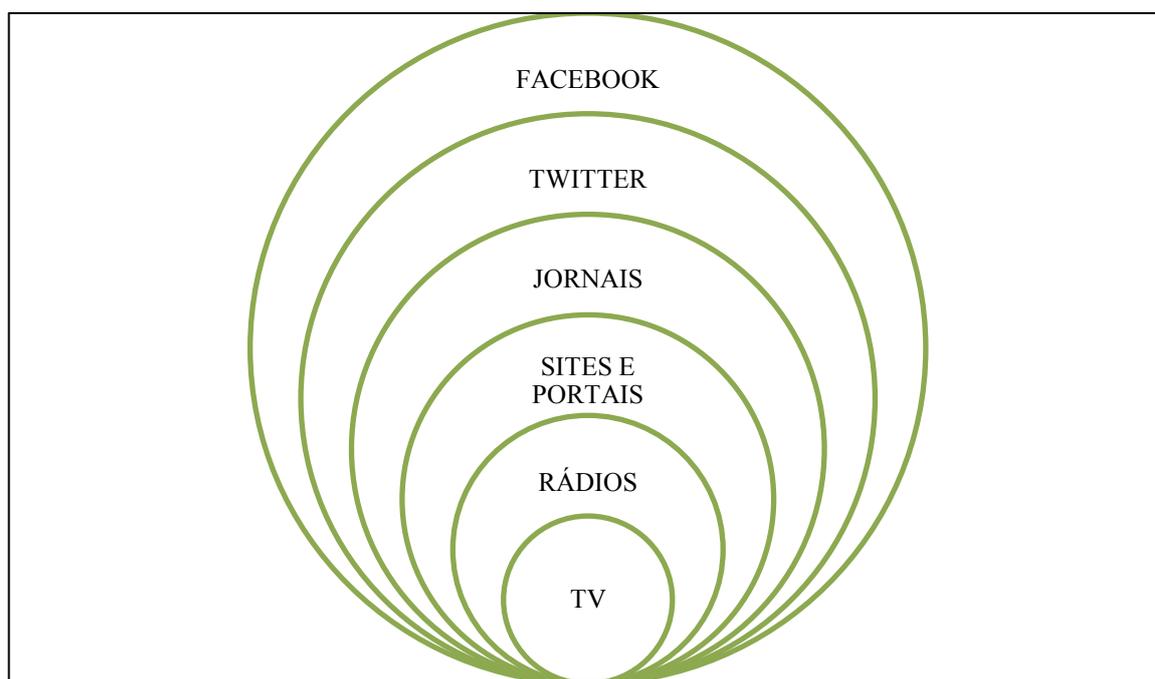
As publicações a respeito do cooperativo na Paraíba ainda são discretas, os meios mais utilizados são as mídias sociais, relatando as notícias decorrentes das atividades do SESCOOP/PB, e algumas notícias mais significativas a nível mundial e/ou Brasil.

No ano de 2013, o SESCOOP/PB lançou um documento denominado Censo do Cooperativismo Paraibano 2013, a publicação de conteúdo único teve como objetivo traçar o perfil das cooperativas no estado, utilizando o ano de 2012 como referência.

O censo contou com a colaboração de 92 cooperativas, das quais 17 não possuem cadastro na OCB/PB. Esse material, não teve como finalidade a publicação para o grande público, os exemplares foram distribuídos entre as cooperativas que participaram diretamente do Censo, as autoridades do estado da PB, as 27 unidades estaduais do SESCOOP (uma para cada estado e Distrito Federal) e representantes do SESCOOP Nacional.

De acordo com análise de documentos apresentados na Assembleia Geral Ordinária do Conselho Administrativo do SESCOOP/PB (fevereiro, 2016), foram expostos dados relacionados à divulgação da Organização e do cooperativismo no período de 2010 a 2015. A Figura 21 destaca esses números no período estudado:

Figura 21: Publicações do SESCOOP/PB nos últimos cinco anos



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Na Figura 22, está demonstrado o quantitativo de vezes que o SESCOOP/PB esteve presente em meios de comunicação e sua representatividade nas mídias sociais. Ressalta-se que esses números são em sua maior parte, resultado dos últimos dois anos, onde a visibilidade da entidade se tornou maior segundo diálogos internos, em decorrência

principalmente do Dia C, ação do SESCOOP Nacional no qual se tornou a maior rede cooperativista de voluntários do Brasil. Evento que elevou à visibilidade da entidade e das cooperativas.

Outra forma de buscar referências para a realização de um trabalho sólido para a Paraíba é através das ações da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que tem como base preservar e defender os princípios cooperativistas lançando anualmente um tema chave para o desenvolvimento do Sistema em todo o mundo. Na Figura 22, é possível averiguar os temas entre os anos de 2010 e 2015.

Figura 22: Temas da ACI para os anos de 2010 a 2015



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O Dia do Cooperativismo é comemorado no primeiro sábado de julho, para isso a ACI trabalha um tema anualmente, a Figura 23, mostra os temas abordados entre os anos de 2010 e 2015.

Em 2010, o tema foi A mulher e o cooperativismo: conquistas e desafios para o empoderamento feminino. Segundo ACI (2016), com esse tema buscou-se propor uma reflexão sobre o empoderamento da mulher e seu papel no contexto das cooperativas, como forma de gerar autonomia econômica e trabalho descente.

Para o tema de 2011, a ACI trouxe Juventude: o futuro do cooperativismo, buscando refletir sobre a inserção do jovem nas cooperativas, revelando o perfil dos cooperados que atualmente são de pessoas com mais idade, propondo uma renovação do cooperativismo.

Já no ano de 2012, segundo a ACI (2016), a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o ano de 2012, o Ano Internacional das Cooperativas, sendo absorvido pela

ACI como tema do ano. A intenção da ONU era evidenciar a importância do cooperativismo para o desenvolvimento socioeconômico junto das comunidades que atua.

O tema de 2013, foi Cooperativas se mantêm fortes em tempos de crise, cujo objetivo era demonstrar outras formas empresariais que enfrentavam as atuais dificuldades econômicas mundiais.

Para 2014, o tema escolhido pela ACI As cooperativas conquistam desenvolvimento sustentável para todos. Oportunizando que o sistema fale sobre as principais ações realizadas para o desenvolvimento das comunidades onde elas estão inseridas.

E por fim, no ano de 2015, segundo a ACI (2016), o tema trabalhado é Escolha Cooperativismo. Escolha Equidade. Com objetivo, de reforçar o papel das cooperativas em tratar as diferenças de forma justa para promover a equidade, contribuindo com o crescimento econômico-social sustentável das comunidades onde atuam.

O cooperativismo, conta com a colaboração da ACI para promoção da atividade organizacional. Esses temas ajudam o SESCOOP Nacional e suas Unidades Estaduais a traçarem um propósito objetivado pela consolidação e representação do cooperativismo no Brasil. Em comunhão com o material produzido pelo SESCOOP/PB através da sua inserção nas mídias sociais e televisivas tem ajudado a construir um novo momento para o futuro, onde as informações a cerca da entidade serão mais contundentes para a realização de novos estudos.

5.4.2 Caracterização das Cooperativas na Paraíba

Neste módulo serão apresentadas as características das cooperativas cadastradas no SESCOOP/PB.

Segundo a OCB Nacional (2016), para cumprir sua função de entidade representativa, verificou-se a necessidade de estabelecer os ramos do cooperativismo com base nas diferentes áreas em que o movimento atua. As denominações foram aprovadas pelo Conselho Diretor da OCB Nacional em 04 de maio de 1993.

A Figura 22 remete aos 13 ramos do cooperativismo no Brasil.

Figura 22: Ramos do cooperativismo

AGROPECUÁRIO
<ul style="list-style-type: none"> • Agropecuarias, de pesca. Comercialização de produção, armazenamento, industrialização, assistência técnica, educacional e social.
CONSUMO
<ul style="list-style-type: none"> • Compras em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Subdividem em: Fechadas e Abertas.
CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser rural e urbana. Promoção da poupança e financiamento de necessidades ou empreendimentos.
EDUCACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da escola, composta de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins.
ESPECIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Inserção no mercado de trabalho de pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações previstas na Lei 9.867/99.
HABITACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais.
INFRAESTRUTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Atende direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços públicos essenciais - energia e telefonia.
MINERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa, extração, industrialização e comercialização de produtos minerais.
PRODUÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção.
SAÚDE
<ul style="list-style-type: none"> • Preservação e promoção da saúde humana.
TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> • Organização e administração de atividade profissional dos associados para prestação de serviços.
TURISMO E LAZER
<ul style="list-style-type: none"> • Atende o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, esportes, entretenimento, artísticos, eventos e de hotelaria.
TRANSPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços de transporte de cargas e de pessoas.

Fonte: Barbosa (2010), adaptado pelo autor.

Ainda segundo a OCB Nacional (2016), o cooperativismo, por ser uma organização social e econômica, também passa por transformações e adequações para melhor atender aos interesses de seus cooperados. Diferente das demais sociedades, o sistema cooperativista tem por objetivo a prestação de serviço aos seus associados, para tanto pode atuar em treze ramos de atividade que viabilize a atuação profissional, foi por este motivo que a OCB Nacional, aprovou os treze ramos de atuação que facilitam a organização das cooperativas.

A entidade enfatiza que a divisão facilita a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais.

Na Paraíba, o cooperativismo passa por momento de consolidação e desafios internos e externos. Ao longo dos últimos cinco anos, a representatividade das cooperativas tem passado por instabilidade na consolidação do quantitativo de cooperativas associadas ao Sistema OCB/PB. O Sistema OCB/PB é a composição da OCB/PB com o SESCOOP/PB.

Na Tabela 1, podemos ver a evolução das cooperativas no período de 2010 a 2015 no contexto Paraíba e Brasil.

Tabela 1: Número de cooperativas

RAMO	COOPERATIVAS											
	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	BR	PB										
AGROPECUÁRIO	1.548	38	1.523	34	1.528	36	1.597	36	1.528	36	1.535	36
CONSUMO	123	*	1.088	*	114	*	122	1	114	1	114	4
CRÉDITO	1.064	17	1.047	17	1.049	17	1.034	17	1.049	17	1.055	19
EDUCACIONAL	302	4	966	4	297	4	300	4	297	4	297	4
ESPECIAL	12	1	846	1	8	1	6	1	8	1	8	1
HABITACIONAL	242	4	294	3	215	3	220	3	215	3	215	3
INFRAESTRUTURA	141	8	243	8	127	8	130	8	127	8	127	7
MINERAL	63	9	226	5	75	5	86	5	75	5	75	5
PRODUÇÃO	235	20	128	18	247	20	253	20	247	20	247	16
SAÚDE	852	22	120	20	848	20	849	21	848	21	848	23
TRABALHO	1.024	15	69	13	954	13	977	13	954	14	954	21
TRANSPORTE	1.015	9	27	8	1.097	9	1.228	9	1.097	9	1.097	11
TURISMO E LAZER	31	3	9	2	28	2	25	2	28	2	28	4
TOTAL	6.652	150	6.586	133	6.587	138	6.827	140	6.587	141	6.600	154

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

*Inexistência de cooperativa do Ramo Consumo na Paraíba.

O quantitativo de cooperativas passou por variações no período pesquisado, na esfera Brasil é possível perceber que o melhor ano em relação à quantidade de cooperativas associadas em funcionamento é em 2010, com 6.652 cooperativas. Já em 2013, o número de cooperativas aumentou em 4% comparado com 2012. Porém essa melhora não durou muito,

no ano subsequente ocorreu uma redução de 4%. E em 2015, manteve-se praticamente o mesmo numeral aumentando somente três cooperativas, representando 0,20% comparado a 2014.

Na Paraíba, após uma queda em 2011 em relação a 2010, os números de cooperativas nos anos subsequentes foram expandindo. Já em 2011, o SESCOOP/PB teve em seu quadro de cooperativas participantes o menor número registrado do período analisado, uma redução de 11% do ano anterior. Em 2015, obteve-se um aumento de 9% comparado ao ano anterior de 2014. Ressalta-se que o número de 2015, após o histórico de declínio em 2011 e três anos de crescimento contínuo o número de cooperativas retoma a um quantitativo maior em 3% em relação ao índice de cooperativas de 2010 que até então tinha sido o melhor momento em cooperativas cadastradas.

Após a apresentação dos dados referentes ao quantitativo de cooperativas. Com base nessas primeiras informações a tabela 2, aponta o número de cooperados no Brasil e na Paraíba.

Tabela 2: Número de cooperados no Brasil e na Paraíba

RAMO	COOPERADOS											
	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	BR (x1000)	PB	BR (x1000)	PB	BR (x1000)	PB	BR (x1000)	PB	BR (x1000)	PB	BR (x1000)	PB
AGROPECUÁRIO	943,1	3.786	4.673,2	3.969	2.407,3	5.173	1.016,0	4.272	1.105,3	3.787	1.345,3	3.755
CONSUMO	2.297,2	*	2.710,4	*	179,6	*	2.841,7	20	3.091,4	20	3.091,4	20
CRÉDITO	4.019,5	25.462	969,5	27.382	1.652,6	18.543	5.725,6	49.090	6.228,9	26.199	6.339,9	26.199
EDUCACIONAL	57,5	1.935	829,3	1.986	467,9	1.919	61,7	1.907	67,1	1.929	67,1	1.882
ESPECIAL	0,4	20	271,0	20	12,6	20	0,2	20	0,3	20	0,3	20
HABITACIONAL	101,1	1.044	188,6	1.144	338,7	308	121,0	1.214	131,6	620	131,6	1.214
INFRAESTRUTURA	778,8	7.368	143,5	6.282	200,1	4.554	934,9	7.716	1.017,1	4.346	1.017,1	2.900
MINERAL	20,8	28	99,5	306	118,2	174	87,2	181	94,9	181	94,9	181
PRODUÇÃO	11,5	526	58,9	721	389,1	606	11,6	709	12,6	526	12,6	501
SAÚDE	246,3	4.458	51,5	4.728	1.336,0	503	264,6	4.665	287,9	4.732	287,9	4.732
TRABALHO	217,1	410	11,5	450	1.503,0	524	226,8	588	246,8	483	246,8	483
TRANSPORTE	321,9	286	1,5	283	1.728,3	376	140,2	349	152,5	308	152,5	308
TURISMO E LAZER	1,4	42	0,4	86	44,1	43	1,7	44	1,8	23	1,8	23
TOTAL	9.016,5	45.365	10.008,8	47.357	10.377,4	32.743	11.433,1	70.775	12.438,0	43.174	12.789,0	42.218

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

*Inexistência de cooperativa do Ramo Consumo na Paraíba.

Na Tabela 2, está demonstrado que no Brasil mesmo com as variações que o número de cooperativas registradas nas unidades estaduais do SESCOOP sofreram, o número de cooperados em todos os anos aumentaram, demonstrando que o cooperativismo se tornou uma opção organizacional para muitos brasileiros.

Em 2011, o número de cooperados teve seu aumento mais expressivo, 11% comparado com 2010, dando sequência aos demais aumentos. Nos anos de 2013 e 2014, também conquistaram aumentos significativos, 10% e 9% respectivamente. O ano com o menor crescimento correu em 2015, no qual muito se atribui a crise econômica no qual não somente o país mais o mundo atravessam, porém mesmo com o menor índice, o cooperativismo angariou 3% a mais que em 2014, mantendo assim um contínuo crescimento. De forma geral, o número de cooperados de 2010 a 2015 somou 42% de aumento considerando o período de estudo.

Diferente do Brasil, a Paraíba atravessou durante os últimos anos variações em grande escala, onde ano após ano aumentava ou diminuía a quantidade de cooperados. Em 2013 ocorreu o maior desenvolvimento, um aumento de 116% de cooperados. Porém no ano subsequente o efeito foi contrário, ocorrendo a maior redução, chegando a 39% na diminuição de cooperados. A justificativa encontrada para tamanha disparidade seria a duplicidade de informações do ramo crédito, gerando um quantitativo em 2014 maior que a realidade. Na Paraíba, além das cooperativas de crédito, possuem também duas Centrais que englobam as regiões Norte e Nordeste, possibilitando assim uma informação não condizente com a realidade, englobando todos os estados e não somente o estado da Paraíba. De forma geral, o número de cooperativas reduziu para 93% considerando os anos extremos do período estudado.

As cooperativas, como organização além de cooperados, muitas possuem colaboradores em seu quadro de funcionamento. Na tabela 3, pode-se verificar a linha do tempo da contratação de colaboradores nas cooperativas.

Tabela 3: Número de colaboradores no Brasil e na Paraíba

RAMO	COLABORADORES											
	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	BR	PB										
AGROPECUÁRIO	146.011	233	155.896	226	70.612	297	164.320	262	177.991	261	178.991	261
CONSUMO	56.776	*	67.156	*	5.268	*	13.820	*	14.970	*	14.970	*
CRÉDITO	29.130	259	33.988	427	48.476	455	39.396	369	42.674	392	42.974	392
EDUCACIONAL	9.892	45	10.968	43	13.725	11	4.286	11	4.643	11	4.643	11
ESPECIAL	10.787	*	9.712	*	370	*	7	1	8	*	8	*
HABITACIONAL	5.775	221	6.334	216	9.936	6	1.038	6	1.124	5	1.124	5
INFRAESTRUTURA	3.349	76	3.694	58	5.869	74	6.496	59	7.036	1.474	7.036	28
MINERAL	3.669	*	3.605	*	3.466	2	187	*	203	*	203	*
PRODUÇÃO	3.879	13	2.738	9	11.414	33	3.387	4	3.669	4	3.669	4
SAÚDE	1.676	1.744	1.829	1.903	39.188	3.418	92.139	1.885	99.805	2.138	99.805	2.138
TRABALHO	32	18	193	15	44.086	46	1.929	8	2.089	8	2.089	8
TRANSPORTE	144	22	161	17	50.694	71	11.862	18	12.849	18	12.849	18
TURISMO E LAZER	14	*	12	*	1.294	*	18	*	19	*	19	*
TOTAL	271.134	2.631	296.286	2.914	304.398	4.413	338.885	2.623	367.080	4.311	368.380	2.865

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

*Inexistência de colaboradores na Paraíba.

No Brasil, as cooperativas a cada ano contrataram mais, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento do país. Além de possibilitar que inúmeras pessoas possam ter seus próprios negócios, oportuniza a geração de emprego. Na linha do tempo estudada, constata-se um crescimento ininterrupto, os anos de maior expressividade foram 2011 e 2013 cada um com 11% de expansão. O ano de 2015 foi atípico dos demais, com um crescimento minúsculo de menos de 1%, porém considerando a recessão econômica, manter um quadro de crescimento por menor que seja vislumbra um segmento que obteve êxito no seu embasamento.

Já na Paraíba, a situação não foi tão favorável como no Brasil, foram dois anos de crescimento, 2011 e 2012 este último ano houve um aumento de 51% no seu quadro de colaboradores, sendo os grandes responsáveis por esse aumento os ramos de saúde e transporte, ampliando em 80% e 318% respectivamente. Já no ano seguinte, 2013, desenrolou-se uma queda no qual reduziu a quantidade de colaboradores das cooperativas no estado de 41%. Em 2014, decorreu de um aumento de 64% devido a elevação do ramo infraestrutura, em consequência dos programas de habitação. Em contra partida no ano de 2015 em decorrência das restrições dos mesmos programas habitacionais desencadeou uma diminuição alcançando 66% do numerário do ano anterior.

Compreende-se que a nível Brasil, a quantidade de cooperativas diferenciou-se ano após ano. Ao contrário da quantidade de cooperativas que teve oscilações, o número de cooperados cresceu em todos os anos. Consolidando as cooperativas existentes, agregando

cada vez mais cooperados, assim como a quantidade de colaboradores que evoluiu, demonstrando a potencialidade das cooperativas na geração de empregos.

Na Paraíba, o crescimento das cooperativas só foi constante a partir de 2012, crescendo anualmente. Para a quantidade de cooperados das cooperativas paraibanas, teve uma oscilação, divergente se comparado com o Brasil que só cresceu. A oscilação não parou na quantidade de cooperados, as variações também atingiu a empregabilidade das cooperativas.

Em linhas gerais o quadro de colaboradores das cooperativas registradas nos SESCOOP's em todo o Brasil mesmo com as variações percebidas na linha do tempo estudada, no Brasil obteve um aumento de 6% em média. E na Paraíba mesmo com as alterações alcançou um aumento em média de 10% no período estudado.

5.4.3 Atividades do SESCOOP/PB

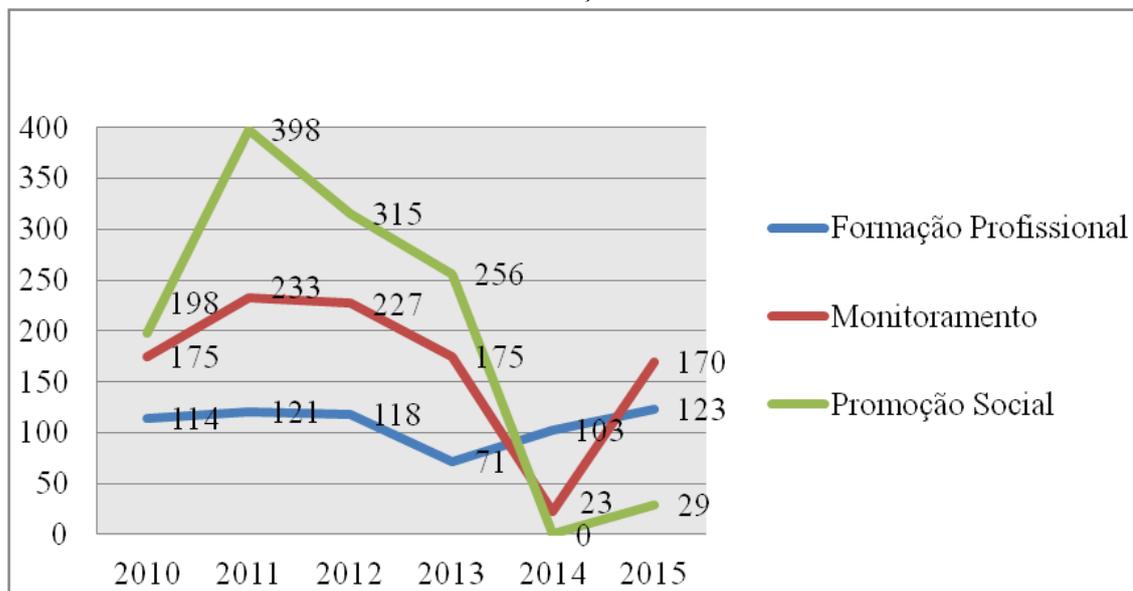
O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo na Paraíba (SESCOOP/PB) é uma unidade de estadual do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo com a necessidade de aprimorar a formação técnica e gerencial do cooperativismo brasileiro (PARAÍBA COOPERATIVO, 2016). O SESCOOP se assemelha a outros órgãos do Sistema "S", promovendo cursos, palestras, seminários e diversas atividades educacionais e de promoção social, voltadas exclusivamente para o desenvolvimento do cooperativismo.

As atividades na Paraíba começaram a ser executadas no ano de 2000. Os registros dos anos anteriores à linha do tempo pesquisada por algumas vezes corre por meio de relatórios de gestão.

Segundo Manfredi (2002) as ações desenvolvidas pelo Sistema "S", faz parte de uma estratégia para a evolução socioeconômica do país, com o intuito de minimizar os impactos da empregabilidade com mão de obra de baixa qualificação.

As ações são atividades realizadas pelo SESCOOP/PB que corroboram com a finalidade institucional sempre de cunho de aprendizagem e/ou voltadas para o desenvolvimento de ações sociais que elevem o cooperativismo são trabalhadas através das subáreas da GEDEN: Formação Profissional, Monitoramento e Promoção Social.

No Gráfico 1, aponta o quantitativo de ações realizadas pelo SESCOOP/PB entre os anos de 2010 a 2015.

Gráfico 1: Números de Ações do SESCOOP/PB

Fonte: Pesquisa direta 2016.

Em média, durante esses cinco anos foram realizados 475 ações por ano, considerando somente as ações e não as áreas de realização. Como pode-se notar no Gráfico 1, o ano de 2014 foi um ano atípico, com um forte declínio das ações da GEDEN, tal fato ocorreu pelo número insuficiente de colaboradores, tendo que reduzir consideravelmente suas atividades, concentrando-a basicamente em uma das suas subáreas, no caso, a Formação Profissional, em 2014, o setor contava somente com uma gerente, uma analista e duas estagiárias. Impossibilitado o devido andamento das atividades em sua totalidade.

A Formação Profissional passou por sua maior recessão em 2013, onde reduziu 40% das suas ações comparado a 2012, porém no ano seguinte teve um considerável aumento de 45%, passando de 71 para 103 ações, sendo esse a maior diferença em escala. Em 2015, as ações continuaram a crescer, retomando o nível de ações do ano de 2011, considerando um aumento para 123 ações que representa 19% de aumento.

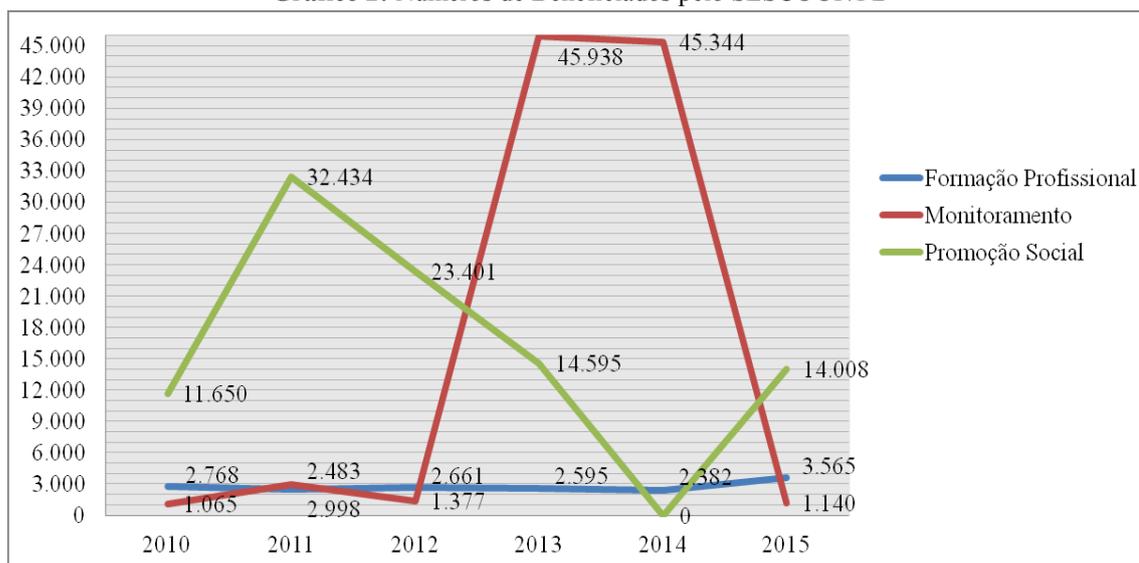
Não diferente da Formação Profissional, o Monitoramento passou por um momento de redução das suas atividades a partir de 2012, começando com a diminuição de 3%, passando no ano seguinte para 23%, chegando ao ápice de 87% de redução no ano de 2014. Porém com a estabilização do setor em 2015, o Monitoramento, aumentando em 639% suas atividades, retomando ao patamar de realização das atividades anteriores ao ano de 2014.

Para Ferreira e Souza (2001), é necessário integralizar os esforços individuais, a mobilização de todos os membros da organização em prol do alcance dos objetivos comuns. Em culminância com o pensamento dos autores, como o Monitoramento era a única subárea que possuía uma analista, fez necessário deslocá-la de suas atividades que até então eram exclusivas, para que a colaboradora contribuísse em ações da Formação Profissional, para que o setor como um todo conseguisse concluir suas atividades e manter minimamente a finalidade básica da entidade que é a promoção da aprendizagem. Já em 2015, com o advento de outros analistas, a colaboradora pode retomar as suas atividades principais.

Já a Promoção Social foi a que mais decaiu ao longo dos anos, sendo até 2013 a área que mais realizava ações. Pode-se também destacar que em 2014 não houve nenhuma ação, isso é decorrente da ausência de colaborador para realização das demandas da subárea. Como já exposto anteriormente, em 2014, o quadro efetivo do SESCOOP/PB passava por um déficit de efetivos que ocasionou a necessidade de eleger prioridades, adotando um posicionamento de realizar nada mais que ações voltadas para o desenvolvimento das cooperativas enquanto organização. Em 2015, a área de Promoção Social passou a ser gerida por um colaborador, assim explica-se o retorno das suas atividades.

Conforme percepção do autor, principalmente no período de escassez do quadro de colaboradores, que o principal motivo para os decréscimos nos anos 2013 e 2014 provem das ausências de capital humano para o devido funcionamento da entidade, realizando as atividades pelo qual foi criado o SESCOOP/PB deixando a desejar no cumprimento das suas obrigações, logo tal problema foi percebido, através dos números, ocorreu em 2014 um concurso de seleção para ocupar as das subáreas, iniciando um novo ciclo em 2015 sendo executadas as atividades que compreende a missão da entidade.

Além de contabilizar as ações realizadas, o SESCOOP/PB busca quantificar em seus relatórios os números de beneficiados com suas ações, esses números são por repetição, sendo assim, a mesma pessoa pode ser beneficiada mais de uma vez, e sua participação será contabilizada todas às vezes. Os beneficiados podem ser cooperados, colaboradores, familiares e/ou a sociedade. No Gráfico 2, pode-se visualizar os quantitativos de beneficiados pelas ações da entidade.

Gráfico 2: Números de Beneficiados pelo SESCOOP/PB

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Na Formação Profissional, como demonstrou o Gráfico 1, a realização de ações foi inconstante, passando por variações anualmente. No que diz respeito ao alcance dessas ações como aponta o Gráfico 2, mesmo passando por variações na execução das ações, houve um equilíbrio nas nuances de redução e aumento dos beneficiados. Sendo o ano de maior declínio, 2011 com 10% a menos que em 2010 e por sua vez o ano de 2015, teve um aumento de 50% das suas atividades, após dois anos seguidos de pequenas reduções.

Já o Monitoramento, passa por oscilação em demasia ano após ano. Saindo pouco mais de 1.000 beneficiados em 2010 e terminando o período estudado com quase o mesmo numerário em 2015. Porém o que chama a atenção é o período intermediário, onde após um aumento em 2012, de 182%, no ano seguinte reduziu suas atividades para um pouco mais de 40% e surpreendentemente nos dois anos a seguir, 2013 e 2014, alcança a margem de 45.000 beneficiados, sendo que foram realizadas 175 e 23 ações, respectivamente.

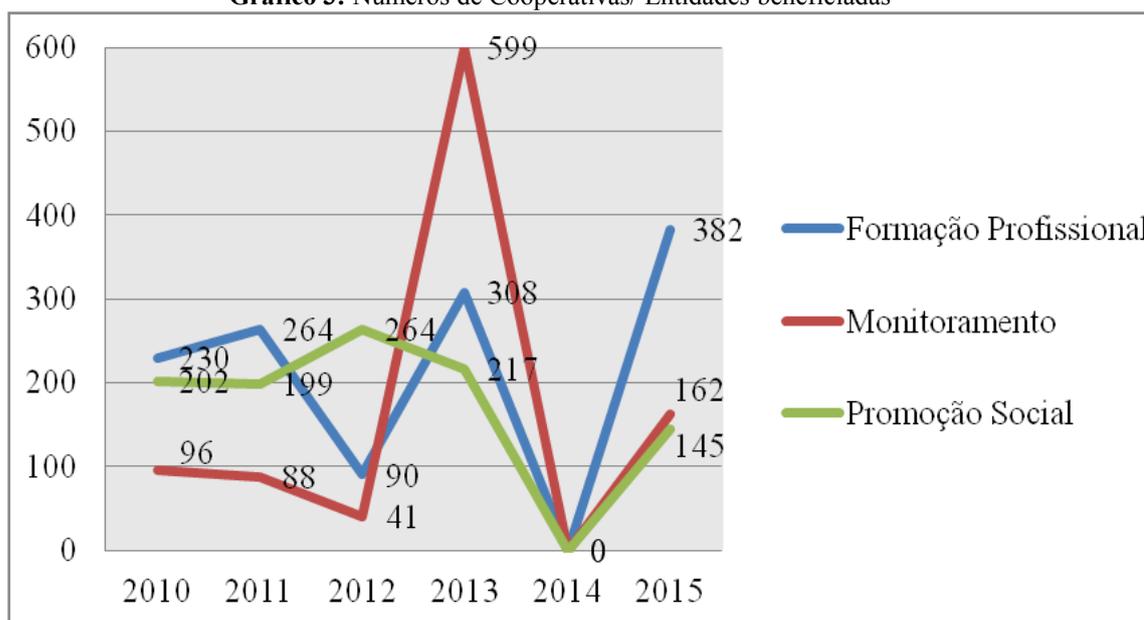
Observou-se *in loco*, que a reestruturação da subárea foi um dos fatores primordiais para o crescimento em grande escala, buscando realizar ações que atingissem cada vez mais pessoas ao invés de pequenos grupos, realização de viagens ao interior do estado realizando palestra sobre cooperativismo, a realização do Censo do Cooperativismo Paraibano, reunião de grupos que pretendiam formar uma cooperativa ou que buscavam mais informações fizeram com que as ações mesmo em pequeno número se comparado com anos anteriores tivesse melhores resultados.

Em 2014, seguiu o mesmo pensamento de realizar poucas ações mais com resultados bem significativos, forma realizados projetos que contavam com participações de ramos como o Portas Abertas, além de ter incluindo um programa de voluntariado denominado Dia C – Dia de Cooperar, que neste ano conseguiu beneficiar mais de 5.000 pessoas por todo o estado da Paraíba. Apesar de que em 2015, este último programa passou a fazer parte de outra subárea, a Promoção Social. Em concordância com Farias (2013), o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

Na Promoção Social, os danos foram maiores, ao ponto de em 2014 não possuir nenhum beneficiado, pois não gerou nenhuma ação. O ano que a subárea possuiu mais beneficiado foi em 2011, com mais de 32.000, ações principalmente que promovem o acesso de crianças e adolescentes ao tipo de organização que é uma cooperativa, o que é o cooperativismo possibilitando desde cedo conhecer esse novo modelo de organização é a principal direcionador das atividades da Promoção Social. Além de colaborar com ações das cooperativas que buscam melhorar o meio na qual está inserida.

Em 2015, após retomar suas atividades, mesmo com poucas ações, o número de beneficiados é próximo alcançado em 2013, último ano antes da recessão de 2014. Demonstrando a força que as ações de cunho social possuem.

O terceiro e último ponto observado através das atividades do SESCOOP/PB são os números de cooperativas e/ou entidades atendidas nas ações. Exatamente o que será possível visualizar no Gráfico 3.

Gráfico 3: Números de Cooperativas/ Entidades beneficiadas

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Primeiramente, é necessário esclarecer que as três subáreas em 2014 estão igualmente em zero devido a não haver registro, uma vez que o relatório de gestão de 2014 não mensura o quantitativo de cooperativas atendidas pelas ações daquele ano.

Com tudo, a Formação Profissional obteve crescimento nos anos de 2011, 2013 e 2015. No ano de 2012, somente 90 cooperativas/ entidades participaram das ações conforme indica o Gráfico 3. Mas afirma-se que mesmo com a redução de cooperativas/ entidades participantes em 2012, o número de beneficiados não sofreu redução pelo contrário aumentou.

No Monitoramento, a redução foi cada vez maior até 2012, chegando somente a 47% do que fora realizado em 2011, essa redução é resultado de ações voltadas para cooperativas/ entidades de forma unitária, exclusiva. Em 2013, após o novo conceito, é possível perceber claramente o quanto de cooperativas/ entidades pode-se atender, porém é necessário considerar duas ações realizadas que contribuiu substancialmente para esses números: O Censo do Cooperativismo Paraibano e o Dia C. Em decorrência ao que Machado (2006) comenta, que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios. Buscado o aperfeiçoamento em suas atividades.

Os números correspondentes à Promoção Social, nos anos de 2011 e 2012 são de certa forma incoerente enquanto as ações e os beneficiados diminuem o número de

cooperativas/ entidades aumentam, salientando que nem sempre o volume é um diferencial. Isso demonstra principalmente o comprometimento das cooperativas ainda envolvidas em movimento sociais, mesmo diminuindo a quantidade de organizações, as que estão envolvidas tem ampliado seus programas sociais.

Desta forma, quanto à característica da Formação Profissional, podemos afirmar que a subárea permaneceu com variável mínima durante os cinco anos analisados com uma média de 108 ações por ano. No que se refere ao quantitativo de beneficiados pelas ações do SESCOOP/PB manteve-se com os números regulares com pequenas alterações. Já em relação ao número de cooperativas/ entidades beneficiadas a subárea diferente dos pontos anteriores não manteve o equilíbrio, possuindo variações maiores, sendo 2012, com 90 ações o seu pior índice e 2015 com 382 ações o melhor momento, um aumento significativo de 424%.

Por conseguinte, o Monitoramento expôs uma situação na qual a partir de 2012 decaiu em suas ações anualmente, chegando em 2014 ao numerário de 23 ações. Porém, no ano seguinte, 2015, houve um aumento considerável, foram realizadas 170 ações, chegando próximo ao número de 2010 que foi o ano com o maior número de ações. A respeito da quantidade de beneficiados, nota-se que a uma estabilidade nos números até os anos de 2013 e 2014, onde ocorre o ápice do índice de pessoas que foram favorecidas pelos serviços do SESCOOP/PB, ultrapassando os 45 mil beneficiados. Logo, a quantidade de cooperativas/ entidades beneficiadas teve o pior momento em 2012 com somente 41 participações organizacionais. Sendo 2013, o ano com o melhor índice devido ao Censo do Cooperativismo Paraibano 2013.

Por fim, a Promoção Social foi à subárea mais prejudicada. O ápice da realização das suas ações verificou que foi em 2011, com quase 400 ações. Por outro lado, suas atividades foram zeradas em 2014 devido principalmente pela redução dos colaboradores do setor, sendo retomadas suas ações em 2015 quando conseguiu realizar 29 ações, número discreto comparado com a quantidade de ações nos anos anteriores. Com relação ao número de beneficiados, condiz afirmar que os números acompanhou a oscilação que ocorreu no número de ações, sendo assim, no ano que aumentava as ações consequentemente aumentava o número de beneficiados. Tendo o ano de 2014 como o ano no qual teve-se menos beneficiados das devido a não realização de ações. Em 2011, o Monitoramento teve seu melhor resultado, suplantando os 30 mil beneficiados. No tocante das quantidades de cooperativas/ entidades em 2012 teve um leve aumento na participação. Porém, esse aumentou não permaneceu, nem estabilizou. A partir do ano de 2013, os números forma diminuindo cada vez mais.

Em linhas gerais, as atividades realizadas pelo SESCOOP/PB ao longo dos últimos cinco anos, passaram por diferentes momentos nos quais precisou reestabelecer os seus princípios enquanto entidade, traçar objetivos, anular programas com a finalidade de manter seus preceitos em busca de fortalecer mutuamente a organização e as cooperativas.

5.5 Aspectos Conclusivos

Este estudo teve como foco caracterizar atividades do SESCOOP/PB para as cooperativas no período de 2010 a 2015. Através da aglutinação de dados que anteriormente ao período de estágio encontravam-se dispersos. O objetivo foi resultado da experiência vivida no período de estágio

Para consolidar este trabalho foi necessário buscar embasamento teórico que culminasse com as informações inerentes a Administração Geral (KWASNICKA, 2010; MAXIMIANO, 2004; DRUCKER, 2001; OLIVEIRA, 2009; LACOMBE, 2009) e Gestão de Cooperativismo (SINGER, 2002; NEPOMUCENO, 2006; BARBOSA, 2010; CONCEIÇÃO 2003). Por intermédio dos autores apresentados acima foi possível através deste trabalho caracterizar as atividades do SESCOOP/PB alcançando satisfatoriamente ao objetivo geral.

Para a realização deste estudo, foi necessário a princípio traçar um breve histórico do cooperativismo no estado da Paraíba, sob o aspecto da existência materiais que documentem que difundam o cooperativismo. Porém, é notória a forte ausência de informações referenciais significativas a respeito do cooperativismo, principalmente no estado da Paraíba. Foi possível apontar os números de forma genérica da divulgação da entidade, como meio de construir um histórico para o futuro. Logo depois, foi apresentado o modo em que a ACI busca chamar atenção para o cooperativismo através de ações temáticas que possivelmente geram interesse midiático.

Em seguida, conduzimos o estudo de modo que fossem caracterizadas as cooperativas na Paraíba. Porém, no discorrer do texto, além do indicativo paraibano, este tópico trouxe os números a nível Brasil. Ainda, podemos acompanhar os números das cooperativas cadastradas, o número de cooperados que estão envolvidas no montante dessas cooperativas e o número de colaboradores, pois as cooperativas também possuem empregabilidade. Foi possível detalhar as variáveis no decorrer do período estudado, 2010 a 2015.

Finalmente, o último objetivo específico, explicamos como ocorre o trabalho da GEDEN e suas subáreas, as ações realizadas para as cooperativas no período de estudo. Foram considerados a quantidade de ações realizadas, o número de beneficiados e a quantidade de cooperativas/entidades participantes das ações. Neste item, pode-se notar a fragilidade da GEDEN no tocante a quantidade de colaboradores, onde destaca-se que em 2014, diversas ações não ocorreram pela ausência de colaboradores, chegando a paralisar totalmente a subárea da Promoção Social.

Desta forma, quanto ao caráter conclusivo podemos afirmar que ao final do estudo, considera-se 2013, o ano de maior representatividade nas atividades da GEDEN. Foram diversos desafios e dificuldades apresentadas, porém este é considerando em linhas gerais o ano do cooperativismo no estado da Paraíba.

O presente estudo contribuiu de modo significativo para a vida profissional, é imensurável uma vez que a aluna obtém uma visão sistêmica e integrada de todos os conceitos, ferramentas e processos estudados durante a graduação em Administração. A capacidade de identificar gargalos na gestão de uma empresa e propor soluções eficazes, a troca de informações com gestores de grandes organizações, as possibilidades de capacitação e liberdade para inovar e sugerir ideias, são algumas das peculiaridades e benefícios que esta experiência trouxe.

E por fim, este estudo contribuiu significativamente para a academia os ganhos são ainda maiores, considerando que uma das maiores dificuldades deste trabalho foi material de embasamento. Tonando assim, em futuro breve que este estudo possa contribuir de forma significativa aqueles que têm interesse pelo estudo do cooperativismo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. T.; SILVA, E. M. F. **Terceiro setor: buscando uma conceituação**. São Paulo, 2005.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada a Administração e Economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, José Elber Marques *et al*, **Prática de Sistema de Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

_____. **GESTÃO DE COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas. Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR, 2005.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL COOPERATIVO. **OCB SESCOOP**. Disponível em: <<http://biblioteca.brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

- CARDOSO, R. C. L. **Fortalecimento da sociedade civil**. São Paulo: Gife/Paz e Terra, 1997.
- CARVALHO, Adriano Dias de. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.
- CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos. **Logística operacional: Guia Prático**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2009.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONCEIÇÃO, Márcio Magera. **Os empresários do lixo: um paradoxo da modernidade. Análise interdisciplinar das cooperativas de reciclagem de lixo**. São Paulo: Átamo, 2003.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COSTA, L. de S. **O cooperativismo: uma breve reflexão teórica**. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Unioeste. Cascavel – RS. 2007.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 + 16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: Uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo, Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Drucker Em 33 Lições** – As Melhores Aulas do Homem Que Inventou a Administração. São Paulo: SARAIVA 2011.

CASTRO, Durval Muniz de. **Estratégia em gestão de pessoas**. Campinas, 2006.

FARIAS, Cláudio V. S.. **Técnico em administração**: gestão e negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo, SOUZA, Agamêmnon Rocha. **Introdução à Administração** – uma iniciação ao mundo das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2001.

FERREIRA, Pedro Lopes. **Estatística Descritiva e Inferencial**. Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra, 2005. Disponível em:<<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/9961/1/AP200501.pdf>> Acesso em: 23 de Janeiro de 2016.

GARCIA, C; LUCKMANN, E. W. **Terceiro setor**: uma via alternativa entre o público e o privado geração de renda e gênero. Florianópolis, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. **Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade**. Cadernos de Economia – Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó. Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Brookman, 2001.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de matérias: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes ao longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

[HTTP://WWW.BRASILCOOPERATIVO.COOP.BR/SITE/BRASIL_COOPERATIVO/INDEX.ASP](http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/brasil_cooperativo/index.asp). **OCB SESCOOP**. Disponível em: <http://biblioteca.brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

[HTTP://WWW.PARAIBACOOPERATIVO.COOP.BR/](http://www.paraibacooperativo.coop.br/). **PARAIBA COOPERATIVO**. Disponível em: <<http://www.paraibacooperativo.coop.br/downloads/relatorio-de-gestao-2015>>. Acesso em: 06 jan. 2016.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Malcron — Books, 1999.

JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes. **Administração financeira: princípios, conceitos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

JUSBRASIL. **JUSBRASIL**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/1889362/cedula-de-presenca>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. **Fundamentos à administração** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: Análise Planejamento Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas Edição: 5, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: PEARSON, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIMA, Manolita Correia. **A Engenharia da Produção Acadêmica**. São Paulo: Unidas, 1997.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Fundamentos do Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO, Carolina De Mattos Nogueira. **Os 4 p's do marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: Bariúna, 2012.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARINHO, Gabrielle Silva. **Educação profissional no sistema "S": avaliação dos programas educacionais em Fortaleza-CE**. Fortaleza, 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2011

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25ª ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MOTTA-ROTH, Desirée; HENDGES, Graciela H. **Produção Textual na Universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

NEPOMUCENO, Aniuska Almeida. **Sistema de Cooperativismo na Paraíba**. Principia: João Pessoa, 2006

NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. 15. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Education, 2013.

OLIVEIRA, Alex-Sandro Macedo de. **Informações contábeis-financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte**. São Paulo: Chiado, 2001.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças De. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração Estratégica na Prática**: a conectividade para Administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Manual de Gestão das Cooperativas** - Uma abordagem Prática. 2ª edição. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Margere Rosa de; SILVEIRA, Maria Aparecida Cardoso da. **Gestão Patrimonial**. Porto Alegre: Famurs, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis**. 3ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 2002.

PENZ, Nacir. **Produzindo leite de olho no futuro: Conhecendo a tecnologia**. Humaita: Novo Horizonte, 2010.

REZENDE, D.A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Antonio De Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2008.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: Teoria, Técnica e Prática**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

SANTOS, A. S. R. dos. **Terceiro setor**. São Paulo: Chiado, 2005.

SANTOS, Fernando Cesar Almado. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Eliane Antunes. **Trabalho de estágio obrigatório em Serviço Social da UFSC**, Florianópolis, 2007.

SANTOS, **Produzir para Viver: Os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo: EASP/FGV, 1996 (Tese Doutorado).

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Edson Fernandes. **Apostila de administração financeira**. Belo Horizonte: Mimeo, 2008.

SILVA, José Luís Conceição. **Proposta para reforma do setor primário da economia brasileira**. 1 ed. Brasília: Thesaurus Editora, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIMCSIK, Timbor. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária**. 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Z. B. **Gestão e administração: desvendando as quatro fases do processo administrativo**. Artigo (Administração). Universidade Aberta do Piauí (UAPI), 2009.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, R. F. **Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 1-15, jan. /mar. 2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual:** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set/out. 1998.

_____. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva De Araújo. **Teorias da administração i.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009.

VENTURELLI, Camila. **Publicidade x propaganda.** São Paulo: Fapesp, 2008.

VERAS NETO, Francisco Quintanilha. **Cooperativismo: nova abordagem sócio jurídica.** Curitiba: Juruá, 2002.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing de relacionamento: tecnologia, Processos e Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.