

---

## MODELO DE GESTÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA COEDUCAR

MOURA, Mirley Nunes de<sup>1</sup>  
REISDORFER, Vitor Kocchann<sup>1</sup>  
BENTO, Marcia Helena dos Santos<sup>2</sup>  
MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama<sup>2</sup>  
STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves<sup>1</sup>

---

Recebido em: 2017.02.15

Aprovado em: 2017.10.10

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.2734

---

**RESUMO:** Esta pesquisa foi desenvolvida no curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, com o objetivo de estudar como se desenvolve o modelo de gestão e se os princípios do cooperativismo são aplicados na Cooperativa de Educação Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda. - COEDUCAR, situada na cidade de Caçapava do Sul/RS. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa qualitativa, que, através de um estudo de caso, buscou compreender a importância de uma gestão organizada e estruturada para manter o processo de crescimento e desenvolvimento. Os instrumentos utilizados foram dois questionários abertos (um para associados e outro para coordenação, direção e conselheiros), entrevista com a direção e, observação no ambiente da escola. Amparou-se em Gil (2010), Oliveira (2014) e Fróes (2001). Por meio deste estudo pode-se concluir que uma gestão bem estruturada pode ser a chave para o desenvolvimento de cooperativas nesta área, proporcionando aos seus associados ensino de qualidade com segurança para os alunos e, tendo como base os princípios do cooperativismo aplicados na rotina educacional escolar.

**Palavras-chave:** Cooperativas Educacionais. Modelo Gestão. COEDUCAR.

## COOPERATIVE MANAGEMENT MODEL: A CASE STUDY IN COEDUCAR

**SUMMARY:** This research was developed in the course of Management of Cooperatives of the Polytechnic College of the Federal University of Santa Maria, with the objective of studying how the management model is developed and if the principles of cooperativism are applied in the Cooperative of Education Sports and Culture of Caçapava do Sul Ltda. - COEDUCAR, located in the city of Caçapava do Sul / RS. Methodologically, this is a qualitative research that, through a case study, sought to understand the importance of an organized and structured management to maintain the process of growth and development. The instruments used were two open questionnaires (one for associates and one for coordination, direction and counselors), interview with management and observation in the school environment. He was based on Gil (2010), Oliveira (2014) and Fróes (2001). Through this study it can be concluded that a well-structured management can be the key to the development of cooperatives in this area, providing its associates with quality teaching with safety for students and, based on the principles of cooperativism applied in the educational routine school.

**Keywords:** Educational Cooperative. Model Management. COEDUCAR

---

## INTRODUÇÃO

Temas relacionados às questões educacionais têm ocupado cada vez mais pautas de discussões, não somente no ambiente escolar, mas também em todo tipo de organizações.

O presente estudo tem por objetivo analisar como é desenvolvido o modelo de gestão da Cooperativa de Educação, Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda. – COEDUCAR, situada na cidade

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria-Colégio Politécnico da UFSM

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria-Programa de Pós-Graduação em Administração

de Caçapava do Sul, RS, considerando os princípios do cooperativismo e os desafios na sua implementação.

As Cooperativas Educacionais, assim como nos outros ramos do cooperativismo, são caracterizadas pela adoção de sete princípios cooperativas que sofreram poucas modificações desde a criação da primeira cooperativa em 1844, no interior da Inglaterra (OCB, 2017).

No contexto social vivenciado em pleno século XXI, a educação de uma forma geral, deixa pais apreensivos na hora de matricular seus filhos em uma escola, pois, segundo dados da *World Economic Forum* (2013) e considerando os quatro pilares usados na avaliação, o Brasil fica em 88º lugar em educação, em 49º em saúde e bem estar da população, em 45º quanto à força de trabalho e emprego, e em 52º no ambiente econômico e social de um total de 122 países.

Ressalta-se ainda que no pilar de educação, a qualidade do ensino de Matemática e Ciências ficou na 112ª posição e, a qualidade do ensino primário na 109ª posição (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2014), fica claro que, no Brasil, entre 2009 e 2012, houve um crescimento de aproximadamente 13,8% no total de matrículas em educação básica na rede particular, de 7,3 milhões para 8,3 milhões de matrículas, enquanto que, as matrículas em escola pública caíram aproximadamente 6,7%, passando de 45,2 milhões para 42,2 milhões.

Dentro desse percentual de escolas privadas, encontram-se as cooperativas educacionais como uma opção mais acessível financeiramente às escolas privadas tradicionais e, ao mesmo tempo, de qualidade (ONOFRE;HERNANDEZ, 2010).

A primeira Cooperativa Educacional Latino-Americana surgiu em 1948 em Belo Horizonte, MG, porém foi só na década de 1990 é que ocorreu a expansão com a abertura de mais de 80 escolas. Hoje, no Brasil existem 279 Cooperativas Educacionais, com 50.847 associados, empregando 3.966 pessoas (OCB, 2017).

Dessa forma, para as Cooperativas Educacionais alcançarem seus objetivos devem possuir um Modelo de Gestão que leve em consideração todas as exigências, tanto legais quanto de qualidade, exigidas pela comunidade e, além disso, ainda forneça uma educação de qualidade a preço justo (SILVA, 2007).

## 1 O SISTEMA COOPERATIVISTA

Sabe-se que o cooperativismo, como movimento socioeconômico, surgiu em detrimento dos problemas econômicos e sociais em decorrência da Revolução Industrial que ocorreu na Inglaterra no século XVIII (em torno de 1760 a 1840). Na época, a jornada de trabalho era árdua, trabalhavam por mais de doze horas diárias em lugares precários, por salários muito baixos.

Com os diversos problemas que enfrentavam, muitos trabalhadores insatisfeitos com tantas dificuldades queriam encontrar novas formas de sustentar suas famílias de maneira a não serem mais explorados. Surge então, em 1844, a Cooperativa de Rochdale, uma cooperativa de consumo, com o objetivo de comprar apenas para o consumo de seus associados, fundada por 28 tecelões em Manchester na Inglaterra.

O movimento cooperativista é reconhecido mundialmente, exemplo disso, são as definições propostas em dois fóruns mundiais. A primeira foi sugerida pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI, órgão máximo do movimento cooperativo global durante o Congresso Centenário da ACI em 1995, na Inglaterra, onde “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para

atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” (PORT;MEINEN, 2014).

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito, com o objetivo de promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado, se consolidou em 1902, através do Padre Theodor Amstad, que trouxe ao Rio Grande do Sul as primeiras cooperativas de crédito e agrícola. Schneider (2010) relata que:

As cooperativas são assim ao mesmo tempo uma associação de pessoas buscando espaço de vida digna, dentro do mercado, e uma empresa que procura responder a todas as necessidades econômicas, de trabalho e de renda de seus associados de forma cada vez mais eficiente e com qualidade na prestação dos seus serviços (SCHNEIDER, 2010, pp. 41-42).

Atualmente o cooperativismo brasileiro abrange 13 (treze) ramos conforme a OCERGS (2014):

- i. **Agropecuário:** reúne cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados, além de oferecer assistência técnica, educacional e social.
- ii. **Consumo:** foca na compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Podem ser fechadas ou abertas. As primeiras admitem como cooperados somente pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão. As segundas estão abertas a qualquer pessoa que queira se associar.
- iii. **Crédito:** promove a poupança e oferece soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado, a preço justo e em condições vantajosas para os associados.
- iv. **Educacional:** provê educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e garante um modelo de trabalho empreendedor para professores.
- v. **Especial:** oferece a pessoas com necessidades especiais, ou que precisam ser tuteladas, uma oportunidade de trabalho e renda.
- vi. **Habitacional:** constrói e administra conjuntos habitacionais para os cooperados.
- vii. **Infraestrutura:** fornece serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia por exemplo. Seja repassando a energia de concessionárias ou gerando a sua própria.
- viii. **Mineral:** pesquisar, extrai, lavra, industrializa, comercializa, importa e exporta produtos minerais. São responsáveis por todos os processos da atividade mineradora, além de se comprometerem a cuidar da saúde e educação de seus associados.
- ix. **Produção:** dedicam-se à produção de um ou mais tipos de bens e produtos. As cooperativas detêm os meios de produção e os cooperados contribuem com trabalho conjunto. O ramo congrega desde cooperativas de artesãos, até cooperativas metalúrgicas.
- x. **Saúde:** reúne cooperativas que podem ser formadas por médicos, dentistas, outros profissionais da saúde e até pelos próprios usuários.
- xi. **Trabalho:** reúne profissionais de uma mesma categoria em torno de uma cooperativa para melhorar a remuneração e as condições de trabalho do grupo de associados, ampliando sua força no mercado.
- xii. **Transporte:** atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Possuem gestões específicas para cada uma de suas modalidades: transporte individual (táxi e moto táxi), transporte coletivo (vans, micro-ônibus e ônibus), transporte de cargas ou moto frete e transporte escolar.

- xiii. **Turismo e Lazer:** prestam serviços de entretenimento para seus associados. De viagens a eventos artísticos e esportivos, esses empreendimentos oferecem opções mais baratas e educativas, além de contribuírem para que as comunidades explorem todo o seu potencial turístico.

## 1.1 Cooperativas Educacionais

Este tipo de organização escolar tomou força no Brasil na década de 90, devido à queda de poder aquisitivo da classe média, não podendo matricular em escolas particulares pelo alto custo, e como uma alternativa à qualidade do ensino público (SILVA, 2007).

As cooperativas de ensino, além de ter como missão um ensino de qualidade, propiciam seus alunos, os valores do cooperativismo, a importância do trabalho em conjunto, proporcionando que os pais se tornem mais participativos com a escola e mais presentes na formação do filho.

A educação é um processo social fundamental na vida dos homens. Na cooperação como processo social, produz educação, sendo, assim, a organização cooperativa, além de seus outros significados, também um lugar social de educação. Entrelaçam-se e potencializam-se a educação e a cooperação como processos sociais (FRANTZ 2001, p.243).

Para atender à missão de um ensino de qualidade, é preciso ter uma estrutura adequada, uma gestão profissionalizada para atender as demandas do mercado educacional e de seus associados, buscando professores qualificados que estimulem nos alunos o desejo de aprender de forma renovada, colaborativa.

### 1.1.1 Tipos de Cooperativas de Educação

Cada uma das diferentes cooperativas apresentadas tem suas particularidades, o que é exposto a seguir, individualmente, para melhor compreensão.

- **Cooperativas de Professores**

Nesse tipo de cooperativa, tem-se o trabalho associado por professores, sendo que os mesmos são os administradores do negócio.

[...] não há contrato de trabalho entre os participantes, pois os próprios trabalhadores, associados, são empresários do negócio estabelecido. Objetivam uma melhoria de renda aos associados na medida em que são gestores da entidade educacional instituída [...] (FRÓES, 2001, p. 79).

Os professores prestam serviços como associados, para alunos, em sala de aula, ou por meio de cursinhos preparatórios. Pode-se dizer que, neste caso, os professores são os proprietários da cooperativa educacional, prestando serviços aos alunos. Conforme a OCB (2014), esse ramo é composto por cooperativas de professores, que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais

- **Cooperativas de alunos de escola agrícola**

Os alunos são os sócios da cooperativa, que visa ao enriquecimento do ensino e da aprendizagem, para gerar recursos financeiros para a auto sustentação. Borges (2010) diz que elas funcionam junto a escolas agrícolas e são formadas por seus alunos que fundam a cooperativa a fim de viabilizarem

das atividades desenvolvidas pelo próprio estabelecimento de ensino.

Cooperativa-Escola é aquela organizada por alunos de estabelecimento de ensino agrícola com objetivo de custear materiais didáticos e insumos em geral, necessários ao exercício da vida escolar e do processo ensino-aprendizagem (CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO, 1982). Este tipo de cooperativa realiza a comercialização dos produtos agropecuários, decorrentes do processo ensino-aprendizagem, com a finalidade de satisfazer os objetivos de aprendizagem, como insumos para a produção, custeio de eventos, palestras e visitas técnicas que visem o aprimoramento do ensino.

Para a OCB (2014) os benefícios das cooperativas de alunos de escola agrícola estão na contribuição para a manutenção da própria escola, na produção de excedentes para o mercado e, principalmente a formação cooperativista dos associados.

Esse modelo de escola objetiva transmitir aos alunos os conhecimentos específicos da área agrícola e da cooperativa, sendo uma forma de incentivo para comercializar seus produtos.

- **Cooperativas constituídas por pais de alunos ou seus responsáveis**

É constituída pela união de esforços entre pais ou responsáveis por alunos, para que sua criação ocorra.

Os pais de alunos buscam pela cooperativa, capitais e financiamentos para que a escola funcione regularmente, contratando pessoal docente, especialistas e outros funcionários administrativos, com objetivos diversos, sejam de ordem educacional ou mesmo econômica (FRÓES, 2001, p.76).

Nesse tipo de cooperativa educacional, os pais assumem a responsabilidade pelo ensino de seus filhos por meio da contratação de professores. Como sócios da cooperativa os pais têm poder de decisão, participando diretamente, ou indiretamente dependendo do número de associados, na gestão da cooperativa. Borges (2010) diz que, dessa forma, os pais administram o empreendimento e acompanham o processo educacional de seus filhos.

Com os diferentes autores, fica claro que, nesse formato de cooperativa, os pais têm uma maior aproximação com a escola e, conseqüentemente, com o desenvolvimento do filho.

## 1.2 Modelo de Gestão para Cooperativas

As cooperativas são dirigidas (autogeridas) por seus associados. Autogestão, no caso das cooperativas, se refere à forma de como a gestão é realizada, ou seja, realizada pelos próprios cooperados. É uma forma democrática de gestão, onde o próprio cooperado tem o poder de decisão, sabendo de suas responsabilidades perante a cooperativa. Para o Portal do Cooperativismo de Crédito (2014):

Autogestão se refere ao controle da cooperativa pelos seus associados, procurando ressaltar que as decisões, encaminhamentos, direção e patrimônio de uma cooperativa é de responsabilidade dos mesmos (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014, não paginado).

Com isso cabe, a cada um, fazer a sua parte, para ter o maior número de associados participando ativamente nas decisões, o que favorece a todos em prol do crescimento da cooperativa.

A gestão tem grande importância tanto na vida, como no ambiente de trabalho, em casa, e em todas as áreas, mas principalmente para administrar cooperativas educacionais, pois é por meio de um planejamento bem detalhado que se consegue chegar ao objetivo desejado, com eficiência e eficácia no ensino, uma vez que se trata de uma organização com características próprias. Oliveira (2006) define modelo de gestão:

[...] como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa (OLIVEIRA, 2006, p. 40).

Em seu livro, Oliveira (2014) propõe um modelo de gestão para as cooperativas, o qual está estruturado em sete componentes: estratégicos; estruturais; diretivos; comportamentais; de avaliação; de mudança e tecnológicos.

## **2 METODOLOGIA**

De acordo com sua finalidade, a pesquisa é estratégica, pois objetiva gerar conhecimentos sobre como está estruturado o modelo de gestão que a COEDUCAR utiliza, frente ao mercado educacional. Segundo Gil (2010) são necessárias pesquisas voltadas à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos.

Ainda conforme Gil (2010), do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa utilizou a forma descritiva, que, tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo conhecido.

A pesquisa foi realizada na forma de um estudo de caso, pois se estudaram características específicas de uma organização em particular. Segundo Gil (2010), esse tipo de investigação consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Os dados foram coletados por meio de dois tipos de questionários, contendo perguntas abertas. Um questionário foi direcionado para direção e conselheiros e o outro para seus associados.

Também foram coletadas informações por de meio de observações, entrevista com a diretora e a partir da análise do estatuto da cooperativa.

## **3 ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO**

A Cooperativa de Educação, Esportes e Cultura de Caçapava do Sul Ltda, foi fundada no dia 03/12/2001. É uma sociedade simples e de responsabilidade limitada<sup>3</sup>, formada por pais de alunos e professores, proporcionando matrícula do ensino fundamental ao médio. Conta com 575 associados, destes, 241 ativos na cooperativa, com sua sede e administração na cidade de Caçapava do Sul, RS.

A finalidade da COEDUCAR, de acordo com o seu estatuto social, é a defesa socioeconômica de seus associados, proporcionando o exercício da atividade educacional para seus cooperados e familiares, tratando de seus interesses junto a terceiros, sem qualquer objetivo de lucro, objetivando manter escola de ensino fundamental e médio.

### **3.1 Estruturação e gestão da cooperativa**

A estrutura organizacional é a forma como as atividades são desenvolvidas e coordenadas na cooperativa. Está ligada aos objetivos e estratégias, visando sempre ao bem-estar do cooperado e de seus colaboradores ou associados. A COEDUCAR se estrutura da seguinte forma: Assembleia geral,

---

<sup>3</sup> De acordo com o Art.1. 095, § 1º do Código Civil é limitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas mesmas operações (BRASIL, 2002).

supervisão e secretaria escolar, além de, orientação educacional.

A assembleia geral acontece anualmente, sendo nessa ocasião feita uma votação, em que cada cooperado tem direito a um voto, ficando decidido quem exercerá o conselho de administração, conselho fiscal, o presidente, vice-presidente, diretor secretário e diretor financeiro.

O diretor da cooperativa segue normas educacionais, pois coordena uma equipe de professores, que trabalham para dar uma melhor educação aos alunos e que muitas vezes são cobrados e elogiados por seu serviço. A maioria dos alunos e pais são conhecidos e possuem uma boa relação com a direção, geralmente, em cada situação que exige individualidade dos alunos, os professores procuram conversar com a direção e orientador educacional da escola para melhor desenvolvê-la junto com os demais colegas. Ao final de cada trimestre, são realizadas reuniões com professores para entregar aos pais os pareceres descritivos dos alunos em séries iniciais e para os demais alunos são entregues as notas referentes a cada disciplina.

As atribuições do serviço de supervisão escolar são as de coordenar e orientar o trabalho do professor, quanto ao planejamento, execução e avaliação do processo de aprendizagem, bem como analisar o contexto social e individual do aluno, com vistas a um planejamento adequado à realidade da cooperativa/escola inserida na comunidade.

O serviço de orientação educacional coordena a ação que visa a integrar o aluno ao meio ambiente e ao processo de ensino e aprendizagem, a fim de atingir mais harmoniosamente os fins de uma educação integral, oferecendo-lhe apoio para o alcance de sua autorrealização. Essas definições são estipuladas conforme legislação vigente, e constam no projeto político-pedagógico da cooperativa.

A secretaria auxilia a direção a controlar compromissos e, os serviços bibliotecários auxiliam os alunos a escolherem os livros adequados para a idade ou série, ajudando os alunos a descobrirem um mundo que não conhecem, por meio das palavras. Os serviços gerais auxiliam a manter a limpeza na escola, salas de aula arrumadas para receber os alunos, como também ajudam na manutenção e conservação do ambiente.

### **3.2 A Gestão na COEDUCAR**

Nas pesquisas realizadas por meio de entrevista, realizou-se a análise dos dados identificados, tendo por modelo Oliveira (2014) que propõe em seu livro sete componentes do modelo de gestão de cooperativas. A seguir serão apresentados os resultados obtidos na COEDUCAR.

Com o primeiro componente, o estratégico, as questões relacionadas ao planejamento estratégico da cooperativa, conforme a direção, “são levantadas pelo presidente e diretora, para serem resolvidas com todos os presentes no conselho e registradas em ata” (trecho de entrevista). Esses seriam os responsáveis pelo planejamento dentro da cooperativa.

Dentro do componente estratégico, cabe a análise em relação ao *marketing*, onde a direção reconhece que não há uma pessoa específica responsável pelo mesmo, no entanto, são realizadas ações de comunicação em jornais locais, anúncios e sítio da internet.

A respeito da qualidade do serviço oferecido, das 33 respostas obtidas, 27 são favoráveis, o que demonstra que 81,81% estão satisfeitos com o serviço que a cooperativa presta aos seus pais/alunos, conforme o associado X: “Sim. São serviços onde a mesma busca sempre prezar pela melhor educação, comportamento, compromisso e comprometimento” (trecho retirado de entrevista).

De forma geral, se percebe que os componentes estratégicos são desenvolvidos pela COEDUCAR, porém em questões relacionadas com o *marketing* poderiam ser mais estudadas, pois muitas pessoas na comunidade não sabem que a escola é uma cooperativa. Talvez, dessa forma, seja possível alcançar

outro tipo de público e, assim, ter uma maior participação no crescimento e desenvolvimento local.

No componente estrutural, que é o segundo componente de Oliveira (2014), constata-se que a cooperativa tem suas funções definidas dentro da estrutura da escola, e que cada membro da equipe sabe a importância do seu cargo para o bom andamento de toda a organização. Na visão dos associados, obtida em entrevista, no critério responsabilidade eles entendem “A responsabilidade de ensinar para uma formação de qualidade, deixando bem claro o papel da escola: preparar os alunos para viver em sociedade” (trecho de entrevista).

No que se refere às informações institucionais, observa-se que a cooperativa costuma transmiti-las para os associados por ocasião de assembleias ou reuniões, conforme resposta obtida da direção e conselheiros da cooperativa: “As informações gerenciais são expostas anualmente em assembleia para os seus associados sendo, nesse momento, discriminadas todas as ações realizadas e metas a serem atingidas” (trecho de entrevista), por isso a grande importância do associado em participar das tomadas de decisões.

Quanto ao funcionamento da estrutura hierárquica, todas as funções estão bem definidas no organograma, da tarefa mais simples a mais complexa, em que alegadamente, as informações necessárias ao cumprimento das atividades inerentes às funções são repassadas aos associados membros do corpo funcional, sempre com responsabilidade e comprometimento, a fim de obter maior participação nas decisões da cooperativa. Observa-se nessa questão que a escola possui transparência nas ações desenvolvidas, para que sejam repassadas a seus associados, fazendo as divulgações necessárias conforme o estatuto social.

Já o terceiro componente proposto por Oliveira (2014), o diretivo, na visão da direção e conselheiros da cooperativa “Os processos de comunicação e coordenação acontecem na COEDUCAR, através de reuniões, circulares, conselhos de classe, etc.” (trecho de entrevista).

Com as respostas obtidas nos questionários, e por observação feita no ambiente da escola sobre esse item, constatou-se que quaisquer decisões tomadas são debatidas em reuniões, junto com todos os membros do corpo diretivo da cooperativa para tomar a ação necessária.

Ainda conforme o componente diretivo, observa-se a ocorrência do processo de liderança, comprometimento e comunicação, sendo as decisões tomadas em conjunto por todos os membros da cooperativa. Porém, há a necessidade que os associados e colaboradores tenham uma maior compreensão do termo cooperativismo, pois existem associados, com filhos matriculados na escola, que não sabem que a mesma é uma cooperativa/escola.

Com relação ao quarto componente de Oliveira (2014), o tecnológico, quanto ao serviço oferecido e ao processo de atender as necessidades dos clientes, todas as respostas foram positivas para essa questão. Conforme a direção e conselheiros da cooperativa:

Não existe perfeição. Na medida do possível, atende às expectativas, pois ela mantém um padrão de ensino e trabalho que transmite segurança e está sempre em busca do melhor a fazer, ajustando sempre que for necessário para o bom andamento do ambiente escolar (trecho de entrevista).

Conforme a direção, alguns professores estão realizando especialização ou pós-graduação na sua área de ensino, com incentivo da escola em metade dos custos de qualificação, a fim de manterem-se atualizados no mercado educacional e conservar o padrão de ensino com qualidade e conhecimento. Para que seja possível proporcionar aos alunos, em séries finais, uma maior preparação para o vestibular e Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, são realizadas aulas extras em turno inverso, incluindo aulas de redação e aulas para tirar as dúvidas e debater sobre os diferentes temas relacionados à área do ensino, proporcionando mais experiência na hora de realizar as provas.



Ainda considerando os componentes comportamentais, o quinto proposto por Oliveira (2014), se refere ao comprometimento, fica claro que existe grande preocupação em chegar ao resultado esperado pela cooperativa para com seus alunos e associados. Conforme a direção e conselheiros da cooperativa, são aspectos importantes e considerados na escola: “Garantir o bom funcionamento da estrutura escolar, oferecer um ambiente adequado e pronto para lidar com a diversidade que compreende o universo da escola, estar disponível e receptivo, transmitindo tranquilidade para os seus associados” (trecho de entrevista).

Nesse sentido, a capacidade de transmitir o conhecimento para o aprendiz acontece em sala de aula, via interação professor/aluno, conduzindo o aprendizado na área em que atua o docente para o saber dos alunos. O desempenho e comprometimento com a educação é determinante para o bom aprendizado e sabedoria dos jovens, não apenas em sala de aula, mas na vida pessoal e profissional.

No componente comportamental, constatou-se que a COEDUCAR desenvolve esse componente, prezando pelo desempenho de seus profissionais e que a capacitação e comprometimento são base para o excelente aprendizado e maior conhecimento do aluno.

De acordo com o modelo proposto por Oliveira (2014), o sexto componente é o de mudança, com todas as respostas favoráveis a esse ponto, ficando claro que é realizado um trabalho em equipe com o envolvimento da direção e professores. No momento do planejamento se expressam opiniões individuais, para juntos reverem o que pode ser mudado: “Todas as ações desenvolvidas e/ou planejadas são elaboradas em equipe de forma parceira e colaborativa, atendendo aos princípios do cooperativismo e à filosofia da escola” (trecho de entrevista) segundo a direção e conselheiros da cooperativa.

O próximo componente analisado, foi o de mudança, onde observou-se que a COEDUCAR busca uma maior aproximação de todos, para minimizar dificuldades que possam vir a existir, por isso a importância do trabalho em equipe, em que todos sabem que seus esforços serão direcionados a um objetivo que é comum para a cooperativa: a educação. Cada um é responsável pela transmissão do conhecimento em cada área do ensino.

O último componente citado por Oliveira (2014) é o de avaliação, que acompanha, controla e aprimora os resultados. De uma forma geral, a cooperativa desenvolve esse componente através de reuniões ou conselhos, conforme resposta da direção e conselheiros: “Analisando e avaliando os resultados, divulgando-os, discutindo com todos os interessados os melhores meios para se atingir os objetivos” (trecho de entrevista), pois é a maneira para se chegar ao resultado desejado.

O que fica evidente é que esse processo é utilizado quando surge alguma inconformidade, conforme resposta da direção e conselheiros: “A COEDUCAR realiza reuniões tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico, e nessas ocasiões, faz o *feedback* estabelecendo os objetivos a serem trabalhados, mas não possui uma metodologia específica para controle e avaliação dos resultados” (trecho de entrevista).

Nota-se que a cooperativa faz o acompanhamento necessário de seus objetivos e resultados, sempre buscando ideias que tragam melhorias, por meio de reuniões e conselhos, com todos da equipe para o crescimento da escola. No entanto, esta prática poderia ser aperfeiçoada pela cooperativa, com o auxílio dos professores, semanalmente passando o que pode ser melhorado para a equipe da escola e depois fazendo uma revisão com todos juntos.

### 3.3 Aplicação dos princípios do cooperativismo

As cooperativas são orientadas por 7 (sete) princípios, que marcam a prática de seus valores: (i) Adesão livre e voluntária; (ii) Gestão democrática; (iii) Participação econômica; (iv) Autonomia e

independência; (v) Educação, formação e informação; (vi) Intercooperação; e, (vii) Interesse pela comunidade (OCB, 2017).

O primeiro princípio do cooperativismo é a adesão livre e voluntária. Conforme o estatuto da COEDUCAR, qualquer pessoa pode ingressar na cooperativa, desde que se dedique à atividade de ensino (professores), dentro da área de atuação da cooperativa, bem como pais de alunos que se utilizem dos processos educacionais por ela disponibilizado. No que se refere a esse princípio, conclui-se que a cooperativa está de acordo, pois segue as regras estabelecidas quanto a esse ponto.

A gestão democrática é o segundo princípio, o associado tem direito a participar das assembleias gerais, discutir e votar os assuntos nelas tratados e propor ao conselho de administração medidas de interesse da cooperativa. Além disso, o associado ainda pode votar e ser votado para órgão de administração e de fiscalização e, demitir-se da cooperativa assim que lhe convier. A COEDUCAR está seguindo as normas para a gestão democrática e, portanto, atendendo a esse princípio.

Com o terceiro princípio se tem a participação econômica dos membros, pois cada cooperado integraliza sua cota-parte e geralmente no final do exercício, se houver sobras, em assembleia é decidido para onde serão destinadas. Conforme entrevista com a diretoria, geralmente as sobras são redistribuídas entre os associados ou utilizadas dentro da escola. Com as mensalidades pagas pelos associados, são tomadas providências em assembleia, conforme prioridade da escola, como melhorias na própria estrutura, como aconteceu no último ano segundo entrevista 01: “as salas de aulas todas foram climatizadas”, proporcionando bem-estar para os alunos.

Em relação à participação em assembleia, é pouco expressiva a participação dos associados, das 33 respostas alcançadas 29 delas dizem que não participam 87,87%, ou seja, não participam das decisões. Conforme os associados: “Não, em razão da intensa atividade profissional”; “Não, pois falta tempo e mais comprometimento da minha parte”, no entanto quando se questionou se eles eram convidados para as tomadas de decisões da cooperativa, 84,84% responderem que sim, conforme o associado: “Sim, somos informados via informativos levados pelas crianças e por avisos publicados no mural da escola”. Percebe-se que a cooperativa faz a sua parte em divulgar corretamente as assembleias, porém neste caso poderia haver uma exigência maior pela equipe diretiva e pelos conselheiros, de modo que, as decisões somente seriam tomadas, se houver um número mínimo de associados presentes, pois a participação é de grande importância para chegar aos objetivos e às melhorias necessárias a todos.

Autonomia e independência, esse é o quarto princípio, e a COEDUCAR, segundo estatuto, é uma cooperativa autônoma, sem a interferência do estado, com o controle democrático por todos seus membros associados seguindo as regras explicitadas por esse princípio.

O quinto princípio do cooperativismo é a educação, formação e informação, a partir das observações feitas no ambiente da escola, entrevista com a diretoria e respostas obtidas nos questionários sobre esse tema, a cooperativa não possui uma disciplina específica sobre o cooperativismo.

No entanto, conforme entrevista 1 com a diretora da escola: “a cooperativa não tem uma disciplina específica sobre o cooperativismo, este tema é trabalhado através de projetos e ações desenvolvidas pelos professores nas diferentes disciplinas”. Nesse caso a cooperativa poderia investir em um professor específico para ministrar essa preparação e oferecer a cada novo associado um material contendo tudo o que é necessário para o conhecimento e curiosidades sobre o cooperativismo.

No sexto princípio tem-se a intercooperação, conforme entrevista 2 com a diretoria: “a escola tem uma parceria com mais duas cooperativas da cidade que selecionam menores aprendizes para participar de sua equipe, geralmente jovens em fase escolar”. A COEDUCAR participa, disponibilizando uma sala de aula para em média 12 (doze) alunos que foram selecionados para o curso, eles aprendem a parte teórica em dois ou três dias da semana e depois fazem a parte prática nos dias restantes dentro das próprias

cooperativas, podendo compreender melhor o que acontece no dia-a-dia das cooperativas. Assim, identificam-se as ações de intercooperação realizada pela COEDUCAR.

O último princípio é o interesse pela comunidade, a COEDUCAR realiza ações solidárias junto à comunidade da cidade. Por meio de projetos desenvolvidos no decorrer do ano letivo, as ações “envolvem arrecadação de alimentos, vestuário, brinquedos e livros doados a instituições do município, parceiras da escola” de acordo com a entrevista 02 realizada com a direção. No total são cinco entidades beneficiadas e algumas escolas municipais, configurando o interesse da escola por sua comunidade, levando até ao aluno a importância de ajudar a quem precisa.

## CONCLUSÃO

No que se refere à estrutura formal, a COEDUCAR está bem definida, com os cargos delineados de acordo com as funções de cada um dentro da cooperativa, pois o trabalho individual envolve todo o andamento da cooperativa.

A partir da análise referente aos componentes estratégicos, o *marketing* é um ponto que pode ser mais explorado pela cooperativa, pois muitas pessoas na comunidade não sabem que a escola é uma cooperativa., como por exemplo, ter uma empresa terceirizada especializada nesse ramo para que, em determinadas épocas, como início de ano, realizar a função de divulgação da instituição e do cooperativismo. Essas ações poderiam atrair novos associados e expor maior entendimento sobre as principais particularidades de uma cooperativa, princípios e valores.

Recomenda-se que a escola disponibilize mais capacitações aos associados e membros de toda a equipe da cooperativa, pois falta comprometimento e participação nas assembleias, existindo uma carência em compreender o que é uma cooperativa e sua estrutura de funcionamento.

Na análise dos componentes tecnológicos, o estudo apontou que a escola busca atender as necessidades dos associados prestando um serviço de qualidade, ajudando financeiramente os professores a se qualificarem e manter o padrão de ensino.

O componente de mudança é tido como a união de todos para a realização dos trabalhos em equipe, a equipe diretiva toma ações no sentido de auxiliar os pais a obterem um bom desenvolvimento dos filhos, propondo ações no sentido de otimizar o melhor para o aluno. Nesse ponto, a cooperativa está muito bem relacionada com todos os demais envolvidos.

Em relação aos princípios do cooperativismo, a maioria da escola os utiliza no dia-a-dia em sua rotina. No entanto, quanto ao quinto princípio educação, formação e informação, que é a forma de levar até os jovens um pouco da história do cooperativismo. A cooperativa poderia inserir em seu plano de ensino dos anos iniciais do ensino fundamental jogos educativos que incentivem o coletivo e valorizem a ajuda mútua. Valorizar o coletivismo é base para aprender a importância de cooperar para todos prosperarem. Oferecer aos pais, novos associados, um material ou uma tarde para mostrar a cooperativa, apontando suas vantagens e o que é feito com o valor das mensalidades, etc. Dessa forma, poderia haver um aumento na propagação do terceiro princípio, a participação econômica dos membros, proporcionando ao associado ser mais proativo na tomada de decisões.

O estudo proporcionou um melhor conhecimento da estrutura e gestão de uma cooperativa educacional, tendo alguns pontos que podem ser revistos pela direção da escola. Porém, a organização e controle do ensino bem como a qualidade do serviço prestado são itens que estão bem desenvolvidos. O que se pode observar, ao final deste estudo, é que é possível que cooperativas educacionais sobrevivam ao mercado competitivo, sendo claro que delas se exige uma boa estruturação e uma gestão eficiente. A questão da pesquisa encontra-se respondida entendendo-se que, efetivamente, o modelo de gestão

permite a aplicação de estratégias de gestão junto aos princípios do cooperativismo.

Entende-se que este tema de estudo não está finalizado, podendo ser merecedor para aprofundamento futuro em outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm#sociedadecooperativa](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm#sociedadecooperativa). Acessado em 18/10/2017.
- BORGES, M. A. **Cooperativismo Educacional: gestão solidária na Cooperativa Educacional de Uberlândia**. Uberlândia, 2010.
- CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. Resolução CNC N° 23, de 09 de fevereiro de 1982. Dispõe sobre a organização e funcionamento de Cooperativas-Escola.
- FRANTZ, W. **Educação e cooperação: práticas que se relacionam**. Sociologias- Porto Alegre, RS. Ano 3, nº 6, 2001. FRÓES, O. Cooperativas de educação. São Paulo: Mackenzie, 2001.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo Escolar da Educação Básica 2013: resumo técnico / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília: O Instituto, 2014.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileira. Sistema OCB. Disponível em: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/>. Acessado em: 20 de Julho de 2014.
- \_\_\_\_\_. Organização das Cooperativas Brasileira. Ramo Educacional. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/ramo-educacional>. Acessado em: 18 de outubro de 2017.
- OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/>. Acessado em: 18 Julho de 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ONOFRE, E. M. C.; HERNANDEZ, J. M. C. Escola-cooperativa: redes e nós nas relações. **Cadernos de Educação**. Pelotas: Faculdade de Educação da UFPel. N. 37. pp. 109 - 131, setembro/dezembro de 2010.
- PORT, M.; MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: de cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado**. Brasília: Confefras, 2014.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Cooperativismo. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>. Acessado em: 13 de setembro de 2014.
- SCHNEIDER, J. O. **Educação e Capacitação Cooperativa: os desafios no seu desempenho**. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2010.

---

SILVA, C. M. **Escola Cooperativa**: uma experiência em ensino público com gestão privada. Presidente Prudente: Unoeste, 2007.

WORLD ECONOMIC FORUM. Insight Report: The Human Capital Report. Geneva: World Economic Forum, 2013. Disponível em: <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013/#section=part-1-%25e2%2580%2593-measuring-human-capital>. Acessado em: 17 de outubro de 2017.

