

Competências para a autogestão: as cooperativas rurais de Pernambuco, Brasil

JIMMY PEIXE MC INTYRE

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Brasil

RONICE FRANCO DE SÁ

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Brasil

EMANUEL SAMPAIO SILVA

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO, Brasil

RESUMO • O artigo trata de parte de uma pesquisa interinstitucional, a qual pretendeu estudar as competências para a autogestão de pequenas cooperativas rurais. Nesse artigo, estudamos uma cooperativa de Pernambuco que pudesse sinalizar as competências necessárias ao aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais nas pequenas cooperativas. Na cooperativa estudada, remarcamos o desenvolvimento de competências de aprendizagem pragmática, onde o conhecimento só é considerado um valor a partir de sua aplicação prática nos processos de trabalho. A competência para a aprendizagem permanente na cooperativa demonstrou ser capaz de responder às necessidades de seus associados para apropriação e atualização dos procedimentos de trabalho, ocupando um alto grau de receptividade no contexto cooperativo, ao mesmo tempo, em que se torna uma ferramenta de desenvolvimento de habilidades cognitivas capaz de modificar práticas de trabalho. Assim, a inovação é mais que uma imposição do mercado, é um fenômeno generalizado que passa pela aprendizagem do contexto das relações de trabalho e pelo ato de tentar fazer as coisas corretamente.

RÉSUMÉ • Cet article présente les résultats partiels d'une recherche interinstitutionnelle qui avait comme objectif d'étudier les compétences pour l'autogestion de petites coopératives rurales. Ainsi, nous avons étudié une coopérative de Pernambuco-Brésil capable de donner des pistes sur les compétences nécessaires à l'amélioration des procédures organisationnelles des petites coopératives. Dans notre étude, nous avons remarqué la mise en valeur du développement des compétences d'apprentissage plus pragmatique, où la connaissance n'est considérée valable qu'à partir de la pratique dans les processus de travail. La compétence pour l'apprentissage permanent a été capable de répondre aux besoins des associés pour qu'ils puissent apprendre et être mis au jour des procédures de travail. Pour cela, cette compétence est très bien reçue dans le contexte coopératif et représente un outil de développement des habilités cognitives nécessaires au changement des pratiques de travail. De plus, l'innovation a été vue comme un phénomène généralisé qui nécessite l'apprentissage du contexte des

relations de travail, plus que d'une simple imposition du marché de travail.

SUMMARY • This article is part of a research inter-institutionnel, which sought to examine the skills for self-management of small rural cooperatives. In this article, a cooperative study of Pernambuco that could signal the skills necessary for improving organizational procedures in small cooperatives. In the cooperative study, emphasize the development of skills of learning pragmatic, where knowledge is only considered a value from their practical application in the processes of work. The responsibility for learning in the cooperative shown to be capable of meeting the needs of its members for ownership and upgrade procedures of work, with a high degree of receptivity in the context cooperative at the same time, which becomes a tool for the development of cognitive skills capable of changing working practices. Thus, innovation is more than an imposition of the market, is a widespread phenomenon that involves the learning of the context of labour relations and the act of trying to do things properly.

RESUMEN • El artículo trata de parte de una investigación inter-institucional que visó examinar las competencias de auto-gestión de las pequeñas cooperativas rurales. En este artículo, un estudio cooperativo de Pernambuco que pode ser indicio de las competencias necesarias para la mejora de procedimientos de organización en pequeñas cooperativas. En el estudio cooperativo, remarcamos el desarrollo de habilidades de aprendizaje pragmático, en donde el conocimiento se considera sólo un valor cuando de su aplicación práctica en los procesos de trabajo. La responsabilidad de la cooperativa en el aprendizaje muestra ser capaz de satisfacer las necesidades de sus miembros para la propiedad y los procedimientos de actualización de los trabajos, con un alto grado de receptividad en el contexto de cooperación, al mismo tiempo, que se convierte en una herramienta para el desarrollo cognitivo de habilidades capaces de cambiar las prácticas de trabajo. Así, la innovación es más que una imposición del mercado, es un fenómeno generalizado que implica el aprendizaje del contexto de las relaciones laborales y el hecho de tratar de hacer las cosas correctamente.

APRESENTAÇÃO

O texto é parte de uma pesquisa interinstitucional, financiada pela Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional – ACDI, em que participaram um grupo de pesquisadores de cinco universidades das Américas¹. Ele foi produzido a partir dos resultados setoriais da pesquisa realizada pelo grupo de pesquisadores da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Como objeto de pesquisa, essas duas universidades escolheram para o estudo a Cooperativa dos Avicultores e Suinocultores do Alto Pajeú (COPASA), que desenvolve sua atividade agroindustrial no setor da avicultura em Pernambuco, com inserção nas tecnologias de gestão de produção.

A presente pesquisa teve como proposta estudar as competências para

a autogestão de pequenas cooperativas rurais a partir de uma cooperativa de Pernambuco que favorecesse uma visão das competências necessárias ao aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais nas pequenas cooperativas rurais.

O interesse justifica-se pelas dificuldades apresentadas pelas pequenas cooperativas para se inserirem no mercado e se consolidarem como empreendimento. No nosso ponto de vista, os problemas das pequenas cooperativas rurais para se firmarem como organizações sustentáveis estão relacionados com a maneira como elas se articulam e são autogeridas, tanto no nível interno, como no externo ao empreendimento. Essas constatações são frutos de pesquisas anteriores realizadas pelos Comitês Acadêmicos da UNIRCOOP, como: *Fatores favoráveis à inovação organizacional no empreendimento cooperativo (2005-2006)*, a partir de uma matriz com categorias de fatores favoráveis específicos e transversais nas dimensões político-administrativo, comunicação, relações organizacionais e de tomada de decisão para a inovação organizacional nas pequenas cooperativas e na pesquisa sobre *Acción Cooperativa en el Medio Rural: Herramienta para el Desarrollo Local Sustentable (2004-2005)*.

Realizados os estudos prévios, partiu-se para buscar as respostas capazes de responder à questão de pesquisa: quais são as competências necessárias para a autogestão de pequenas cooperativas rurais numa perspectiva de desenvolvimento local sustentável, a partir da visão e da experiência dos próprios envolvidos com o setor cooperativo?

Para aprofundarmos o conhecimento sobre a temática em estudo realizamos uma revisão de literatura e nos baseamos em alguns autores, partindo do pressuposto que tanto as organizações quanto os indivíduos são sistemas complexos e dinâmicos - abordagem sistêmica (Senge, 2002). Adotamos também o enfoque de *learning organization* para discutir as competências em razão de seu relacionamento estreito com o objetivo desta pesquisa. A definição mais simples e corrente é que a competência seria formada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Diversos autores como Picarelli Filho (2002) acrescentou o “saber”, Boog e Boog (2002) acrescentaram o “saber fazer” e o “querer fazer”. Trabalhamos, ainda, a visão francesa (Le Boterf, 1999; Zarifian, 2001) e a americana (Mc Clelland, 1993; Spencer e Spencer, 1993) numa perspectiva de gestão baseada nas competências (Fischer, 2001; Green, 2000; Fleury, 2001), de competências e aprendizagem individual (Nonaka e Takeuchi, 1997) e de aprendizagem organizacional (Prahalad e Hamel, 1990; Senge, 2002) e nas conexões entre aprendizagem e competências (Brandão, 2001). No que diz respeito à gestão das pequenas cooperativas rurais nos apoiamos nos fundamentos teóricos de Dávila (2004); Silva e Dávila (2002) e Mc Intyre e Silva (2000; 2002). Sobre cooperativismo rural e sua relação com o desenvolvimento local nos baseamos nos estudos de Ramos (2003), Isola *et al.* (2005) e Mc Intyre e Franco de Sá (2006).

A nossa pesquisa consistiu num estudo de caso exploratório e interpretativo (Yin, 1984 e 2001) de abordagem qualitativa. O desenho da pesquisa foi qualitativo porque se pretendeu conhecer a forma de autogestão cooperativa do ponto de vista dos envolvidos diretamente na atividade cooperativa. Teve como intenção compreender o processo de autogestão de pequenas cooperativas rurais e para isso trabalhou-se sempre observando as competências necessárias nas dimensões político-institucional, econômica, ambiental e social.

Apesar de haver um quadro que define dimensões e subdimensões de estudo adotamos a análise temática (Paillé e Mucchielli, 2003) para a compreensão do processo de autogestão e para categorizar as competências emergentes desse processo. Critérios de veracidade, aplicabilidade, consistência e neutralidade foram observados (Guba e Lincoln, 1989).

Na coleta das informações, adotamos a triangulação dos dados com vista a obtermos mais consistência dos resultados. Neste aspecto, foram realizados estudos documental, observações e entrevista semi-estruturada. O instrumento de coleta foi um roteiro de entrevista semi-estruturada, registradas para posterior transcrição.

1. CONTEXTO DA COOPERATIVA

O Nordeste do Brasil ocupa uma área de 1.542 mil Km² do território brasileiro, onde estão situados 09 estados, entre eles o Estado de Pernambuco. O clima se caracteriza como um elemento marcante da paisagem que se reflete na sua divisão territorial, em três grandes áreas.

A primeira, região da zona da mata, é marcada pelo alto índice de precipitação pluviométrica, com duas estações bem definidas, verão e inverno, com predomínio da cultura da cana-de-açúcar para exportação. Em seguida, temos a região agreste com uma distribuição mais regular de chuvas e com maior susceptibilidade as estiagens, tendo como atividade econômica principal a agricultura voltada para o abastecimento interno do Estado e a pecuária de leite. Finalmente, a região do sertão ou semi-árido marcada pela baixa precipitação pluviométrica e longas estiagens, pouco propícia para a produção agrícola que não seja irrigada. A principal atividade da região é a pecuária, bovina e caprina.

Com o intuito de possibilitar o desenvolvimento da região do semi-árido pernambucano, desde a metade do século XX, o governo brasileiro vem emprehando esforços para dinamizar a economia, a partir da estruturação de atividades produtivas que permitam um maior equilíbrio na geração de emprego e renda. Programas de financiamento e apoio à agricultura e pecuária foram desenvolvidos, embora muitas dessas ações, tenham demonstrado um baixo impacto e uma pequena duração.

Mais recentemente, na década de 1990, um conjunto de ações foi

desencadeado através de programas governamentais para apoiar uma política de desenvolvimento econômico e social no semi-árido nordestino. Entre esses programas, se destacou o Fundo de Desenvolvimento Constitucional para o Nordeste - FNE, que possibilitou aos pequenos e médios produtores rurais acessarem a recursos financeiros para investimentos priorizando ações através de cooperativas que estivessem integradas em complexos produtivos (Silva, 2008).

No caso da experiência objeto de nosso estudo, a Cooperativa dos Avicultores e Suinocultores do Alto Pajeú (COPASA), esta política apoiou a formação de um sistema agroindustrial ligado à avicultura, a partir de uma lógica de desenvolvimento induzido, via inserção de tecnologias modernas no setor agrícola.

Essa proposta de modernização e industrialização do setor agrícola, apoiada pelo Banco do Nordeste, procurou fomentar um modelo de produção diferenciada, através da aplicação de alto nível de tecnologia, especialização do trabalho voltado para a produção de aves, em larga escala para o mercado regional. Este programa surge a partir da desestruturação do ciclo de atividades oriundo do binômio gado-algodão, sem grandes perspectivas de crescimento econômico.

O sistema agroindustrial levado a termo na região do sertão do Pajeú, teve como proposta integrar os produtores avícolas, associados à Cooperativa dos Avicultores e Suinocultores do Alto Pajeú (COPASA), fundada em 20 de novembro de 1995, com os agentes fornecedores de insumos, de beneficiamento e comercialização, com um papel de destaque para a Agropecuária Serrote Redondo Ltda., empresa de capital fechado (Silva, 2008).

Nesse projeto, a COPASA, por meio de seus associados, passou a ser o agente de intermediação entre o produtor e as demais organizações do mercado, assumindo o papel de principal fornecedor frango de corte, assegurando o fornecimento de matéria-prima para a agroindústria. Os associados da COPASA se tornaram os principais consumidores de insumos agrícolas, e passam a demandar maior assistência técnica, além de insumos – bens de consumo durável fornecidos pela revenda agropecuária. A agroindústria, por sua vez, disponibilizou pintos, ração e assistência técnica, assegurando a compra dos produtos e o processo de comercialização (Silva, 2008).

Durante a consolidação dos empreendimentos, ocorreu financiamento de 100 galpões para produção de aves de corte, cada um com capacidade para abrigar 10 mil aves a cada 45 dias. Também foi apoiada a formação de reserva hídrica para consumo dos animais na propriedade (Silva, 2008).

Com a estruturação desse processo, foi transformado o ritmo de produção e de vida, como também o ciclo financeiro - compra, pagamento, venda e recebimento. A relação gerada entre os produtores associados e a agroindústria permitiu um fluxo contínuo e constante de renda na região do semi-árido marcada pela sazonalidade da produção. As grandes variações

nos ciclos de finanças gerados para os produtores da região trouxeram modificação nas relações de trabalho nas propriedades rurais. Os associados tiveram um incremento na quantidade e na frequência, pelas entregas periódicas de aves, visto que, a cada 45 dias (em média), os produtos são entregues para o abatedouro. Neste fluxo de pagamento a cooperativa funciona como agente de centralização das operações. Após a entrega da produção e depois de calculado o coeficiente de eficiência de produção, a cooperativa passou a receber os pagamentos pela produção dos cooperados, tendo a incumbência de administrar os resultados financeiros, retendo um percentual para amortização do empréstimo e para saldar as compras efetuadas na loja da cooperativa.

Diante dos resultados alcançados e o volume de recursos financeiros administrados e aplicados em instituições financeiras oficiais ou privadas, os associados da COPASA levantaram a possibilidade de criação de uma cooperativa de crédito. Esta idéia suscitou o apoio do poder político local, a partir de uma proposta de criação de uma cooperativa de crédito para administrar os recursos financeiros da COPASA e dos “copasa”, denominação dada aos integrantes desta cooperativa. Assim, em 20 de dezembro de 1999, com o apoio técnico de um superintendente aposentado do Banco do Brasil, associado à cooperativa, ocorreu a criação da Cooperativa de Crédito Rural do Alto Pajeú (CREDIPAJEÚ) para movimentar todas as operações financeiras dos produtores associados a COPASA.

2. ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA COPASA

A COPASA possui sede própria, com telefone, fax, computadores e acesso à internet, além de uma revenda de produtos agropecuários. O quadro social da cooperativa é composto por 174 associados que têm como principal atividade a avicultura de corte.

A estrutura de gestão é composta por 01 conselho de administração e 06 membros não remunerados. Existe um conselho fiscal composto de 06 membros, 03 efetivos e 03 suplentes.

Atualmente, todos os associados são proprietários de terra, e a cooperativa por utilizar um sistema de gestão informatizado, conta somente com 03 funcionários que desempenham as atividades, todos com ensino médio completo, sendo 02 mulheres.

O nível de participação desses associados nas assembleias gerais ordinárias durante os dois primeiros anos de fundação foi de aproximadamente 80%. Já em 1999 e 2000 a participação declinou para 28% de participação nas assembleias e atualmente encontra-se em torno de 46% do total de associados.

Em parceria com o SEBRAE², SENAR³ e Agropecuária Serrote Redondo Ltda., anualmente, cerca de 100 associados recebem capacitação em manejo de aves.

A COPASA utiliza como ferramenta principal de gestão o planejamento das suas atividades articulada à produção da agroindústria. Entre os aspectos analisados pelos dirigentes da cooperativa no processo produtivo para assegurar a competitividade estão as instalações, maquinários e equipamentos que são utilizados pelos concorrentes locais, de outras regiões do país e do exterior.

A cooperativa utiliza como ferramenta de comunicação com seus associados, o boletim informativo colocado na sede da cooperativa, o telefone e as reuniões. Atualmente a COPASA é a maior cliente e depositante de recursos financeiros na CREDIPAJEU.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Comitê Acadêmico reunido em Recife, em janeiro de 2007, construiu uma matriz que objetivava a padronização de critérios a serem pesquisados para a busca de competências de gestão de pequenas cooperativas rurais em diferentes países. Há de se considerar, nesse caso, que a apresentação dos contextos é fundamental para que se entenda que cada realidade é única. No entanto, a padronização permite que se faça uma análise cruzada entre as diferentes cooperativas.

A nossa constatação, ao tentar repassar os resultados encontrados, é que a matriz engessou sobremaneira essa transposição. Por isso, apresentaremos a matriz, a princípio e depois aprofundaremos a discussão, abordando competências e correlacionando-as com depoimentos que nos parecem importantes para ilustrar a categorização feita. Na matriz original, havia a dimensão ambiental, que nosso caso, não apareceu de forma clara e por isso foi retirada.

Como podemos verificar na matriz acima, as competências destacadas foram:

- a) Do ponto de vista da gestão:
 - Orientação para mudanças;
 - Adaptabilidade e flexibilidade diante de um ambiente dinâmico;
 - Busca de soluções para novas situações;
 - Cooperação e comprometimento com a busca de resultados voltados para objetivos compartilhados;
 - Os riscos são considerados apropriados e são planejados;
 - Aproveitam oportunidades;
 - Possuem iniciativa;
 - Visão compartilhada como base. Dirigentes inspiram os membros a agir.
 - Capacidade de negociação, desenvolvendo habilidades para negociação.
 - Estabelecimento de estratégias flexíveis considerando contexto, recursos e planos de ação.
 - Iniciam a criação de mecanismos de avaliação.
- b) Do ponto de vista do conhecimento:
 - A aprendizagem contínua para melhorar continuamente o desempenho

individual e coletivo é referida em todas as entrevistas como ponto forte da cooperativa;

- Há ênfase no desenvolvimento da capacidade de negociação e no conhecimento dos custos de produção e da consequência dos mesmos nos custos finais do produto, por parte dos cooperados.
- c) Do ponto de vista dos recursos:
- Uso dos recursos com seriedade e responsabilidade e ênfase também na aprendizagem para esse uso.
- d) Do ponto de vista da intercooperação:
- A criação de uma cooperativa de crédito local representa uma grande competência na área de articulação;
 - O estabelecimento de comunicação horizontal e a valorização da comunicação informal são forças detectadas na análise.

Nesta pesquisa centramos nossa atenção, durante as entrevistas, em verificar aquelas competências voltadas para o desempenho dos gestores no manejo e gestão do empreendimento. Portanto, após compararmos os resultados de coleta dos dados com a literatura estudada, no que diz respeito aos fundamentos apresentados por Wood e Picareli Filho (1997) e Oderich (2006), podemos constatar a presença de 06 categorias de competências que se destacam de maneira complementar e transversal em 03 funções da COPASA: social, política e institucional.

MATRIZ DAS COMPETÊNCIAS PARA AS COOPERATIVAS RURAIS

FUNÇÕES	IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO	GESTÃO	CONHECIMENTO	RECURSOS	INTERCOOPERARÇÃO
SOCIAL	<p>Geração de emprego e trabalho: 500 pessoas no mercado de trabalho. 100 famílias diretamente beneficiadas.</p>	<p>Planejamento Estratégico O planejamento foi contingencial, conseqüente ao desenvolvimento econômico. Houve orientação para mudanças: desenvolveram e aprimoraram a adaptabilidade e flexibilidade diante de um ambiente dinâmico. Tomada de Decisão Coletivamente, a partir da busca de soluções para novas situações. Operacionalização Com cooperação e comprometimento com a busca de resultados voltados para objetivos compartilhados⁴.</p>	<p>Formação Foram oferecidos cursos, visitas, treinamentos, de forma a fomentar a aprendizagem contínua para melhorar continuamente o desempenho individual e coletivo.</p>		<p>Articulação Com o comércio local (depende da cooperativa) e com o poder público. Articulação também com SEBRAE e OCEPE para cursos. Comunicação Relacionamento interpessoal efetivo, respeitando as diferenças entre as pessoas.</p>

FUNÇÕES	IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO	GESTÃO	CONHECIMENTO	RECURSOS	INTERCOOPERACÃO
ECONÔMICA	<p>Ganhos representam dobro do salário mínimo nacional para os agricultores. Fortalecimento do comércio local. Criação da cooperativa de crédito.</p>	<p>Planejamento Estratégico Tomam riscos apropriados, planejados, aproveitam oportunidades. Possuem iniciativa. Tomada de Decisão= Visão compartilhada como base. Dirigentes inspiram os membros a agir. Operacionalização capacidade de negociação, desenvolvendo habilidades para negociação.</p>	<p>Habilidades Conhecimento dos custos de produção e da consequência dos mesmos nos custos finais do produto, por parte dos cooperados. Expertise Capacidade de negociação.</p>	<p>Tecnológicos Equipamentos atualizados e apropriados. Tecnologia de produção. Capacidade de utilizar de forma adequada a tecnologia existente. Financeiros Investimentos do Banco do Nordeste e do PRONAF⁵ com valorização da seriedade responsabilidade e capacidade de oferecer resultados em relação ao capital investido. Materiais Uso racional dos recursos materiais objetivando elevação de resultados econômicos.</p>	<p>Atores A Cooperativa de crédito (CREDIPAJEU) oferece empréstimos com taxas mais baixas que os administrados por bancos privados.</p>
POLÍTICO- INSTITUCIONAL	<p>Criação da cooperativa de crédito local a partir da COPASA.</p>	<p>Planejamento Estratégico estabelecimento de estratégias flexíveis considerando contexto, recursos e planos de ação. Iniciam a criação de mecanismos de avaliação.</p>			<p>Articulação Para o desenvolvimento de políticas públicas: perfuração de poços e abastecimento d'água.</p>

3.1. Competência interacional para desenvolvimento de suas atividades produtivas

Presente na cooperativa pela capacidade dos gestores de integrar e interagir as diferentes etapas de produção com os diferentes seguimentos da cadeia produtiva, desde a produção, comercialização e capitalização. Um exemplo concreto foi a iniciativa de criação e integração da cadeia produtiva do frango da CREDIPAJEU.

Nesse aspecto, no que se refere ao cumprimento da função econômica da COPASA, a cooperativa tem propiciado um ambiente de intercooperação cooperativa no desenvolvimento de suas atividades produtivas.

“E a produção de frango, o emprego que é gerado. Ela gera dinheiro e também é a principal fonte de renda de muita gente. O emprego aqui no comércio depende da criação de frango. E a cooperativa também fez com que fosse criado a CREDIPAJEU e é ela quem é o principal cliente da cooperativa. É a intercooperação. Praticamos o princípio da intercooperação”.(Conselheiro Fiscal)

Também foi possível constatar que a partir dos resultados alcançados com o empreendimento, a cooperativa, desde a sua criação no ano de 1995, tem contribuído para o desenvolvimento local, tanto no que se refere à dinamização da economia local através do aporte de recursos financeiros para o comércio local, como para a geração de renda por meio da criação de trabalho, emprego diretos e indiretos na região refletindo na geração de renda, no consumo, na dinamização do comércio local e na elevação da receita de impostos municipais.

3.2. Competências para a solução de problemas

Como podemos verificar nas entrevistas, a cooperativa tem demonstrado uma competência para solucionar de maneira satisfatória os freqüentes problemas que se apresentam no desenvolvimento do empreendimento. Neste aspecto, podemos verificar que a cooperativa, no intuito de resolver seus problemas econômicos cotidianos e futuros, tem se articulado com organizações financeiras, com vistas à captação de financiamento de investimentos para ampliar a sua capacidade de produção e assim ampliar o seu mercado de atuação.

“Quando tá muito fora desse parâmetro o técnico vai lá e vai conversar com ele para ver onde ele errou. Vai tentar detectar as causas. Vai conversar com o tratador, com o dono da granja. A avicultura são detalhes (...)” (Técnico)

A partir da parceria com a Cooperativa de Crédito, CREDIPAJEU, à qual os cooperados também são associados, a COPASA dá uma demonstração de visão estratégica para consolidação e fortalecimento do empreendimento. Neste caso específico, a decisão de concentrar todas as suas operações

financeiras na COPASA, tende a propiciar um ambiente de integração de suas atividades cooperativas num sistema cooperativo local. Isto posto, tal decisão de política institucional tem levado a CREDIPAJEU a estimular os investimentos locais, uma vez que a cooperativa de crédito, para remunerar os depósitos, tem que se capitalizar através de investimentos na localidade.

“A cooperativa de crédito aqui na região é a Credipajeú. O que a gente movimenta aqui é tudo em cima da cooperativa de crédito e daí nós adquirimos equipamentos mais baratos para a criação de caprinos e ovinos. A Copasa tem 100 na agricultura e avicultura e 196 sócios e a Credipajeú tem em torno de 1000”.(Vice-presidente)

3.3. Competência de aprendizagem para o desenvolvimento das atividades

As diferentes práticas e processos exigidos pela atividade de produção e criação de frango de corte, relatadas nos depoimentos dos entrevistados apontaram para uma preocupação por parte da cooperativa em reduzir o quadro de desconhecimento e desinformação dos seus associados. Neste aspecto, a cooperativa tem se preocupado em implementar programas de formação específica voltada para a prática agropecuária e assimilação de tecnologia no manejo da atividade avícola e conservação do meio ambiente.

Quanto à capacitação para a educação cooperativa, os resultados apontaram particularmente para o fortalecimento da dinâmica associativa articulada com o ambiente local.

“Eu diria que a cooperativa é uma escola. Bota-se um professor que sabe mais que os alunos, e ele vai ensinar. Só que a cooperativa é de uma maneira diferente. Ela não precisa ir lá por obrigatoriedade. Ele vai porque precisa melhorar. Ele precisa baixar custo. Então isso acontece na cooperativa. (...) O dono do sítio, o associado da cooperativa, construiu um galpão para 10 mil frangos. Ele no início o dono, a mulher e o filho - se tiver filho - vão lá e eles, eles cuidam, cuidam dia e noite do pinto e do frango e tiram um excelente resultado. Ele teve que trabalhar para ter uma conversão alimentar para baixo de 2, um GPD (ganho de peso diário) ótimo, uma mortalidade baixa, para ter um rendimento ótimo. Então quando se faz o resultado final do lote se pega diversos fatores que ele teve durante a produção e se coloca em algumas fórmulas e ele vai te dar o valor que vai receber, que se chama viabilidade do lote.” (Técnico)

“(…) Quando chegou teve que pegar a prática, mesmo sem saber direito teve que aprender. Tinha a orientação do técnico que andava aí e orientava a gente como era. A gente foi pegando. Como estes outros, todos começaram sem prática e aí a gente foi ensinando e ensinando e todo mundo aprendeu.” (Produtor)

“A maioria tinha um pequeno galpão, coisa pouca. Não tinha experiência. Com o financiamento, teve que ter curso para os cooperados e também para os granjeiros. (...) Ninguém sabia como fazer. Ninguém tinha prática de um grande galpão. Tudo era pequeno e aí os galpões para 10 mil galinhas tinham que ter

produção. O preço não foi mais por quilo como estavam acostumados, mais foi por fator de produção. Tiveram que aprender a trabalhar com o fator, senão não tinha lucro. (...) Todo ano tem curso. Os técnicos da Serrote vêm e dão curso para os granjeiros, em manejo.” (Conselheiro Fiscal)

Diante das citações acima, podemos supor que no processo de aprendizagem, o tipo de capacitação mais valorizado pela cooperativa e seus associados é, *saber fazer*. Esta forma de capacitação se sobressaiu no cotidiano de trabalho da cooperativa, no entanto, em nada invalida a importância dos outros saberes. O *saber fazer* na cooperativa se exprime através das atitudes comportamentais e tende a desempenhar um papel preponderante como elemento integrador das técnicas de trabalho com as competências inovadoras e os processos de produção.

Assim, a aprendizagem permanente representou um determinante para que a cooperativa possa superar suas dificuldades e modificar seus procedimentos de produção a partir da assimilação de novos conhecimentos e assim, responder adequadamente aos problemas cotidianos da cooperativa.

Finalmente, constatou-se, ainda, que a aprendizagem permanente na COPASA representa um elemento importante aos processos de assimilação de técnicas inovadoras num setor de atividade de alta competitividade, como é o caso do mercado avícola no Estado de Pernambuco.

3.4. Competência no processo de articulação

A COPASA demonstrou uma competência no processo de articulação local interinstitucional. A articulação é feita tanto de maneira formal como informal, dependendo do conteúdo da comunicação.

Assim, a articulação tende a desempenhar um papel preponderante para a materialização das ações com os parceiros internos e externos à cooperativa favorecendo um clima de confiança e respeito entre os atores durante o cotidiano de trabalho.

Ainda no que diz respeito aos processos de articulação e comunicação, podemos verificar a presença de atitudes por parte dos dirigentes que favorecem a socialização das informações. Neste aspecto podemos supor que dois fenômenos se apresentam como motivadores da socialização das informações: o primeiro ocorre por conta da necessidade dos participantes de se apropriar da tecnologia para racionalizar e maximizar seus processos produtivos; e o segundo, está relacionado com a necessidade de resolver os problemas diários provocados pelas inovações e pela própria atividade que requer um monitoramento permanente, pois um descuido pode acarretar em prejuízos irreparáveis.

3.5. Competência de participação para a cooperação

A competência para a cooperação se expressa, sobretudo, por meio das

relações institucionais e da comercialização. O elenco de atividades da cooperativa voltadas para a elevação da produtividade faz com os seus cooperados mantenham estreitas relações com a COPASA. Essa atitude tem propiciado o fortalecimento da cultura da cooperação e conseqüentemente propiciado ganhos que são materializados de maneira individual e coletiva.

“Eu acho que hoje graças às cooperativas que a gente consegue uma melhoria, sem as cooperativas não teríamos condições de ter um volume de produção. A cooperativa permite negociar preço (...). Então realmente é o grande achado se todo mundo pudesse se associar. E se todo mundo se unisse a força é muito maior... Todos participam, tem uma cooperativa que pode negociar (Técnico).

“Sempre participo das reuniões, falamos e reclamamos. Mas a gente tá lá. Participando das reuniões. Semana passada teve uma reunião na COPASA para discutir esta questão do preço. Tinha muita gente. A gente tava discutindo o preço do frango que estava muito baixo. E discuti também o empréstimo do banco do nordeste, que não queria dar direito a gente de nada. E tudo isso foi discutido (Produtor).

Como podemos verificar nos depoimentos acima, é a partir da participação para a cooperação que é possível remover os obstáculos e superar as dificuldades encontradas no desenvolvimento de suas atividades. Também podemos perceber nas entrevistas uma disposição dos entrevistados para a organização coletiva que favorece a cooperativa a obter ganhos sociais e econômicos.

Portanto, concluímos que os cooperados, da COPASA, têm demonstrado capacidade para buscar resultados em equipe a partir de uma visão compartilhada e de uma capacidade para interpretar e comunicar fatos, e com isso promover um ambiente propício à comunicação.

Finalmente, a consciência por parte dos cooperados de que a cooperação é um instrumento importante de organização econômica, tem também propiciado a formação de redes como forma de fortalecimento político para interferir nas formulações de políticas locais. Neste aspecto, podemos supor que muitas das ações da cooperativa tenham uma repercussão direta no combate à exclusão social e na geração de trabalho e renda.

3.6. Competência estratégica empreendedora

Essa competência é entendida por Oderich (2006) como sendo a capacidade pessoal do indivíduo para uma visão sistêmica no enfrentamento de novos desafios. Neste aspecto, a COPASA tem favorecido entre os seus cooperados a criação de uma visão compartilhada voltada para novas maneiras de agir no aproveitamento de novas oportunidades.

“Hoje a COPASA é uma cooperativa que tem um projeto em andamento e que não tem previsão de entrada de novos sócios para a área de avicultura. Nós estamos vendo através de reuniões como vai ser a entrada de novos sócios. A

pretensão da diretoria é diversificar as atividades para não ficar numa coisa só. Queremos expandir em outros setores como, agricultura, bovinocultura, caprinocultura e ovinocultura. O nosso propósito é sempre expandir” (Vice-presidente).

Nesse aspecto podemos verificar que a cooperativa está preocupada em diversificar suas atividades para agregar valores e assim se fortalecer socialmente e economicamente na região a partir de uma visão de futuro. Essa atitude tem sua justificativa no comportamento empreendedor de seus participantes e representa um desafio de inovação.

Constata-se, ainda, a necessidade entre dirigentes e associados, de encontrar alternativas possíveis que propiciem a criação de um clima organizacional que seja favorável às inovações. Neste aspecto, a partir de uma visão estratégica, a cooperativa está buscando o novo para fazer diferente num contexto de mercado altamente competitivo, tendendo a provocar transformações arriscadas no ambiente organizacional. Segundo Mc Intyre *et al.* (2006) a “*abertura ao risco*” tende a provocar mudanças comportamentais na organização, que vão se refletir no contexto de trabalho, todas as vezes que a cooperativa se depara com o novo e desconhecido, pois tende a influenciar diretamente a maneira de trabalhar individualmente e coletivamente, passando a organização a perceber o risco não como uma ameaça, mas como uma oportunidade para que a cooperativa se consolide no mercado.

Assim, baseado nos extratos de entrevistas, a competência estratégica e empreendedora foi uma característica presente na COPASA a partir do desejo de fazer diferente. Esse tipo de competência, quando presente na organização, tende a favorecer as mudanças comportamentais voltadas para o fortalecimento do empreendedorismo, a partir de uma dinâmica que impulsiona seus participantes a tomarem decisões em contextos de incertezas.

Essas decisões, freqüentemente, têm relação com a visão estratégica numa perspectiva de construção coletiva, onde a participação e o sentimento de pertencimento tendem a contribuir para a formação dos novos valores voltados para o empreendedorismo coletivo.

CONCLUSÕES

Na COPASA, objeto de nosso estudo foi possível observar as competências que são trabalhadas e apropriadas pelos cooperados em 03 funções cooperativas das 04 definidas pelo quadro de análise: a social, econômica e de política institucional. Já em relação à função ambiental pouco foi referido nas entrevistas realizadas. Neste aspecto, podemos levantar duas suposições que justificariam a ausência da categoria para o desempenho da função ambiental por parte da cooperativa.

A primeira suposição tem a ver com o tipo de atividade que ela desenvolve: avicultura. Este tipo de atividade não causa nenhum impacto

ambiental, a criação de aves é realizada de maneira confinada com tecnologia de produção e sua lucratividade está diretamente relacionada com o volume de produção. Devido a estes aspectos pouca atenção é dada pela cooperativa às políticas voltadas para o meio ambiente, uma vez que suas atividades não geram nenhum impacto nocivo ao ambiente.

A segunda suposição tem relação com o estágio atual de desenvolvimento da cooperativa, uma vez que ela se encontra em plena expansão, necessitando se consolidar num mercado altamente competitivo. Neste aspecto, todos os esforços estão voltados para a elevação da produtividade e comercialização dos seus produtos não dispondo de recursos financeiros para investir em programas ambientais.

Um outro aspecto que remarcamos na nossa conclusão tem relação com as competências para favorecer a intercooperação que estão engajadas de forma a valorizar a eficácia das boas relações institucionais. Este fator tem favorecido o desenvolvimento de competências de aprendizagem pragmática, onde o conhecimento só é considerado um valor a partir de sua aplicação prática nos processos de trabalho. Assim, antes mesmo de se introduzir novos conteúdos que poderão favorecer a formação de novas competências, eles terão que ser legitimados pelo contexto das cooperativas.

Nesse aspecto, a competência para a aprendizagem permanente na cooperativa demonstrou ser capaz de responder às necessidades de seus associados para apropriação e atualização dos procedimentos de trabalho. Dessa forma, a aprendizagem ocupa um alto grau de receptividade no contexto cooperativo, ao mesmo tempo, em que se torna uma ferramenta de desenvolvimento de habilidades cognitivas capaz de modificar práticas de trabalho.

Seguindo a mesma ordem de idéias, não poderíamos deixar de destacar a competência estratégica empreendedora a partir de uma visão de futuro visando a diversificação das atividades cooperativas e conseqüentemente o seu fortalecimento nas atividades econômicas rurais.

Nessa perspectiva, a cooperativa tem plena clareza que a inovação é mais que uma imposição do mercado, ela é um fenômeno generalizado que passa pela aprendizagem do contexto das relações de trabalho, pela aprendizagem de fazer as coisas corretamente, pelo abandono de velhos conceitos que só poderão ser reformulados a partir da implicação dos participantes no processo produtivo.

NOTAS

1. Universidade Federal Rural de Pernambuco - Programa de Associativismo para a pesquisa, ensino e extensão (PAPE) -BRASIL; Pontificia Universidad Javeriana - Colombia; Fundación Universitaria de San Gil-UNISANGIL. - Colombia; Universidad de la República DO Uruguay -Unidad de Estudios

Cooperativos; Universidad de El Salvador; Universidade Federal de Pernambuco - Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social, Brasil.

2. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa.
3. SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.
4. “Eles conseguem mostrar muita coisa ao criador. Aqui no sertão tão sem oportunidade da cooperativa conseguir isso: o sucesso. Quando eu sou sozinho, eu não quero mostrar o meu sucesso porque eu não quero um concorrente. Eu quero trabalhar sozinho. Já a cooperativa, ela vê esse lado e ela consegue se manter. Então realmente é o grande achado se todo mundo pudesse se associar. E se todo mundo se unisse a força era muito maior.” (Técnico).
5. Programa Nacional de Agricultura Familiar.

BIBLIOGRAFIA

- BOOG, Gustavo e Magdalena BOOG (2002). *Manual de gestão de pessoas e equipes estratégias e tendências*, São Paulo, Editora Gente, 632 p.
- BRANDÃO, Hugo Pena, Tomás de Aquino GUIMARÃES e Jairo Eduardo BORGES-ANDRADE (2001). “Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário”, *Revista de Administração Pública (RAP)*, vol.35, nº 6, nov/dez, p.61-81.
- DÁVILA, Ricardo (2004). *Inovación y éxito en la Gerencia Cooperativa – casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 141 p.
- FISCHER, André Luiz (2001). “O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras”, *Gestão por competências*, organizado por Joel Souza Dutra, São Paulo, Gente, v.1, p.9-22.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (2002). “Aprendizagem e gestão do conhecimento”, *As pessoas na organização*”, organizado por Maria Tereza Leme Fleury.1 ed. São Paulo, Editora Gente, v. 1, p. 133-146.
- GREEN, Paul (2000). *Desenvolvendo competências consistentes*, Rio de Janeiro, Qualitymark, 233 p.
- GUBA, Egon. G. e Yvona S. LINCOLN (1989). *Fourth generation evaluation*. Newburg Park CA, Sage, 298 p.
- ISOLA, Gabriel *et al.* (2005). “Les fonctions, actions et contributions des coopératives en milieu rural sur le développement local durable”, *uniRcoop*, vol. 3, nº 1, october, Sherbrooke, IRECUS-Université de Sherbrooke, p. 81-105.
- LE BOTERF, Guy (1999). *Compétence et navigation professionnelle*, (2^e éd.), Paris, Éditions d’Organisation, 294 p.

- MC CLELLAND, David C. (1993). "The concept of competence: Introduction", *Competence at work*, Lyle M. Spencer Jr. & Signe M. Spencer, Nova York, John Wiley & Sons, 372 p.
- MC INTYRE, Jimmy e Emanuel Sampaio SILVA (2002). *Como formar e gerir um empreendimento cooperativo*, Recife, SEBRAE, 101 p.
- MC INTYRE, Jimmy, Emanuel Sampaio SILVA e Paulo de JESUS (2000). "Empreendedorismo social e as organizações cooperativas: da solidariedade à competitividade", 2ª Conferência Internacional da Work and Labour Network (RDLWL), Rio de Janeiro, UNITRABALHO - Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho, s/p.
- MC INTYRE, Jimmy, Emanuel Sampaio SILVA e Ronice FRANCO DE SÁ (2006). "Modelo de formação continuada para pequenas cooperativas agropecuárias", *Associativismo e desenvolvimento local*, organizado por Maria Salett Tauk Santos e Angelo Brás Fernandes Callou, Recife, Bagaço, 253 p.
- MC INTYRE, Jimmy *et al.* (2006). "Fatores favoráveis à inovação organizacional no empreendimento cooperativo: o caso CREDIPE", *uniRcoop*, vol. 4, nº 1, October, Sherbrooke, IRECUS-Université de Sherbrooke, p. 103-127.
- MINAYO, Maria Cecília, Simone Gonçalves ASSIS e Ednilsa Ramos SOUZA (organizadoras) (2005). *Avaliação por triangulação de métodos - Abordagem de programas sociais*, Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, 350p.
- NONAKA, Ikujiro e Hirotaka TAKEUCHI (1997). *Criação de conhecimento na empresa*, 5ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 380 p.
- ODERICH, Cecília Leão (2006). "Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento", *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências* organizado por Roberto Lima Ruas, Cláudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff, Porto Alegre, Bookman, 222 p.
- PAILLE, Piere e Alex MUCCHIELLI (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Collin, 211 p.
- PICARELLI FILHO, Vicente (2002). "Gestão por competências", *Manual de gestão e pessoas e equipes* organizado por Gustavo Boog e Magdalena Turak Boog, São Paulo, Gente, p. 232-263.
- PRAHALAD C. K. e G. HAMEL (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, nº 3, vol. 68, p. 79-91.
- RAMOS, Álvaro (compilador y editor) (2003). *Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial: políticas y estrategias para Uruguay*, Seminario Nacional, IICA, Montevideo, s/p.
- SENGE, Paul (2002). *A quinta disciplina*, São Paulo, Best Seler, 352 p.
- SILVA, Emanuel Sampaio (2008). *Cooperativismo e dinâmicas territoriais: um estudo sobre as cooperativas de crédito da microrregião do Pajeú - Pernambuco*, Tese de doutorado defendida no Doutorado em Sociologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco, 265 p.

- SILVA, Juan Manuel e Ricardo DÁVILA (compiladores y editores) (2002). *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 415 p.
- SPENCER Jr, Lyle M. e Signe M. SPENCER (1993). *Competence at work*, Nova York, John Wiley & Sons, 372 p.
- WOOD JR, Thomaz e Vicente PICARELLI FILHO (coordenadores) (1997). *Remuneração por habilidades e por competências preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*, São Paulo, Atlas, 225 p.
- YIN, Robert K. (1984). *Case study Research-design and methods* (vol.5), Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Publications, 200 p.
- YIN, Robert K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*, 2ª edição, Porto Alegre, Bookman, 205 p.
- ZARIFIAN, Philippe (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*, São Paulo, Atlas, 198 p.