

5

edição da

paraná COOPERATIVO

ano 08
número 88
2012

edição especial técnico e científico



OCEPAR
SESCOOP/PR

Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

CULTURA ORGANIZACIONAL E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SISTEMA COOPERATIVO

Adriana Terezinha Pandolfo Righi; Joberson Fernando de Lima Silva; Laudinei Wanderer; Sandra Mara Cantú Hendges

FÁBRICA ARTESANAL DE RECICLAGEM ECONOVA

Aline Eduardo Farias da Silva; Izabel Fiel Pinto; Leonardo Justino Gonçalves; Marcio Ricardo Lopes; Paulo Henrique Chaves de Souza; Tais Emilene Boscaroli Busiquia

VIABILIDADE DO USO DO BIOGÁS EM UM ABATEDOURO DE AVES

Antônio Carlos Figueiredo; Guilherme Daniel; Kátia Cristina Fagnani; Marco Antônio Falleiros; Maycon Ricardo Zimmermann

COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS INSERIDAS NO CONTEXTO DA ECONOMIA VERDE

Claudiane Moretti; Fabiana Kaninoski; James Morais; Leonardo Pereira Lins; Silvio Krinski

Saúde

ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Elisângela Cristina Duarte Ramos

Ocepar

ESTRATÉGIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO PARA COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gilson Martins; Alexandre Amorim Monteiro; Nelson Costa

Sescoop/PR

A OBRIGATORIEDADE DA REALIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA ADMIS- SÃO DE PESSOAL PELOS SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS

Allan Wolfgang Franco Ruschmann

parcerias



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

paraná ano 08 número 88 2012

COOPERATIVO

edição especial 5 técnico e científico



Parcerias



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

OCEPAR

Presidente

João Paulo Koslovski

Diretores

José Aroldo Gallassini

Jorge Karl

Manfred Alfonso Dasenbrock

Orestes Barrozo Medeiros Pullin

Paulino Capelin Fachin

Renato José Beleze

Valter Vanzella

Alfredo Lang

Carlos Yoshio Murate

José Fernandes Jardim Júnior

Luiz Roberto Baggio

Marino Delgado

Renato João de Castro Greidanus

Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal

Titulares

Paulo Roberto Fernandes Faria

José Rubens Rodrigues dos Santos

Lauro Osmar Schneider

Suplentes

Paulo Henrique Cariani

Tácito Octaviano Barduzzi Junior

Urbano Inácio Frey

Superintendente

José Roberto Ricken

Superintendente Adjunto

Nelson Costa

SESCOOP/PR

Presidente

João Paulo Koslovski

Conselho Administrativo

Titulares

Jorge Karl

Jaime Basso

Soraya Galvão

Wilson Thiesen

Suplentes

Alvaro Jabur

Valter Vanzella

Prentice Baltazar Júnior

Renato Nóbile

Conselho Fiscal

Titulares

Luiz Humberto de Souza Daniel

Edvino Schadeck

Amilton Pires Ribas

Suplentes

Luiz Roberto Baggio

Sebaldo Waclawovsky

Marcos Antonio Primão

Superintendente

José Roberto Ricken

ISAE/FGV

Presidente

Norman de Paula Arruda Filho

Diretor de Negócios

Roberto Caneppele Pasinato

Núcleo de Gestão do Conhecimento

Antônio Raimundo dos Santos

Cristiana Letícia Moreira Thrun

Katia Mara de Lima

Perspectivação

Daniele Silva Almeida Ribeiro

Diego Meira

Marcelo Henrique Ribeiro dos Reis

Registro ISSN nº 2237-0390

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Lauermann, Flávio Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).

ISAE/FGV: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Cristiana Letícia Moreira Thrun.

Diagramação: Israel Filipe Silva.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100.
Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 1 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004- .

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

1 . Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR. III. Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

CDD – 334

Congregando as cooperativas paranaenses dos mais diversos ramos, a Ocepar representa e defende os interesses do sistema cooperativista paranaense, prestando ainda serviços ao pleno desenvolvimento das cooperativas e de seus cooperados. O SESCOOP/PR tem por objetivo a execução das ações de monitoramento, formação profissional e promoção social das cooperativas.

A Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico foi concebida para ser o instrumento de divulgação de artigos técnicos e científicos elaborados por participantes de cursos de pós-graduação mantidos em parceria da Ocepar e do SESCOOP/PR com instituições acadêmicas, bem como de artigos elaborados por profissionais ou pensadores da inteligência do Sistema Cooperativo do Paraná com o objetivo de disseminar o conhecimento cooperativista.

Esta quinta edição especial da revista está concentrada em temas desafiadores, com artigos elaborados por colaboradores de cooperativas paranaenses e do Sistema Ocepar. Os temas revelam a preocupação dos autores em sugerir novas estratégias de pesquisa e inovação para as cooperativas do Estado do Paraná; apresentar o desenvolvimento de matriz de alinhamento entre estratégia e competências organizacionais; estudar como as cooperativas agroindustriais paranaenses estão inseridas no contexto da economia verde; comprovar a viabilidade do uso de biogás em um abatedouro de aves; refletir sobre a cultura organizacional e a educação corporativa no sistema cooperativo paranaense; apresentar um bem concebido plano de negócios para a fábrica artesanal de reciclagem EcoNova, e ainda, discutir a obrigatoriedade da realização de processo seletivo público para admissão de pessoal pelo Sistema S.

Ao final de 2012, consagrado pela Organização das Nações Unidas como o Ano Internacional das Cooperativas o Sistema Ocepar oferece esta edição para discussão e enriquecimento da bibliografia do setor, com o objetivo de levar as cooperativas a contribuírem para um crescente desenvolvimento econômico e social dos cooperados, construindo um mundo cada vez melhor.

João Paulo Koslovski
Presidente do Sistema Ocepar

Inspirado gestores de cooperativas paranaenses, a revista “Paraná Cooperativo – Técnico e Científico” vai para seu terceiro ano, publicando os melhores Trabalhos de Conclusão dos Cursos de MBA que o ISAE/FGV desenvolve em parceria de mais de 10 anos com a Ocepar/Sescoop-PR.

Até esta 5ª edição foram inúmeros estudos de caso, demonstrando que investimento em educação de qualidade contribui de forma significativa para a melhoria e elevação da performance gerencial do Estado.

O incentivo à produção científica destes alunos se traduz em resultados mensuráveis através da implementação de ideias e soluções, criação de novos mercados e aperfeiçoamento de processos que são aplicáveis a vários ambientes organizacionais.

Ressalto ainda que a maioria destes estudos são objeto de uma construção coletiva, fruto de modelos educacionais inovadores.

Assim, no ano em que a ONU elegeu o cooperativismo como peça chave para a sustentabilidade, desejo que as iniciativas aqui relatadas possam trazer uma contribuição concreta para o desenvolvimento sustentável do Paraná.

Norman de Paula Arruda Filho
Superintendente do ISAE/FGV

1 Agropecuário

CULTURA ORGANIZACIONAL E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SISTEMA COOPERATIVO

Adriana Terezinha Pandolfo Righi; Joberson Fernando de Lima Silva; Laudinei Wanderer; Sandra Mara Cantú Hendges06

2 FÁBRICA ARTESANAL DE RECICLAGEM ECONOVA

Aline Eduardo Farias da Silva; Izabel Fiel Pinto; Leonardo Justino Gonçalves Marcio Ricardo Lopes; Paulo Henrique Chaves de Souza; Tais Emilene Boscaroli Busiquia14

3 VIABILIDADE DO USO DO BIOGÁS EM UM ABATEDOURO DE AVES

Antônio Carlos Figueiredo; Guilherme Daniel; Kátia Cristina Fagnani Marco Antônio Falleiros; Maycon Ricardo Zimmermann22

4 COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS INSERIDAS NO CONTEXTO DA ECONOMIA VERDE

Claudiane Moretti; Fabiana Kaninoski; James Morais Leonardo Pereira Lins; Silvio Krinski32

5 Saúde

ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Elisângela Cristina Duarte Ramos42

6 Ocepar

ESTRATÉGIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO PARA COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gilson Martins; Alexandre Amorim Monteiro; Nelson Costa57

7 SESCOOP/PR

A OBRIGATORIEDADE DA REALIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA ADMISSÃO DE PESSOAL PELOS SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS

Allan Wolfgang Franco Ruschmann66

Cultura organizacional e educação corporativa no sistema cooperativo

- ADRIANA TEREZINHA PANDOLFO RIGHI
- JOBERSON FERNANDO DE LIMA SILVA
- LAUDINEI WANDERER
- SANDRA MARA CANTÚ HENDGES

Resumo

A cultura de uma organização se reflete no seu “jeito de ser”. Sua visão, missão e valores definem o modo como ela pretende se desenvolver e aonde quer chegar. Assim, a organização estabelece seus objetivos estratégicos e as pessoas que a compõe os colocam em prática através de suas ações, por isso, hoje elas são consideradas bens preciosos dentro da empresa. Tecnologia e produtos tornaram-se *commodities*, então o diferencial se volta para as pessoas, é através delas que se agrega valor perante o cliente, tornando a organização competitiva num mercado de contínuas e significativas mudanças. Cientes desse novo olhar sobre as pessoas, as organizações passam a investir em educação. A educação corporativa surge com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar competências técnicas e, principalmente, comportamentais, que provocam nas pessoas a necessidade de reaprender, de rever conceitos até então arraigados e compartilhá-los com os demais, a fim de que possam ser aplicados com eficiência no trabalho, gerando resultados ainda maiores, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Como consequência, melhorias se transformam em inovações, as quais podem afetar inclusive a própria cultura da empresa, provocando mudanças estratégicas. Nesse contexto, a educação corporativa adquire fundamental importância, assumindo o papel de educar e desenvolver as pessoas para vencer os novos desafios.

Cooperativa
C.Vale - Cooperativa Agroindustrial

Orientador
Prof. Antônio Raimundo dos Santos

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica do
Capital Humano
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: *Cultura organizacional, estratégia, educação corporativa, mudança*

1. Introdução

O ambiente corporativo está caracterizado por alta dose de incerteza e o poder para influenciar esse cenário se torna cada vez mais limitado. Conhecimentos antigos não resolvem novos problemas, diante da diversidade e velocidade das inovações e ações macro e microeconômicas mundiais de impacto nos processos internos e externos das organizações. As universidades, no âmbito acadêmico, estão cada vez mais distantes das empresas, desconectando as possibilidades do diálogo científico com a *expertise* corporativa.

Os modelos de aprendizagem organizacional precisam estar alinhados a este contexto de complexidade, e o grande desafio é como fazer isso.

A principal tendência, em se tratando de conhecimento corporativo, é o desenvolvimento de modelos que visam desenvolver, compartilhar e explorar os conhecimentos implícito e tácito existentes nas organizações, já que nelas o conhecimento de valor agregado é fruto do conhecimento coletivo – e é da sinergia entre o coletivo e o individual que emerge o capital intelectual da organização.

Segundo especialistas e de acordo com pesquisas realizadas nessa área, é dentro da própria organização que se encontra grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento dessa sinergia.

Assim, o cenário que se desenha para a inclusão das empresas nesse mundo de incertezas, utilizando o conhecimento como facilitador na tomada de decisões que gerem melhores resultados, é um grande desafio. Conhecimento é uma ferramenta poderosa desenhada para melhorar o processo de planejamento estratégico de uma organização.

As organizações referidas no presente trabalho não são especificamente privadas. As empresas que são objeto de estudo neste artigo são organizações cooperativas, que estão no mesmo ambiente,

vivem a mesma realidade de mudança e enfrentam os mesmos desafios.

O “pensar cenariamente” é um processo que incentiva o desenvolvimento de histórias divergentes sobre o futuro, deixando as organizações preparadas para as eventualidades que possam vir a enfrentar.

Uma alternativa que representa a oportunidade de experimentar esses desafios é a educação corporativa. Seu papel está relacionado à difusão, consolidação e preservação da cultura organizacional; ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas, como forma de contribuir com o desenvolvimento da empresa; ao desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto de educação corporativa que estimule o espírito crítico e criativo das pessoas; e ao desenvolvimento de ações integradas aos objetivos estratégicos.

Este trabalho pretende demonstrar que a educação corporativa, embora nem sempre com resultados mensuráveis, é essencial no desenvolvimento das organizações, pois investir em educação é prepará-la para os desafios do mercado. Hoje, aprender e reaprender passa a fazer parte da cultura das organizações. Esse fator tem levado muitas empresas ao crescimento, como será demonstrado nesta pesquisa.

2. Desenvolvimento

Mudanças constantes já não são novidade no mundo atual. Todas as pessoas têm sido afetadas por isso. Então, é possível afirmar que onde existem pessoas o ritmo de mudanças e inovações é intenso. O foco deste artigo são as organizações de trabalho que têm no ser humano a base para seu desenvolvimento, uma vez que se acredita que, por mais que recursos materiais, financeiros ou tecnológicos sejam importantes, nada acontece sem as pessoas.

Hoje o Brasil, com outros países, conta com

um grande número de organizações cooperativas, empresas voltadas para uma filosofia de desenvolvimento através da cooperação entre as pessoas. O sistema cooperativista nasceu em 21 de dezembro de 1844, em Manchester (Inglaterra). A primeira cooperativa surgiu da união de 27 tecelões, que fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

No início, os comerciantes da região não acreditavam no sucesso dessa organização. No entanto, tal iniciativa evoluiu e o cooperativismo conquistou um espaço próprio, que tem como característica uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento da sociedade.

A valorização da união entre as cooperativas existe desde o seu surgimento e, hoje, elas estão organizadas internacionalmente. A entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional - ACI.

No Brasil, a representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), instituída no dia 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo.

Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional: Roberto Rodrigues, ex-presidente da OCB, foi eleito o primeiro não europeu para a presidência da ACI e tal fato também contribuiu para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras (OCB, 2012).

As cooperativas, de um modo geral, são fiéis aos valores e à identidade do cooperativismo. O compromisso com essa doutrina é essencial para que as pessoas, funcionários e cooperados, compreendam a cultura existente, ou seja, a ideologia de uma cooperativa.

A identificação das pessoas com a organização em que atuam é essencial para o desenvolvimento de ambas, independentemente de sua natureza. Essa identificação se dá na cultura da organização. A cultura pode ser comparada ao caráter

ou personalidade de um indivíduo. Para Schein (2009, p.8), “à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringem o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo”.

Assim como não existem seres humanos iguais, em termos de personalidade, da mesma forma não há empresas com a mesma cultura. Pode haver algumas semelhanças quanto a normas, padrões de comportamento, políticas internas e assim por diante; porém, quando aplicadas ao ambiente específico da empresa, elas se diferenciam, seja em intensidade, nível de importância, prioridade ou, simplesmente, na forma como é interpretada e aplicada no dia a dia da organização.

Experiências vivenciadas, sucessos e fracassos vão consolidando a cultura e tornando certos aspectos mais intensos, os quais refletem a identidade de seus membros e, conseqüentemente, da própria empresa. Da mesma forma, Johann cita em seu livro:

Na cultura de uma empresa, as pessoas compartilham costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais, cujo papel é fornecer-lhes um mapa, um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. E, como cada organização tem cultura própria, única, embora possa haver semelhanças e pontos comuns, não existem culturas idênticas (JOHANN, 2004, p.10).

A constante evolução gera mudanças rápidas, e isso exige das organizações certa flexibilidade em seus processos de gestão, sendo a cultura um processo importante. A situação pode exigir o incremento ou adequação de valores já internalizados – e, como toda ação que leva o ser humano a abandonar sua zona de conforto, isso tende a criar resistências significativas. Esse sentimento deve ser respeitado, sendo a cautela importante nessa etapa, pois é necessário que os líderes demonstrem às suas equipes os reflexos positivos

da mudança, para que, gradativamente, ela possa ser estabelecida.

A educação corporativa, hoje, vem sendo uma das alternativas para preparar profissionais de acordo com os objetivos e cultura da empresa, mantendo-a mais competitiva. Ter sucesso e se diferenciar no mercado demandam cada vez mais conhecimento e aprendizado, o que exige dos profissionais uma nova postura para que a organização possa tornar-se uma empresa que aprende.

Por meio da educação corporativa, é possível inserir novos valores às organizações e até mesmo mudanças na cultura, em que os funcionários podem aprender mais, com mais foco e, inclusive, compartilhar conhecimentos, inovações e melhores práticas.

Líderes e gestores devem ser incentivados a assumirem o papel de educadores perante sua equipe, inserindo novos conceitos e informações sempre que uma mudança for importante.

Para Eboli (2004), a educação corporativa “pode servir de principal veículo de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura empresarial; bem como de conscientização de gestores e equipes sobre a importância de aceitar, vivenciar e praticar a cultura empresarial”.

Segundo Senge (2009), “vivemos uma época de correntes contrárias, pois estamos em uma era em que o bem mais valioso de uma organização é o conhecimento que ela tem e que é capaz de produzir por seus funcionários, porém o tempo para as pessoas pararem, refletirem e criarem é cada vez menor”. Atualmente, existem vários indicadores de que estamos passando por um período de transição, pois, quando parece que algo está desaparecendo, uma nova opção já está surgindo.

Organizações que aprendem são formadas por pessoas que aprendem, portanto só podem ser construídas quando há a compreensão de que o mundo não é feito de forças contrárias e de que a capacidade de aprender, contínua e rápida, é a

única vantagem competitiva sustentável.

Para conceituar aprendizagem, é preciso levar em conta que ela é um processo contínuo e dinâmico, não apenas um produto final. Um conhecimento só pode ser considerado adquirido a partir da interligação da teoria à prática.

A aprendizagem engloba, entre outros, dois importantes significados: saber fazer, através da aquisição de habilidades, e saber por que fazer, que é articular o entendimento através da experiência.

As organizações cooperativas, assim como qualquer outra, não são diferentes. Desenvolver pessoas é incentivá-las ao reaprendizado. Essa é uma prática da gestão de pessoas e do conhecimento, utilizada com o propósito de alinhar competências humanas às estratégias das organizações, a fim de buscar um crescimento orientado – isso se denomina educação corporativa, um sistema de aprendizagem desenvolvido para aumentar a geração de valor para a empresa.

A educação acadêmica tem como papel transmitir ao aluno conhecimento técnico específico, a fim de considerá-lo capacitado para o mercado de trabalho. Os papéis atribuídos à escola e à empresa sempre foram bem definidos. Culturalmente, cabia à primeira ensinar e preparar a pessoa para o mercado de trabalho. À empresa, por sua vez, reservava-se o papel de ser o campo de aplicação dos conhecimentos trazidos pelos profissionais, no intuito de alcançar seus objetivos empresariais.

Nos tempos atuais, no entanto, a velocidade, a agilidade e o volume de informações tomaram outra dimensão. Isso exige que as organizações se mantenham em alerta permanente perante as inovações e mudanças constantes. A escola, mantendo-se atuando sobre conteúdos rígidos, na maioria das vezes tem dificuldade para acompanhar essas mudanças. Assim, formou-se uma lacuna entre escola e trabalho. Por isso, para manter o desenvolvimento e a competitividade no

mercado, as organizações têm se visto obrigadas a recorrer a processos próprios de aprendizagem, visando capacitar seus profissionais para a execução de tarefas específicas, assim como propiciando atualização constante para atender às demandas competitivas e estratégicas.

Em função dessa nova realidade, as empresas passaram a investir mais no que antes chamavam de treinamento, um processo que tinha por objetivo tornar os profissionais aptos a realizarem determinadas atividades, a compreenderem os procedimentos e a manipularem as ferramentas de trabalho disponíveis.

Era um foco prático e emergente, que desenvolvia habilidades específicas requeridas pelo negócio. Esse conceito, no entanto, vem sendo substituído, aos poucos, pela chamada educação corporativa. Atualmente, é necessário desenvolver continuamente as pessoas para que isso se reflita na obtenção de melhores resultados dos negócios e maior competitividade da empresa. Ao contrário do que acontecia no passado, hoje as organizações precisam muito mais do que treinar, é necessária uma formação ampla e continuada, ou seja, educar constantemente.

Diante desse novo paradigma, a demanda por educação cresce significativamente, com ações mais diversificadas e programas de formação ou qualificação personalizados. É uma abertura a novas formas de aprender. E este é um desafio!

E, para enfrentá-lo, as organizações cooperativas têm recebido um grande apoio. Em 1998, nascia o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

O Sescoop é um marco para o cooperativismo brasileiro, uma conquista histórica que transformou a realidade do setor em todo o país. Sua implantação deu-se num momento de sérias difi-

culdades, no qual as cooperativas sofriam as consequências de contínuos planos econômicos, que elevaram o endividamento e reduziram a rentabilidade, colocando em risco a viabilidade de seus empreendimentos.

Mas nas situações de crise surgem também as oportunidades, e esse fato marcou uma nova fase do cooperativismo. Por meio do Sescoop, passou-se a desenvolver uma proposta de gestão das cooperativas, com um controle sobre seu desempenho e sua atuação, através de um sistema chamado de autogestão. Outro fator importante para o crescimento das organizações cooperativas oportunizado pelo Sescoop foi a qualificação profissional dos públicos envolvidos na cooperativa.

Acompanhando as mudanças no mundo corporativo, essas organizações também precisavam se manter competitivas. Como parte de um ambiente de negócios e com influência significativa na economia brasileira, foi preciso encontrar formas de se adaptar a isso. A exemplo de qualquer organização, o foco se volta intensamente às pessoas, à importância e à necessidade de oferecer e gerir o conhecimento como diferencial competitivo das organizações.

Através do Sescoop, as organizações cooperativas tiveram maior acesso aos recursos que até então eram destinados ao Sesi, Senai e Senac, sem a possibilidade de um repasse focado nas cooperativas. Então, no Sescoop/PR foi organizada uma estrutura de formação de Agentes de Desenvolvimento Humano que passaram a atuar com a organização de cursos e eventos de formação dentro da própria cooperativa. Esses profissionais são o braço do Sescoop/PR dentro das cooperativas, atuando com foco no seu próprio desenvolvimento. Com isso, a qualificação do quadro funcional e social passou a ser intensificada. Foi um novo olhar sobre a educação.

Logo, a educação corporativa passou a se preocupar com os resultados do negócio, ocupando uma posição mais estratégica no processo de atu-

alização e aperfeiçoamento de seus profissionais. Como um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, a educação corporativa tem como objetivo “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO & CERNY, 2005, p.24).

As cooperativas, pela sua origem, possuíam ambientes tradicionais. Para manter a competitividade no mercado atual, foi necessário também realizar algumas mudanças. O Sescop/PR trouxe esse diferencial às cooperativas, contribuindo significativamente na implantação do ambiente de aprendizagem. Essa instituição, além de contribuir com recursos financeiros, proporciona o desenvolvimento das lideranças cooperativistas, bem como fornece apoio na escolha e elaboração de programas de desenvolvimento do quadro funcional e social.

O apoio do Sescop/PR se dá de forma organizada. Através de um programa de autogestão, onde são acompanhados fatores relativos ao desenvolvimento das cooperativas, são identificadas e corrigidas algumas falhas organizacionais.

Nesse contexto, surge o Sistema de Desenvolvimento Humano, que, através da análise desenvolvida pelos Agentes de Desenvolvimento, identifica ações educativas que contribuam na solução dos problemas sinalizados, seja no quadro funcional ou social da cooperativa. Dessa forma, o Sescop/PR atua como um grande agente da transformação, que busca trazer técnicas inovadoras de gestão e aprendizado para as cooperativas.

A profissionalização nas cooperativas é necessária, mas não é sinônimo unicamente de conhecimento técnico. A identidade, a responsabilidade e o compromisso com a causa do cooperativismo são qualidades que devem ser desenvolvidas tanto no seu quadro funcional como com seus associados.

Para acompanhar a modernização dos processos das cooperativas, passou-se a investir mais em educação de forma corporativa, não apenas no treinamento para qualificação técnica das pessoas. E este é um novo modelo de educação que tem por objetivo estimular os funcionários para o desenvolvimento das próprias potencialidades, de forma a mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou comportamentos que resultem em uma melhor atuação profissional e busquem enfatizar a participação ativa do aprendiz no seu processo de aprendizagem.

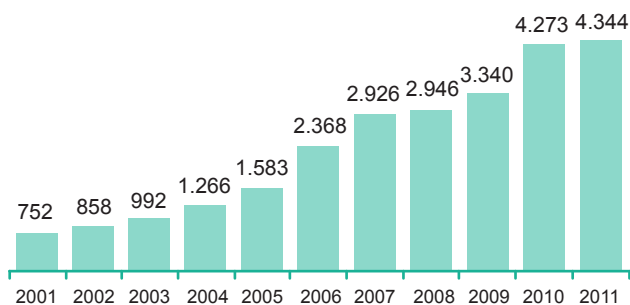
As possibilidades de desenvolvimento proporcionadas pelo Sescop/PR às cooperativas levaram-nas a um patamar de qualificação de grandes empresas privadas, com realização de inúmeros programas de educação e formação que estão em andamento, o que vem exigindo dos agentes, até então demandados como meros executores de programas, exercerem um papel mais estratégico, o de construir soluções de aprendizagem focadas nos negócios em prol da geração de resultados para a cooperativa.

Os desafios para a área de educação corporativa são muitos e, entre os principais, estão a capacidade de promover ações de desenvolvimento integradas aos objetivos estratégicos e de responder com rapidez e objetividade às necessidades de desenvolvimento resultantes de mudanças do mercado.

Assim como os desafios, as oportunidades também são muitas. Desenvolver e capacitar pessoas em uma cooperativa agropecuária é participar da produção de alimentos no mundo, que hoje é impulsionada pelo sistema cooperativista em nosso país. Isso fortalece o sentimento de pertencer a algo maior e possibilita às organizações cooperativas maior capacidade de aprender e reaprender.

Na sequência, apresenta-se um histórico dos eventos promovidos pelo Sescop/PR entre os anos de 2001 e 2011, evidenciando a grande evolução ocorrida no período:

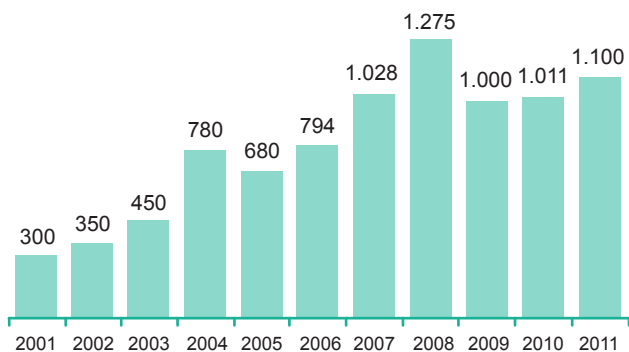
FIGURA 1 – Histórico de eventos promovidos pelo Sescop/PR (2001 a 2011)



Fonte: Sistema Ocepar (2012)

A seguir, apresenta-se o montante investido pelo Sescop/PR nos eventos realizados no período de 2001 a 2011:

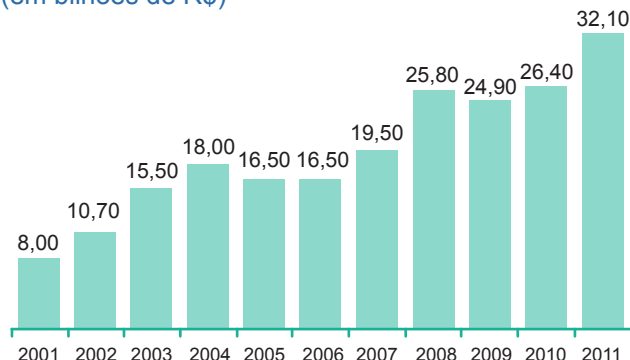
FIGURA 2 – Investimentos promovidos pelo Sescop/PR (em milhões de R\$)



Fonte: Sistema Ocepar (2012)

Em consequência, observa-se o crescimento das cooperativas no Paraná a partir do início das ações do Sescop/PR:

FIGURA 3 – Evolução do faturamento das cooperativas no Paraná a partir do início das ações do Sescop/PR (em bilhões de R\$)



Fonte: Sistema Ocepar (2012)

O modelo aplicado pelo Sescop do Paraná às cooperativas torna-se um diferencial para o desenvolvimento delas. Hoje, este sistema é o propulsor do desenvolvimento continuado do sistema cooperativista, através da qualificação estratégica, tática e operacional dos quadros funcionais e sociais das cooperativas.

3. Conclusão

A cultura de uma empresa é fator determinante para a efetividade dos programas de educação corporativa. Ela deve ser gerenciada para que o conhecimento adquirido através dos programas possam ser colocados em prática e se tornem uma habilidade, observada e aplicada, através do comportamento das pessoas.

No âmbito das organizações cooperativas, o contexto é o mesmo, embora a estruturação da organização ocorra em um formato de gestão diferenciado. Nesse sentido, fortalecer a educação nas organizações cooperativas é fator estratégico. O SESCOOP/PR tem este objetivo: desenvolver a gestão das cooperativas para que elas se destaquem no mundo dos negócios.

Não há dados concretos de que o crescimento dessas organizações se deve ao modelo de educação oferecido pelo SESCOOP/PR. De acordo com Cortella (2008, p.47), “ao se investir em educação corporativa, não significa, necessariamente, que a empresa estará mais bem preparada, porém o contrário é verdadeiro: não investir na formação implica uma perda significativa da competência e da qualidade”.

Assim, atualmente, altera-se uma prática de capacitação mais eventual e específica, geralmente técnica, denominada treinamento para uma realidade de educação contínua, com formação técnica e comportamental, denominada educação corporativa.

Por outro lado, a evolução do faturamento das cooperativas se dá com maior ênfase a partir da estruturação do SESCOOP/PR. Pode-se afirmar, portanto, que esse fator tem forte influência em tal desenvolvimento, já que ele só é possível através de pessoas capacitadas e desenvolvidas técnica e comportamentalmente.

Referências

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2008.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

JOHANN, Sívio Luiz. **Gestão da cultura corporativa.** São Paulo: Saraiva, 2004.

OCB. Roberto Rodrigues recebe prêmio da Aliança Cooperativa Internacional. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13147. Acesso em 12 nov. 2012.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. “Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação”. In: QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucidio. (Org.). **Educação corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.** São Paulo: Cortez, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

Fábrica Artesanal de Reciclagem EcoNova

- ALINE EDUARDO FARIAS DA SILVA
- IZABEL FIEL PINTO
- LEONARDO JUSTINO GONÇALVES
- MARCIO RICARDO LOPES¹
- PAULO HENRIQUE CHAVES DE SOUZA
- TAIS EMILENE BOSCARIOLI BUSIQUIA

Resumo

O artigo Fábrica Artesanal de Reciclagem EcoNova refere-se ao Plano de Negócios desenvolvido como trabalho de conclusão da pós-graduação em Gestão Empresarial, pelo Instituto de Ensino Superior em Administração e Economia, da Fundação Getulio Vargas (ISAE/FGV), e tem como objetivo apresentar um estudo da viabilidade econômico-social da implantação da fábrica na Cooperativa Agroindustrial Nova Produtiva, como uma alternativa para o cumprimento da legislação trabalhista, referente às cotas para Pessoas com Deficiência (PCD). Trabalhando a inclusão social por meio da empregabilidade de PCDs e aspectos ambientais pelo trabalho com reciclagem de papel e bagaço de cana-de-açúcar, a Nova Produtiva irá promover internamente a conscientização ambiental e dos valores do cooperativismo, além do resgate da autoestima e da dignidade do trabalho de PCDs, a valorização da marca e imagem da cooperativa, por meio do marketing ambiental, e o cumprimento das exigências legais quanto à legislação trabalhista e ambiental.

Orientadora
Prof. Aneli Maria Martins da Silva

Cooperativa
Agroindustrial Nova Produtiva

Curso
Pós-graduação em Gestão
Empresarial
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: *Sustentabilidade, socioambiental, reciclagem, inclusão.*

¹Cooperativa Sicredi União PR

1. Introdução

Com a evolução da humanidade, a cada dia os aspectos socioambientais são mais valorizados, sendo tratados como parâmetros de competitividade no mercado.

Buscando atender às necessidades socioambientais da Nova Produtiva, a Fábrica Artesanal de Reciclagem EcoNova terá como objetivo desenvolver ações que atendam às responsabilidades sociais, devido à utilização de mão de obra de PCDs, cumprindo a legislação trabalhista no que se refere à Lei de Cotas; à responsabilidade ambiental, por meio da reciclagem de papel descartado pela cooperativa; e à utilização do bagaço de cana, provindo das atividades industriais da Nova, para a produção de papel artesanal ecológico.

A Fábrica será uma ramificação do Programa ambiental da Nova Produtiva, Programa EcoNova, o que dá origem, assim, ao nome Fábrica Artesanal de Reciclagem EcoNova.

A produção será totalmente artesanal e em pequena escala, destinada exclusivamente para uso da Nova Produtiva e a Fábrica estará localizada em instalações próprias da Nova.

Todo o material resultante da produção será utilizado de forma institucional, para impressão de relatórios anuais e materiais de propaganda, focando nas ações socioambientais da cooperativa desenvolvidas com seus cooperados, clientes, fornecedores e a comunidade.

A Fábrica terá fins especificamente sociais, portanto sua implantação não gerará receitas, pois não haverá vendas da produção.

Os investimentos e recursos para implementação e manutenção serão custeados por sua mantenedora, a Nova Produtiva, e seu funcionamento estará baseado no cumprimento da missão empresarial dela, que é “promover o bem-estar dos associados e colaboradores, através do desenvolvimento econômico, social e cultural, agregando

valores à produção agropecuária e preservando o meio ambiente”, bem como no cumprimento do sétimo princípio do cooperativismo: preocupação com a comunidade, uma vez que o programa considera a inclusão social dos deficientes no cumprimento das leis trabalhistas e também pela conscientização de seus *stakeholders* sobre a importância de práticas para conservação e preservação do meio ambiente.

2. Conceituando o negócio

A Nova Produtiva foi fundada em 23 de julho de 1999 e possui como atividades principais a prestação de serviços no recebimento de grãos, venda de insumos, industrialização de etanol e comercialização de grãos, buscando sempre novas soluções para o desenvolvimento da região onde atua.

A sede administrativa da Nova Produtiva é composta pelos seguintes departamentos e unidades: Jurídico, Administrativo/Financeiro, Comercial de Produtos Agrícolas, Técnico/Comercial de Bens e Fornecimentos, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Controladoria, Diretoria Executiva e Secretaria/Cooperativismo. A cooperativa conta também com uma agroindústria canavieira e seis unidades operacionais no setor de grãos.

Nesses 13 anos de atuação buscando o alcance de sua missão, e gerando o desenvolvimento sustentável de sua região, a Nova desenvolveu diversas ações voltadas à sustentabilidade socioambiental, dentre elas um programa ambiental denominado EcoNova, que contempla os seguintes projetos em execução:

- Preservação da Mata Ciliar e Reserva Legal.
- Coleta de Embalagens Vazias de Defensivos.
- Preservação e Conservação de Solo.
- Recolhimento de Resíduos Sólidos Contaminados.

- Educação Ambiental.
- Recolhimento de Copos Descartáveis.
- Recolhimento de Pilhas e Baterias.
- Semana do Meio Ambiente.
- Recolhimento e Inutilização de Papéis Descartados Internamente.

A necessidade de cumprimento da legislação trabalhista, no que se refere à Lei de Cotas para deficientes, e a prática do sétimo princípio cooperativista, Preocupação com a Comunidade, emca-minharam para o desenvolvimento do projeto de implantação da Fábrica Artesanal de Reciclagem EcoNova.

A implantação da Fábrica permitirá à cooperati-va a realização de uma atividade social que aten-da às exigências contidas na Lei 8213/91 art. 93 (utilizando a mão de obra de pessoas com defici-ência na fabricação artesanal de papel para im-pressão e na confecção de material institucional) e ambiental (fazendo uso de papel proveniente do descarte da cooperativa e, ainda, pela utilização das fibras do bagaço de cana-de-açúcar, resultan-te da industrialização do etanol).

No período de safra da cana-de-açúcar, que em geral estende-se de abril a novembro, a Nova emprega em média 1.200 trabalhadores, número que obriga a cooperativa a cumprir a Lei de Cotas para pessoas reabilitadas pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e para PCDs, cujo artigo 93 dispõe: empresas a partir de 1.001 fun-cionários devem manter 5% dos cargos reserva-dos para beneficiários reabilitados ou PCDs. Esse percentual implica na contratação de, no mínimo, 60 trabalhadores conforme descreve a Lei, núme-ro difícil de ser alcançado, mesmo com os esforços das equipes de seleção e serviço social da coope-rativa e com o apoio de órgãos governamentais como Agência do Trabalhador e o Setor de Reabi-litação do INSS, além de instituições como Conse-lho Municipal da Pessoa com Deficiência (CMPD) e APAE.

3. Referencial teórico

A viabilidade do papel produzido a partir de fi-bras da cana-de-açúcar tem sido pauta de pes-quisas que apontam ser esta uma alternativa sus-tentável para a fabricação de papel, considerando que a fibra vegetal é de boa qualidade, renovável e que o replantio de sua origem, a cana-de-açúcar, pode ser continuado, evitando o corte de centenas de árvores. E o fator principal de viabilidade é que a matéria-prima utilizada para fabricação do papel é fruto de um subproduto cujo produto principal está ligado à bioenergia. O processo de produção do papel vem sendo apontado também como mais limpo, necessitando de menor adição de produtos químicos no processo de clareamento da polpa para produzi-lo.

O papel de cana-de-açúcar está entre as mais recentes oportunidades de negócio a serem exploradas. Ele é obtido pela formação da polpa de resíduo da cana (o bagaço) alvejado, lavado, batido, tingido, peneirado e prensado misturada a papéis descartados picotados – é esse processo que lhe garante o título de “reciclado”. Sem a mis-tura, o papel de cana é produto de “primeiro uso”, sendo denominado “ecológico”, mas não recicla-do.

Segundo a empresa GCE Papéis, para ser produzida uma tonelada de papel branco novo, são necessários 60 eucaliptos de 6 anos de idade, 100 mil litros de água e 5 mil kW/h de energia. Portanto, é fácil concluir que a fabricação de pa-pel é uma atividade altamente poluidora, tanto que empresas fabricantes de papel são classificadas como motivadoras de desmatamento, alteradoras de paisagens com plantações de eucaliptos, po-luidoras de rios e lagos e grandes emissoras de gases formadores do efeito estufa.

Estudos, como os do Portal GCE Papéis, com-provaram que, no bagaço da cana, existem fibras de qualidade para a fabricação de papéis com ní-

veis de pureza, biodegradabilidade e reciclagem de 100%.

Na questão social, há duas normas internacionais devidamente ratificadas no Brasil, o que lhes confere status de leis nacionais, que são a Convenção nº 159/83 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra Pessoas Portadoras de Deficiência, também conhecida como Convenção da Guatemala, que foi promulgada pelo Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001.

Ambas conceituam deficiência, para fins de proteção legal, como uma limitação física, mental, sensorial ou múltipla que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, tenha dificuldades de inserção social. Na esfera privada, também é obrigatória a reserva de postos a PCDs. A Lei nº 8.213/91 fixa os seguintes percentuais: “A empresa com 100 ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência”.

Garantir a inserção de PCDs no mercado de trabalho passa por questões internas e externas à empresa. Readequar o processo produtivo, conscientizar os funcionários não deficientes, readequar as instalações são alguns dos desafios que precisam ser vencidos por ela. Já convencer o beneficiário do INSS a deixar o benefício para assumir um posto de trabalho e qualificar o deficiente e/ou o reabilitado para as exigências da função são desafios que precisam de envolvimento da sociedade e do governo.

4. Análise de mercado e competidores

Para muitas empresas, o paradigma de que investir na gestão ambiental é centro de cus-

tos que diminui a competitividade, está sendo mudado. Em alguns setores da indústria, o investimento em ações/produtos ambientalmente corretos gera riquezas e, apesar de em muitos outros o ponto de equilíbrio ainda não ter sido encontrado, os esforços estão sendo concentrados para tal. Mais por pressão social do que por força de lei, as empresas estão constantemente avaliando possibilidades de tornar seu processo produtivo mais limpo, ou ecologicamente correto, esbarrando invariavelmente no custo financeiro que esse processo representa.

Já no campo social, a atuação do governo, por meio de leis regulamentadoras, tem demonstrado maior efetividade na implantação de programas sociais nas organizações do que a pressão da sociedade. Um exemplo de como a sociedade é indiferente às questões sociais, citamos o caso, de uma empresa que em 2011 foi denunciada por utilizar trabalho escravo como mão de obra barata, tendo como resposta da sociedade à denúncia, o aumento médio de 11% nas vendas.

O sistema de cotas, amplamente trabalhado pelo governo nos últimos anos, tem sido efetivo na geração de oportunidade de trabalho e educação a setores marginalizados da população brasileira, segundo apontam pesquisas divulgadas por instituições como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Social da Indústria (Sesi) e instituições voltadas à defesa dos direitos de PCDs.

Diante de um mercado sensível a ações ecoeficientes e de políticas sociais contundentes, a oportunidade da Nova, que prima por desenvolvimento socioambiental sustentável, está em demonstrar a seus *players* que o ponto de equilíbrio entre competitividade, resultado operacional e gestão socioambiental eficaz, apesar de distante nesse momento, deve ser almejado.

Estruturar as ações ambientais da cooperativa e criar oportunidades de incluir no processo pes-

soas com deficiência, como proposto por meio da Fábrica Artesanal de Reciclagem no Programa EcoNova, coloca a cooperativa em igualdade a outras no setor, que já atua em programas como o de proteção de rios e reflorestamento próprio, a exemplos de concorrentes próximos que possuem políticas já bem estabelecidas nesse segmento.

Produzir o papel que será utilizado para emitir relatórios, projetos, balanço social, entre outros, é para a Nova sua maneira de minimizar o impacto no meio ambiente, pois utiliza matéria-prima própria e proveniente de reutilização, fomentando em seus *stakeholders* a consciência ambiental que se propôs na sua missão empresarial.

Atuar efetivamente nas questões sociais é outro desafio empresarial: as leis de cotas para Jovem Aprendiz e para PCDs nas empresas por uma ação efetiva do Ministério Público do Trabalho no Paraná têm sido assunto constante de reunião entre os gestores na cooperativa.

Não atentar-se ao cumprimento da cota legal representa à Nova um descumprimento à Minuta do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), IC nº 651/09, sob apreciação no Ministério Público do Trabalho, que permitiu à cooperativa, a fim de viabilizar o atendimento ao disposto em lei, elaborar um projeto voltado à qualificação e/ou aproveitamento da mão de obra específica de pessoas com deficiência, considerando um *gap* médio de 70% no número de pessoas com deficiência ou reabilitadas na cooperativa.

Pelo descumprimento da obrigação de cota legal de contratação estabelecida na cláusula primeira da Minuta do TAC, a cooperativa está sujeita à multa de R\$ 5.000,00 por vaga destinada à pessoa com deficiência ou reabilitada não preenchida no prazo estipulado de 120 dias, a contar da data de assinatura do TAC, ainda em aberto, entre outras obrigações citadas na Minuta.

Transformar ameaças em oportunidades é o desafio a que se propõe o Projeto EcoNova, mi-

nimizando o impacto ambiental, por ações ecologicamente responsáveis, e social, oportunizando trabalho a PCDs. Os produtos produzidos geram riquezas à cooperativa, pois disseminam entre os *stakeholders* a postura responsável da cooperativa no âmbito socioambiental e estende a eles a cobrança também de uma atuação, primando pelo consumo eficiente e pela valorização do ser humano e colocando em prática a filosofia do cooperativismo.

As cooperativas se baseiam em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante, valores que sustentam o Programa EcoNova.

Segundo o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa dos Direitos de Pessoas Portadoras de Deficiência (CAOP), Astorga conta hoje com uma população de 13,7% de pessoas com deficiência, o que representa em torno de 3.500 pessoas das quais se precisariam mais informações e que fossem localizadas e cadastradas – e hoje, em Astorga, nem mesmo o CMPD e a rede de assistência social do município possuem essas informações e cadastro. Assim, para início dos trabalhos, a parceria com a APAE para a disponibilização de pessoal para a fábrica será fundamental à Nova, mesmo considerando que o número de alunos que poderão ser encaminhados para o trabalho será menor que o necessário, porém já adequado para o início do processo.

4.1 Pontos fortes para implantação da Fábrica

- Oportunidade de marketing institucional elevado.
- Disponibilidade de recursos financeiros.
- Relevância do ponto de vista social.
- Disponibilidade de matéria-prima e de infraestrutura.

- Acessibilidade à tecnologia dos processos de fabricação.

- Convênio com instituições de ensino relacionadas.

4.2 Pontos fracos para implantação da Fábrica

- Produção limitada.
- Pouca diversidade de linhas de produto.
- Funcionários com limitações físicas e intelectuais.
- Contratação de funcionário para gerir o projeto.
- Assistência especializada aos funcionários.
- Turno de trabalho restrito a meio período.

4.3 Oportunidades para o negócio

- Enquadramento à legislação trabalhista vigente.
- Diferencial junto aos *stakeholders*.
- Marketing institucional.
- Destinação de subproduto.

4.4 Ameaças ao negócio

- Alterações à legislação trabalhista e ambiental vigentes.
- Falta de mão de obra.
- Troca de diretoria com alteração no Plano Estratégico da cooperativa.
- Dificuldades por parte da instituição conveniada.

5. Produtos e serviços

A produção da Fábrica Artesanal de Reciclagem terá como foco atender à demanda da Nova Produtiva conforme segue:

- Fabricação de papel A4 reciclado para impressão de relatórios.
- Fabricação de sacolas de papel reciclado para entrega aos visitantes.
- Fabricação de papel semente.
- Fabricação de papel cartão, para confecção de envelopes, pastas, etc.

A Fábrica deverá produzir 500 folhas de papel, tamanho A4, anualmente e ainda 3 mil folhas de papel cartão, tamanho 50x66 cm. No primeiro ano, a produção será direcionada aos visitantes da Nova, principalmente no que se refere às visitas à Indústria de Etanol e a relatórios anuais encaminhados a parceiros comerciais e instituições financeiras. No segundo ano, a Fábrica deverá focar seus produtos nas ações de marketing da cooperativa administradas pelo Setor de Cooperativismo.

Um dos diferenciais da Fábrica de Reciclagem estará na disseminação da consciência ambiental na cooperativa, considerando que mensalmente são destinados à incineração ou reciclagem cerca de 200 kg de papel, volume superior ao que a Fábrica de Reciclagem pode absorver para reaproveitamento, estabelecendo como meta para os funcionários da cooperativa gerar papel destinado à reciclagem compatível com a capacidade de processamento da Fábrica, gradativamente, num prazo de 5 anos, reduzindo, assim, o desperdício de papel A4 em 10% no primeiro ano, 20% no segundo, e assim gradativamente até alcançar 50% de economia ao término de 5 anos.

Outro aspecto relevante da Fábrica serão os ganhos sociais trazidos pela oferta de emprego e renda às pessoas com deficiência, elevando-lhes a autoestima e a dignidade, assim como o respeito da sociedade a elas diante de seu trabalho, possibilitando-lhes a inclusão social.

6. Conclusão

A filosofia cooperativista busca o encontro do equilíbrio entre o social e o econômico. E, como desafio às cooperativas, esse equilíbrio precisa ser encontrado sem deixar de se orientar pelo processo competitivo do mercado em que está inserida – desafio de implantação da Fábrica Artesanal de Reciclagem na Cooperativa Agroin-

dustrial Nova Produtiva alinha-se à essa premissa.

A sustentabilidade permeia a questão ambiental e o desenvolvimento da comunidade onde a empresa está inserida. Assim, oportunizar trabalho às pessoas marginalizadas por anos de descaso e valorização da produtividade é um caminho para a Nova Produtiva cumprir sua missão empresarial, de preservação do meio ambiente, e promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade onde atua, reforçando o sétimo princípio cooperativista: o interesse pela comunidade.

O posicionamento do Ministério Público do Trabalho (MPT), que vem exigindo o cumprimento da Lei de Cotas na cooperativa, reconhece as dificuldades encontradas pelas empresas para o cumprimento da lei, sejam elas baixa qualificação das pessoas com deficiência ou pouca disponibilidade para o trabalho devido ao histórico de improdutividade e das políticas assistencialistas, além de todas as adaptações que são necessárias a empresa fazer para receber as mais diferentes limitações físicas e mentais no seu processo de trabalho.

Implantar, hoje, a Fábrica de Reciclagem passa a ser uma alternativa que permitirá à cooperativa deixar de estar em conflito com as políticas afirmativas impostas pelo governo, sem necessariamente cumpri-las à risca.

7. Considerações finais

A aceitação do Projeto pelo MPT representa à cooperativa investir cerca de R\$ 140.000,00 ao ano na manutenção da Fábrica em detrimento de desembolsar multas mensais pelo descumprimento da lei e da contratação imediata de pessoas inaptas para o trabalho que gerariam custos extras – dos salários à infraestrutura de logística, gestão, produção, etc. – processo que geraria maiores impactos à produção, enquanto que a Fábrica nasce com um potencial de

marketing importantíssimo para a cooperativa.

A viabilidade do projeto de Implantação da Fábrica Artesanal de Reciclagem se apoiará em três premissas:

1. Cumprimento da responsabilidade social da cooperativa, com a capacitação e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.
2. Fomento da consciência ambiental na cooperativa e em seus *stakeholders*.
3. Ser o principal produto de marketing institucional da cooperativa.

O potencial de marketing da Fábrica é grandioso, seja pela sustentabilidade empresarial que ela demonstra ou pelos produtos de divulgação da Nova, que serão produzidos e distribuídos levando a marca da cooperativa muito mais adiante do que visualizamos neste plano de negócios.

Por esses motivos, acreditamos que o projeto de implantação da Fábrica Artesanal de Reciclagem EcoNova é viável e representa um acréscimo competitivo, que pode ser aprofundado por um estudo de marketing institucional e de influências nos resultados operacionais da fábrica sobre a sua mantenedora: a cooperativa.

Referências

ASSESSORIA ESPECIAL DE ASSISTÊNCIA À PCD. **Conhecendo e compreendendo a pessoa com deficiência**. Curitiba, 2010.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NOVA PRODUTIVA. Disponível em: <<http://www.nova-produtiva.com.br>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

CUNHA, Renata Thereza Fagundes; MAGALHÃES, Sonia Beraldi de; CARRASQUEIRA, Flora Allain (Org). **Relações de gênero na indústria: metodologia Sesi em prol da equidade**. Curitiba: Sesi, 2011.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 5. ed. Rio

de Janeiro: UnB, 2000.

ECCOMUNDO. Disponível em: <<http://www.eccomundo.com>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

GAWLAK, Albino; TURRA, Fabianne Ratzke. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: SESCOOP-PR/OCEPAR, 2002.

GCE PAPÉIS. Disponível em: <<http://www.gcepapeis.com.br>>. Acesso em 27 abr 2012.

NOVA PRODUTIVA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Planejamento estratégico do setor de cooperativismo 2012-2015**. Astorga: Nova Produtiva, 2012.

PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS QUÍMICOS. Disponível em: <<http://www.proresiduos.uem.br>>. Acesso em: 8 dez. 2011.

RIO + 20. Disponível em: <<http://www.rio20.gov.br>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

RIZOMAS. **Regras para citação e referências - ABNT**. Disponível em: <<http://rizomas.net/cultura-escolar/bases-de-dados/208-regras-para-citacao-e-referencias-abnt.html>>. Acesso em: 28 set. 2012.

SAAD, Eduardo Gabriel. **CLT comentada**. 33 ed. São Paulo: LTR, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DO TRABALHO, EMPREGO E PROMOÇÃO SOCIAL. **Trabalhador com deficiência e o mercado de trabalho**. Curitiba, 2010.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; PICCIRILLO, Miguel Belinati (Coord). **Inclusão social e direitos fundamentais**. São Paulo: Boreal, 2009.

Viabilidade do uso do biogás em um abatedouro de aves

- ANTÔNIO CARLOS FIGUEIREDO¹
- GUILHERME DANIEL²
- KÁTIA CRISTINA FAGNANI³
- MARCO ANTÔNIO FALLEIROS⁴
- MAYCON RICARDO ZIMERMANN⁵

Resumo

Os efluentes industriais gerados no abatedouro, após serem digeridos anaerobicamente, liberam o metano, principal componente do biogás, que pode ser utilizado em diversos processos da indústria para a produção de calor ou eletricidade. Este trabalho tem como objetivo estimar as demandas para o uso do biogás em um abatedouro de aves, localizado na região Oeste do Paraná, e comparar a viabilidade da utilização do biogás na produção de energia térmica para queima em caldeira ou geração de energia elétrica para ser utilizada na própria planta industrial. Embora, ambos os projetos apresentem tecnologias limpas e sustentáveis e identifiquem um retorno financeiro para a indústria, a produção de energia térmica possui um retorno financeiro mais rápido que a geração de energia elétrica.

Orientador
Prof. Antônio Raimundo dos Santos

Curso
Pós-graduação em Energias
Renováveis com Ênfase em Biogás
ISAE/FVG – SESCOOP/PR

Palavras-chave: Biogás, abatedouro, aves, energia, renovável.

¹Engenheiro Elétrico – Cooperativa Cergrand

²Engenheiro Ambiental – Cooperativa C. Vale

³Engenheiro Ambiental – Cooperativa C. Vale

⁴Engenheiro Elétrico – Cooperativa Cocafe

⁵Tecnólogo Ambiental – Cooperativa Copagri

1. Introdução

Na tentativa de solucionar problemas referentes à energia, países de todo o mundo buscam novas tecnologias com objetivo de obtê-la de forma renovável, sustentável, menos poluente, mais adequada à matriz energética e, principalmente, que diminua a necessidade de usar energias fósseis. A biomassa aparece nesse cenário como a mais velha energia renovável usada pelo homem e como a melhor alternativa para enfrentar os problemas futuros de falta de energia (CORTEZ *et al*, 2008).

Entre as tecnologias utilizadas para o aproveitamento da energia da biomassa, a digestão anaeróbica, desenvolvida principalmente com o objetivo de tratar resíduos e efluentes orgânicos, vem sendo cada vez mais utilizada pelo fato de permitir a recuperação de energia através do aproveitamento do biogás e nutrientes, bem como prevenir a poluição ambiental (IEA, 2005; *apud* Zannete, 2009).

O biogás é um gás inflamável, composto principalmente de metano (CH₄) e gás carbônico (CO₂), e é gerado através da decomposição de qualquer substância orgânica de origem animal e vegetal, devido à atividade de bactérias anaeróbicas (que se desenvolvem sem a presença de oxigênio) em um ambiente controlado.

O Brasil possui grande potencial de aproveitamento energético do biogás no tratamento de esgoto, de resíduos agrícolas, na suinocultura, na pecuária, em agroindústrias e, também, na disposição de resíduos sólidos urbanos.

A produção de energia através do biogás gerado na biodigestão anaeróbica abre um leque de oportunidades para tratamento e reaproveitamento da biomassa residual gerada em diversos processos na agroindústria. Portanto, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise da melhor alternativa para o aproveitamento do biogás gerado em um abatedouro de aves, considerando

a conversão em energia elétrica ou em energia térmica.

1.1 Processo de geração e composição do biogás

A geração do biogás ocorre a partir da biodigestão anaeróbica de materiais orgânicos por organismos vivos, em um ambiente sem a presença de oxigênio. Porém, para se otimizar a geração de biogás, existem vários fatores que influenciam no processo, pois ele ocorre em fases independentes entre si e que devem ser respeitadas.

O mecanismo de decomposição anaeróbica se desenvolve pela ação de um consórcio de microrganismos que acontece de maneira imbricada, ou seja, são interdependentes, em que um dos produtos finais da degradação, e no qual recai maior interesse, é o metano.

As fases pelas quais passam a biodigestão são realizadas na seguinte ordem:

>> **Hidrólise:** uma vez que as bactérias não são capazes de assimilar a matéria orgânica particulada, a primeira fase no processo de degradação anaeróbica consiste na hidrólise de materiais particulados complexos em materiais dissolvidos mais simples, os quais podem atravessar as paredes celulares das bactérias fermentativas (KUNZ, 2006). Essa é a fase mais delicada do processo, pois as bactérias fermentativas hidrolíticas são as mais sensíveis e trabalham de forma lenta, além de sofrerem influência da temperatura do reator e do líquido que está entrando no sistema, assim como do pH e da composição do efluente.

>> **Acidogênese:** os produtos solúveis oriundos da fase de hidrólise são metabolizados no interior das células das bactérias fermentativas, sendo convertidos em diversos compostos mais simples, os quais são então excretados pelas células. Os compostos produzidos incluem ácidos graxos voláteis, alcoóis, ácido láctico, gás carbônico, hidrogênio, amônia e sulfeto de hidrogênio, além de novas células bacterianas (KUNZ, 2006).

>> **Acetogênese:** essa fase é realizada pelas bactérias acetogênicas, que possuem a função de converter o material gerado na fase acidogênica em um substrato para a fase que virá a seguir, a metanogênica. As bactérias acetogênicas fazem parte de um grupo metabólico intermediário, que produz substrato para as metanogênicas. Os produtos gerados pelas bactérias acetogênicas são o hidrogênio, o dióxido de carbono e o acetato. Durante a formação dos ácidos acético e propiônico, uma grande quantidade de hidrogênio é formada, fazendo com que o valor do pH no meio aquoso decresça (KUNZ, 2006).

>> **Metanogênese:** dois grupos de organismos metanogênicos estão envolvidos na produção de metano. Um grupo, chamado de metanógenos acetoclásticos, converte o acetato em metano e dióxido de carbono. O segundo grupo, denominado metanógenos, utiliza hidrogênio como doador de elétrons e o CO₂ comoceptor de elétrons para produzir metano (ZANETTE, 2009).

Durante a digestão é muito importante analisar os fatores que influenciam o processo, como temperatura, ausência de oxigênio, composição do substrato, pH e outros que possam inibir a atividade bacteriana.

Quando todo o processo de biodigestão anaeróbia ocorre de acordo com o desejado e nas condições adequadas, há a otimização dos gases onde eles atingem características ideais para sua utilização.

O biogás é composto por uma mistura de gases que têm suas características determinadas pelas particularidades dos resíduos e das condições de funcionamento do processo de digestão. É constituído, principalmente, por metano (CH₄) e dióxido de carbono (CO₂), além de alguns outros gases, como nitrogênio, hidrogênio, monóxido de carbono, entre outros, porém em menores concentrações (COLDEBELLA, 2006).

Na tabela a seguir, é possível observar a composição comumente encontrada no biogás.

Tabela 1 – Principais gases que compõem o biogás

Gás	Símbolo	Concentração no biogás
Metano	CH ₄	50 – 80
Dióxido de carbono	CO ₂	20 – 40
Hidrogênio	H ₂	1 – 3
Gás Sulfídrico e outros	H ₂ S, CO, NH ₃	0,5 – 3

Fonte: COLDEBELLA, 2006.

Esses valores de concentração média podem variar de uma fonte para outra, pois a atividade bacteriana sofre influência de inúmeras variáveis, como a construção da biodigestão, o tipo de efluente que está alimentando, o percentual de sólidos presentes e demais características físico-químicas do efluente – fatores estes que posteriormente irão interferir nas características do biogás gerado.

1.2 Possíveis utilizações para o biogás

O biogás pode ser utilizado em praticamente todas as aplicações desenvolvidas para o gás natural. Em algumas, entretanto, o biogás deve ser tratado, pois existem diferenças consideráveis entre os requerimentos para as aplicações estacionárias do biogás e como combustível ou para a distribuição em tubulações (ZANETTE, 2009).

As aplicações mais comuns para o biogás são o aquecimento e a geração de eletricidade. Além dessas aplicações, a utilização como combustível veicular e a injeção na rede de gás natural são aplicações que vêm se desenvolvendo, principalmente, nos países europeus.

Para geração de calor, o biogás geralmente é utilizado por meio de combustão direta em queimadores, fornalhas e caldeiras. Em plantas rurais, a geração de energia térmica é utilizada principalmente para aquecimento de instalações de cria-

ção de animais, onde o biogás é queimado em fornalhas e o seu calor, conduzido para instalações por meio de tubulações ventiladas. Para essa utilização do biogás, faz-se necessária a filtragem dele, a fim de remover principalmente o gás sulfídrico, que, por possuir características corrosivas, ocasiona problemas nos equipamentos e linhas, diminuindo-lhes a vida útil.

O biogás também é um combustível adequado para a geração de energia elétrica ou cogeração. Diversas tecnologias estão disponíveis, sendo as principais aplicações em geradores com combustão interna e as turbinas a gás (ZANETTE, 2009).

Outra alternativa, ainda não muito difundida, é a utilização do biogás, após rigorosa purificação, como Gás Natural Veicular (GNV). Em países europeus, esta é uma prática que já vem sendo utilizada há alguns anos e tem demonstrado que a configuração do veículo não é um problema para o uso do biogás como combustível, entretanto, as especificações para a qualidade do gás são restritas. Com respeito a essas exigências, o biogás necessita passar por um processo de purificação, assim obtém-se um gás com maior poder calorífico, além de livre de impurezas que possam comprometer os equipamentos envolvidos (ZANETTE, 2009).

Vem ganhando força na Europa também a injeção de biogás na rede de gás natural, uma vez que ele, assim como o gás natural, é composto principalmente de metano. Para tanto, as especificações do gás natural devem ser atendidas para a injeção na rede, o que pode ser realizado, na maioria das vezes, com os processos de tratamento existentes.

1.2.1 Emprego do biogás na geração de energia térmica

Caldeira ou gerador de vapor é um equipamento que se destina a gerar vapor através de uma troca térmica entre o combustível e a água. É construído com chapas metálicas e tubos e tem

por finalidade fazer com que a água se aqueça e passe do estado líquido para o gasoso, aproveitando o calor liberado pelo combustível, que faz com que as partes metálicas se aqueçam e transfiram calor à água, produzindo assim o vapor.

Gerar vapor com finalidade comercial teve sua origem na Revolução Industrial, mas seu uso inicial era somente para mover máquinas e turbinas a fim de gerar energia elétrica e por em movimento locomotivas. Com o advento da necessidade industrial, fez-se necessário o cozimento, a higienização e a fabricação de alimentos, fazendo necessariamente as caldeiras evoluírem.

Entre as aplicações da energia térmica produzida com biogás, estão a geração de água quente e/ou vapor para aquecimento de animais, o resfriamento obtido por dispositivos de troca de calor e a refrigeração de produtos perecíveis. Além disso, o biogás pode ser usado diretamente na queima em caldeiras ou em processos que exijam aquecimento. Aplicar parte do biogás para gerar energia térmica pode substituir a lenha ou combustíveis fósseis utilizados em caldeiras (BLEY, 2009).

O biogás pode ser utilizado, também, em processos industriais para a produção de vapor. A sua queima em caldeiras é uma tecnologia bem estabelecida e confiável, existindo poucas restrições em relação à qualidade do biogás, entre elas a pressão do gás e o nível de H_2S .

A pressão em geral deve estar entre 8 e 25 mbar e é recomendável trabalhar com o nível de H_2S menor que 1000 ppm, o que permite manter o ponto de orvalho em torno de $150^{\circ}C$. A adaptação dos equipamentos para uso do biogás pode ser realizada com pequenas modificações, buscando a adequação às características do novo combustível. Para o controle do nível de umidade do gás, são utilizados purgadores e linhas de condensado, impedindo, dessa forma, danos aos equipamentos e problemas na operação das caldeiras (ICLEI, 2009).

Atualmente, inúmeras áreas da indústria utilizam produção de vapor através de caldeiras, como laticínios, fábricas de alimentos, curtumes, frigoríficos, indústrias de vulcanização, usinas de açúcar e álcool, tecelagem, fábricas de papel e celulose, entre outras.

1.2.2 Emprego do biogás na geração de energia elétrica

O biogás pode ser utilizado como fonte de energia primária para fornecer energia mecânica em turbinas e motores, os quais, acoplados a geradores elétricos, são capazes de produzir energia elétrica.

“Energia” pode ser definida como a quantidade de trabalho que um sistema é capaz de fornecer. O princípio da conservação de energia afirma que esta não é criada nem destruída, apenas transformada. Esse princípio se aplica aos diversos processos de conversão, sendo que um dos mais importantes é a conversão eletromecânica, no qual a energia proveniente de uma determinada fonte, no caso o biogás, é transformada em energia elétrica por meio de um conjunto motor (máquina primária) gerador elétrico.

Os motogeradores a gás possuem requisitos de qualidade do gás similares às caldeiras, com exceção de que a concentração de H_2S deve ser menor para garantir um tempo de operação razoável para o sistema. Sistemas Otto, projetados para funcionar com gasolina, são bem mais suscetíveis a H_2S do que o sistema a diesel, mais robusto. Para aplicações em maior escala (>60 kW), portanto, predominam os sistemas a diesel (PEREIRA, 2006).

Outra aplicação na geração de eletricidade é o uso de turbinas a gás. Essa tecnologia é bem estabelecida para potências superiores a 800 kW. Nos últimos anos, turbinas menores, também chamadas de microturbinas, na faixa de 25 a 100 kW têm sido introduzidas com êxito para o aproveitamento do biogás. Elas pos-

suem eficiência comparáveis a de motores pequenos com injeção por centelha com baixas emissões, permitindo também a recuperação de vapor de baixa pressão, o que é interessante para aplicações industriais. Além disso, os custos de manutenção são muito baixos (MONTEIRO, 2004).

2. Metodologia

O estudo considerou dados de um abatedouro de aves, localizado na região Oeste do Estado do Paraná, e estimou a possibilidade de geração de biogás através do volume de efluentes gerado diariamente e sua carga orgânica. Sendo uma atividade de alto consumo energético e produtora de resíduos, a avicultura de corte pode reverter seus resíduos em energia.

A vazão de efluente na entrada do biodigestor é contínua, chegando a aproximadamente 5.500 m^3 /dia, com geração estimada de 1.000 m^3 /dia de biogás, contendo cerca de 73% de metano.

A partir dos dados coletados, foi possível estimar a produção diária de biogás e seu potencial de geração de energia elétrica e térmica. Após a mensuração dos valores com cada tipo de geração de energia, analisou-se qual das alternativas se mostra mais interessante para o caso.

2.1 Cálculo da estimativa de geração de energia térmica

A utilização de biogás como fonte de energia térmica é um das alternativas para seu aproveitamento, sendo ele também passível de utilização para geração de calor em aquecedores ou de vapor em caldeiras. Para este estudo do abatedouro de aves, tem-se como propósito a inserção do biogás na cadeia produtiva de vapor em caldeira, com o objetivo de reduzir custos com a substituição total ou parcial de outros tipos de combustíveis.

Para geração de vapor em caldeira, atualmente a indústria utiliza como fonte de combustível cavaco de lenha.

Buscando então apresentar possibilidades para a redução de custos de produção, o trabalho avaliou o potencial e a viabilidade de substituição de cavaco pelo uso de biogás.

Como referência para os cálculos, foram utilizados os valores:

- consumo de cavaco/dia = 45 ton.

- custo da tonelada de cavaco = R\$ 140,00
 - equivalência energética = 1,5 kg de cavaco equivale a 1 m³ de biogás

- geração de biogás pela planta = 1.000 m³/dia

2.1.1 Análise econômica

Cálculo de economia: economia diária de cavaco

- 1000 m³ de biogás x 1,5 = 1,5 ton. de cavaco/dia

- 1,5 ton. x R\$ 140,00 = R\$ 210,00/dia

Tabela 2 – Custos para implantação de um sistema de energia térmica

Item	Descrição dos produtos e/ou serviços	Preço total
1	Biodigestor: geomembranas PEAD 1,5mm, serviços de escavação e montagem	R\$ 83.500,00
2	Transporte e queima de biogás: materiais e serviços	R\$ 20.000,00
3	Sistema de agitação: materiais e serviços	R\$ 15.000,00
4	Prestação de serviços: projeto e acompanhamento	R\$ 55.000,00
	Investimento total	R\$173.500,00
	Manutenção do sistema	R\$ 1.000,00

Além dos custos de implantação, deverão ser considerados custos de R\$ 1.000,00 por mês referente a despesas de manutenção do sistema.

Considerando que a indústria opera aproximadamente durante 22 dias no mês, o custo diário é de R\$ 45,45 portanto a receita líquida é de R\$ 164,55/dia ou R\$ 43.441,20/ano

Com uma análise simples de retorno financeiro, pode-se considerar que o investimento em geração térmica terá um retorno em aproximadamente 3,9 anos.

2.2 Cálculo da estimativa de geração de energia elétrica

2.2.1 Dimensionamento do sistema

Para o cálculo da potência elétrica obtida a partir da produção de biogás, utilizando motor de ciclo Otto, considerou-se a concentração de metano (CH₄) de 73%, o poder calorífico inferior do biogás igual 7 kW/h.m⁻³. A partir desses dados, estimou-se a potência elétrica disponível, considerando-se o rendimento de 25% do conjunto motor gerador, conforme cálculos a seguir:

a) Potencial teórico de produção de eletricidade (PTE):

$$PTE = PCI.P_B$$

Onde:

PTE = Potencial teórico de produção de eletricidade (kWh.dia⁻¹).

PCI = Poder calorífico inferior do biogás (kW/h.m³).

PB = Produção diária de biogás (m³.dia⁻¹).

Considerando-se que a produção média de biogás é de aproximadamente 1.000 m³.dia⁻¹, estima-se uma produção teórica de eletricidade (PTE) de 7.000 kWh.dia⁻¹.

b) Potencial técnico de geração (PTCE):

$$POT = \frac{PTCE}{HO.\cos\varphi}$$

Onde:

PTCE = Potencial técnico de produção de energia (kWh.dia⁻¹).

η = rendimento do conjunto motor, adimensional.

Obtendo um potencial técnico de geração de 1.750 kWh.dia⁻¹.

c) Potência de geração de energia (POT):

$$PTCE = \frac{PTE\eta}{100}$$

Onde:

POT = Potência de geração de eletricidade (kVA).

HO = Número de horas diárias de operação do conjunto motor gerador (horas).

$\cos\varphi$ = Fator de potência.

Assim, a potência estimada de geração de eletri-

cidade para o projeto, considerando a operação em 10 horas diárias, e um $\cos.\varphi = 1,0$ é de 175 kVA.

Portanto tem-se uma potência elétrica de 175 kVA a partir do biogás gerado no projeto. Com isso, o sistema pode ser composto por duas unidades em paralelo de 100 kVA.

2.2.2 Dados técnicos do motor gerador de 100 kVA

a) Motor a biogás MWM 6.12T – ciclo diesel convertido para ciclo Otto:

Rotação: 1.800 rpm.

Consumo (biogás/hora): 50 m³.h⁻¹.

b) Gerador fabricante/modelo: Gramaco/G2R 200MB 4.

Rotação nominal: 1800 rpm.

Potência: 100 kVA contínuo.

Frequência: 60 Hz.

Tensão e corrente: 220 V e 270.0 A.

$\cos.\varphi$: 0.8 a 1.0.

(excitatriz brushless)

2.2.3 Análise econômica

Estamos considerando geração isolada, ou seja, não operando em paralelo com a concessionária. Então temos os seguintes dados disponíveis:

- Potencial técnico de geração que é de 1.750 kW/h ao dia.

- Tempo de funcionamento do conjunto motor gerador 10 horas/dia.

- Que a indústria opera aproximadamente 22 dias/mês.

Calcula-se, com estas informações, que teremos, no final do mês, entregue ao sistema 38.500 kW/h.

Tabela 3 – Custos para implantação de um sistema de energia elétrica

Item	Descrição dos produtos e/ou serviços	Preço total
1	Biodigestor: geomembranas PEAD 1,5mm, serviços de escavação e montagem	R\$ 83.500,00
2	Sistema motogerador: sistema composto por 2 conjuntos motogeradores de 100 kVA cada e casa de máquina	R\$ 248.700,00
3	Purificação do biogás: filtro para remoção de H2S	R\$ 10.000,00
4	Prestação de serviços: projeto e acompanhamento	R\$ 50.000,00
	Investimento total	R\$ 392.200,00
	Manutenção do conjunto	R\$ 1.500

Para o estudo da viabilidade econômica, ou seja, obtenção da receita proveniente da utilização da energia gerada (38.500 kW/h) através da utilização do biogás, é de extrema importância conhecer as condições de carga e compra de energia da indústria.

Em nosso estudo, verificamos que a potência de geração obtida em função do volume de biogás disponível não é compatível com demanda da indústria, por isso definiu-se que a geração distribuída não ira trabalhar em paralelo com a concessionária.

Verificou-se também que, no contrato de compra de energia junto à concessionária, essa indústria estava classificada como Grupo/Subgrupo A2, modalidade tarifária Horosazonal Azul.

Assim, o conjunto motor gerador seria instalado estrategicamente para atender parte das instalações elétricas da indústria, compatível com sua potência de geração, utilizando-se de chaves de transferência e admitindo que o horário de ponta (3 horas consecutivas, geralmente estabelecidas entre 18h e 21h) esteja inserido nas 10 horas, estabelecidas, para funcionamento do conjunto motor gerador.

Serão utilizados os valores de R\$ 0,2715 para horário de ponta e fora de ponta R\$ 0,1575. Essas são tarifas de energia expressa em R\$ kW/h e são adquiridas através do mercado livre de energia, não contemplando encargos (PIS, Confins e ICMS).

Estimativa de economia com a energia elétrica gerada:

a) Horário de ponta 175 kW x 3 horas x 0,2715 x 22 dias = R\$ 3.135,82

b) Horário fora da ponta 175 kW x 7 horas x 0,1575 x 22 dias = R\$ 4.244,62

Assim, teríamos uma diminuição de R\$ 7.380,44 na fatura mensal (compra) de energia da concessionária, considerando utilização do gerador em sua capacidade nominal.

3. Apresentação dos resultados

Seguem, abaixo, os dados utilizados para a realização das estimativas de geração de energia térmica e elétrica.

Tabela 4 – Dados considerados nas estimativas para geração de energia térmica e elétrica

Dados Abatedouro Avaliado	Quantidade
Produção de biogás	1.000 m ³ /dia
Consumo de cavaco	45 ton./dia
Custo da ton. de cavaco	R\$ 140/ton.
Custo da energia elétrica em horário de ponta	R\$ 0,2715 kWh ⁻¹
Custo da energia elétrica em horário fora de ponta	R\$ 0,1575 kWh ⁻¹
Dias de funcionamento	22 dias/mês

A tabela, abaixo, demonstra uma comparação entre os resultados dos estudos de viabilidade das alternativas para o uso do biogás gerado em um abatedouro de aves.

Tabela 5 – Comparação dos resultados dos estudos de viabilidade

Alternativa	Investimento Inicial	Custo de Manutenção	Economia/Mês	Retorno do Investimento/meses	Retorno do Investimento/anos
Energia Térmica	R\$ 173.500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 4.620,00	47,93 meses	3,9 anos
Energia Elétrica	R\$ 392.200,00	R\$ 1.700,00	R\$ 7.380,44	69,05 meses	5,75 anos

4. Análise dos resultados

Na avaliação da viabilidade econômica da implantação de um projeto, devem ser considerados inicialmente os custos de investimento, operação e manutenção para cada alternativa a ser avaliada e, posteriormente, as receitas obtidas com a redução de custos proporcionada pela economia da atual fonte de energia.

Percebe-se, através deste estudo, que tanto a queima do biogás em caldeira (energia térmica) quanto a geração de energia elétrica, através da implantação de um conjunto motogerador, seriam viáveis para o empreendimento.

Como o valor do investimento inicial para a utilização do biogás na queima em caldeira é menor, comparado à geração de energia elétrica, o *pay back* do projeto de energia térmica viabilizou um retorno do investimento em um prazo menor, sendo, portanto, o mais viável a ser implantado.

Pode ocorrer que, em estudos de outros empreendimentos, a alternativa escolhida seja outra,

pois esse resultado depende de cada caso específico.

5. Conclusão

Os efluentes industriais gerados no abatedouro, após serem digeridos anaerobicamente, liberam o metano, principal componente do biogás, que pode ser utilizado em diversos processos da indústria, para a produção de calor ou eletricidade.

Para um melhor aproveitamento do biogás, deve-se ter controle de alguns parâmetros do biodigestor como vazão, pH, carga orgânica de entrada e eficiência do biogás.

A principal desvantagem na utilização dele é a presença do gás sulfídrico, assim a remoção dessas impurezas é fundamental para o bom funcionamento dos equipamentos e para o rendimento satisfatório na conversão do biogás em energia elétrica. Para a utilização em caldeira, quando a energia térmica é gerada, o processo pode ser simplificado, pois não é necessário um gás purificado.

No caso em estudo, a alternativa de geração de energia térmica apresentou um menor investimento inicial, um menor ganho no decorrer dos meses, mas ainda sim apresentou um retorno mais rápido do investimento do que a implantação do conjunto motor gerador para a geração de energia elétrica a ser utilizada na própria indústria.

Mesmo assim, é importante salientar que ambos os projetos apresentam um retorno financeiro para a indústria, aproveitando-se o biogás gerado na decomposição anaeróbia dos efluentes provenientes do processo produtivo dela. Ou seja, ambas as tecnologias são limpas e sustentáveis.

Referências

BLEY JR., Cícero; LIBÂNO, José C.; GALINKIN, Maurício; OLIVEIRA, Mauro M. **Agroenergia da biomassa residual: perspectivas energéticas, socioeconômicas e ambientais**. 2 ed. Foz do Iguaçu: TechnoPolitik, 2009.

COLDEBELLA, A. **Viabilidade do uso do biogás da bovinocultura e suinocultura para geração de energia elétrica e irrigação em propriedades rurais**. Unioeste, 2006.

CORTEZ, L. A. B.; LORA, E. E. S.; GÓMEZ, E. O. **Biomassa para energia**. Campinas: Unicamp, 2008.

ICLEI BRASIL. **Manual para aproveitamento do biogás: aterros sanitários**. Disponível em: <http://www.resol.com.br/cartilha12/manual_iclei_brazil.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2012.

IEA. Biogas production and utilisation apud ZANETTE, A. L. **Potencial de aproveitamento energético do biogás no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

KUNZ, A.; Oliveira, P.A. In: Revista de Política Agrícola. **Aproveitamento de dejetos animais para geração de biogás**. Embrapa/Conab, 2006 (v. 15).

MONTEIRO, C. **Microturbinas: produção e transporte de energia II**. Disponível em: <http://paginas.fe.up.pt/~fmb/PTE2/Apontamentos%20PTE2/PTE2_Microturbinas.pdf>. Acesso em: 24 out. 2012.

PEREIRA, J. C. **Motores e geradores: princípio de funcionamento, instalação e manutenção de grupos diesel geradores**. Disponível em: <<http://www.joseclaudio.eng.br>>. Acesso em: 24 out. 2012.

ZANETTE, A. L. **Potencial de aproveitamento energético do biogás no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

Cooperativas agroindustriais inseridas no contexto da economia verde

- CLAUDIANE MORETTI¹
- FABIANA KANINOSKI²
- JAMES MORAIS³
- LEONARDO PEREIRA LINS⁴
- SILVIO KRINSKI⁵

Resumo

As cooperativas agroindustriais tem apresentado sólido crescimento nos últimos anos, consolidando importante papel no desenvolvimento (econômico e social) do Estado do Paraná. As suas atividades estão firmadas na produção agrícola e pecuária, alinhadas a uma estratégia de verticalização, agregando valor para a propriedade rural e construindo uma cadeia agroindustrial de grande competitividade. A intensificação da produção e transformação de alimentos tem gerado uma preocupação com a gestão dos recursos naturais e a crescente exigência dos consumidores, fazendo com que haja uma atenção especial com o meio ambiente e a busca por produtos e serviços mais eficientes, que empreguem tecnologias mais limpas. Neste ano de 2012 declarado pela Organização das Nações Unidas como o Ano Internacional do Cooperativismo, celebrando o trabalho desenvolvido pelas cooperativas para a redução da pobreza, geração de empregos e integração social

entre os cooperados e as comunidades em que atuam, verifica-se que as cooperativas agroindustriais do Paraná estão cada vez mais preocupadas com o meio ambiente. Este trabalho teve como objetivo analisar como as cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná estão inseridas no contexto da economia verde.

Orientador
Prof. Antônio Raimundo dos Santos

Curso
Pós-graduação em Energias Renováveis
com Ênfase em Biogás
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: *Cooperativismo, desenvolvimento social, meio ambiente, economia verde, cooperativas agroindustriais.*

¹ Tecnóloga Ambiental - Cooperativa Agroindustrial Lar

² Tecnóloga em Gestão Ambiental – Cooperativa Agroindustrial Lar

³ Tecnólogo em Gerenciamento Ambiental – Cooperativa Agroindustrial Lar

⁴ Engenheiro Ambiental - Parque Tecnológico Itaipu

⁵ Engenheiro Agrônomo, M.Sc., – Gerência Técnica e Econômica - OCEPAR

1. Introdução

Em constante evolução, o cooperativismo brasileiro é fundamental para a economia do país. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras, existem cooperativas em 13 ramos da economia: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer. Destacando o ramo agropecuário, no Brasil existem 1.523 Cooperativas, gerando 155.896 empregos diretos (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS).

O cooperativismo paranaense tem suas raízes nas cooperação praticada nas comunidades de emigrantes europeus, que procuraram organizar estruturas comuns para a compra e a venda da produção e suprimento de suas necessidades de consumo e crédito. Além da forte atuação no ramo agropecuário, as cooperativas também foram sendo organizadas nas áreas de crédito, saúde, trabalho, infraestrutura, transporte, consumo, educação, habitação e turismo (OCEPAR, 2011).

No Estado do Paraná o cooperativismo destaca-se como um instrumento de ascensão social dos cooperados e também de promoção de desenvolvimento regional com base em cadeias agroindustriais de grande competitividade, agregando valor à produção de grãos e cereais.

Atualmente, fazem parte do Sistema Ocepar 240 cooperativas, destacando-se o ramo agropecuário com 33,9% das cooperativas que respondem por aproximadamente 55% da produção agropecuária do Estado do Paraná.

Com números significativos de expansão, cresce também a preocupação com o meio ambiente e a busca por produtos e serviços mais eficientes, que empregam tecnologias mais limpas, transformando os passivos ambientais em ativos. Neste sentido, o tema economia verde vem ganhando

destaque e a responsabilidade socioambiental deixou de ser uma “moda passageira” e se tornou um modo de agir, nascido da preocupação com o futuro, em que pequenos hábitos cotidianos estão auxiliando a fixar uma nova ética verde.

O objetivo principal deste trabalho é analisar como as cooperativas agroindustriais estão inseridas no contexto da economia verde.

Como objetivos específicos destacam-se:

- Descrever a definição e a contextualização da economia verde.
- Analisar os fatores que impulsionaram o crescimento das cooperativas agroindustriais.
- Verificar se as cooperativas agroindustriais estão inseridas no contexto da economia verde.

2. Economia verde

A economia verde é um tema que ganha cada vez mais força, já que o mundo sente as consequências das mudanças climáticas e a escassez dos recursos naturais.

Segundo o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), a economia verde pode ser definida como sendo “Uma economia que resulta em melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz, significativamente, riscos ambientais e escassez ecológica”.

Segundo Louredo (2012), o conceito de economia verde não substitui o conceito de desenvolvimento sustentável, mas atualmente existe um crescente reconhecimento de que a realização da sustentabilidade se baseia quase que inteiramente em conseguir o modelo certo de economia. Mesmo que a sustentabilidade seja um objetivo de longo prazo, é necessário que a nossa economia se torne mais verde para conseguir atingir esse objetivo.

Segundo Makower (2009), na primeira década do século XXI, iniciou-se uma crescente economia verde voltada aos desafios ambientais e sociais do mundo, como criação de novas oportunidades – e desafios – para empresas de todos os tamanhos e setores.

Na economia verde, processos empresariais esbanjadores e produtos que poluem estão dando lugar a outros, mais eficientes, que empregam tecnologias mais limpas. Os problemas ambientais tais como mudanças climáticas, estão sendo vistos cada vez mais como oportunidades de inovação, estímulos a novos produtos, processos, mercados e modelos empresariais. Orientados por uma vasta gama de fatores como concorrência, medo de intervenção governamental, pressão de ativistas, exigências de clientes, altas nos preços da energia entre outros, as empresas estão aproveitando para a criação de valor nos seus negócios, ao mesmo tempo em que melhoram seu desempenho e reputação.

A pesquisa e desenvolvimento têm melhorado a qualidade e disponibilidade dos produtos verdes. O emprego da tecnologia é direcionado para a criação de produtos mais inovadores, para a busca de novas fontes de energia renováveis, para redução das cargas orgânicas dos processos, para utilização de ingredientes menos tóxicos e materiais mais biodegradáveis.

Enfim, as empresas têm mudado a sua visão em se tratando de economia verde. Há pouco tempo atrás, entendia-se que processos sustentáveis demandavam alto custo ao produto final. Atualmente os processos sustentáveis são vistos como investimentos, os quais, além de contribuir com o meio ambiente e a qualidade de vida da população, podem trazer retorno financeiro considerável para as empresas.

3. Fatores que impulsionaram o crescimento das cooperativas agroindustriais

O crescimento das cooperativas no setor agroindustrial, com base no processo de verticalização, foi alcançado graças a projetos de integração definidos no início da década de 1970 quando os investimentos em agroindustrialização passavam a ser impulsionados de maneira planejada (FAJARDO, 2006).

O regime militar brasileiro, que havia assumido o governo em 1964, pretendia estruturar e modernizar toda a economia brasileira, inclusive a setor agrícola. O objetivo era torná-lo mais eficiente e produtivo. Neste momento, o cooperativismo foi o instrumento utilizado para cumprir essa finalidade (SETTI, 2006).

Na década de 1970, as cooperativas cresceram como empresas comerciais, promovendo a compra e venda de insumos agrícolas e realizando a comercialização da produção dos associados e de outros serviços ligados à circulação da produção agrícola, mas sempre com uma atuação regionalista. A linha de produção era pouco diversificada e a prestação de serviços dirigida somente aos agricultores associados, por isso o aumento da produção comercializada só crescia com o aumento do quadro social (UFSC, 2012).

Buscando dar um novo impulso às cooperativas, em 1969 tiveram início no Estado do Paraná as primeiras discussões em torno da implantação dos projetos de integração, que buscavam rediscutir a forma de atuação das cooperativas, numa ação coordenada entre os vários órgãos promotores do cooperativismo (FAJARDO, 2006).

A partir da década de 1980, as cooperativas passam por uma transformação extraordinária, abandonando a região pioneira em busca de novas áreas de produção agrícola. É direcionado o desenvolvimento de grandes projetos de expansão da agricultura para exportação, promovendo a diversificação de suas linhas de produção e suas atividades, como a construção de grandes unidades de beneficiamento e de industrialização (UFSC, 2012).

Durante esse período de transformação, o cooperativismo buscou a expansão horizontal do associativismo e a busca do ingresso das cooperativas no segmento agroindustrial, gerando maior agregação ao processo produtivo.

A partir do ano de 1988, as cooperativas apresentaram um ritmo menor de crescimento. O desempenho econômico-financeiro começou a ser comprometido pelo crescimento rápido no setor agroindustrial, mergulhando muitas cooperativas em profundas crises financeiras. Segundo Oliveira Jr. (1991), tais cooperativas sentiram a ausência do capital de giro, comprometido pelos maus investimentos, má administração e a falta de análise de viabilidade econômica dos projetos agroindustriais.

A última década do século XX apresenta um forte impulso no setor agroindustrial motivado pelas transformações nos padrões de consumo e hábito da população. As novas exigências em termos de qualidade dos produtos de origem agropecuária e agroindustrial impõem desafios tecnológicos e estratégias mercadológicas e organizacionais, para as empresas do segmento (FAJARDO, 2006). Desse modo a atuação das cooperativas tende à busca da eficiência econômica das suas atividades.

A atuação das cooperativas no mercado externo vem crescendo a cada ano e a exigência dos consumidores finais, quanto à origem dos produtos e cuidados com o meio ambiente, estabeleceu uma nova relação de negócios. Frente a esta rea-

lidade as cooperativas do Paraná são motivadas a realizarem parcerias para a produção de produtos diferenciados e com garantia de origem (OCEPAR, 2002).

Segundo Cazarotto (2012), os resultados gerados pela atividade cooperativista não estão restritos somente à área econômica. Talvez, o principal deles esteja voltado para o social, refletindo diretamente na melhoria da qualidade de vida dos associados que trabalham em conjunto.

Para as cooperativas, o conceito de responsabilidade social advém dos próprios princípios e valores do cooperativismo como a preocupação com a cidadania, com o meio ambiente, com o bem estar social, com a qualidade de vida dos cooperados, funcionários, comunidade, clientes, fornecedores e consumidores (OCEPAR, 2002).

Diferente do passado, as condições atuais são muito melhores, com cooperativas sólidas, lideranças melhor preparadas para dar continuidade à ação transformadora da doutrina e da prática cooperativista. Cabendo as gerações atuais a missão de continuar a transformação propiciada por este sólido cooperativismo (SETTI, 2006).

4. As cooperativas agroindustriais inseridas no contexto da economia verde

As empresas que trabalham sob a ótica da economia verde conseguem entrelaçar seu desenvolvimento com renda, inclusão social e redução dos impactos ambientais. De acordo com Gallo et al (2012), esta economia preconiza o estímulo em atividades com baixo teor de emissão de carbono, racionalização dos recursos, integração social, proteção e reforço da biodiversidade e dos serviços fornecidos pelos ecossistemas.

Na “Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20” foi discutida

a economia verde com foco na erradicação da pobreza, avaliando o progresso e lacunas que ainda existem na implantação dos resultados dos principais encontros sobre desenvolvimento sustentável, além de abordar os novos desafios na área de segurança alimentar, recursos hídricos, energias, cidades, florestas e biodiversidades, mudanças climáticas, educação, entre outros.

Como resultado destas discussões o cooperativismo foi reconhecido na declaração final do evento, intitulada “O Futuro que Queremos” como um importante modelo para a inclusão social e a redução da pobreza, em particular nos países em desenvolvimento. Da mesma forma, entende-se que é necessário fomentar as cooperativas e cadeias de valor agrícola forte para contribuir na segurança alimentar, nutrição e agricultura sustentável.

4.1 O cooperativismo paranaense

As características da doutrina cooperativista, associada aos princípios e valores que norteiam suas ações, fazem com que o cooperativismo tenha, por essência, um forte compromisso com a responsabilidade social. O cooperativismo com base em seus fundamentos (participação democrática, solidariedade, independência e autonomia) busca unir o desenvolvimento econômico e o bem estar social. Atualmente, no Estado do Paraná, fazem parte do sistema 240 cooperativas e um total superior a 680 mil cooperados. O cooperativismo paranaense tem sua base na produção, verticalização e distribuição de riquezas como estratégia para atingir seu pleno desenvolvimento econômico e social. Para alcançar estes objetivos as cooperativas buscam ampliar seus investimentos tanto nas atividades produtivas como em seu quadro social e funcional. Em 2010, o investimento total com indicadores sociais das cooperativas do Paraná chegou a R\$ 3,56 bilhões, representando 14% da receita

bruta total do sistema, além de gerarem mais de 1,45 milhão de postos de trabalhos e ter gerado mais de R\$ 700 milhões como resultado aos seus cooperados (sobras). Já no segmento ambiental foram investidos mais de R\$ 24 milhões em projetos de geração de energia renovável, reflorestamento, tratamento de efluentes, controle de poluição do ar, melhoria da qualidade da água e recolhimento de embalagens vazias.

Estes resultados evidenciam o papel do cooperativismo como uma economia preocupada com o bem-estar da sua comunidade e a busca pela igualdade social, ao mesmo tempo em que procura reduzir os impactos ambientais, indo ao encontro dos preceitos defendidos pela PNUMA como uma economia verde.

4.2 Indicadores do cooperativismo agropecuário paranaense

Para uma reflexão mais aprofundada sobre o desempenho do cooperativismo no contexto da economia verde, passaremos a analisar os investimentos econômicos, sociais e ambientais das cooperativas, no ramo agropecuário, realizados nos últimos anos no Estado do Paraná.

Os indicadores utilizados para análise do desempenho das cooperativas são os seguintes: Faturamento; Sobras; Investimentos Econômicos; Investimentos Sociais e Investimentos Ambientais. O período de análise dos indicadores utilizado foi de 2002 a 2011.

Para facilitar esta análise foi criado um índice para cada indicador, com base no seu respectivo desempenho no ano de 2002. Desta forma é possível verificar a evolução dos indicadores no decorrer do período e fazer a comparação entre eles. Os índices criados para análise do desempenho são os seguintes: Índice de Faturamento (IF); Índice de Sobras (IS); Índice Investimentos Econômicos (IIE); Índice Investimentos Sociais (IIS) e Índice Investimentos Ambientais (IIA).

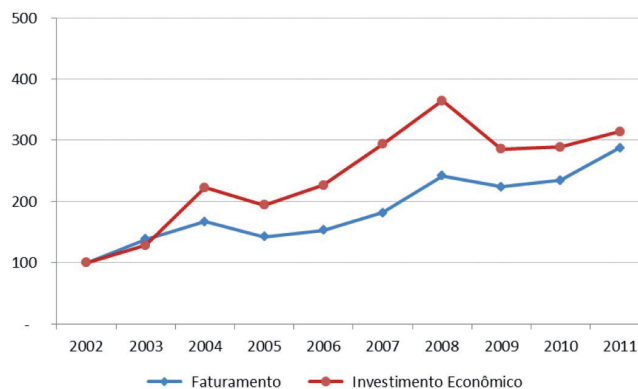
4.3 Análise dos investimentos econômicos

O cooperativismo está consolidado como modelo de desenvolvimento econômico no setor de agronegócios no Estado do Paraná. Além de representar boa parte da produção de grãos e cereais, as cooperativas são responsáveis, também, pela agregação de valor aos produtos primários por meio da agroindustrialização em setores chave.

Em 2011, as cooperativas agropecuárias foram responsáveis por aproximadamente 55% da produção agropecuária do Paraná, contribuindo para o desenvolvimento econômico do estado, a geração de empregos e a distribuição de renda para seus cooperados.

O desenvolvimento econômico das cooperativas tem se fortalecido nos últimos anos pelo aumento de sua receita bruta (faturamento) e a capacidade de investimento econômico em suas próprias atividades. Esta percepção pode ser identificada quando é avaliado o seu desempenho nos últimos 10 anos, analisando o Índice de Faturamento (IF) e o Índice de Investimento Econômico (IIE) das cooperativas do ramo agropecuário na Figura 01.

Figura 01. Comparação do Índice de Investimento Econômico (IIE) frente ao Índice de Faturamento (IF) das cooperativas do ramo agropecuário do Estado do Paraná, entre os anos de 2002 e 2011, em base 100 (Ano 2002=100).



Fonte: Ocepar, 2012

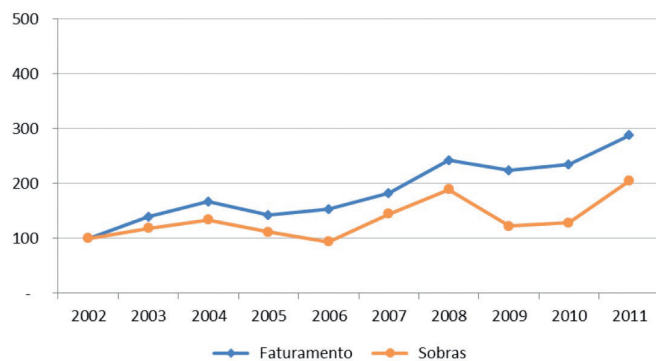
O faturamento das cooperativas no período (2002-2011) saltou de R\$ 9,3 bilhões para 26,6 bilhões, aumentando em mais de 187%. Enquanto o investimento econômico realizado nas cooperativas passou de R\$ 350 milhões para R\$ 1,1 bilhão, aumentando em 214% os investimentos no mesmo período.

A distribuição de riquezas das cooperativas também pode ser analisada pela sobras distribuídas ao final de cada período. Estes resultados são deliberados em Assembleia Geral, pelos próprios cooperados, quanto ao seu destino. O recurso pode ser direcionado para a capitalização da própria cooperativa ou distribuído aos cooperados. O Índice de Sobras (IS) das cooperativas do ramo agropecuário, nos últimos anos, pode ser verificado na Figura 02.

A distribuição direta das sobras aos cooperados saltou de R\$ 416 milhões em 2002 para R\$ 849 milhões em 2011, aumentando em mais de 104%. O Índice de Sobras (IS) apresentou a mesma tendência de crescimento, evidenciando sua relação positiva e a preocupação do cooperativismo na distribuição de renda e a busca pela igualdade social.

O menor crescimento do Índice de Sobras acontece principalmente pela maior competitividade entre os mercados e redução das margens na produção agrícola e pecuária.

Figura 02. Comparação do Índice de Sobras (IS) frente ao Índice de Faturamento (IF) das cooperativas do ramo agropecuário do Estado do Paraná, entre os anos de 2002 e 2011, em base 100 (Ano 2002=100).



Fonte: Ocepar, 2012

4.4 Análise dos investimentos sociais

Para o perfeito desenvolvimento de uma cooperativa, além dos aspectos econômicos, precisam existir aspectos sociais nas suas diretrizes de negócios. É importante ressaltar que uma cooperativa não possui uma finalidade lucrativa própria, como uma empresa comercial, pois seu objetivo está voltado à rentabilidade da atividade de cada cooperado.

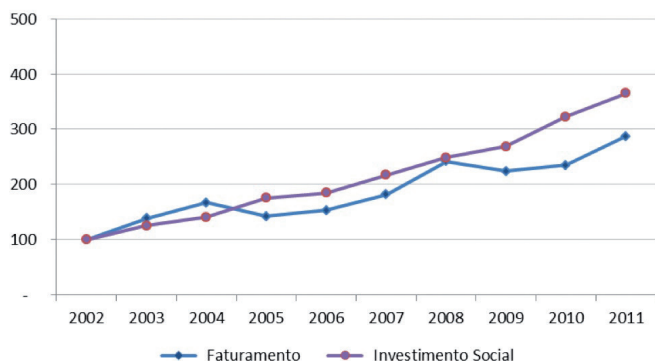
O investimento social para as cooperativas faz parte dos princípios que norteiam a sua atuação. As ações desenvolvidas pelas cooperativas no âmbito social são direcionadas tanto para o seu público interno (colaboradores), quanto para seu público externo (cooperados). As 81 cooperativas do ramo agropecuário envolvem diretamente mais de 53 mil colaboradores e 132 mil cooperados.

Em 2011, as cooperativas agropecuárias aplicaram em investimentos sociais mais de R\$ 1,6 bilhão, representando 6,2% do faturamento destas cooperativas. Este recurso é direcionado, tanto para os colaboradores, quanto para os cooperados, em ações, principalmente, relacionadas à educação, saúde e atividades para familiares e para a comunidade.

O desenvolvimento social das cooperativas tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Analisando o Índice de Investimento Social (IIS) das cooperativas do ramo agropecuário, entre os anos de 2002 e 2011, verificamos que houve um aumento de 265% (Figura 03), sendo esse superior ao indicador econômico - Índice de Faturamento (IF).

Dentre os parâmetros calculados neste trabalho, o Índice de Investimento Social (IIS) apresentou o maior desempenho. Este comportamento vai ao encontro dos princípios e valores do cooperativismo e a importância que o desenvolvimento social representa ao sistema.

Figura 03. Comparação do Índice de Investimento Social (IIS) frente ao Índice de Faturamento (IF) das cooperativas do ramo agropecuário do Estado do Paraná, entre os anos de 2002 e 2011, em base 100 (ano 2002=100).



Fonte: Ocepar, 2012

4.5 Análise dos investimentos ambientais

A preocupação com a gestão dos recursos naturais e a exigência dos consumidores por produtos com menor potencial de agressão ao meio ambiente tem aumentado e direcionado a estratégia das empresas.

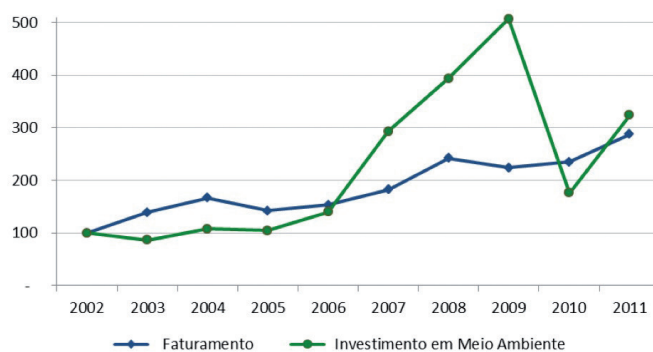
O cooperativismo por princípio possui, como pilares norteadores de suas atividades, o crescimento econômico aliado ao desenvolvimento social. Quando agregamos a este modelo os conceitos ambientais, passamos a ter as três bases necessárias para o desenvolvimento sustentável.

Em 2011, as cooperativas agropecuárias aplicaram em investimentos ambientais mais R\$ 44,6 milhões. Os investimentos são voltados para projetos de geração de energia renovável, reflorestamento, tratamento de efluentes e resíduos, combate à poluição atmosférica e melhoria da qualidade da água. O objetivo é buscar a implementação de tecnologias para promover a inovação nos sistemas industriais das cooperativas e realizar programas voltados aos cooperados e à comunidade.

O Índice de Investimento Ambiental (IIA) das cooperativas do ramo agropecuário, no período de

2002 a 2011, apresentou uma tendência de crescimento maior quando comparado ao Índice de Faturamento (IF) (figura 04). O crescimento dos Investimentos Ambientais foi de 224%, enquanto o Faturamento aumentou 187%. Esta relação demonstra a importância que as questões ambientais têm apresentado para o cooperativismo nos últimos anos.

Figura 04. Comparação do Índice de Investimento Ambiental (IIA) frente ao Índice de Faturamento (IF) das cooperativas do ramo agropecuário do Estado do Paraná, entre os anos de 2002 e 2011, em base 100 (Ano 2002=100).



FONTE: Ocepar, 2012

Na análise do Índice de Investimento Ambiental (IIA) foi verificado um maior investimento em ações ambientais entre os anos de 2007, 2008 e 2009. Nestes anos o aumento foi justificado pelo maior investimento em projetos de geração de energia renovável.

A matriz energética tem sido um dos principais pontos de pesquisa e investimento das cooperativas agropecuárias. O objetivo é buscar novas tecnologias e desenvolver projetos inovadores no tratamento de resíduos orgânicos da atividade agroindustrial e da produção agropecuária, permitindo mitigar os impactos e promover o desenvolvimento de ações de tecnologias mais limpas.

Estas iniciativas entre as cooperativas tem fortalecido a economia do biogás, principalmente na

região oeste do Paraná. A busca por fontes alternativas de energias renováveis estão entre os principais pontos trabalhados entre os quesitos ambientais que levam à economia verde.

5. Conclusão

O tema economia verde tem se fortalecido devido aos grandes problemas com as mudanças climáticas e a escassez dos recursos naturais. Neste contexto, as empresas estão mudando suas ações estratégicas com a visão de transformar os problemas em oportunidade, por meio da inovação de seus processos. Além dos problemas ambientais, outros fatores como concorrência, medo de intervenção governamental, pressão de ativistas, exigência de clientes e altos preços de energia têm impulsionado a aceleração no desenvolvimento da economia verde.

O cooperativismo contribui de forma considerável para o desenvolvimento socioeconômico em todo o mundo. Esta realidade foi reconhecida pela ONU (Organização das Nações Unidas), ao declarar o ano de 2012 como Ano Internacional do Cooperativismo, pelo trabalho desenvolvido pelas cooperativas para a redução da pobreza, geração de emprego e integração social entre seus cooperados e comunidades que atuam.

No contexto da economia verde o cooperativismo, também teve seu reconhecimento, quando na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) foi declarado que as cooperativas são um importante modelo de inclusão social e de redução da pobreza, em particular nos países em desenvolvimento, bem como reconhecida sua contribuição na segurança alimentar, nutrição e agricultura sustentável.

Na análise dos indicadores calculados neste trabalho, o Índice de Investimento Econômico (IIE), o Índice de Investimento Social (IIS) e o Índice de Investimento Ambiental (IIA) apresentaram

a mesma tendência e um crescimento superior ao Índice de Faturamento (IF) das cooperativas do ramo agropecuário. Já, o Índice de Sobras (IS) apresentou a mesma tendência e um crescimento menor frente ao Índice de Faturamento (IF) atribuído principalmente pela maior competitividade do mercado.

O comportamento dos índices analisados nos últimos anos demonstra que as cooperativas agroindustriais apresentam um considerável esforço para o desenvolvimento econômico e social dos seus associados e colaboradores, sem esquecer os impactos ambientais de suas atividades, destacando sua preocupação com o desenvolvimento sustentável e a implantação de tecnologias limpas em seus processos.

Neste contexto podemos dizer que o cooperativismo se encaixa nos preceitos defendidos pela economia verde e se evidencia seu papel como modelo econômico para o desenvolvimento regional.

Referências

CAZAROTTO. S; PEREIRA W. As cooperativas de produção agroindustrial no Paraná e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE como seu agente indutor de desenvolvimento. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.122, p.177-200, jan./jun. 2012.

FAJARDO. S. O Novo Padrão de Desenvolvimento Agroindustrial e a atuação das Cooperativas Agropecuárias no Paraná. **R. RA´E GA**, Curitiba, n. 11, p. 89-102. 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/17085730/>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

GALLO, Edmundo et al . Saúde e economia verde: desafios para o desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, jun. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_

arttext&pid=S1413-81232012000600010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 ago. 2012.

OLIVEIRA JUNIOR, C.C.; **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Curitiba - PR, Ocepar, 1991.

LOUREDO, P. **O Brasil e a economia verde**. Portal R7 - Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilescola.com/biologia/o-brasil-economia-verde.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

MAKOWER, J. **A economia verde**. Editora Gente. São Paulo. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo em toda parte**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 13 ago. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU), **O futuro que queremos**. Desenvolvimento Sustentável. Versão final: A/66/L.56. Disponível em: <<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/LTD/N12/436/88/PDF/N1243688.pdf?OpenElement>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

PNUMA, 2011. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza - síntese para tomadores de decisão**. Disponível em <www.unep.org/greeneconomy>. Acesso em: 11 ago. 2012.

SETTI, E. O. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 35 anos: mais de um século de história**. Curitiba, Ocepar, 2006.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Balço social : cooperativas do Paraná 2002**. OCEPAR: SESCOOP/PR. 2002.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Paraná Cooperativo: Ações de responsabilidade social do cooperativismo paranaense 2010**. Curitiba, Ocepar: SESCOOP/PR. Edição Especial. Ano 6, Número 63. Dez 2010.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Paraná Cooperativo: Ações de responsabilidade social do cooperativismo paranaense 2011**. Curitiba, Ocepar: SESCOOP/PR. Edição Especial. Ano 7, Número 76. nov/dez 2011.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ - OCEPAR. **Agronegócio e o cooperativismo no Paraná**. Curitiba, Ocepar: SESCOOP/PR, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **As crises e dificuldades e o atual ambiente competitivo das agroindústrias integradas em cooperativas - O caso das cooperativas do Norte do Estado do Paraná**, 2012. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/niacio/cap3.htm>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

Alinhamento entre estratégia e competências organizacionais

● ELISÂNGELA CRISTINA DUARTE RAMOS

Resumo

O objetivo deste artigo é desenvolver uma matriz de alinhamento entre a estratégia genérica, estratégia competitiva, competências organizacionais e competências funcionais para a geração de benefícios à execução da estratégia. De natureza exploratória e documental, para compor este trabalho, foram utilizadas fontes documentais e bibliográficas nacionais sobre o tema. O estudo indagou questões fundamentais no que se refere aos conceitos, ao sistema de cooperativas e aos benefícios alcançados no alinhamento entre a estratégia e as competências. Além disso, apresenta-se um breve direcionamento sobre como implantar a matriz de alinhamento, assim, as contribuições desta pesquisa contemplam uma maior divulgação entre as cooperativas como elemento de fomento das melhores práticas de gestão estratégica.

Palavras-chave: *Competências, estratégia, balanced scorecard, cooperativas médicas.*

Orientador
Prof. Cláudio de Souza Pereira

Cooperativa
Unimed de Londrina – Cooperativa de Trabalho Médico

Curso
Pós-graduação em Gestão de Pessoas
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

1. Introdução

Superar a desvantagem de recursos e construir posições de liderança mundial é o desafio das organizações.

A competição pelo futuro que se dá pela criação e domínio das oportunidades, exige que as empresas desaprendam grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

Nesse sentido, é essencial o alinhamento entre a estratégia e as competências que podem viabilizar a superação de metas e a conquista do aparentemente impossível.

De acordo com Fleury (2011), quando há o gerenciamento da relação entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências individuais, ocorre maior agilidade na consecução dos objetivos estratégicos, promovendo uma clara relação entre o aumento da disponibilidade de competências e o desempenho estratégico.

O entendimento da contribuição das competências individuais exigidas dos colaboradores, em relação às competências organizacionais e à estratégia, potencializa a visão sistêmica e evita os desperdícios de recursos na alocação de pessoas e no desenvolvimento delas.

É importante que as pessoas identifiquem, na ponta, como contribuem para a estratégia da empresa, para que possam se comprometer com os resultados.

A execução da estratégia exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe, portanto a sinergia entre as competências individuais e organizacionais canaliza os esforços numa mesma direção e facilita o alcance do posicionamento estratégico futuro mais rapidamente.

Assim, é factível pensar a ideia de formulação e implementação da estratégia sob a ótica de um

processo evolutivo, cujo aprendizado permanente gera impactos sobre as competências organizacionais e gerenciais.

1.1 Estratégia

O vocábulo “estratégia” teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do general” (STEINER e MINER, 1981), que estabelecia caminhos repletos de estratégias e instrumentos para conduzir seu exército e vencer batalhas. Para tanto, o general se afastava da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a um pequeno campo.

Segundo Mintzberg e Quinn (1991), o termo “estratégia” assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriu o sentido de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Não existe um conceito único, definitivo, sobre estratégia. Numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG e QUINN, 1991), dependendo do contexto no qual a palavra é empregada, estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros.

Na área da Administração, o termo vem sendo utilizado de maneira indiscriminada, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização.

Entre os muitos conceitos que definem estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll

e Parnell (2000), que a definem como “*planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.*”

1.1.2 Tipos de estratégias genéricas

Segundo Porter (1991), existem três tipos de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir, a fim de alcançar desempenho acima da média num setor:

Liderança nos custos: a organização procura ser o produtor com menores custos em todo o setor.

Diferenciação: a organização deve procurar ser única no seu setor, no que diz respeito a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Essa estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter maior lealdade dos consumidores.

Enfoque: a organização procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo as áreas restantes. Tal estratégia pode ser dividida em enfoque no custo (a organização procura uma vantagem de custo no seu segmento-alvo) e em enfoque na diferenciação (a organização procura a diferenciação no seu segmento-alvo).

1.1.3 Tipos de estratégias competitivas

Estratégia competitiva refere-se ao modo como uma empresa decide competir em um mercado,

como resposta às estratégias e posições de seus competidores para ganhar uma vantagem competitiva sustentável. As mais comuns são:

Estratégia orientada para o cliente: faz com que as empresas sejam voltadas para as necessidades de clientes específicos e procurem se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam às suas demandas atuais e futuras. Assim, as operações precisam ser flexíveis e ágeis para suprir as necessidades dos clientes da melhor maneira possível.

Estratégia de excelência operacional: é aplicada pelas empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos e serviços. A lucratividade da empresa é função direta da margem por produto e da escala de produção.

Estratégia de inovação: faz com que as empresas estejam continuamente investindo para criar conceitos de produtos, radicalmente novos, a clientes e segmentos de mercado definidos. Tais organizações garantem seu sucesso econômico com a alta lucratividade que alcançam no período em que usufruem a posição de monopólio de mercado. O que é crítico para esse tipo de companhia é a rápida concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção.

1.2 Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis-financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para a organização. David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, liderou o estudo, tendo Robert Kaplan, professor de Harvard, como consultor acadêmico. Na verdade, a partir de um *scorecard* corporativo usado pela Analog Devices (empresa fabricante de semicondutores, sediada nos Estados Unidos, que além de indicadores financeiros elaborava medidas de desempenho relacionadas à satisfação de clientes, qualidade e melhoria de processos), somada a outras ideias, originou-se o *Balanced Scorecard*.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997). A proposta do BSC foi tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, a fim de que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

O que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com elas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997).

1.3 Competência

No fim da Idade Média, a palavra “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões.

Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto. Mais tarde, o termo passou a ser utilizado, de forma genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, *apud* ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo.

Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

De acordo com Fleury (2000), competência trata do “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo. Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (2000) chama a atenção para esse aspecto, ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

Hamel e Prahalad (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências organizacionais essenciais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O *design* de motores leves da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são exemplos de competência citados pelos autores. É possível, portanto, classificar as competências como humanas, aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, ou organizacionais, aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

Em geral, a competência revela seu poder no contexto do indivíduo e da organização. Dessa forma, há um alinhamento entre as competências individuais e organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras.

1.3.1 Competências organizacionais

Competências organizacionais são competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim.

No contexto das organizações, o indivíduo mobiliza suas competências em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. E essas situações tornam o imprevisível cada vez mais cotidiano, rotineiro.

1.3.2 Competências essenciais

Trata-se de algo que não se pode imitar, só é possível com muito treinamento e autodesenvolvimento.

Quanto mais a competência é usada, mais aprimorada e valiosa ela se torna. Uma competência essencial é, de certa forma, mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é única em relação à concorrência e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

Por fim, as competências essenciais obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.

1.3.3 Competências humanas

Entende-se por competência humana aquela relacionada ao perfil pessoal e comportamental, sendo considerada requisito mínimo para adaptação à cultura e aos valores organizacionais. Está presente em todos os níveis da organização e se manifesta através de diferentes evidências comportamentais.

1.3.4 Competências funcionais

São aquelas relacionadas ao perfil profissional dos cargos e que são organizadas conforme o nível funcional. As competências funcionais são necessárias ao cumprimento de atribuições, conforme o nível de responsabilidade e complexidade.

1.4 Sistema de cooperativas médicas

Atualmente, o sistema de cooperativas médicas é composto de 370 cooperativas (sendo 4 confederações, 1 central nacional, 34 federações e 331 singulares) e abrange 83% do território nacional. Ao todo, o sistema se relaciona com cerca 18 milhões de clientes, 110 mil médicos e 3.029 hospitais credenciados, além de pronto-atendimentos, laboratórios, ambulâncias e hospitais próprios em

todo o país. (Fonte: Dados Estratégicos do Sistema Unimed, 2012).

1.5 Alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais

Compreender como promover o alinhamento entre a estratégia e as competências é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos. A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. O alinhamento não é um evento que ocorre e se consuma em uma só ocasião. Quando ninguém é responsável por ele, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio da sinergia.

A estratégia é claramente considerada como o ponto focal do modelo de gestão. Sua execução exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe.

O processo de alinhamento começa quando a administração corporativa define as estratégias genérica e competitiva destinadas a criar sinergia entre as pessoas que atuam nas diversas unidades operacionais.

A definição das competências organizacionais leva em consideração o posicionamento atual e o posicionamento futuro almejado. Sempre que houver mudanças na estratégia, é provável que seja necessário realinhar as competências organizacionais, ou seja, o processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima para baixo.

O alinhamento das pessoas é alcançado quando os objetivos individuais estiverem alinhados com a estratégia de negócios.

Assim, é fundamental que as competências individuais estejam ligadas às competências organizacionais, e estas ligadas às estratégias competitiva e genérica.

Embora os benefícios sejam amplos, o alinhamento não é um desafio fácil de ser alcançado. A maioria das empresas, atualmente, constitui-se de combinações complexas de unidades opera-

cionais, podendo haver um *gap* entre a teoria e a prática.

A comunicação da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os funcionários. Um segundo passo, pode ser vincular o programa de remuneração variável à melhoria do desempenho individual e corporativo.

2. Metodologia do estudo de caso

A metodologia desenvolvida no presente trabalho relaciona-se ao método qualitativo. Justifica-se o fato, primeiramente, por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório e, em segundo lugar, devido ao objetivo de analisar uma situação *in loco*, identificando a prática adotada para estabelecer o alinhamento entre a estratégia e as competências.

Conforme Sampiere *et al* (1991. p.59-60)

os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos e variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis [...] com um denominador comum: investigar algo pouco investigado ou desconhecido.

Desenvolveu-se a pesquisa qualitativa por meio de revisão bibliográfica, num primeiro momento, e estudo de caso, na etapa seguinte. A revisão de literatura justifica-se pela necessidade de examinar a evolução do conhecimento relativo ao tema da pesquisa, certificando-se de que o presente trabalho poderá contribuir com algo além do que existe.

A literatura aponta que o estudo de caso serve para investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual variáveis podem surgir durante o processo. Trata-se, ainda, de um método dinâmico, que segundo Boyd *et al* (1989) é utilizado quando o problema de pesquisa envolve o inter-relacionamento de um grande número de fatores, sendo difícil isolar um a um, e o resultado buscado é o produto da interação destes. Assim, este artigo trata de uma pesquisa em que se levantam problemas e sugerem-se conjunturas, enfim, busca-se contribuir para a reflexão teórica e pragmática do tema.

A análise de conteúdo é uma estratégia de pesquisa que é utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo da entrevista realizada. Esta reflexão pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

2.1 Delineamento da pesquisa

A delimitação do problema da pesquisa foi composta por três fases:

1. Decomposição do tema em fenômenos, definindo-se as variáveis de pesquisa. Nesse caso, as pesquisadas foram:

a) Estratégia, tendo em vista o enfoque de norteador dos demais sistemas adotados na organização.

b) Competência, buscando retratar como a competência individual e coletiva contribuem para a estratégia.

2. Escolha das perguntas de interesse da pesquisa, embasadas no desdobramento da questão básica que justifica o estudo proposto, de identi-

ficar como o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais gera benefícios para a execução da estratégia (ou não).

3. Explicitação das suposições envolvidos no trabalho:

P1 - Porque agiliza a identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos.

P2 - Porque promove a clara relação entre o aumento da disponibilidade de competências e o desempenho estratégico.

P3 - Porque possibilita o entendimento da contribuição das competências individuais exigidas dos colaboradores, em relação às competências organizacionais e à estratégia, numa visão sistêmica.

P4 - Porque evita o desperdício de recursos na alocação de pessoas e no desenvolvimento delas.

2.2 Técnica de pesquisa

Teve-se como metodologia para a elaboração deste estudo a pesquisa bibliográfica, sendo utilizadas as informações encontradas via internet e livros.

Em seguida, aplicou-se entrevista a 01 (uma) cooperativa médica, a respeito das práticas utilizadas de alinhamento entre a estratégia e as competências.

Baseado na realidade do case de cooperativa médica e nas teorias sobre estratégias empresariais e formação de competências, propõe-se uma matriz de alinhamento.

Por fim, realizou-se uma proposta de plano de implantação.

2.3 Coleta de dados

A fase inicial de coleta de dados da pesquisa começou durante a revisão da literatura. Isso aconteceu em vista da necessidade de se buscar desenvolver o tema conciliando aspectos teóricos

e práticos, visando tornar a planilha de alinhamento proposta mais condizente com a realidade organizacional.

Com base em uma pesquisa exploratória inicial em uma cooperativa de trabalho médico de Londrina, iniciou-se a etapa de pesquisa de campo, que buscou levantar os principais elementos do alinhamento entre a estratégia e as competências.

Para tanto, realizam-se entrevistas com profissionais da área de desenvolvimento humano, que foram posteriormente analisadas.

A seleção da cooperativa de trabalho médico levou em consideração os seguintes critérios:

- a) Cooperativa de trabalho médico de médio a grande porte, localizada na cidade de Londrina.
- b) Cooperativa que tivesse o BSC implantado e estivesse investindo em programas de gestão por competências.

A partir dessa etapa, buscou-se desenvolver uma planilha que possibilitasse alinhar a estratégia e os processos, seguindo a linha da escola de planejamento de posicionamento.

3. Desenvolvimento

Entre as 331 cooperativas médicas, definiu-se pela aplicação da matriz em uma cooperativa de grande porte, pelo fato de, assim, ela estar mais afeita à gestão de competências.

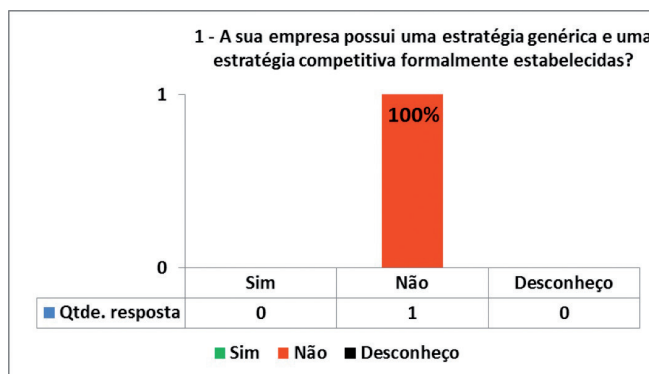
A cooperativa selecionada recebeu, em 2011, o Prêmio Nacional de Práticas em Gestão de Pessoas, como primeira colocada na categoria Desenvolvimento Técnico e Comportamental pelo trabalho Gestão por Competências.

As ações da implantação da gestão por competências tiveram início em 2008, com o objetivo de alinhar o desenvolvimento de pessoas ao mapa estratégico implantado pela Cooperativa, após a adoção do BSC como modelo de gestão.

De modo geral, observou-se que a origem da gestão de competências partiu de um ali-

nhamento com a estratégia, ainda que não da forma como proposta neste trabalho, conforme apontado nos gráficos abaixo:

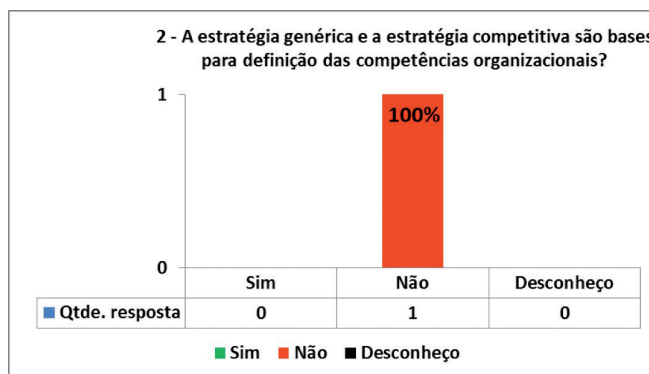
Gráfico 1 – Estratégia genérica e competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Observa-se que a empresa possui estratégia, inclusive utilizando a metodologia do BSC, porém não estão formalmente constituídas as estratégias genérica e competitiva. No Fórum Anual de Planejamento Estratégico de 2009, foi trabalhado o tópico de posicionamento estratégico, onde se identificou a existência da estratégia genérica de diferencial e de enfoque. Há a possibilidade de análise participativa e formalização na documentação estratégica, para que a cultura da cooperativa assimile esse conhecimento.

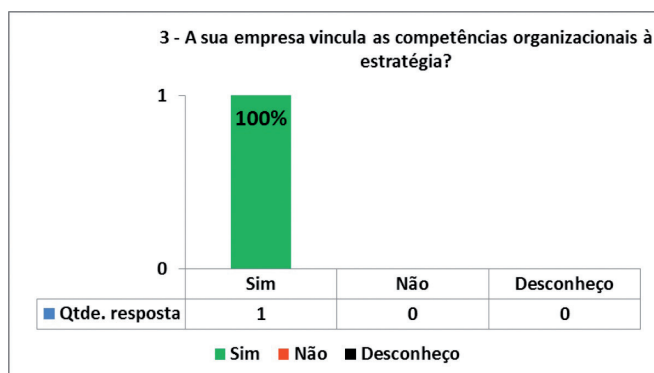
Gráfico 2 – Base para competências



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Nota-se que o mapa estratégico da cooperativa foi adotado como base para a composição do trabalho de gestão por competências. No entanto, como a formulação estratégica não aponta claramente a estratégia genérica e a estratégia competitiva, não é possível afirmar que serviram mesmo de base. Além do mapa estratégico, foram realizadas entrevistas com os principais *stakeholders* da cooperativa (clientes, cooperados, fornecedores e colaboradores), visando identificar a essência de percepção de valor agregado. É possível clarificar o posicionamento estratégico para que o vínculo ocorra de forma direta.

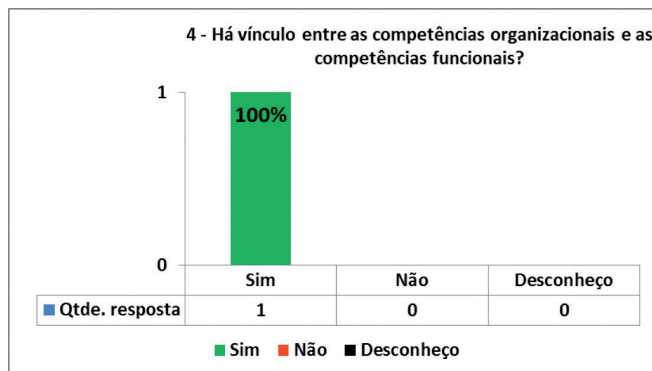
Gráfico 3 – Vínculo entre estratégia e competências



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Constata-se que há vínculo entre a estratégia e as competências organizacionais. Ele é representado, por exemplo, pela presença do tema de promoção de saúde no mapa estratégico, que é uma das competências organizacionais. Dá para tornar estes vínculos explícitos junto à equipe, visto que facilita a execução da estratégia.

Gráfico 4 – Vínculo entre competências organizacionais e funcionais



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

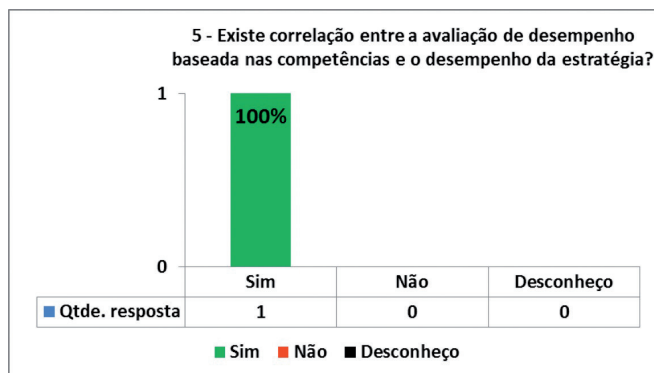
Observa-se que há vínculo entre as competências organizacionais e funcionais, conforme exemplificado na tabela de desdobramento abaixo. No entanto, isso não é de pleno domínio dos envolvidos. Há a possibilidade de compor o desdobramento de 100% das competências organizacionais e dar ciência ao vínculo em todos os níveis funcionais.

Tabela 1 – Desdobramento das competências Cooperativa Londrina

Competência organizacional	Tipo de competência	Competência(s) individual(is)
Construção e manutenção da rede	Essencial	-
Promoção de saúde	Latente	-
Relacionamento com cooperados	Latente	Comunicação Relacionamento
Inovação	Requisito básico de competitividade	Inovação

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Gráfico 5 – Correlação entre avaliação de desempenho e estratégia



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Percebe-se que existe correlação entre a avaliação de desempenho baseada nas competências e o desempenho estratégico, na medida em que ocorre a melhoria da performance dos resultados dos indicadores estratégicos, muitas vezes batendo as metas estabelecidas. No entanto, pode ocorrer uma avaliação de desempenho com pontuação de entrega completa e o desempenho dos indicadores estratégicos dessa mesma pessoa estar fora da meta, pois não existe vínculo direto. É possível estabelecer evidências quantitativas na avaliação de desempenho e contemplar essa performance como um dos critérios do programa de remuneração variável.

3.1 Resultados gerais

Evidencia-se que há alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais, ainda que de forma diferente do modelo proposto neste trabalho.

Há a oportunidade de formalização da estratégia genérica e competitiva a fim de constituírem base para a definição das competências.

Nota-se que nem todas as competências or-

ganizacionais têm sua *performance* mensurada, inviabilizando o apontamento da correlação entre a melhoria de desempenho das competências funcionais *versus* a melhoria de desempenho das competências organizacionais.

É possível instituir um plano de ação sobre como evoluir as competências latentes para competências essenciais.

O vínculo entre as competências organizacionais e as competências funcionais não ocorre de maneira direta entre todos os itens mapeados. Existe oportunidade de investigar a relação de causa e efeito da melhoria de desempenho.

Recomenda-se compor o desdobramento de 100% das competências organizacionais e dar ciência ao vínculo em todos os níveis funcionais.

É possível estabelecer evidências quantitativas na avaliação de desempenho e contemplar essa *performance* como um dos critérios do programa de remuneração variável.

Assim, de modo geral, identifica-se que a cooperativa médica de Londrina apresenta uma base inicial de alinhamento entre a estratégia e as competências que pode ser aprimorada. Isso pode ser feito com a adoção da matriz de alinhamento proposta e com a mensuração de resultados de indicadores a fim de que se possa comprovar a correlação entre a melhoria das competências e o desempenho estratégico.

3.2 Modelo de matriz proposto para alinhamento entre estratégia e competências

Apresenta-se, a seguir, um modelo de matriz de alinhamento entre a estratégia e as competências, visando tornar explícito como a melhoria do desempenho das competências individuais contribui para o desempenho da estratégia.

Tabela 2 – Modelo de alinhamento entre a estratégia e as competências

Estratégias genéricas	Estratégias competitivas	Competências organizacionais	Competências individuais
Diferenciação	Inovação	Inovação	Criatividade
	Excelência operacional	Construção e manutenção da rede	Adaptação a mudanças
		Promoção da saúde	Empreendedorismo
		Sustentabilidade	Negociação
			Gestão de custos
			Gestão por processos
Enfoque	Orientação para o cliente	Relacionamento com clientes Relacionamento com cooperados	Comunicação Relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Com a regulamentação dos planos de saúde (Lei 9.656/98), as coberturas contratuais passaram a ser similares entre os produtos ofertados pelas diversas operadoras. A estratégia genérica de diferenciação ocorre em relação à rede prestadora de serviços, que, no caso de uma cooperativa de trabalho médico, é mais ampla que em uma medicina de grupo. Também ocorre na medida em que as operadoras agregam serviços complementares, como: medicina preventiva, atendimento domiciliar, hospital próprio, vacina, etc.

Para isso, a competência organizacional e individual da inovação é de extrema relevância. À medida que ela se aplica, surge o desenvolvimento de novos serviços que são valorizados pelos clientes, permitindo praticar um preço superior, o que gera impacto positivo no desempenho estratégico-financeiro.

Na estratégia competitiva de excelência operacional, evidencia-se a força motriz da organização de “capacidade de produção”, que é intrínseca à natureza jurídica de cooperativa de trabalho médico. Essa estratégia tem sido

o grande desafio da gestão das operadoras, na medida em que há uma relação direta da margem do produto e da escala de produção. No caso do produto plano de saúde, quanto menos se produzir em escala, maior é a margem dele.

De forma inovadora, estamos propondo inserir no desdobramento da estratégia genérica de excelência operacional a competência organizacional de sustentabilidade, já que a preocupação com os aspectos sociais, ambientais e econômicos é implícita a este ramo de atividade, ampliado principalmente pela natureza jurídica de cooperativa.

A estratégia genérica de enfoque se faz presente na medida em que a operadora está mais concentrada nos públicos das classes A e B, para os planos individuais/familiares. A estratégia competitiva de orientação para o cliente tem uma especificidade, inclusive prevista no mapa estratégico; ou seja, na perspectiva de mercado e partes interessadas, estão presentes o cliente e o cooperado, pois a cooperativa, que é a união de diversos médicos, poderia definir que não atuaria como operadora. Nesse contexto, também de forma inovadora, estamos propondo a inclusão da competência organizacional de relacionamento com

clientes, uma vez que a competência de relacionamento com cooperados já está presente no rol.

3.4 Levantamento dos benefícios da matriz proposta

A expectativa da implantação de uma matriz de alinhamento entre a estratégia e as competências no sistema de cooperativas médicas, mais especificamente na cooperativa de Londrina, deve gerar os seguintes benefícios:

Quadro 1 – Principais benefícios do alinhamento entre estratégia e competências

N.º	BENEFÍCIOS
1	Manutenção da vantagem competitiva
2	Maior agilidade no alcance do posicionamento estratégico de futuro
3	Aumento da produtividade das pessoas
4	Melhoria na entrega de valor aos clientes
5	Redução de desperdícios de recursos
6	Mensuração da correlação entre as competências funcionais <i>versus</i> as competências organizacionais
7	Mensuração da correlação entre a estratégia e as competências organizacionais
8	Amarração das operações à estratégia
9	Clareza na identificação da contribuição individual para a estratégia organizacional
10	Aumento da satisfação dos diversos públicos envolvidos
11	Sucesso na perenidade das cooperativas médicas
12	Reputação positiva da imagem das cooperativas médicas

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

3.5 Proposta de plano de implantação

Identificam-se as ações necessárias para a implantação da matriz de alinhamento entre a estra-

tégia e as competências na cooperativa de trabalho médico de Londrina, utilizando-se do evento anual do Fórum de Planejamento Estratégico.

Quadro 2 – Plano de implantação da matriz de alinhamento entre a estratégia e as competências

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Definir as estratégias genérica e competitiva	Elisângela	Setembro	Formulação estratégica	Viabilizar a base para revisão do portfólio das competências	Pautar tema no Fórum Realizar dinâmica para identificação	-
Revisar o portfólio de competências organizacionais	Consultoria externa	Outubro	Portfólio das competências organizacionais	Atualizar o portfólio à visão de futuro atual	Contratar consultoria externa Mapear competências Validar mapeamento	R\$ 10.000,00 (consultoria)
Revisar o portfólio de competências funcionais	Consultoria externa	Outubro	Portfólio das competências funcionais	Alinhar ao novo portfólio das competências organizacionais	Contratar consultoria externa Mapear competências Validar mapeamento	R\$ 10.000,00 (consultoria)
Desenvolver matriz de alinhamento	Consultoria externa	Novembro	Matriz	Vincular a estratégia e as competências	Listar a estratégia genérica, competitiva, competência organizacional e o desdobramento das competências funcionais	R\$ 15.000,00 (consultoria)
Elaborar plano de ação de evolução	Consultoria externa	Novembro	5W2H	Apontar caminho para evolução	Definir ações, responsáveis, prazos, como fazer, por que fazer e quanto custa	R\$ 10.000,00 (consultoria)
Estabelecer indicadores da evolução das competências organizacionais	Consultoria externa	Novembro	Indicadores no S.A.	Viabilizar o monitoramento da evolução da <i>performance</i>	Definir indicadores Estabelecer metas	R\$ 5.000,00 (consultoria)
Mensurar a correlação entre o desempenho das competências e da estratégia	Consultoria externa	Novembro	Indicadores no S.A.	Comprovar relação direta de impacto	Definir cálculo estatístico e fórmulas Mensurar resultados	R\$ 5.000,00 (consultoria)
Planejar e executar ações de comunicação	Comunicação	Junho a setembro	Plano de comunicação	Disseminar a gestão por competências	Elaborar <i>briefing</i> Planejar e executar ações Avaliar resultados	R\$ 5.000,00 (campanha)
Compartilhar experiência com o Sistema Unimed	Executivo Desenvolvimento Estratégico	Mai a setembro	SUESPAR Convenção Nacional Unimed	Viabilizar a adoção por outras singulares	Inscrever case na categoria de experiência de sucesso	R\$ 4.000,00 (inscrição e logística)

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

4. Conclusões

Identificou-se que o alinhamento entre a estratégia e as competências gera impacto positivo na execução da estratégia, agilizando a consecução dos objetivos estratégicos e evitando o desperdício de recursos.

Um dos motivos que mais contribui para este resultado é a correlação entre a melhoria da *performance* das competências individuais, com as competências organizacionais e com as estratégias.

A gestão das cooperativas de trabalho médico se torna mais profissionalizada e focada em gestão por resultados, sendo um fator diferencial o modelo de gestão por competências vinculado ao BSC.

O plano de comunicação para disseminação da matriz de alinhamento da estratégia e das competências representa um verdadeiro desafio. Além da pluralidade do perfil dos colaboradores e de canais requeridos para a comunicação, o tema é complexo e subjetivo. Somente com a tradução para a matriz de alinhamento é que foi possível torná-lo mais palpável e de fácil assimilação.

Uma das gratificações deste estudo foi ter motivado a criação de um processo de alinhamento da gestão por competências, partindo do BSC.

O acompanhamento da evolução da correlação entre a melhoria do desempenho da estratégia *versus* a melhoria do desempenho das competências consta no plano de implantação.

O estudo de caso de implantação na cooperativa médica de Londrina mostrou-se uma experiência rica de aprendizado, produtiva e facilitadora para a implantação em massa no sistema.

Acredita-se que a principal contribuição deste trabalho é proporcionar aos colaboradores a exata dimensão da sua contribuição individual para a estratégia organizacional, aumentando o sentimento de pertencimento à estratégia.

Desse modo, evidenciam-se que os objetivos, geral e específicos, definidos para esta pesquisa foram abordados no desenvolvimento do trabalho e apresentaram resultados satisfatórios, que comprovam a validade do estudo.

Outra contribuição tão importante quanto foi gerar uma oportunidade de aplicação prática do conhecimento de gestão de pessoas, adquirido ao longo de 18 meses de curso de MBA, justificando a importância que o tema tem suscitado nas empresas e quão rico para a formação profissional de cada aluno foi ter adquirido esse aporte de conhecimento.

Como sugestão para aperfeiçoamento deste estudo, deixa-se a opinião para consolidação das competências em âmbito nacional, visando torná-las mais abrangentes.

Por fim, avalia-se que este trabalho propõe uma abordagem inovadora na gestão das cooperativas médicas. De imediato, ela traz de forma incontestante o aumento da produtividade das pessoas, o que se constitui em um grande desafio quando falamos de cooperativas médicas de prestação de serviços, cuja cultura de foco em resultados ainda é tão arraigada.

Referências

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph; STANLEY, F. **Marketing research: text and cases**. Boston: Irwin Inc. 1989.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Métodos de pesquisa em administração estratégia, administração estratégica e**

estratégia corporativa: uma síntese teórica. Disponível em: <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COUTINHO, Italo et al. Como estabelecer uma estratégia vencedora. Disponível em: <<http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/3775-como-estabelecer-uma-estrategia-vencedora-em-projetos-industriais-.html>>. Acesso em: 17 dez. 2012.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International Conference on Competence: Based Management**, 4, 1998. Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão por competências**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HAMEL, Gary; BILL, Breen. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, CK. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1996.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinha-**

mento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The Balanced Scorecard:** translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 1996.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw/Hill, 1991.

SILVA, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n4art6.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

UNIMED BRASIL. Disponível em: http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49112. Acesso em: 22 abr. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996

Estratégia de pesquisa e inovação para cooperativas do Estado do Paraná

- GILSON MARTINS¹
- ALEXANDRE AMORIM MONTEIRO²
- NELSON COSTA³

Resumo

Atualmente, as atividades de inovação são estratégicas à maioria dos setores da economia, incluindo-se as cooperativas. O presente texto tem por objetivo delinear um modelo de estratégia de inovação para as cooperativas do Paraná. O modelo tem por base o atual escopo de desenvolvimento definido como prioritário para as organizações mais influentes do Paraná, incluindo-se a Ocepar e congregadas no Fórum Futuro 10. O modelo aqui proposto sugere a adoção de um modelo de inovação aberta (open innovation), contemplando tanto a pesquisa e o desenvolvimento de produtos quanto os processos que possam agregar valor às atividades das cooperativas.

Ocepar
Sindicato e Organização das
Cooperativas do Estado do Paraná

GETEC
Gerência Técnica e Econômica

Palavras-chave: *Inovação, cooperativas do Paraná, estratégia*

¹Engenheiro Florestal, Dr., Gerência Técnica e Econômica – OCEPAR. E-mail: gilson@ocepar.org.br

²Médico Veterinário, M. Sc., Gerência Técnica e Econômica – OCEPAR. E-mail: alexandre@ocepar.org.br

³Engenheiro Agrônomo, Superintendente Adjunto – OCEPAR. E-mail: ncosta@ocepar.org.br

1. Introdução

O cooperativismo do Paraná é reconhecido como um dos sistemas mais organizados do Brasil. Segundo dados do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, atualmente são 240 cooperativas no estado com mais de 62 mil associados, e um faturamento que deve chegar a R\$ 37 bilhões em 2012 (OCEPAR, 2012). As cooperativas paranaenses tem assumido uma posição de vanguarda em termos de desenvolvimento e adoção de modelos de gestão e tecnologias. Alguns exemplos são os departamentos de experimentação, a assistência técnica, ou mesmo a organização de cooperativa central de pesquisa que fazem parte da história do cooperativismo paranaense (SETTI, 2011) e servem de referência nacional e internacional.

Fato é que o momento atual é de muitas mudanças, que oferecem ameaças e oportunidades ao sistema cooperativista e as mudanças tecnológicas ocorrem em ritmo bastante acelerado. Há poucas décadas o referencial para as viradas tecnológicas eram medidas em gerações (DRUCKER, 1992). Atualmente, esse ritmo é anual, ou até mais rápido. Isto está associado às novas estratégias das empresas e suas repercussões nos mercados, em função do acirramento da concorrência em nível global, que conferiu um novo ritmo à atividade de inovação de produtos e processos e exigiu maior capacitação dos recursos (HUJA, 2000). Ou seja, a intensificação dos investimentos na diversificação dos produtos vem sendo regionalizada permitindo, através da formação de uma estrutura funcional mais integrada, o desenvolvimento de maiores níveis de capacidades locais para a inovação.

Isso exige das organizações grande capacidade de adaptação, não somente para a informática, onde esse fenômeno é bastante evidente, mas também para setores diretamente ligados à

produção no campo. Quase que anualmente há novidades na área de biotecnologia, novos produtos e novas técnicas de manejo no campo (POWELL, 1998). Em muitos casos, mal há tempo hábil para a adoção de uma tecnologia de ponta, pois já há outra emergindo. A concorrência mundial também anda a passos largos. Na agroindústria, por exemplo, empresas multinacionais possuem departamentos de pesquisa, inovação e marketing bastante ativos, o que lhes permite uma grande agilidade no lançamento de novos produtos, processos e marketing diferenciado (KOTLER, 2000). É inevitável que, para competir nos mercados nacionais e internacionais as cooperativas terão que direcionar cada vez mais esforços na pesquisa e inovação de novos produtos e processos.

Os mercados globalizados oferecem grandes desafios para as cooperativas tanto em exigências por quantidades, qualidade e no produto que é demandando. Um bom exemplo é o mercado chinês. O país importa produtos em grande quantidade e preferencialmente na forma de matéria prima básica. Isso influi de forma muito importante nas estratégias de desenvolvimento de cooperativas agropecuárias, por exemplo. Também, atualmente por conta dos fluxos de informações praticamente instantâneos, viabilizados pelo desenvolvimento da informática, acontecimentos em qualquer parte do planeta podem ter reflexo instantâneo nos mercados, afetando também as decisões de produção e comercialização (FEENBERG, 2003). Um grande desafio é, portanto, aumentar a participação das cooperativas no mercado de produtos prontos, com maior agregação de valor.

Se, por um lado as organizações atualmente devem buscar uma atuação pragmática, voltada à resolução dos problemas do dia-a-dia, por outro, é necessário também encarar de forma estratégica as mudanças dos ambientes de negócios, que oferecem ameaças e oportunidades (FERREIRA e BRAGA, 2003). Isso é válido também para as cooperativas.

Tradicionalmente considera-se a inovação interna das empresas como uma atividade fundamental para a competitividade e agregação de valor. Não por acaso, essa abordagem delinea fortemente o Manual de Oslo, referência internacional sobre inovação (OECD, 2005).

A maioria das organizações percebeu que, para atender à demanda, não é mais possível confinar a pesquisa e desenvolvimento aos departamentos das organizações. O resultado da inovação passou a ser uma ação conjunta e colaborativa entre diversos atores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado. Neste contexto, surge uma mudança radical na maneira como as empresas inovam, passando de um modelo de inovação fechado (closed innovation) para um modelo de inovação aberto (open innovation) (CHESBROUGH, 2007). O conceito central da inovação aberta sustenta que as empresas que conseguirem utilizar ideias externas para fazer avançar seu próprio modelo de negócio e trabalhar com uma ampla rede de colaboradores externos, provavelmente, prosperarão no competitivo cenário de negócios (DODGSON, GANN e SALTER, 2006).

Esse modelo de geração do processo de inovação sugere a necessidade de interação e de ações conjuntas entre empresas em uma ampla rede de cooperação (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010). Os processos de inovação aberta (open innovation) foram a saída encontrada para aproveitar as massas críticas e o conhecimento existentes nos institutos de pesquisa, universidades e empresas de inovação para o desenvolvimento de produtos e processos de interesse empresarial. Esse tipo de inovação tende a complementar, não a substituir completamente os modos de inovação mais tradicionais (LAKHANI, et. al. 2012).

Um caso interessante de open innovation no setor cooperativista pode ser verificado no Estado de Baden-Württemberg, na Alemanha. Através de uma

associação de suporte ao departamento de pesquisa em cooperativismo da Universidade de Hohenheim, a organização estadual das cooperativas (BWGV) acompanha juntamente com suas filiadas as necessidades de pesquisa e inovação do setor e define linhas de projetos prioritários. Essas informações são repassadas aos pesquisadores das universidades, que realizam as pesquisas em projetos de mestrado e doutorado. A BWGV e as cooperativas contribuem para um fundo que é direcionado às pesquisas (VOLZ, 2012).

É importante notar que a literatura científica registra além do conceito de inovação, o conceito de upgrading. Para a maioria das empresas, o processo de desenvolvimento contempla a sua capacidade criativa para desenvolver novos produtos, processos e formas organizacionais (inovação), além disso, a capacidade de se manterem atualizadas aos padrões tecnológicos mundiais (upgrading). Ambos tipos de atividades são importantes e geradoras de valor agregado (GIULIANI, et al. 2005).

No caso do Paraná, as cooperativas já demonstraram grande capacidade para a realização de projetos de pesquisa e inovação (FERREIRA e BRAGA, 2003). Porém, o atual ritmo de crescimento demanda a criação de uma força de trabalho para desenvolvimento dos processos de inovação aberta. O sistema cooperativista tem a importância e o “magnetismo” para influenciar o direcionamento da pesquisa e inovação de empresas, universidades, fundações, institutos e cooperativas de pesquisas.

2. Objetivos

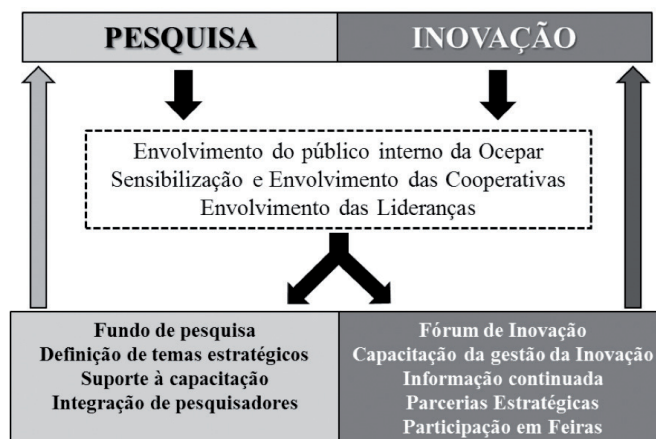
O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta para um plano de pesquisa e inovação para as cooperativas do Sistema Ocepar, possibilitar a produção e a transferência de tecnologias e fomentar a inovação como uma estratégia de desenvolvimento e geração de vantagens competitivas às cooperativas.

3. Propostas para um Plano de Pesquisa e Inovação

As estratégias de pesquisa e inovação para as cooperativas do Sistema Ocepar baseiam-se na implementação gradativa de um modelo aberto. Como principal característica, esse modelo apresenta a vantagem de minimizar os custos de investimento em estruturas e pessoal dedicado a um grande número de especialidades. Permite por exemplo, que estruturas já existentes de universidades, institutos e empresas de pesquisa possam ser utilizadas para finalidades de interesse das cooperativas.

Na elaboração do programa, assumiu-se que a inovação não é uma atividade nova para a maioria das cooperativas. Apesar disso, devido à grande importância da inovação para a geração de vantagens competitivas, entende-se que o tema deve ser abordado para reforçar a cultura da inovação, propiciar ocasiões à intercooperação, ou mesmo despertar o interesse de cooperativas que eventualmente ainda não tenham se atentado à importância do tema. A figura 1 apresenta as principais estratégias de pesquisa e inovação propostas às cooperativas, que são detalhadas no texto subsequente. É importante ressaltar que o plano proposto é um delineamento inicial, que deverá ser melhorado e complementado à medida em que for implementado.

Figura 1: Resumo das estratégias de Pesquisa e Inovação para o Sistema Ocepar



Fonte: Sistema Ocepar

3.1. Pesquisa

Boa parte da investigação científica brasileira está concentrada em universidades, principalmente públicas, com financiamento de programas do governo federal. Uma reclamação recorrente do setor privado é a dificuldade no acesso aos resultados ou mesmo quanto à realização de pesquisas desvinculadas das reais necessidades do campo. Portanto, há necessidade de uma oportunidade para a aproximação do setor privado com as instituições de ensino e pesquisa, públicas e privadas, para facilitar o acesso aos resultados de pesquisa e fomentar a orientação da pesquisa às

necessidades práticas. Essa é uma estratégia que pode ser adotada pelo Sistema Ocepar através de diversas ações:

3.1.1. Mobilização da massa crítica

O Sistema Ocepar conta com especialistas de diversas áreas, muitos com formação de mestrado e doutorado. Participam também do dia-a-dia da organização profissionais com longa experiência em cooperativismo. É de suma importância considerar essa massa crítica para a construção de uma estratégia interna de pesquisa e inovação e consolidação de um grupo de referência para esses temas.

Em uma estratégia bem alinhada, uma equipe de profissionais pode trabalhar na identificação de demandas e oportunidades de pesquisa para cooperativas. Quando necessário, devem fazer as articulações com as entidades de pesquisa e centros de excelência nacionais e internacionais e também junto aos governos municipais, estaduais e federal. Também, o Sistema Ocepar pode orientar a força de trabalho para influenciar a criação de linhas de pesquisa e departamentos de cooperativismo em universidades e centros de pesquisas. No que for oportuno, os profissionais do sistema podem direcionar esforços próprios para a produção de pesquisas aplicadas, publicações e, sobretudo, assegurar que os trabalhos da organização possuam rigor técnico.

3.1.2. Suporte à pesquisa

Entidades do Governo de fomento da pesquisa como a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, o CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e a Fundação Araucária financiam a pesquisa através do fornecimento de bolsas de estudo para alunos de graduação, mestrado e doutorado. No entanto, em muitos casos essas bolsas não garantem fundos para a realização das pes-

quisas. Em outros, falta orientação dos projetos a problemas práticos, devido ao vínculo deficitário da academia com os setores que poderiam ser potenciais usuários de resultados de pesquisas.

Essa situação oferece uma oportunidade para atuação do Sistema Ocepar, no sentido de viabilizar a pesquisa de interesse das cooperativas, com baixo investimento, estreitando laços com a academia para direcionar as pesquisas existentes e atrair talentos ao sistema.

A estratégia para atuação contempla ações como criação de um “fundo de pesquisa”, com recursos internos e externos para dar suporte à investigação científica por estudantes e pesquisadores em instituições públicas e privadas, para a realização de pesquisas de interesse das cooperativas, e além disso, definir áreas com temas estratégicos junto às cooperativas para suporte financeiro, chamada para suporte e seleção de projetos adequados.

Outra forma de ação que deve ser considerada é o suporte a talentos internos das cooperativas. Existem áreas de atuação que exigem um alto grau de especificidade técnica. Um exemplo é a biotecnologia. Nesse caso pode haver a necessidade de capacitação e estadia de pesquisa em um centro de excelência ou mesmo a realização de pesquisa no âmbito de um curso de mestrado. Devido à especificidade desse tipo de demanda, pode não ser viável a organização de um curso, estadia ou evento direcionado a vários participantes e cooperativas (MBA, Curso de Extensão, etc.) conforme o formato de atuação padrão do SESCOOP. Nesse caso, uma estratégia para atuação a ser estudada contaria com a viabilização de suporte financeiro para pesquisas por profissionais de cooperativas, realização de estadias em institutos de pesquisas e centros de excelência, ou mesmo, realização de cursos de mestrado ou doutorado em temas de interesse da cooperativa.

Vale destacar que recentemente o governo do Estado do Paraná aprovou a Lei de Inovação (Lei

nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004) que prevê o trabalho em parceria entre universidades e o setor privado. Uma das medidas já anunciada é o edital da Fundação Araucária, que prevê bolsas de pós-doutorado de R\$ 5,4 mil para candidatos que queiram desenvolver projetos vinculados a alguma empresa. O objetivo é promover a integração de pesquisadores de alto nível no setor privado. Portanto, essa medida abre uma oportunidade para o Sistema Ocepar para identificação de áreas de interesse na realização de pesquisas e articulação junto a pesquisadores para o acolhimento de pós-doutorandos em cooperativas.

3.2. Desenvolvimento da inovação

As estratégias voltadas ao desenvolvimento da pesquisa são também de grande relevância à inovação em cooperativas. Pode-se dizer que as pesquisas devem ter por princípio básico a praticidade e a inovatividade (ROTHWELL, 1995). No entanto, uma estratégia de inovação contempla ainda outros aspectos importantes, como a necessidade de interação entre empresas em uma ampla rede de cooperação visando à vantagem competitiva.

Para induzir a vantagens competitivas sustentáveis, a inovação deve estar na orientação estratégica das empresas (PERROW, 1992). Metaforicamente, a inovação deve estar no “DNA” das empresas. Portanto, uma estratégia de ação da Ocepar deve contemplar a sensibilização das lideranças para a importância da inovação e a preparação de executivos para trabalhar com o tema. Dessa forma, sugere-se a adoção das ações descritas a seguir.

3.2.1. Mobilização de massa crítica interna

Da mesma forma que no caso do apoio à pesquisa, a massa crítica interna do Sistema Ocepar deve ter papel preponderante na geração de iniciativas voltadas à inovação. Em primeiro lugar, é necessária uma análise crítica para verificar de que forma o Sistema Ocepar pode atuar de manei-

ra cada vez mais inovadora. Isso contempla, por exemplo, o uso de tecnologias e técnicas apropriadas para atender melhor as demandas das cooperativas e para a atuação política da organização. Contempla também a formulação de estratégias adequadas para o fomento da inovatividade nas cooperativas.

3.2.2. Sensibilização das cooperativas

Uma das premissas para o sucesso em inovação é a instituição de uma cultura inovadora (PIT-TAWAY et al., 2004). As cooperativas do Paraná podem ser vistas como estruturas diversificadas: algumas procuram deixar mais evidente uma orientação para a inovação, outras identificam-se com a manutenção de estruturas tradicionais. É natural também, que em uma mesma cooperativa convivam estruturas inovadoras e conservadoras ao mesmo tempo (FRANCO, 1998). De todas as formas, o sistema de cooperativas possui grandes riquezas de inovação, que podem ser vistas como importantes para o benchmarking setorial.

3.2.3. Sensibilização das lideranças

A cultura de inovação pode ser incentivada nas cooperativas por meio das ações específicas, para sensibilização das lideranças (LEONARD-BARTON, 1998). Os especialistas em inovação argumentam que as lideranças são fundamentais para orientar as organizações à inovatividade (DUTRA, 2001). Dessa forma, o Sistema Ocepar deve criar ocasiões para sensibilização das lideranças cooperativas sobre a necessidade de inovação. Portanto, uma ação de curto prazo pode ser a inserção de palestras sobre inovação nos fóruns dos presidentes - que já são palcos regulares e rotineiros de integração e desenvolvimento dos dirigentes das cooperativas paranaenses - e outros fóruns pertinentes.

3.2.4. Envolvimento das cooperativas

Semelhante ao item anterior, o envolvimento

das cooperativas também deve ser criado para que as cooperativas se deparem com o tema inovação, seja para iniciar atividades inovadoras ou para intercambiar projetos de sucesso. Desta forma, como medidas de curto prazo podem ser trabalhadas as seguintes estratégias:

- Prêmio Ocepar: a exemplo do prêmio Ocepar de Jornalismo, criado para reconhecer publicações de imprensa, que trataram o tema cooperativismo em diferentes canais de comunicação, o Sistema Ocepar pode instituir o prêmio Ocepar de projetos inovadores de cooperativas.

- Fórum de inovação: a exemplo dos diversos fóruns coordenados pelo Sistema Ocepar, é importante também a criação de um fórum de inovação nas cooperativas, direcionados a gerentes e superintendentes das cooperativas. Essa iniciativa tem por objetivo propiciar de forma periódica discussões e capacitação para a inovação.

- Capacitação para gestão da inovação: Uma ação dentro do escopo do Sescop/PR é a oferta de um curso de capacitação, MBA ou Curso de Extensão em Gestão da Inovação, direcionado a gerentes de cooperativas de todos os ramos. Nesse sentido já se iniciou conversa com a PUC-PR, que possui um centro de capacitação em inovação vinculado à escola de negócios, para a apresentação de propostas ao sistema cooperativista.

- Informação continuada: ademais, é necessário fazer acompanhamento contínuo dos temas relacionados à inovação. Esse acompanhamento é feito atualmente no âmbito de atuação do Sistema Ocepar com o Fórum Futuro 10. Além disso, é importante o acompanhamento das tendências nacionais e internacionais, para levar informações e opções de capacitação em projetos e investimentos inovadores para cooperativas. Dessa forma, é importante manter articulação constante com empresas, institutos de pesquisa e universidades, nacionais e internacionais, para identificação de projetos e parcerias inovadoras e de interesse das cooperativas.

- Parcerias estratégicas: De forma a catalisar a adoção de medidas de inovação pelo Sistema Ocepar, é necessária articulação com projetos já existentes. No curto prazo, é possível buscar parceria com o projeto da Fiep, o Centro Internacional de Inovação. Ademais, o Sistema Ocepar tem condições de buscar parcerias com outros institutos, universidades e empresas nacionais e internacionais.

- Participação em feiras: de forma geral, as empresas atentas à inovação tem como atividade regular a presença em feiras, a exemplo de várias cooperativas. Portanto, uma ação estratégica é propiciar um serviço de informação, ou mesmo organização de delegações para a participação de cooperativas em feiras nacionais e internacionais.

4. Considerações Finais

À medida em que as cooperativas crescem, veem-se também em posição de maior concorrência com grandes empresas. Isso é particularmente observado nos setores do agronegócio, saúde e crédito, mas se aplica a todos os setores cooperativistas. As empresas não cooperativas, tais como multinacionais, adotam estratégias agressivas de pesquisa e inovação, baseando-se sobretudo em modelos abertos. O principal objetivo é sair à frente na busca por mercados. Esse cenário competitivo requer a estruturação de uma estratégia arrojada, em que a inovação seja considerada de forma sistemática no setor cooperativista do Paraná, sem esquecer-se do pioneirismo do histórico no cooperativismo paranaense e do nível de excelência alcançado em muitos setores.

Referências

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias**

empresas. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=753>>. Acesso em: 31 out. 2012.

CHESBROUGH, H.W. Why companies should have open business models. MIT. **Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, p.79-88, 2007.

DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. **R&D Management**, v. 36, p. 333- 346, 2006.

DRUCKER, Peter. The new society organizations. Boston, MA: **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1992, p.95-104.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. et al. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, p. 25-43, 2001.

FEENBERG, Andrew. (2003) Democratic rationalization: technology, Power and freedom. In: SCHARFF, Robert, DUSEK, Val. **Philosophy of Technology: the technological condition**. Inglaterra (Oxford): Blackwell Publishing.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. 4, Dec. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 out. 2012.

FRANCO, E. C. **Novas práticas organizacionais, inovação e competitividade no mercado global: um estudo sobre uma empresa transnacional do setor de bens de consumo**. Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como requisito parcial para obtenção do título de mestre em política científica e tecnológica. Campinas - São Paulo. Julho de 1998.

Giuliani, E., Pietrobelli, C., Rabellotti, R. Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. **World Development**, 33(4), 2005 549-573.

HUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, Sep, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed., 7ª reimp. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKHANI, K.R.; ASSAF, H.L.; TUSHMAN, M. L. **Open innovation and organizational boundaries: the impact of task decomposition and knowledge distribution on the locus of innovation**. Harvard Business School Working Paper 12-057. May 2, 2012.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. 367p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. Oslo Manual. **Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. Statistical Office of the European Communities. Oslo, 2005.

OCEPAR. SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. **O cooperativismo no Paraná**. Curitiba, 2012. Disponível em: <http://www.parana-cooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>. Acesso em: 12 nov. 2012.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Cambridge: MA, Harvard University Press, 1992. p. 445-470.

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.5, p. 137-168, 2004.

POWELL, W. **Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries**. California

Management Review, Berkeley, v. 40, p. 228-240, Spring, 1998.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. (Orgs.). **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995. p. 33-53.

SETTI, E.O. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 40 anos construindo o futuro**. Curitiba, Ocepar, 2011. 360 p.

VOLZ, R. **Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim**. Apresentação ppt.: “Präsentation Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (06.11.12).ppt”. Universität Hohenheim-Stuttgart. 2012. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/UPL/Downloads/GTEC/hohenheim.pptx>>

A obrigatoriedade da realização de processo seletivo público para admissão de pessoal pelos Serviços Sociais Autônomos

● ALLAN WOLFGANG FRANCO RUSCHMANN¹

Resumo

O Tribunal de Contas da União possui o manso entendimento de que os Serviços Sociais Autônomos devem observar a prática de processo seletivo público para a contratação de pessoal, não nos moldes do Artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, mas respeitando-se os princípios aludidos no caput do mesmo dispositivo legal. Por outro lado o Tribunal Superior do Trabalho apresenta inexorável jurisprudência desobrigando o Sistema “S” de contratar pessoal mediante processo seletivo, vez que não há previsão legal e tão pouco integra a Administração Pública direta ou indireta. Desse modo, o presente trabalho aborda no mérito as duas perspectivas e do mesmo modo o alcance da competência do órgão de controle externo. Ao final, o autor apresenta a conclusão sobre o tema, tratando o assunto sob o prisma constitucional e administrativo, assunto de relevante importância para os gestores e juristas envolvidos com os Serviços Sociais Autônomos.

Palavras-chave: *Serviços Sociais Autônomos, processo seletivo simplificado, Tribunal de Contas da União, Tribunal Superior do Trabalho.*

Sescoop/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo
Assessoria Jurídica

¹Advogado. Assessor Jurídico do SESCOOP/PR. Especialização em Processo Civil. PUC-PR. Pós-graduando em Gestão e Direito nos Serviços Sociais Autônomos. Instituto Brasileiro de Direito Público-IDP. Brasília-DF.

²MONTESQUIEU, Charles de Secondat, Baron de. *O espírito das leis: as formas de governo, a federação, a divisão dos poderes, presidencialismo versus parlamentarismo*. Intr., tradução e notas Pedro Vieira Mota. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1994, p. 162/3.

“É verdade que nas Democracias o Povo parece fazer o que quer. Mas a liberdade política não consiste em fazer o que quer.

Num estado, quer dizer numa sociedade onde há leis, a liberdade pode consistir em poder fazer o que se deve querer, e em ser obrigado a fazer o que não se deve querer.

É preciso ter presente o que é independência e o que é liberdade. A liberdade é o direito de fazer tudo do que as leis permitem. Se um cidadão pudesse fazer o que elas proíbem, ele já não teria liberdade, pois outros teriam igualmente esse poder.” (Montesquieu)²

1. Introdução

Os Serviços Sociais Autônomos são entidades de natureza jurídica de direito privado, criados ou autorizados por lei, com a finalidade de assistir socialmente e/ou, através de cursos e programas de capacitação profissional, atender determinadas categorias profissionais.

Conforme Hely Lopes Meirelles³:

são todos aqueles instituídos por lei, com personalidade de direito privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. São entes paraestatais, de cooperação com o Poder Público, com administração e patrimônio próprios, revestindo a forma de instituições particulares convencionais (fundações, sociedades civis ou associações) ou peculiares ao desempenho de suas incumbências estatutárias.

O Sistema “S”, como é conhecido, é mantido através de contribuições compulsórias, de natureza tributária parafiscal, calculadas sobre o montante da remuneração paga pelos estabelecimentos contribuintes a todos os seus empregados.

Referidas entidades, segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro⁴:

não prestam serviço público delegado pelo Estado, mas atividade privada de interesse público, razão pela qual são incentivadas pelo Poder Público. A atuação estatal, no caso, é de fomento, incentivando a iniciativa privada, mediante subvenção garantida por meio da instituição compulsória de contribuições parafiscais destinadas especificamente a essa finalidade e não de prestação de serviço público.

Desse modo, apesar de os Serviços Sociais Autônomos cooperarem com o Estado, se beneficiarem de subvenção tributária compulsória, aplicando os recursos nos estritos termos dos seus objetivos institucionais e teleológicos, apresentando-se como de utilidade pública, os mesmos não integram a Administração Pública, seja ela direta ou indireta.

2. Do controle externo

Em razão da situação singular dos Serviços Sociais Autônomos, o Tribunal de Contas da União é o responsável pela apreciação da aplicação de seus recursos, devendo os gestores observar na prática dos atos os princípios insculpidos na Constituição Federal, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A apuração de eventuais irregularidades pelo Tribunal de Contas da União pode proceder mediante iniciativa própria ou ainda, ser impulsionada por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, nos termos da norma do artigo 74, §2º da Constituição Federal. Suas decisões, por sua vez, têm força de título executivo extrajudicial.

O controle do Tribunal de Contas da União, em geral, é realizado a posteriori, ou seja, materializa-se

³MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998. p. 338.

⁴DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 416.

⁵MILESKI, Hélio Saul. *O Controle da gestão pública*. São Paulo: RT, 2003, p. 146.

após a conclusão do ato controlado, com o ânimo de aprovar, corrigir defeitos ou declarar eventual nulidade.

Segundo MILESKI⁵ o controle posterior:

É um controle que se opera após a prática de um ato, com a finalidade de proceder a uma avaliação sobre a sua correção ou legalidade, com o objetivo de promover a sua aprovação ou homologação e, no caso de encontrar erros, falhas e vícios, adotar as medidas que levem à sua correção ou desfazimento.

O amparo legal para a fiscalização do Tribunal de Contas da União é observado, conforme o caso, na própria lei de criação ou autorização de determinado Serviço Social Autônomo, assim como pela Constituição Federal, parágrafo único do artigo 70, apontando o dever de prestar contas toda pessoa jurídica privada que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária.

De acordo com Julio Cesar Manhães de Araújo⁶:

Assim o controlar não significa somente restringir qualquer liberdade de ação por parte daqueles que executam o orçamento; muito ao contrário, significa que ao gestor de recursos orçamentários compete levar a efeito suas atribuições com plena autoridade, segundo o padrão legal que lhe fora confiado, sendo sua conduta plenamente admissível e justificável se ajustada aos referenciais de atuação que lhe foram viabilizados pelo direito positivo. Ao mesmo tempo que se respeita a atuação do administrador, tendo-se em vista que lhe fora confiada a condução dos negócios públicos, de outro giro, também é exigível que esse administrador comprove que sua atuação foi levada

a bom termo, com obediência ao disciplinamento da gerência de recursos públicos.

A obrigação de prestar contas, dessa maneira, alcança não só aqueles que exerçam função pública, mas também os que de algum modo, recebem recursos públicos, mesmo que indiretamente subvencionados através de contribuições compulsórias.

Outrossim, a Lei 8.443 de 16 de julho de 1992, que dispõe sobre a lei orgânica do Tribunal de Contas da União, indica no artigo 5º que a competência fiscalizatória do tribunal alcança os responsáveis por entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado que recebam contribuições parafiscais e prestem serviço de interesse público ou social.

Neste sentido, Regis Fernandes de Oliveira⁷ entende que o alcance da competência fiscalizatória do órgão de controle é amplo, vez que atinge:

todos que detenham, de alguma forma, dinheiro público, em seu sentido mais amplo. Não há exceção e a interpretação deve ser a mais abrangente possível, diante do princípio republicano, que fixa a responsabilidade do agente público.

O TCU é figura independente, apesar de constitucionalmente apresentar-se integrado na estrutura do Poder Legislativo, não possui qualquer vínculo hierárquico ou funcional em relação aos poderes legislativo, executivo ou judiciário. Trata-se de órgão autônomo, auxiliar do poder legislativo e colaborador do poder executivo.

Desse modo, o controle externo exercido pela corte de contas da União tem como finalidade e motivação fiscalizar com primazia todos aqueles que gerenciam recursos públicos, diretos ou indiretos, independentemente da natureza jurídica da instituição ou entidade.

⁵ARAÚJO, Julio Cesar Manhães de. *Controle da atividade administrativa pelo Tribunal de Contas da União de 1988*. Curitiba. Ed. Juruá, 2010. p 231.

⁷OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Curso de Direito Financeiro*. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais, 2011. p 106.

3. Da competência funcional do Tribunal de Contas da União quanto à fiscalização da obrigatoriedade de processo seletivo público nos Serviços Sociais Autônomos

A Constituição Federal expressa no inciso III, artigo 71, assim como, no inciso V, artigo 1º, da Lei 8.443 de 16 de julho de 1992, que o controle externo será exercido com auxílio do Tribunal de Contas, apreciando a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público.

Neste diapasão, José dos Santos Carvalho Filho⁸ orienta:

os mecanismos de controle sobre a Administração Pública têm como objetivos fundamentais garantir o respeito aos direitos subjetivos dos usuários e assegurar a observância das diretrizes constitucionais da administração.

Controle, outrossim, é vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional do outro; sistema de freios e contrapesos (Check and balance system).

Quanto à finalidade do “controle” conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro⁹

é de assegurar que a administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade; em determinadas circunstâncias, abrange também o chamado controle de mérito e que diz respeito aos aspectos discricionários da atuação administrativa.

Tratando do controle externo, a Constituição Federal expressa no artigo 70 que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Desse modo, em consonância com o preconizado no parágrafo único do artigo acima e com o artigo 71, inciso II da Carta Magna, o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União é a atividade relacionada à fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial de atos de gestão pública, realizada por órgão não pertencente à estrutura do produtor dos atos a serem controlados.

Atos de gestão pública, por sua vez, correlacionados à operacionalização dos atos, devem atentar aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia e economicidade.

Marçal Justen Filho¹⁰ ensina:

O Tribunal de Contas não é titular de competência para produzir normas jurídicas autônomas. A função primordial do Tribunal de Contas não é editar normas gerais e abstratas, destinadas a regular a conduta daqueles que administram recursos públicos. Incumbe ao Tribunal de Contas o controle externo, especialmente na modalidade de fiscalização.

Tratando de modo mais íntimo do tema do presente artigo, que é a incongruência entre o Tribunal de Contas da União e o Tribunal Superior do Trabalho quanto à necessidade da realização de processo seletivo público nas contratações de funcionários na seara dos Serviços Sociais Autônomos, importante delimitar o alcance da competência do órgão de controle externo.

⁸CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009. p. 809.

⁹*Ibid.*, p. 622.

¹⁰JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 750.

Cabe denotar que inexistiu expressa determinação legal indicando a necessidade dos Serviços Sociais Autônomos em realizar Processo Seletivo e tão pouco previsão do legislador apontando a competência funcional do Tribunal de Contas da União em fiscalizar contratação de pessoal no âmbito do Sistema “S”.

O plenário do Tribunal de Contas da União, por sua vez, *e.g.*, através do Acórdão nº 500/2010¹¹, exterioriza o alcance da competência do Tribunal para apreciar os atos praticados pelos responsáveis por entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado que recebam contribuições parafiscais, tais como aquelas integrantes do Sistema “S”, abrangendo, inclusive, o exame das formas de seleção e contratação de empregados, como parte integrante dos atos de gestão.

Dessa maneira, apesar de inexistir menção legal expressa apontando a competência do Tribunal de Contas da União quanto à fiscalização do modo de contratação de pessoal realizado pelos Serviços Sociais Autônomos, o referido tribunal entende, conforme adiante se demonstra, que mencionada competência é corolário lógico da fiscalização em concreto dos atos de gestão ou operacional do fiscalizado.

4. O entendimento do Tribunal de Contas da União quanto à necessidade de processo seletivo público para contratação de pessoal

Não obstante a exegese praticada pelo Tribunal de Contas da União quanto ao alcance da competência do mesmo, discorre-se, no mérito, sobre o pacífico entendimento desse órgão de controle externo determinando que os Serviços Sociais Autônomos realizem processo seletivo público para ingresso de empregados nas entidades.

O Tribunal de Contas da União apesar de entender que os Serviços Sociais Autônomos não se sujeitam ao dever constitucional de realizar concurso público para contratação de funcionários, vez que inexistiu previsão na Constituição Federal ou em leis ordinárias, aponta a necessidade da realização de processo seletivo público com base nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência contidos no artigo 37 da Constituição Federal.

Segundo o órgão de controle externo, os Serviços Sociais Autônomos por gerirem contribuições de natureza parafiscal, provenientes de texto de lei e, ato contínuo, sofrerem fiscalização por aquele tribunal quanto à gestão dos recursos “públicos”, devem contratar funcionários mediante processo seletivo público.

A doutrina que trata do assunto, também entende que os Serviços Sociais Autônomos devem realizar processo seletivo para seleção de pessoal, Maria Sylvia Zanella Di Pietro¹², discorre que:

pelo fato de administrarem verbas decorrentes de contribuições parafiscais e gozarem de uma série de privilégios próprios dos entes públicos, estão sujeitas a normas semelhantes às da administração Pública, sob vários aspectos, em especial no que diz

¹¹BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 500/2010. Plenário. Brasília, DF, 17 de março de 2010. Relator: André Luís de Carvalho. SUMÁRIO: REPRESENTAÇÃO DE UNIDADE TÉCNICA. PROCESSOS SELETIVOS PARA CONTRATAÇÃO DE EMPREGADOS POR ENTIDADE DO SISTEMA “S” INOBSERVÂNCIA DOS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA LEGALIDADE, MORALIDADE, ISONOMIA E IMPESSOALIDADE. CONHECIMENTO. CONCESSÃO DE MEDIDA CAUTELAR. ASSINATURA DE PRAZO PARA ANULAÇÃO DOS CERTAMES. DETERMINAÇÕES.

1. Embora não integrem a administração pública federal indireta, os entes do Sistema “S” devem balizar sua gestão pelos princípios fundamentais assentados na Constituição Federal para o regime de pessoal.

2. A competência do TCU para apreciar os atos praticados pelos responsáveis por entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado que recebam contribuições parafiscais, tais como aquelas integrantes do Sistema “S”, abrange o exame das formas de seleção e contratação de empregados, como parte integrante dos atos de gestão.

3. O processo seletivo para admissão de pessoal realizado pelas entidades do Sistema “S” deve assegurar a observância dos princípios constitucionais aplicáveis à Administração Pública.

4. São passíveis de desfazimento os processos seletivos para a contratação de pessoal deflagrados por entidades pertencentes ao Sistema “S” quando demonstrado que os critérios estabelecidos contrariam os princípios constitucionais aplicáveis.

¹²*Ibid.*, p. 416.

respeito à observância dos princípios da licitação, à exigência de processo seletivo para contratação de pessoal, à prestação de contas, à equiparação dos seus empregados aos servidores públicos para fins criminais (art. 327 do Código Penal) e para fins de improbidade administrativa (Lei 8.429, de 2-6-92).

O Plenário do TCU, conforme fragmento abaixo indicado, proveniente do voto proferido pelo Ministro Benjamin Zymler, revisor no acórdão 369/2009¹³, converge com o disposto acima:

Conforme entendimento assentado nesta Corte, os Serviços Sociais Autônomos, por não integrarem a Administração Pública Direta ou Indireta, não estão sujeitos ao cumprimento de todas as normas atinentes à Administração Pública. Contudo, lhes é exigida a observância dos princípios básicos aplicáveis à gestão de recursos públicos.

Assim, embora possuam regulamento próprio e, em casos de contratação de pessoal, não estejam obrigadas à realização de concurso público nos moldes previstos pelo inciso II do artigo 37 da Constituição Federal, devem realizar processo seletivo em conformidade com as disposições do caput deste mesmo artigo. Isso significa dizer que os princípios da legalidade, moralidade, finalidade, isonomia, publicidade e eficiência devem ser observados.

No mesmo sentido o Plenário do TCU, desta vez, através do Acórdão n° 2305/2007¹⁴, firmou o conceito de que inobstante a natureza jurídica dos Serviços Sociais Autônomos, estes têm o dever de balizar a gestão conforme os princípios constitucionais previstos no Artigo 37 da Constituição Federal, mesmo

que estes atributos não constem expressos na Carta Magna, in verbis:

A nova Carta cuidou de enunciar, no caput do art. 37, princípios até então implícitos na ordem constitucional, que constituem um regramento mínimo para a consecução do interesse público. Dada a relação instrumental existente entre esses princípios e o interesse a ser perseguido pela aplicação de recursos de origem pública, a incidência dos primeiros ultrapassa a estrutura formal da administração direta e indireta para alcançar a gestão desses recursos, ainda que descentralizadas para os entes de cooperação, como as entidades do Sistema 'S'.

Nesse sentido, é desnecessário que a Constituição diga, expressamente, que a gestão dos recursos repassados ao Sistema 'S', ou a qualquer entidade paraestatal, deve se conformar aos princípios basilares que regem a administração pública. A inafastável premissa política de que os recursos de origem pública destinam-se a atingir interesses públicos conduz à conclusão de que os instrumentos constitucionais protetivos desse interesse constituem parâmetro normativo a ser observado na aplicação dos referidos recursos, porque assim se revela o espírito político normativo da nossa ordem constitucional.

O Tribunal de Contas da União, desse modo é unânime em condicionar a gestão dos Serviços Sociais Autônomos aos princípios elencados no artigo 37, caput, da Constituição Federal e, outrossim, por força dos mesmos, exigir que na contratação de pessoal utilize-se processo seletivo público, conforme resenha de jurisprudência sobre o tema:

PESSOAL / ADMISSÃO / CONCURSO PÚBLICO/PROCESSO SELETIVO - SERVI-

¹³BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 0369/2009. Plenário. Brasília, DF, 11 de março de 2009.

Relator: Marcos Vinícios Vilaça REPRESENTAÇÃO. PREENCHIMENTO DE CARGOS POR RECRUTAMENTO INTERNO. ENTIDADE NÃO INTEGRANTE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. POSSIBILIDADE. CONHECIMENTO E IMPROCEDÊNCIA DA REPRESENTAÇÃO. CIÊNCIA. É admissível que os serviços sociais autônomos, por não serem parte da Administração Pública e terem independência para a criação de seus cargos, de natureza privada, possam promover, à sua discricionariedade, processos seletivos externos e internos para o recrutamento de pessoal, resguardados os princípios de ordem constitucional que objetivam impedir favorecimentos e outras ilicitudes do gênero e preservado o processo seletivo público externo para o ingresso de funcionários em seus quadros.

¹⁴BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2305/2007. Plenário. Brasília, DF, 31 de outubro de 2007.

Relator: Marcos Bemquerer. Item 41.

ÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS (SISTEMA S)
Origem: Resenha de Jurisprudência - elaborada pela Secretaria das Sessões.

Texto: Os serviços sociais autônomos podem promover, à sua discricionariedade, seleções externas e internas para o recrutamento de pessoal, preservado o processo seletivo público externo para o ingresso de funcionários nos seus quadros.

Histórico 11/03/2009: AC-0369-09/09-P: a partir dessa data, o TCU passou a admitir seleção interna de pessoal, preservado o processo seletivo público externo para o ingresso de funcionários nos seus quadros. Data última alteração do texto: 09/08/12. Controle 5079 4 2 2 0.¹⁵

O órgão fiscalizador entende, ainda, que os Serviços Sociais Autônomos apesar de desobrigados à realização de concurso público nos termos do inciso II, Artigo 37, da Constituição Federal, devem seguir regulamentos próprios balizados pelos princípios da administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, em sintonia com a égide constitucional.

O princípio da legalidade pode ser conceituado como a fiel observância dos atos ao preconizado pela lei em sentido material. O princípio da impessoalidade, conforme ensina Celso Antônio Bandeira de Mello¹⁶:

traduz a idéia de que a Administração deve tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-
tosas. Nem favoritismo, nem perseguições são toleráveis.

O princípio da moralidade determina que a entidade e seus agentes atuem em plena conformidade com os princípios éticos; relaciona-se com a idéia de honestidade, boa fé e de lealdade. Por sua vez, o princípio da publicidade visa tanto a divulgação dos atos, quanto o momento de produção de seus efeitos.

Por fim, o princípio da eficiência traduz a idéia de que o ato seja realizado com presteza, perfeição e rendimento funcional. Para Fernanda Marinela de Souza Santos¹⁷:

consiste na busca de resultados práticos de produtividade, de economicidade, com a consequente redução de desperdícios do dinheiro público e rendimentos típicos da iniciativa privada.

Com relação ao modus operandi do Processo Seletivo Simplificado a ser observado, com base nas jurisprudências colacionadas, as entidades devem, com base no princípio da publicidade, divulgar a seleção com antecedência, através de jornal de grande circulação local ou nacional, complementada, eventualmente, por outro meio idôneo, como internet, agências e consultorias especializadas em recursos humanos, e similares.

Com respeito à abrangência do recrutamento, o mesmo, via de regra, deve ser externo. Excepcionalmente é permitida a adoção do recrutamento interno, desde que suficientemente motivado, justificando a limitação da abrangência da seleção ao universo dos empregados das entidades ou, ainda, se limitado ao universo de empregados da própria entidade interessada na contratação, a justificativa deverá ser ainda mais convincente; impedindo de qualquer forma a prática de ilicitudes tais como o nepotismo, apadrinhamento, tráfico de influência, troca de favores, preconceito ou discriminação.

A avaliação dos candidatos, nas hipóteses de utilização de instrumentos de aferição de conhecimentos e habilidades como provas objetivas, subjetivas ou discursivas, entrevistas e similares, imperiosa a existência, assim como a consequente divulgação no edital, de critérios objetivos de avaliação e motivação, de modo a afastar os riscos de que a subjetividade da avaliação possa macular a impessoalidade do certame, bem como permitir a possibilidade de

¹⁵BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resenha de Jurisprudência. Controle: 5079 4 2 20. Brasília, DF. 09 de agosto de 2012.

¹⁶MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 18. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2005. p 110.

¹⁷FERNANDA, Marinela de Souza Santos. Direito Administrativo. 2 ed. Salvador: Editora JusPODIVM, 2006. p 44.

interposição de recursos por parte dos candidatos irrisignados com a sua avaliação.

Ademais, deve-se respeitar a ordem de classificação dos candidatos aprovados, observar o prazo de validade do processo seletivo e prever, se for o caso, no edital do processo seletivo, a possibilidade de cadastro de reserva.

Por fim, o edital deve apresentar os critérios de correção e pontuação, bem como o detalhamento do conteúdo programático da prova de conhecimento geral e específicos, de modo a disponibilizar aos candidatos todas as informações necessárias para que se preparem adequadamente para os exames; a identidade e qualificação dos membros que integrarão a banca examinadora, nos casos em que a realização de entrevistas seja imprescindível para a seleção dos candidatos, para que, em atenção ao princípio da impessoalidade, sejam afastadas quaisquer suspeitas de favorecimento e subjetivismos; os pesos a serem atribuídos a cada uma das etapas para a obtenção da nota final dos candidatos; o quantitativo de vagas para cada cargo; e os critérios para desempate.

Dessa maneira, o Tribunal de Contas da União entende pela obrigatoriedade de processo seletivo na contratação de pessoal no âmbito dos Serviços Sociais Autônomos, vez que o orçamento das entidades compõem-se, em sua maior parte, de recursos públicos, arrecadação proveniente das contribuições parafiscais, imposição legal a categorias específicas, recursos, portanto, de natureza tributária.

Outrossim, a forma de contratação, como todo e qualquer ato proveniente dos gestores do Sistema “S”, deve observar, tanto os princípios constitucionais inerentes à Administração Pública, quanto os dispositivos normatizados próprios de cada entidade. O tribunal, através das suas funções jurisdicionais e fiscalizadoras, aprecia as contas dos gestores, julgando regulares, regulares com

ressalva, ou até mesmo irregulares as contas dos Serviços Sociais Autônomos que não seguirem a orientação de seus julgados. Cabe por fim, apontar que o julgamento de contas nos casos em que ocorra prejuízo ao erário são imprescritíveis, podendo a qualquer tempo, nesses casos, ser apurada pelo Tribunal de Contas da União, a responsabilidade do gestor por seus atos.

5. O entendimento do Tribunal Superior do Trabalho quanto à desnecessidade da observância de processo seletivo pelos Serviços Sociais Autônomos

Por outro lado, na esfera da Justiça do Trabalho, ao contrário do entendimento do Tribunal de Contas da União, o Tribunal Superior do Trabalho defende a tese de que os Serviços Sociais Autônomos, por não integrarem a Administração Pública direta ou indireta não são obrigados a realizar concurso público ou mesmo processo seletivo para a contratação de pessoal mediante princípios e regras aplicáveis à Administração Pública.

O Ministério Público do Trabalho aduziu através de ações civis públicas, que os Serviços Sociais Autônomos observem, em regra, nas suas contratações de pessoal, processo seletivo dotado de critérios objetivos, respeitando os princípios inseridos no artigo 37 da Constituição Federal, vedando entrevistas, recrutamento misto, provimento derivado e inexistência de identificação nas provas.

O Tribunal Superior do Trabalho ao julgar a matéria tem apontado com veemência a natureza jurídica estritamente privada dos Serviços Sociais Autônomos, lembrando que são criados de fato, a partir do registro de seus estatutos em cartório, conforme preconiza o artigo 45 do Código Civil.

Em sintonia com o referido tribunal Aloísio Zimmer Júnior¹⁸ entende que “o Sistema “S” possui administração e patrimônio próprios, ainda que tenha função de cooperar com o Estado, desenvolvendo atividades de utilidade pública.”

Desse modo o Tribunal Superior do Trabalho esclarece que a observância de processo seletivo com base nos princípios do artigo 37 da Constituição Federal encontra óbice na própria aplicação deste dispositivo, pois trata exclusivamente da Administração Pública. A Corte trabalhista não entende que a fiscalização exercida pelo Tribunal de Contas da União possa, via analogia, estender o regime jurídico administrativo às entidades de direito privado, especialmente quanto à necessidade de seleção pública.

O Tribunal Superior do Trabalho possui o entendimento de que a contratação de pessoal pelos Serviços Sociais Autônomos prescinde de prévia realização de concurso ou processo seletivo público, entendendo que os Serviços Sociais Autônomos atuam ao lado do Estado, exercendo atividade de interesse público, mas não integram a administração pública direta ou indireta.

O Egrégio Tribunal é pacífico, ainda, em lembrar que o Sistema “S”, mesmo sendo destinatário de contribuições parafiscais, não se sujeita às restrições do inciso II e do § 2º do art. 37 da Constituição Federal para a contratação de seus empregados, ante a flagrante ausência de previsão legal.

As ementas abaixo colacionadas, a título de fundamentação, demonstram o inexorável entendimento do referido tribunal:

RECURSO DE REVISTA - SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS - CONTRIBUIÇÕES PARAFISCAIS A QUE ALUDE O ART. 240 DA CARTA MAGNA - DESTINATÁRIOS - NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO PARA A CONTRATAÇÃO DE PESSOAL - INEXISTÊNCIA -

JURISPRUDÊNCIA PACIFICADA NO TST. O fato de os serviços sociais autônomos serem destinatários das contribuições parafiscais a que alude o art. 240 da Constituição Federal não os sujeita ao regramento constitucional alusivo à contratação de empregados públicos (art. 37, II, da Constituição Federal), por não integrarem as mencionadas entidades a administração pública indireta. Nesse sentido, pacificou-se a jurisprudência do TST. Recurso de revista não conhecido. (RR - 76400-53.2008.5.14.0004 , Relator Ministro: Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, Data de Julgamento: 29/02/2012, 1ª Turma, Data de Publicação: 09/03/2012)

RECURSO DE REVISTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS. ARTIGO 37, CAPUT, DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL. INAPLICABILIDADE. NATUREZA JURÍDICA DE DIREITO PRIVADO. O SESI e o SENAI, embora se utilizem de recursos públicos, são pessoas jurídicas de direito privado e não se submetem aos princípios norteadores da Administração Pública, mormente à regra de submissão de seus empregados a concurso público ou a processo seletivo, nos moldes do artigo 37 da Constituição Federal. O caput do referido dispositivo constitucional relaciona como únicos destinatários os entes da Administração Pública Direta e Indireta, não incluídos aí os serviços sociais autônomos, entidades integrantes do sistema -s-, pessoas jurídicas de direito privado. Precedentes desta c. Corte. Recurso de revista conhecido e desprovido. AGRAVO DE INSTRUMENTO DO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI-DR/ES e SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI-DR/ES. COMPETÊNCIA DA JUSTIÇA DO TRABALHO. ILEGITIMIDADE ATIVA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Diante da ausência de violação dos dispositivos invocados não há como admitir o recurso de revista. Agravo de instrumento desprovido. (ARR - 101600-78.2008.5.17.0004 , Relator

¹⁸ZIMMER JÚNIOR, Aloísio. Curso de Direito Administrativo. São Paulo. Editora Método, 2009. p. 187.

Ministro: Aloysio Corrêa da Veiga, Data de Julgamento: 07/03/2012, 6ª Turma, Data de Publicação: 13/04/2012)

RECURSO DE REVISTA. SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO. DESNECESSIDADE DE CONCURSO PÚBLICO. O SESCOOP é serviço social autônomo, entidade civil, com personalidade jurídica de direito privado. Não presta serviço público delegado pelo Estado, mas atividade privada de interesse público, não integrando, portanto, a Administração Pública Direta ou Indireta. Dada a sua natureza jurídica de entidade civil de direito privado, a exigência de processo seletivo para contratação de pessoal está vinculada à previsão legal específica. Nestes termos, apesar de administrar receita decorrente de contribuições parafiscais e estar sujeito a normas semelhantes às que regem a Administração Pública, bem como à fiscalização pelo Tribunal de Contas da União, não se há de falar em violação do art. 37, II, da Constituição Federal, uma vez que este dispositivo tem aplicação restrita. Recurso de revista de que não se conhece. (RR - 150800-16.2008.5.11.0006 , Relator Ministro: Pedro Paulo Manus, Data de Julgamento: 21/03/2012, 7ª Turma, Data de Publicação: 03/04/2012)

Assim, o Sistema “S” mesmo beneficiário de contribuições parafiscais, de natureza tributária, tendo como princípio teleológico cooperar com o Estado e inobstante o dever de prestar contas ao Tribunal de Contas da União, possui ampla liberdade, segundo o Tribunal Superior do Trabalho, para estabelecer regulamento próprio, disciplinando a forma de contratação de pessoal, sendo dispensada, para tanto, a observância do regramento contido no artigo 37 da Constituição Federal.

6. A fiscalização dos atos de gestão

Os Serviços Sociais Autônomos, conforme examinado alhures não integram a Administração Pública direta ou indireta. Eles encontram-se ao lado do

Estado, vez que por este foram criados ou autorizados para atender uma finalidade pública, executando suas atividades de modo cooperativo, proporcionando formação profissional e promoção social para determinados segmentos da sociedade.

Frente ao entendimento de que o Sistema “S” administra recursos ditos “públicos”, já que são beneficiários das contribuições compulsórias de interesse de categorias profissionais ou econômicas incidentes sobre a folha de pagamento dos funcionários do setor agrícola, da indústria, do comércio, das cooperativas, do transporte, de micro e pequenas empresas e de outras áreas, não há dúvidas quanto ao dever de bem aplicar essa espécie tributária.

Dessa maneira, por receber recursos de natureza tributária, diga-se compulsória, os gestores dos Serviços Sociais Autônomos devem observar em seus atos os princípios que regem a Administração Pública: legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade, eficácia, eficiência, isonomia e economicidade.

Outrossim, por força do texto Constitucional combinado com a Lei 8.443 de 16 de julho de 1992, as entidades do Sistema “S” devem prestar contas ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo responsável em verificar a correta e adequada aplicação de seus recursos conforme os princípios acima elencados.

Indubitável, portanto, a competência funcional do Tribunal de Contas da União, seja consultiva, fiscalizatória ou jurisdicional, proporcionando orientação, inibindo condutas ou punindo àquelas que não se coadunam com o texto da Constituição Cidadã. O dever de prestar contas, em essência não é apenas ao órgão fiscalizador e a determinado segmento social, mas sim à sociedade brasileira em sua integralidade, ante a natureza das receitas do Sistema “S” e conseqüente responsabilidade educacional e social das entidades.

Todavia, vislumbra-se que ao determinar que os Serviços Sociais Autônomos realizem Processo Seletivo para contratação de pessoal, o Tribunal de Contas da União amplia o alcance de sua própria competência prevista na Constituição Federal e na Lei Orgânica do Tribunal.

Conforme apontado, não há expressa previsão legal para que as entidades não integrantes da Administração Pública Direta ou Indireta, estejam afetas à realização de certame para fins de seleção de empregados.

Da mesma maneira, se bastasse a exegese praticada pelo Tribunal de Contas da União, não haveria razão de existir o inciso II, do Artigo 37 da Carta Magna e tão pouco o inciso V, Artigo 1º da Lei 8.443, de 16 de julho de 1992.

A Constituição Federal delimita a necessária aprovação prévia em concurso público à investidura em cargo ou emprego público. A Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União, por sua vez, restringe a competência do órgão controlador em apreciar os atos de admissão de pessoal da administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público federal e nesse mesmo sentido o Regimento Interno¹⁹ do órgão limita, e não poderia ser diferente, a atuação do Tribunal.

Com a máxima vênua, mas utilizando-se da mesma técnica interpretativa do referido Tribunal de Contas, se a fiscalização dos Atos de Gestão para fins de prestação de contas engloba inclusive a forma de contratação de pessoal, por que em determinados casos há expressa menção cons-

titucional e decorrente de Lei Ordinária exigindo concurso público?

O Tribunal de Contas da União parece exercer um papel que não lhe compete, interpretar extensivamente a lei e de certo modo legislando sobre o assunto. Ora, é notória a inexistência de norma legal que obrigue os Serviços Sociais Autônomos em realizar Processo Seletivo com a finalidade de contratar empregados e tão pouco há previsão legal que possibilite ao o órgão de controle externo examinar a forma de contratação de empregados.

Sem dúvida, um melhor esclarecimento quanto à amplitude do entendimento do conceito: “Atos de Gestão” é matéria a ser arguida junto ao Poder Judiciário, mediante um sistema de freios e contrapesos, impedindo ou afirmando a conduta do Tribunal de Contas da União.

De qualquer modo, o Egrégio Supremo Tribunal Federal em decisão datada de 10/09/2012, sob a então relatoria do Ministro Cezar Peluso, em razão do alcance que determinada decisão poderia atingir, reconheceu a Repercussão Geral no Recurso Extraordinário com Agravo nº 661.383, Requerente Ministério Público do Trabalho e Requerido SERVIÇO SOCIAL DO TRANSPORTE - SEST:

EMENTA: CONCURSO PÚBLICO. Serviço Social do Transporte - SEST. Contratação de empregados. Questão relativa à necessidade de submissão a certame, nos termos do art. 37, caput, e inciso II, da Constituição da República. Repercussão geral reconhecida. Apresenta repercussão geral o recurso que versa sobre a forma de contrata-

Art. 1º Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma da legislação vigente, em especial da Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992:

VIII – apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público federal, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões a servidores públicos civis e militares federais ou a seus beneficiários, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

Art. 17. Compete à Primeira e à Segunda câmaras deliberar sobre:

II – ato de admissão de pessoal da administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público federal;

Art. 259. O Tribunal apreciará, para fins de registro, mediante procedimentos de fiscalização ou processo específico, na forma estabelecida em normativos específicos, os atos de: I – admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público federal, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão;

ção de empregados a que deve se submeter o Serviço Social do Transporte - SEST, integrante do chamado sistema "S".

Decisão: O Tribunal reconheceu a existência de repercussão geral da questão constitucional suscitada. Não se manifestaram os Ministros Ayres Britto, Joaquim Barbosa e Cármen Lúcia.

Dessa maneira, cabe somente aguardar o julgamento do mérito da demanda acima, possibilitando ato contínuo a harmonização do entendimento, seja na esfera administrativa ou judiciária, quanto à submissão dos Serviços Sociais Autônomos a realização de processo seletivo público para contratação de pessoal.

7. Conclusão

Inobstante a discussão quanto à competência do TCU em fiscalizar o modo de contratação de pessoal de entidades não pertencentes à Administração Pública direta ou indireta, vislumbra-se quanto ao mérito, que a Seleção Pública é a maneira mais eficiente para contratar pessoal, conforme os princípios constitucionais esculpidos no caput do Art. 170.

Conforme já explanado, os Serviços Sociais Autônomos são beneficiários de contribuições parafiscais, de natureza tributária. São entidades que atuam ao lado do Estado, existem para aplicar suas receitas em fins educacionais e sociais. Diferentemente de uma empresa que precisa buscar recursos, o Sistema "S" deve "gastar" os recursos; aplicar as contribuições em benefício de seu respectivo público alvo.

Desse modo, o Sistema "S", deve aplicar sua receita financeira de maneira proba, honesta, ética, atendendo interesses públicos, visando o desenvolvimento do país; razão pela qual os princípios constitucionais da Administração Pública, indubitavelmente, lhe são correlatos.

A Seleção Pública, por sua vez, é o instrumento

pelo qual se busca no mercado os profissionais com maior grau de conhecimento, mais bem preparados para atender as necessidades do contratante. É possível, entretanto, que o profissional selecionado com base no critério de classificação no certame, não atenda satisfatoriamente ao contratante, por não se adaptar à política da entidade, ou ainda, apresentar-se deficitário no momento de aplicação dos seus conhecimentos na prática. Não há modelo perfeito.

Contudo, selecionando-se o candidato que apresenta o melhor desempenho teórico, sem dúvida é um sinal de que o mesmo possui o melhor potencial para atender a demanda da entidade. Ademais, uma vez que os empregados dos Serviços Sociais Autônomos estão sujeitos às normas da Consolidação das Leis do Trabalho, nada impede que o contratado, se inapto, seja dispensado após o período de experiência, convocando, ato contínuo, o segundo colocado.

O âmago do Concurso Público e do Processo Seletivo Público é o mesmo: selecionar de modo isonômico, público, moral, impessoal e eficaz, aquele que aparentemente está mais preparado, que carrega suficiente conhecimento para atuar com o máximo de eficiência.

Ademais, evita-se com a realização de Seleção Pública, a prática de nepotismo, apadrinhamento, tráfico de influência, troca de favores, preconceito ou discriminação, ocorrências muito comuns até pouco tempo, na esfera do Poder Legislativo com seus inúmeros "cabides" de emprego provenientes dos cargos em comissão.

Vê-se, portanto, que a realização de Seleção Pública pelos Serviços Sociais Autônomos é o modo mais adequado para captar empregados, selecionando os mais aptos para auxiliarem no gerenciamento das contribuições parafiscais.

Analisando por um prisma estritamente legalista, em sintonia com o entendimento do Tribunal Superior do Trabalho, de fato os Serviços Sociais Autônomos, por inexistência de expressa previsão legal e

em virtude de sua natureza jurídica, não são obrigados a realizar Processo Seletivo Público para admissão de pessoal.

Todavia, por um viés hermenêutico Constitucional, o Sistema “S” por gerir recursos “públicos” e por sua finalidade eminentemente de interesse público, inobstante sua natureza jurídica estritamente privada, deve realizar Processo Seletivo Público na contratação de Pessoal, praticando seus atos à luz dos princípios que regem a Administração Pública. Dessa maneira, apesar da natureza jurídica de direito privado, o manso entendimento do Tribunal Superior do Trabalho e a interpretação axiológica quanto ao alcance da fiscalização dos atos de gestão pelo Tribunal de Contas da União, a realização de processo seletivo para contratação de funcionários, pelos Serviços Sociais Autônomos, é a prática que melhor se coaduna com os valores constitucionais de bem aplicar os recursos públicos, sejam eles diretos ou indiretos.

Referências

ARAUJO, Julio Cesar Manhães de. **Controle da atividade administrativa pelo Tribunal de Contas da União de 1988**. Curitiba. Juruá, 2010.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 22 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZIMMER JÚNIOR, Aloísio. **Curso de Direito Administrativo**. 3 ed. São Paulo: Editora Método, 2009.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 18 ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2005.

MILESKI, Hélio Saul. **O Controle da gestão pública**. São Paulo: RT, 2003.

MONTESQUIEU, Charles de Secondat, Baron de. **O espírito das leis: as formas de governo, a federação, a divisão dos poderes, presidencialismo versus parlamentarismo**. Intr., tradução e notas Pedro Vieira Mota. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Curso de Direito Financeiro**. 2 ed. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais, 2011.

SANTOS, Marinela de Souza, Fernanda. **Direito Administrativo**. 2 ed. Salvador: Editora JusPODIVM, 2006.

RR - 76400-53.2008.5.14.0004, Relator Ministro: Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, Data de Julgamento: 29/02/2012, 1ª Turma, Data de Publicação: 09/03/2012.

ARR - 101600-78.2008.5.17.0004, Relator Ministro: Aloysio Corrêa da Veiga, Data de Julgamento: 07/03/2012, 6ª Turma, Data de Publicação: 13/04/2012.

RR - 150800-16.2008.5.11.0006, Relator Ministro: Pedro Paulo Manus, Data de Julgamento: 21/03/2012, 7ª Turma, Data de Publicação: 03/04/2012.

ARE/661383 - REPERCUSSÃO GERAL NO RECURSO EXTRAORDINÁRIO COM AGRAVO, Relator Cezar Peluso, STF, Data de Publicação 10/09/2012.





SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 Curitiba/Paraná/Brasil
Fone: 55 41 3200 1100 Fax: 55 41 3200 1199
ocepar@ocepar.org.br • www.ocepar.org.br