Em busca da competitividade

Línguas, cursos e seminários: a ampla maioria dos executivos das cooperativas brasileiras se profissionaliza cada vez mais



A GESTÃO DE COOPERATIVAS é uma das principais preocupações das entidades de representação do sistema ante os desafios do momento atual. Um deles é o fim da tutela a que estavam sujeitas as cooperativas até a promulgação da Constituição de 1988, o que exige o contínuo aprimoramento das lideranças e dos dirigentes.

Outro importante desafio foram as mudanças no ambiente econômico do país, notadamente no setor agropecuário, depois da eliminação quase total dos mecanismos de intervenção e proteção estatal na agricultura e em setores da economia brasileira. Sem falar da abertura comercial, da globalização e as mudanças tecnológicas nos processos de produção de gestão decorrentes dos rápidos avanços da informática.

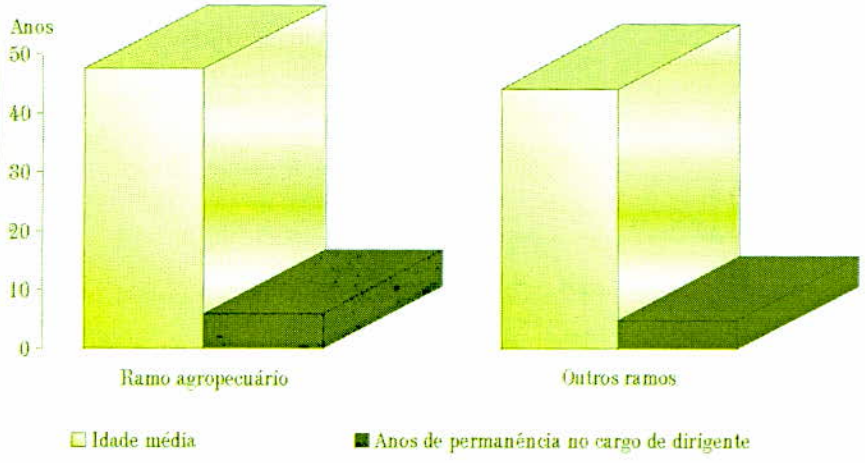
Com a nova Constituição, as cooperativas foram liberadas dos controles governamentais e o setor foi desregulamentado, o que determinou um forte crescimento quantitativo. A partir de 1989, as cooperativas passaram a ter livre constituição, formação de assembléia, contrato social e documentação legal, sendo liberadas para atuação produtiva ou prestação de serviços.

De 1989 a 1997, com as mudanças na economia, muitos serviços e atividades produtivas passaram a ser exercidos por cooperativas, gerando terceirizações de toda natureza, abrangendo as novas cooperativas de prestação de serviços, saúde, crédito, consumo e trabalho que se desenvolveram dentro do novo quadro. A partir de 1989, essa multiplicação das cooperativas gerou a necessidade de se atualizar o conhecimento sobre o perfil do cooperativismo.

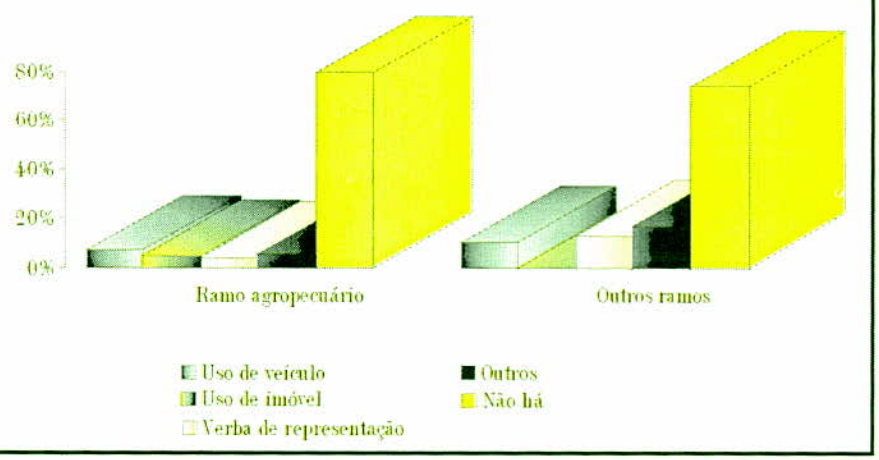
A partir de 1989, as cooperativas passaram a ser de livre constituição, com formação de assembléia, contrato social e documentação legal, sendo liberadas para atuação produtiva ou prestação de serviços, sem os controles do passado. Foi um importante fato novo.

Além da composição do quadro dirigente em termos profissionais, importa verificar o grau de democratização do processo decisório da cooperativa; conhecer a forma de organização dos quadros de diretoria e dos conselhos, o número de membros das câmaras decisórias. Independentemente da forma de participação dos membros dos conselhos na decisão

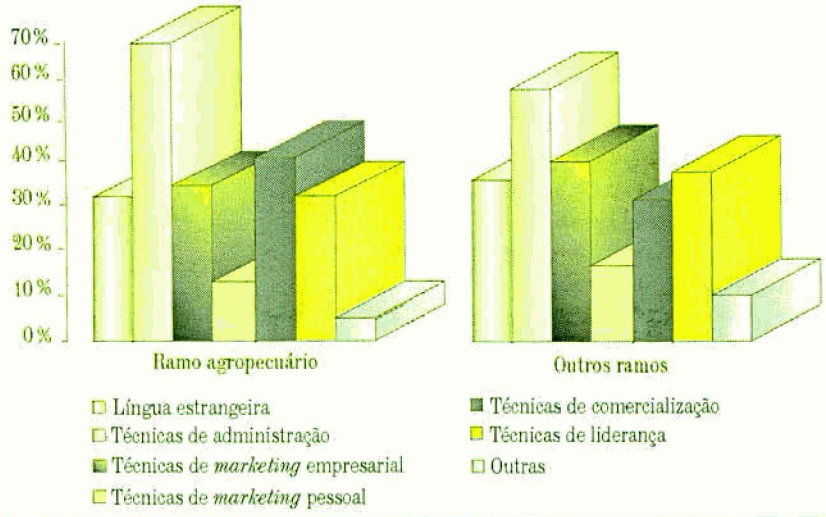
Idade média do dirigente e anos de permanência no cargo



Benefícios adicionais ao cargo de dirigente



Treinamento profissional necessário ao melhor desempenho da função de dirigente



colegiada, é importante verificar até que ponto os órgãos colegiados atuam no processo de tomada de decisão das cooperativas, nos diversos ramos que formam a constelação de cooperativas brasileiras.

Aprofundando um pouco mais a análise, investigou-se a divisão de responsabilidades na gestão e exercício de direção das cooperativas, em cada segmento do setor. Em particular, estudou-se a forma de repartição da responsabilidade por investimentos a serem feitos nas cooperativas, assim como a forma de recrutamento e contratação de executivos.

O segundo enfoque da pesquisa buscou as características mais pessoais do dirigente cooperativista, em função de diversos indicadores básicos: idade, anos de permanência no cargo de dirigente cooperativista, escolaridade, remuneração mensal, benefícios usufruídos com o cargo, atribuições funcionais do cargo, experiências anteriores em cargos de gerência, participação em outras associações, viagens ao exterior e treinamentos específicos para o cargo de gerência, origem profissional e principais meios de que utiliza para se informar sobre o mundo dos negócios.

Presidente em segundo lugar

A direção é majoritariamente entregue à diretoria e em segundo lugar ao presidente – o que não impede que muitas vezes seja delegada a vários outros formatos de combinações: presidente com diretoria ou com executivo contratado, por exemplo.

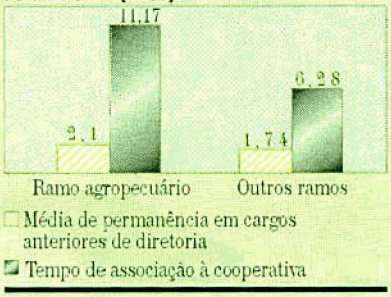
No ramo agropecuário em especial repete-se a tendência geral e a direção é exercida principalmente pela diretoria, vindo logo em seguida o presidente. É interessante observar que menos de 20% destas cooperativas optaram por contratar executivos para a função.

Outra informação valiosa para a compreensão da tomada de decisões dentro da cooperativa é a quem é delegada a responsabilidade pelo processo de contratação e avaliação dos executivos que possam ser chamados a ajudar na tarefa administrativa.

A tarefa é quase sempre repassada ao conselho de administração, tendo o presidente da unidade cooperativa relativamente pouca responsabilidade nessa função.

A distribuição de responsabilidades no processo decisório sobre investimentos importantes é outra questão relevante. Numa clara sinalização do espírito social do cooperativismo, essa decisão revelou-se majoritariamente função do conselho de administração. Nas cooperativas agropecuárias, essa delegação de responsabilidade é muito menos conferida ao presidente do que costuma ser nos outros ramos.

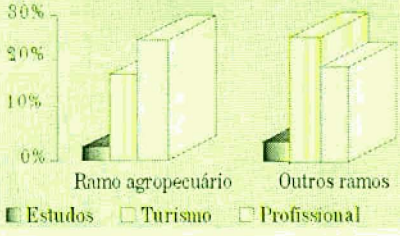
Tempo de associação à cooperativa e tempo médio de permanência em cargos de diretoria (anos)



Participação em associações profissionais e no quadro dirigente das associações



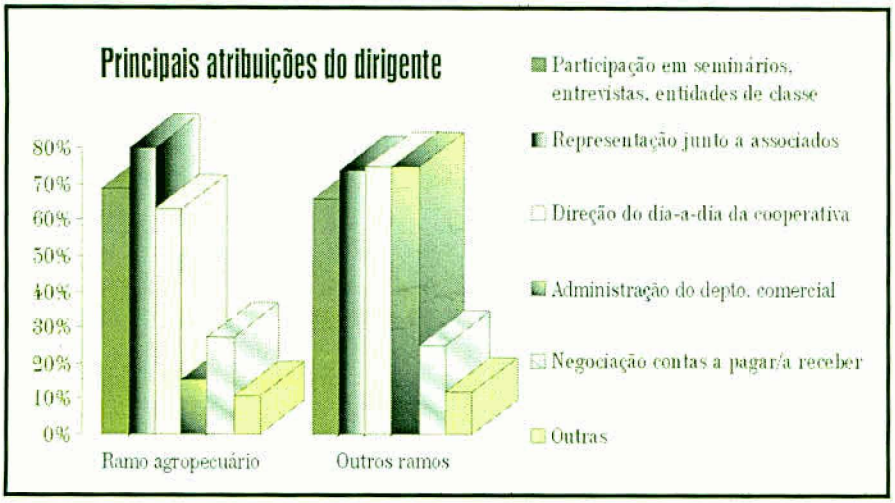
Objetivos das viagens ao exterior realizadas pelos dirigentes

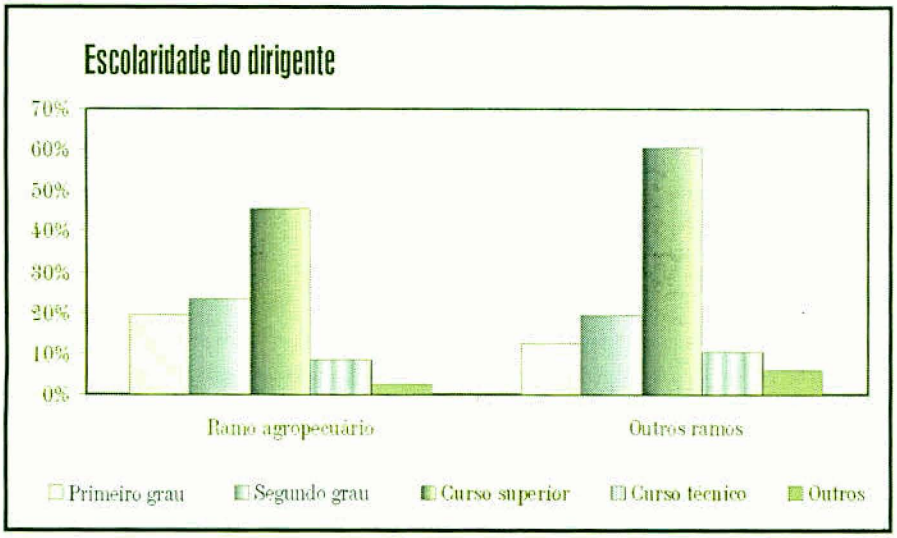


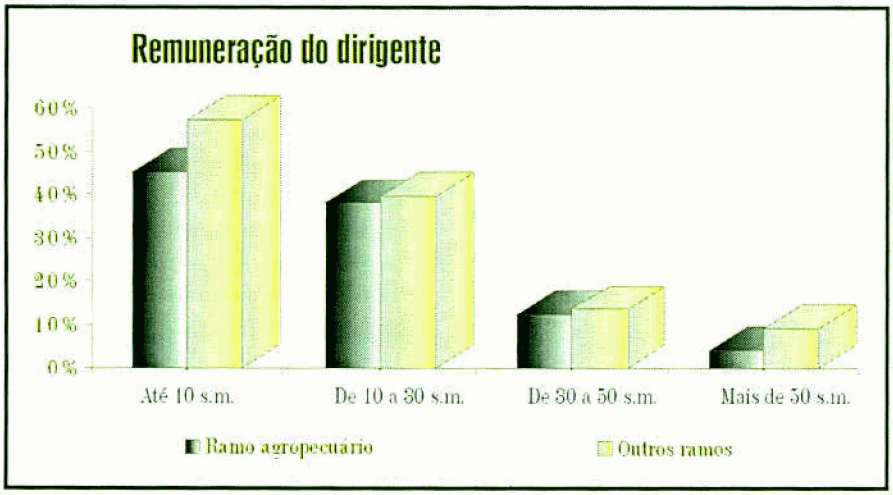
Os traços pessoais do dirigente

São diversos os indicadores básicos: idade, tempo de permanência no cargo de dirigente cooperativista, escolaridade, remuneração mensal, benefícios usufruídos com o cargo, atribuições funcionais, experiências anteriores em cargos de gerência, participação em outras associações, viagens ao exterior e treinamentos específicos para o cargo de gerência, origem profissional e principais meios que utiliza para se informar sobre o mundo dos negócios.

O dirigente cooperativista é quase sempre do sexo masculino e sua idade média é de 46 anos. Embora não costume viajar ao exterior, quando o faz seu objetivo é profissional, no caso do ramo agropecuário, e turístico, na média para os outros ramos. Sua qualidade de coopera-







do dura quase nove anos na média para todos os ramos e sua experiência em cargos anteriores de diretoria tem em média dois anos.

Entre as cooperativas agropecuárias encontramos o dirigente mais idoso, o que poderia ser um indício de menor rotatividade do cargo nesse tipo de cooperativa. Mas isso é desmentido pela média de anos de permanência no cargo do dirigente. O dirigente agropecuário ocupa a administração em número de anos muito próximo ao da média para todos os ramos.

Entretanto, não se podem desprezar peculiaridades culturais que cercam os agentes envolvidos no setor agropecuário. Em geral, os dirigentes (presidentes) das cooperativas agropecuárias são escolhidos pelos associados e não contratados externamente. Sendo assim, a figura do dirigente para os associados representa o colega bem-sucedido, o grande produtor, normalmente mais velho, um fazendeiro tradicional.

A maior parte dos dirigentes cooperativistas freqüentou o terceiro grau, embora tenha havido também considerável número de menções ao curso técnico. A formação é vista como suporte complementar às necessidades que surgem do trato diário dos negócios cooperativistas, o que justifica, por exemplo, o grande número de menções feitas ao curso técnico de contabilidade.

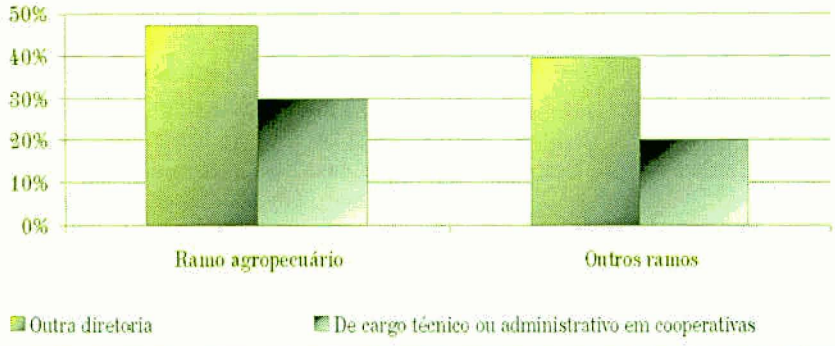
Apesar de ter sido o agropecuário o ramo em que se observou a maior participação de dirigentes com apenas o primeiro grau, a média de dirigentes com terceiro grau não está muito distante da média para todos os ramos.

O dirigente cooperativista revelou-se consciente de que a melhora de seu desempenho profissional depende de conhecer melhor as técnicas administrativas, seguidas da necessidade de familiarizar-se com as técnicas de liderança e *marketing* empresarial.

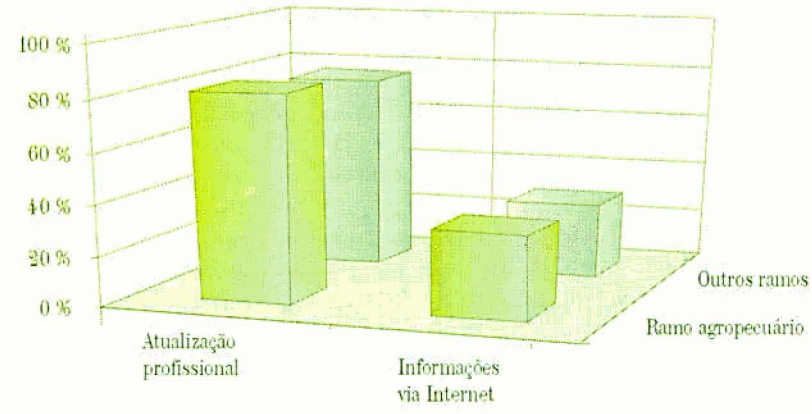
Para o exercício de seu trabalho, o dirigente cooperativista costuma ser remunerado, com até 10 salários mínimos na maior parte dos casos. Mas a maioria não costuma receber benefícios adicionais pelo trabalho que executa, o que confere plenamente com a nova realidade de redução de custos imposta pela abertura comercial brasileira aos negócios.

A pesquisa evidenciou que uma minoria dos dirigentes focalizados na amostra tem experiência anterior em cargo cooperativo técnico ou administrativo, muito embora sua familiaridade com o sistema cooperativista, representado pelo seu tem-

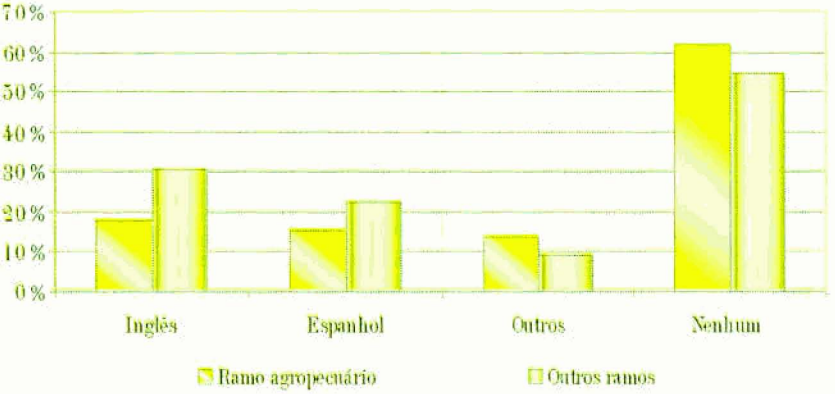
Participação em outra diretoria cooperativista e exercício anterior de cargo técnico ou administrativo em cooperativas



Atualização profissional e acesso à informação



Conhecimento de idiomas estrangeiros



po de participação como associado, não seja pequena.

A maior parte do tempo deste profissional é dedicada ao exercício de representação junto aos associados, muito embora também tenham sido muito citadas as tarefas de direção do dia-a-dia do negócio e a participação em seminários, entrevistas e entidades de classe. Quando sente necessidade de algum tipo de aconselhamento para a tomada de decisões, o dirigente cooperativista costuma recorrer principalmente a outros dirigentes e à equipe técnica.

Apesar de a maior parte dos dirigentes não ter o hábito de pertencer a associações profissionais ou empresariais, quando o faz ele busca principalmente as associações ou conselhos de classe. A maioria não costuma participar do quadro dirigente do órgão.

O dirigente cooperativista revelou-se consciente de que a melhora de seu desempenho profissional depende de conhecer melhor as técnicas administrativas, seguidas da necessidade de familiarizar-se com as técnicas de liderança e *marketing* empresarial.

O desconhecimento de línguas estrangeiras continua sendo o calcanhar-de-aquiles da categoria: mais de metade da amostra não domina nenhum idioma além do português. Não por acaso, portanto, esta habilidade foi citada entre as quatro mais importantes para melhorar o desempenho profissional.

Ciente de que o exercício de sua atividade requer atualização profissional constante, a ampla maioria dos dirigentes amostrados revelou participar de treinamentos, congressos e seminários. Os executivos das cooperativas brasileiras se profissionalizam cada vez mais.

Mas ainda é muito reduzido o acesso a informações de mercado *on line* ou à Internet – o que é grave, levando em conta a importância de informações em tempo real para o bom andamento de qualquer negócio e, em especial no caso agropecuário, para o monitoramento constante das cotações dos produtos primários, primordial para a lucratividade das cooperativas.

Os jornais são o meio de informação favorito do dirigente cooperativista, e as revistas sua segunda maior fonte de notícias. As menções à televisão superaram as feitas ao rádio, o que confere plenamente com a penetração dos telejornais junto ao público. A facilidade de aquisição de antenas parabólicas parece ter sido a grande responsável pelas menções praticamente iguais no caso específico do ramo agropecuário.

Participaram da pesquisa: Mauro de Rezende Lopes, Ignez Vidigal Lopes, Maria José Cyhlar Monteiro, Irene Raguenet Troccoli, Daniela de Paula Rocha, Stivilane Dornelas, Rogério Ferreira de Souza e os estagiários Gregory Honczar e Alessandra Santos Vaz. Apoio técnico: Bruno da Silva Júnior.