

paraná ano 13 2017 COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

COMPORTAMENTO BUMERANGUE DOS FUNCIONÁRIOS EM FRIGORÍFICO DE COOPERATIVA
Cristina Funari Rodrigues; Givanildo Vargas; Luciana Carbonera; Raquel Carline da Silva

CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS DOS SUPERMERCADOS DA PRIMATO
Andréia Fernanda Steffens; Angela Carina Frada

Crédito

O FEEDBACK NO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Aline Chicora; Denise Bruno Bruzamolín; Josias Ferreira Alves; Keziany Pereira Alves Soares; Leticia de Oliveira Dib Baby; Suzana dos Santos

Sescoop/PR

A IMUNIDADE TRIBUTÁRIA DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP
Allan Wolfgang Franco Ruschmann

A UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS COMO ESTRATÉGIA DE CAPITALIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES
Jessé Aquino Rodrigues; Adilson Primo Fiorentin; Tomas Sparano Martins



paraná ano 13 2017 COOPERATIVO

edição especial 16 técnico e científico



Parcerias



OCEPAR

Presidente

José Roberto Ricken

Diretores

Alfredo Lang

Alvaro Jabur

Dilvo Grolli

Frans Borg

Jacir Scalvi

Jaime Basso

Jorge Hashimoto

Luiz Lourenço

Luiz Roberto Baggio

Marino Delgado

Paulo Roberto Fernandes Faria

Renato João de Castro Greidanus

Ricardo Accioly Calderari

Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal

Titulares

José Rubens Rodrigues dos Santos

Tácito Octaviano Barduzzi Junior

Urbano Inácio Frey

Suplentes

Lindones Antonio Colferai

Popke Ferdinand Van Der Vinne

Sergio Ossamu Ioshii

Superintendente

Robson Leandro Mafioletti

SESCOOP/PR

Presidente

José Roberto Ricken

Conselho Administrativo

Titulares

Alfredo Lang

Luis Augusto Ribeiro

Luiz Roberto Baggio

Wellington Ferreira

Suplentes

Frans Borg

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Viviana Maria Carneiro de Mello

Paulo Roberto Fernandes Faria

Conselho Fiscal

Titulares

James Fernando de Moraes

Marcos Antonio Trintinalha

Roselia Gomes

Suplentes

Iara Dina Follador Thomaz

Katiuscia Karine Langue Nied

Luciano Ferreira Lopes

Superintendente

Leonardo Boesche

ISAE

Presidente

Norman de Paula Arruda Filho

Vice-Presidente

Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação

Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa

Tania Mara Lopes

Coordenador MPGS

José Henrique de Faria

Centro de Pesquisa ISAE

Marcia Cassitas Hino

Máira Ruggi

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

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

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

Catálogo: Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann - CRB/PR 068

Edição Especial 16: Conselho Editorial e colaboração na revisão técnica: José Roberto Ricken (MSc), Robson Leandro Mafioletti (MSc), Leonardo Boesche (MSc), Nelson Costa, Flávio Enir Turra (MSc) Maria Emilia Pereira Lima (MSc), Samuel Zanello Milléo Filho, José Roncoski (MSc), Leandro Roberto Macioski (MSc). Coordenação: Comunicação Social do Sistema Ocepar

ISAE: Norman de Paula Arruda Filho (PhD), Roberto Caneppele Pasinato (MSc), Antônio Raimundo dos Santos (PhD) (Coordenador), Máira Ruggi.

Organização: DOCUMENTA – Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann Documentação Editoria e Treinamento – ME (documenta1944@gmail.com)

Diagramação: Celso Arimatéia

CTP e Impressão: Coan Indústria Gráfica - Licitação – pregão: 02/2017

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.
E-mail: jornalismo@sistemaocepar.coop.br - www.paranacooperativo.coop.br

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

Apresentamos mais uma Edição Especial da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, que é composta por artigos desenvolvidos a partir de pesquisas em cooperativas, estudos sobre resultados em cooperativas paranaenses e discussões em torno de assunto tributário dos Serviços Sociais Autônomos, especialmente o do SESCOOP.

A cada nova edição compreendemos que o exercício de pesquisa bibliográfica, a condução de pesquisas sobre gestão e o desenvolvimento de raciocínio registrado com metodologia em formato de artigos consegue demonstrar a evolução da capacitação dos cooperativistas, que se dedicam a participar de treinamentos e cursos realizados em parcerias do Sistema Ocepar com as cooperativas, contratando instituições acadêmicas detentoras de capital intelectual.

As contribuições dos autores realçam o desenvolvimento cada vez mais rápido da aplicação de tecnologias inovadoras nas cooperativas, da aplicação de instrumentos de gestão modernos, da capacidade decisória assertiva dos cooperados na formação da capitalização de suas cooperativas, enfim, do esforço concentrado na resolução da equação do desenvolvimento econômico e social das cooperativas de forma sustentável.

Creemos que o Sistema Cooperativista do Paraná está trilhando um caminho de excelência na aplicação do 5º Princípio do Cooperativismo, um dos alicerces principais do Cooperativismo do mundo: a Educação, Formação e Informação.

Segue mais uma oportunidade para os leitores observarem como os autores aceitaram o desafio e registraram metodologicamente seus raciocínios, experiências e conclusões.

A todos, nosso muito obrigado.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO ISAE

Chegamos a mais uma Edição Especial da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, em parceria do ISAE com o Sistema Ocepar. Já são sete anos de contribuição técnico-científica para o Cooperativismo, a partir da produção do conhecimento que se propaga de dentro das salas de aula para o mercado.

Ao longo desses anos, a revista vem se consolidando como uma referência no que tange a melhorias práticas de gestão cooperativista, se tornando um rico instrumento de compartilhamento de informações e experiências, atuando para o desenvolvimento do Cooperativismo no Estado do Paraná.

Nessa edição registramos 3 Trabalhos de Conclusão de Cursos – TCC com um grande objetivo em comum: trazer melhorias e inovações aos processos cooperativistas, a fim de transformar a realidade.

Como escola de negócios reconhecida internacionalmente, o ISAE busca ser protagonista do desenvolvimento sustentável, inspirando lideranças globalmente responsáveis por meio de uma educação transformadora. Ao inspirar seus alunos com soluções inovadoras e um processo de aprendizagem que preza pela aplicabilidade do conhecimento, a Instituição acredita que é possível evidenciar competências e contribuir para a melhoria contínua dos padrões de governança das cooperativas do Estado do Paraná.

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE

Agropecuário

- 1** COMPORTAMENTO BUMERANGUE DOS FUNCIONÁRIOS EM FRIGORÍFICO DE COOPERATIVA
Cristina Funari Rodrigues; Givanildo Vargas; Luciana Carbonera;
Raquel Carline da Silva **06**
- 2** CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS DOS SUPERMERCADOS DA PRIMATO
Andréia Fernanda Steffens; Angela Carina Frada **34**

Crédito

- 3** O *FEEDBACK* NO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Aline Chicora; Denise Bruno Bruzamolin; Josias Ferreira Alves;
Keziany Pereira Alves Soares; Leticia de Oliveira Dib Baby;
Suzana dos Santos **48**

Sescoop/PR

- 4** A IMUNIDADE TRIBUTÁRIA DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP
Allan Wolfgang Franco Ruschmann **68**
- 5** A UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS COMO ESTRATÉGIA DE CAPITALIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES
Jessé Aquino Rodrigues; Adilson Primo Fiorentin;
Tomas Sparano Martins **94**

Comportamento bumerangue dos funcionários em frigorífico de cooperativa

● CRISTINA FUNARI RODRIGUES¹

● LUCIANA CARBONERA³

● GIVANILDO VARGAS²

● RAQUEL CARLINE DA SILVA⁴

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial Lar

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁵

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE – Sescop/PR

Resumo

O presente estudo consiste em uma pesquisa quantitativa e qualitativa, com o objetivo de investigar o comportamento bumerangue, atribuído ao funcionário que vai e volta na mesma empresa, dos funcionários da Unidade Industrial de Aves de uma cooperativa no oeste do Paraná. Para isso, apresentam-se dados da incidência de desligamento e pedidos de retorno, o levantamento dos motivos pelos quais os funcionários, da base atual, solicitaram seu desligamento e posterior readmissão e proposta de ações que possam amenizar os impactos negativos desse comportamento. Diante dos resultados, fundamentados em uma amostra de 864 funcionários desligados, constata-se que, em média, 22% apresentam pedidos de readmissão e, desses pedidos, 67,5% tiveram desligamento ocorrido por iniciativa do funcionário. Quanto aos motivos de desligamento, com base em uma entrevista com 15 funcionários, encontram-se questões familiares como principal incidência, com 33,3% de representatividade. Esta pesquisa pretende trazer à luz a frequência desses acontecimentos e sua representatividade no contexto geral.

Palavras-chave: cooperativismo; cultura organizacional; comportamento.

¹Psicóloga. Pós-graduada em Psicanálise Clínica. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: cristina@lar.ind.br

²Tecnólogo em Manutenção de Máquinas e Equipamentos. MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio pela UDC. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: givanildo.uia@lar.ind.br

³Assistente social. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: social.uia@lar.ind.br

⁴Psicóloga. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: psicologia.uia@lar.ind.br

⁵Engenheiro Eletricista pela UFSC. Mestrado em Engenharia Elétrica pela UTFPR. MBA em Gestão Comercial pela FGV. E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Boomerang behavior of employees in a cooperative's industrial unit

● CRISTINA FUNARI RODRIGUES
● GIVANILDO VARGAS

● LUCIANA CARBONERA
● RAQUEL CARLINE DA SILVA

Cooperative
Cooperativa Agroindustrial Lar

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The present study consists of a quantitative and qualitative research, with the objective of investigating the boomerang behavior of the employees of the Industrial Unit of Birds, of a Cooperative of the West of Paraná. Behavior this, here attributed to the employee who goes and returns in the same company. In order to do so, it will be presented data on the incidence of dismissal and requests for return, the survey of the reasons why employees, on the current basis, have requested their dismissal and subsequent readmission and proposals for actions that may mitigate the negative impacts of this behavior. As a result of the results, based on a sample of 864 dismissed employees, it is observed that, on average, 22% of the unemployed submit applications for readmission, and 67.5% of the dismissals occurred on the employee's own initiative. Regarding the reasons for termination, based on an interview with 15 employees, family issues are the main incidence, with 33.3% of representativeness. It is an initial work that intends to bring to light the frequency of these events and the representativeness in the general context.

Keywords: *cooperativism; organizational culture; behavior.*

1. Introdução

A valorização do capital humano dentro das organizações tem sido uma temática bastante discutida atualmente, visto que uma empresa é formada por pessoas, sendo elas os personagens principais desse cenário, pois movem o processo industrial.

Para Araújo (apud DRUCKER, 1995), atualmente as relações interorganizações estão mudando com a mesma rapidez das relações entre as pessoas e suas respectivas lideranças/chefias. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer os processos psicossociais e comportamentais que levam ao comprometimento organizacional.

Devido à evolução das tecnologias, à crise econômica, à competitividade de mercado, à inter-relação de gerações e à diversidade de culturas, a satisfação e a permanência no emprego têm se tornado alguns dos maiores desafios para as organizações, pois empresas e funcionários buscam cada vez mais um trabalho que seja compatível com seus ideais.

O processo de admissão e demissão impacta diretamente nos custos de uma cooperativa, interferindo em sua economia, pois a saída de um funcionário, a reposição e o treinamento para um novo contratado demandam mais trabalho para a liderança e a equipe de Recursos Humanos. A alta rotatividade também tem grande interferência no desenvolvimento e retenção de talentos, além de comprometer a imagem da cooperativa.

O ponto de partida deste estudo refere-se a uma inquietação pessoal e profissional dos autores, quanto a conhecer questões que possam estar diretamente relacionadas à dificuldade de manter um quadro fixo de funcionários, uma vez que as organizações estão tentando manter seu capital intelectual, o que, além de ser visto como uma grande vantagem sustentável, contribui para uma constância na produtividade.

Para melhor entendimento dos assuntos aqui abordados, faz-se necessária a compreensão dos aspectos legais e culturais que se referem às pessoas e às organizações envolvidas.

O presente estudo tem por objetivo geral investigar a frequência dos pedidos de readmissão na Unidade Industrial de Aves de uma cooperativa. Para tanto, apresentam-se os objetivos específicos: levantar dados da incidência de

desligamento e pedidos de retorno, relacionando-os com diferenças culturais e nomeando aspectos legais e procedimentos operacionais; identificar, na base atual de funcionários bumerangue, os motivos de desligamento e pedidos de retorno analisando-se os resultados; pontuar ações que possam amenizar os impactos negativos do comportamento bumerangue, uma vez que ambas as partes, funcionário e cooperativa, sofrem as consequências da rotatividade.

2. Cultura organizacional, rotatividade e aspectos legais (legislação trabalhista)

Atualmente, os locais de trabalho acolhem uma maior diversidade cultural, fazendo com que as empresas busquem estratégias para lidar com essas diferenças da melhor maneira possível. As organizações entendem que tal diversidade é importante para o seu crescimento e desenvolvimento, pois dela surgem ideias diferentes que levam as pessoas envolvidas à criatividade. Diferentes ideias sobre um mesmo tema, geralmente, resultam em novas oportunidades, que não seriam possíveis caso várias pessoas pensassem da mesma maneira. Essa é uma realidade que ainda está em processo de adaptação nas organizações.

Quando se fala de identidades culturais, a questão não reside em ser melhor ou pior, mas tão somente em ser diferente. A diversidade cultural ou racial vai além daquilo que se consegue visualizar. De acordo com Sousa (2017),

A identidade cultural é um conjunto vivo de relações sociais e patrimônios simbólicos historicamente compartilhados que estabelece a comunhão de determinados valores entre os membros de uma sociedade. Sendo um conceito de trânsito intenso e tamanha complexidade, podemos compreender a constituição de uma identidade em manifestações que podem envolver um amplo número de situações que vão desde a fala até a participação em certos eventos.

Quanto à relação da cultura do indivíduo e à cultura da empresa onde ele está inserido, entende-se que acontece um processo conflitante, que apresenta diversos problemas sociais, principalmente o da convivência harmônica, seja

ela social, seja organizacional. Para Moraes e Costa (2009, p. 7 apud WEINER, 1982, p. 421), comprometimento organizacional é definido como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”.

Chiavenato (2004, p. 121) complementa que “da mesma forma que cada país tem a sua própria cultura, as organizações caracterizam-se por culturas organizacionais próprias e específicas”.

De modo geral, pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agirem, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes integrantes desse construto.

Com a valorização do capital humano, as pessoas que são as detentoras desse capital irão disponibilizá-lo a uma organização que possa atender às suas expectativas. Nesse sentido, Moraes e Costa (2009, p. 9 apud MEYER e ALLEN, 1991, p. 67), apresentam uma visão tridimensional sobre o comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa.

Affective commitment (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;

Continuance commitment (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam”;

Normative commitment (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

Segundo os autores, esses três tipos de bases estariam presentes no vín-

culo indivíduo-organização, porém com intensidades diferenciadas. Segundo Araújo (apud BRANDÃO e BASTOS, 1993), o comprometimento organizacional é uma das características individuais de impacto no desempenho do trabalho que vem recebendo maior atenção desde a década de 1970, e que tem sido estudado mais intensamente como preditor de absenteísmo e rotatividade e visto como uma relação psicológica entre pessoas e organização.

Entretanto, compreender aspectos legais e burocráticos que norteiam o processo de admissão de um funcionário é necessário para que a empresa esteja ciente de uma série de cuidados. Um deles refere-se à assinatura da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), a qual traduz-se por um documento primordial ao ato de contratação de uma pessoa.

Além da CTPS, é obrigatório o registro dos trabalhadores conforme especifica o art. 41 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo que para esse registro poderão ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico (CURIA; CESPEDES; ROCHA, 2016).

Concomitante a esse processo, será necessário que o setor de Recursos Humanos acorde com o candidato demais detalhes relacionados à admissão, tais como: salário, jornada de trabalho, fornecimento de vale-transporte, vale-refeição e outros benefícios que a empresa ofereça a seus contratados. Todos os itens devem estar descritos no contrato individual de trabalho, conforme detalha os arts. 442, 443, 444, 445, 452 e 453 da CLT.

Por fim, o exame médico admissional, conforme o art. 168 da CLT, será realizado com o objetivo de avaliar a aptidão física do trabalhador. Após esse processo, o profissional estará devidamente registrado e apto a iniciar o trabalho em suas funções (CURIA; CESPEDES; ROCHA, 2016).

Assim como a admissão, o processo de desligamento de funcionários está entre as atividades inerentes à área de Gestão de Pessoas. Enquanto na admissão o procedimento costuma ser o mesmo para todas as contratações, na demissão o tipo de desligamento e o período trabalhado resultam em diferentes procedimentos e direitos trabalhistas. A CLT, em determinados artigos, tenta especificar o direito legal em cada uma das situações, considerando quando ocorre acordo entre as partes:

Art. 477 - É assegurado a todo empregado, não existindo prazo estipulado

para a terminação do respectivo contrato, e quando não haja ele dado motivo para cessação das relações de trabalho, o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa.

§ 1º - O pedido de demissão ou recibo de quitação de rescisão do contrato de trabalho, firmado por empregado com mais de 1 (um) ano de serviço, só será válido quando feito com a assistência do respectivo Sindicato ou perante a autoridade do Ministério do Trabalho.

§ 2º - O instrumento de rescisão ou recibo de quitação, qualquer que seja a causa ou forma de dissolução do contrato, deve ter especificada a natureza de cada parcela paga ao empregado e discriminado o seu valor, sendo válida a quitação, apenas, relativamente às mesmas parcelas...

Art. 479 - Nos contratos que tenham termo estipulado, o empregador que, sem justa causa, despedir o empregado será obrigado a pagar-lhe, a título de indenização, e por metade, a remuneração a que teria direito até o termo do contrato.

Parágrafo único - Para a execução do que dispõe o presente artigo, o cálculo da parte variável ou incerta dos salários será feito de acordo com o prescrito para o cálculo da indenização referente à rescisão dos contratos por prazo indeterminado (CURIA; CESPEDES; ROCHA, 2016, p. 941).

A legislação trabalhista brasileira, compilada na CLT, faz um apanhado geral e detalhado de todos os direitos e deveres, tanto do empregador quanto do empregado, e deve ser objeto de estudo constante dos gestores de pessoas.

Por outro lado, como consequência do processo de desligamento, surge o que comumente é chamado de turnover, termo que compreende a rotatividade de funcionários na empresa. Índices elevados desse indicador sinalizam que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa (CHIAVENATO, 1999).

Para Chiavenato (2002), não há como imaginar uma empresa que não tenha um mínimo sequer de rotação de pessoal. As empresas funcionam como um sistema aberto; dentro delas, há um grande fluxo de recursos (humanos, informações, energia, máquinas, etc.) que sofrem modificações antes de serem

novamente jogados para o ambiente externo da empresa. Conforme Chiavenato (1999), a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal, ela define o relacionamento do mercado de trabalho com os recursos humanos e pode ser evitada se houver mais critério na contratação. Para combater a rotatividade, é preciso detectar as causas do seu aumento, pois é um dos aspectos mais importantes dentro da organização.

O alto preço da rotatividade de pessoal é o terceiro maior motivo que faz a retenção ser importante e envolve três tipos de custos, segundo Cappelli (2003), que prejudicam os lucros: custos diretos, incluindo os desembolsos com recrutamento, entrevistas e treinamentos de substitutos; custos indiretos, como efeito sobre a carga de trabalho, o moral e a satisfação dos clientes; custos de oportunidades, incluindo o conhecimento perdido e o trabalho que não é executado enquanto os gerentes e outros funcionários se concentram em preencher a vaga e preparar os substitutos.

Além de as empresas enfrentarem o desafio da rotatividade, precisam administrar outro evento que se popularizou na cultura organizacional como “efeito bumerangue”, sendo encontradas várias definições para o termo, como “ação e reação”, “tudo o que vai volta” e assim por diante. Diante disso, optou-se por utilizar esse termo na área organizacional aplicado aos funcionários que saem da empresa e depois voltam para ela.

Salienta-se que o termo “funcionário bumerangue” também se aplica aos aposentados ou desaposentados que retornam ao trabalho nas empresas por onde trabalharam por um período. Nesse caso, a empresa, por meio de um programa específico para esse fim, oferece tal oportunidade na busca de trabalhadores experientes e maduros, que podem treinar pessoas e equipes mais jovens na maneira certa de fazer as coisas (MANPOWER GROUP SOLUTIONS, 2016).

Para entender o contexto da saída do trabalhador, seja por conta própria ou por conta da empresa, e do desejo de retorno dele, é necessário conhecer os mais variados motivos. Estudos realizados sobre esse tema apresentam várias motivações para o pedido de demissão: “Às vezes a pessoa não quer sair, não está infeliz, mas surge uma oportunidade e ela quer tentar algo novo”, diz Brad Harris, professor da Universidade de Illinois (EUA) e autor de estudos sobre o tema” (MANTOAN, 2014).

E hoje é possível ver um novo olhar das empresas: “Harris diz que as companhias hoje aceitam mais esse tipo de situação, reagindo a um comportamento dos próprios profissionais: é natural que eles não queiram passar a vida toda em um mesmo emprego e queiram conhecer novos ambientes” (MANTOAN, 2014). Ou seja, às vezes a pessoa está satisfeita com o trabalho e não quer sair da empresa, mas surgem oportunidades que ela quer abraçar e, com isso, encontrar desafios diferentes dos que têm atualmente.

Outras vezes, a saída pode ocorrer por motivos pessoais, familiares, doença, mudança de endereço, etc. Em algumas situações, o que também afeta a decisão do desligamento é a situação financeira, que leva o funcionário a forçar o seu desligamento sem justa causa com o objetivo de sacar o FGTS e a multa que a empresa paga ao funcionário por rescisão do contrato de trabalho, devido a esse tipo de demissão.

Segundo pesquisadores, muitos empregadores tentam se separar de funcionários em termos amigáveis. E isso vem ganhando força entre advogados especializados em direito do trabalho, consultores e profissionais de RH. Eles dizem, por exemplo, que alguns funcionários podem até retornar. Segundo a CEB, empresa de pesquisas que analisa dados de grandes empregadores, cerca de 5% dos funcionários das companhias que ela monitora são funcionários bumerangue. O número dos que retornam pode ser pequeno, mas está crescendo.

Na busca de outras empresas para trabalhar, o funcionário não espera encontrar só salário melhor, qualidade de vida, benefícios, relacionamentos, satisfação entre outros, mas também maior motivação para seu desempenho profissional, aliada ao prestígio e ao seu reconhecimento pela empresa, colegas de trabalho e pessoas envolvidas. Porém, infelizmente, nem sempre as mudanças trazem satisfação, seja pelo ambiente da nova empresa, seja pelo local de moradia, trânsito, relacionamento com outras pessoas, etc. Algumas vezes, o funcionário conclui que teria sido melhor ficar trabalhando onde estava e buscar lá mesmo a motivação para novos desafios e experiências.

Os funcionários bumerangue já foram por algum tempo até menosprezados no mercado de trabalho, sendo considerados traidores, mas atualmente são, em geral, vistos como trabalhadores que podem trazer benefícios para as empresas. Apesar de haver ainda em muitas receio de recontratar ex-funcionários,

segundo pesquisas recentes, o colaborador que volta à empresa retorna mais comprometido, uma vez que pode ter tido experiências não muito boas nas companhias pelas quais passou e, por isso, decide retornar para uma empresa onde trabalhou, a qual agora considera como a que melhor se identifica com o seu perfil (MANTOAN, 2014).

Ao decidir contratar novamente um ex-funcionário, uma das vantagens é o fato de este trabalhador já conhecer a cultura da organização, mesmo que esta já tenha passado por mudanças consideráveis na sua estrutura. O ex-funcionário estará mais familiarizado com as normas e regras da empresa e, com isso, exigirá pouco treinamento para desempenhar as suas atividades.

Além disso, contratar um ex-funcionário também pode trazer novas perspectivas, tanto por parte do trabalhador como por parte da empresa, bem como ambos podem se beneficiar pelos conhecimentos ou novas ideias adquiridos pelo funcionário enquanto esteve trabalhando em outras empresas. Uma recontração pode ainda dar motivação a esse ex-funcionário, pois ele pode enxergar a aposta que a empresa está fazendo ao chamá-lo para participar novamente do quadro de colaboradores.

No entanto, recontratar um ex-funcionário requer alguns cuidados (MANTOAN, 2014):

Adriana Garcia, diretora de Recursos Humanos da fabricante de materiais de construção Amanco, diz que esse tipo de situação deve passar por uma análise criteriosa: é preciso avaliar o contexto da saída, o histórico de desempenho e o que aconteceu com a empresa durante o período. Existe também o receio sobre a mensagem transmitida aos outros funcionários, especialmente nos casos em que a pessoa sai e volta em um cargo mais alto. “Se um analista se demite e volta dois anos depois em um cargo maior, o recado que eu dou é que é preciso sair da companhia para crescer” .

Quando um ex-funcionário que tinha mau comportamento mediante as regras da empresa e apresentava baixo desempenho em suas atribuições quer voltar, e a empresa decide recontratá-lo, os motivos devem ser comunicados com clareza e transparência para que os próprios colegas ou pessoas que sabiam dessas situações não se sintam desvalorizados.

É importante ressaltar que, se a intenção de um funcionário é um dia ser recontratado e também a empresa tem a intenção de um dia recontratar esse funcionário, o ideal é que alguns cuidados sejam tomados no momento do desligamento. Sair bem da empresa pode ajudar em uma possível volta, para ambos os lados, segundo alguns especialistas. Segundo Cardoso (2011), “sair do emprego não é o fim do mundo. Em qualquer uma das circunstâncias, se pedimos demissão ou o patrão é que nos manda embora, o conselho é: saia de bem com a empresa e com o chefe para deixar as portas sempre abertas”.

Entende-se que, no momento de um pedido de demissão, ou demissão por opção da empresa, o melhor a fazer é o funcionário ouvir com atenção, explicar claramente o motivo da saída, falar o necessário e não causar intrigas, falando mal da empresa e dos colegas. Com isso, ele cumpre com o seu papel mediante a assinatura de um contrato de trabalho pelo qual foi até então remunerado e recompensado pelos serviços prestados. O trabalho é algo muito particular, então ninguém melhor que o próprio trabalhador ou a empresa para decidir o que é o ideal para si. Podem existir pontos positivos e negativos ao sair e querer retornar para uma empresa, portanto cabe a ambos chegarem à conclusão de que o resultado proposto estará equilibrado com os anseios dos dois.

3. Procedimentos metodológicos e caracterização da cooperativa

O objetivo principal do presente estudo é investigar o comportamento bumerangue dos funcionários do frigorífico de uma cooperativa, por meio do levantamento de dados da incidência de desligamentos e pedidos de readmissão, da identificação na base atual de funcionários bumerangue de quais são os motivos de desligamento e pedidos de retorno, da discussão de ações que possam amenizar os impactos negativos do comportamento bumerangue.

A fim de melhor atender aos objetivos propostos, realizou-se um estudo descritivo e exploratório a partir de uma amostra de 864 funcionários desligados entre os meses de maio e julho de 2015. A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, possibilitando sua definição e delineamento. Pode ser realizada a partir de pesquisas bibliográficas, estudos de caso e entrevistas com pessoas que tive-

ram experiências práticas com o problema pesquisado. Já a pesquisa descritiva ocorre com o registro e a descrição dos fatos observados sem a inferência dos pesquisados. Uma das técnicas padronizadas de coleta de dados, utilizada em pesquisas descritivas, é o questionário (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a coleta de dados, optou-se por realizar as entrevistas utilizando um roteiro semiestruturado (questionário), o qual investigou o motivo do desligamento e o motivo do pedido de retorno. Os dados coletados, inicialmente de forma qualitativa, a qual tem o ambiente como fonte direta dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013), foram apresentados por meio de uma abordagem quantitativa, a qual preconiza a necessidade de traduzir em números as opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las, requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, tais como médias e porcentagens (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A amostra contemplou entrevista com 12 funcionários que permaneceram com vínculo empregatício, após solicitarem a readmissão na Unidade Industrial de Aves da referida cooperativa. Porém, faz-se necessário conhecer o ambiente pesquisado.

Trata-se de uma cooperativa no oeste do Paraná, que foi fundada na década de 1960. No início, tinha uma sede administrativa e atendia os pequenos produtores da região com a recepção, armazenagem e comercialização de grãos. Comercializava em uma espécie de venda ou bolicho um pouco de tudo: querosene, tecidos, bebidas, remédios, prego, corda, corrente, arame e até munição usada na caça, que era abundante e farta (MARIN, 2005). Atualmente, possui mais de 9 mil associados e mais de 9 mil funcionários.

No final da década de 1990, teve início a operação da Unidade Industrial de Aves, objeto deste estudo. Atualmente, o local possui capacidade de abate de 340 mil aves ao dia, gerando mais de 5 mil empregos na região e exportando seus produtos para mais de 60 países.

Na referida cooperativa, os processos de admissão, desligamento e readmissão, além da observância da CLT, seguem um procedimento operacional adotado internamente. Para o processo admissional, o setor de Recursos Humanos possui um calendário de entrevistas a serem realizadas em todas as cidades de sua abrangência (agências de emprego ou outro órgão municipal).

O candidato ao emprego deve comparecer em uma dessas agências ou no setor de Recursos Humanos da cooperativa e apresentar sua solicitação de emprego. A partir desse momento, está incluso no processo seletivo e participará de várias etapas.

Em caso de primeira admissão funciona desta forma: após a solicitação de emprego, o candidato é submetido a uma entrevista individual. Sendo aprovado nesta, é encaminhado para os exames admissionais. Após essa etapa, é realizada a solicitação dos documentos pessoais e acertos finais quanto ao cargo, salário, horário de trabalho e benefícios ofertados pela cooperativa. Em seu primeiro dia de trabalho, participa do programa de integração ao novo funcionário, no qual conhece a cultura da cooperativa, procedimentos operacionais e regras de convivência. A partir daí, tanto o funcionário quanto a cooperativa cumprirão o período de experiência de 90 dias. Os candidatos que são reprovados em algum desses processos permanecem no cadastro do setor de Recursos Humanos e podem, eventualmente, ser admitidos em momento oportuno, conforme a demanda ou procedimento vigente.

Quanto ao desligamento, existem diferentes tipos: com justa causa (em caso de falta grave), sem justa causa (dispensado pela empresa podendo receber seus direitos), término de contrato de Jovem Aprendiz (término do período temporário contratado), pedido de desligamento (quando o funcionário pede para ser desligado) e término do contrato de experiência (dispensado ao final do período de 45 ou 90 dias).

A readmissão ocorre desta maneira: quando o candidato que apresenta a solicitação de emprego já foi funcionário do frigorífico ou de outras unidades da cooperativa, o procedimento terá uma etapa adicional. No momento da apresentação da solicitação de emprego, tendo sido respeitado o período mínimo de seis meses entre o último dia de aviso-prévio e a readmissão, o ex-colaborador é informado de que o processo seletivo continuará somente após o parecer do Comitê de Recontratação.

Caso o parecer seja favorável à readmissão, o candidato será incluído no processo seletivo, conforme descrito para primeira admissão. Nos casos em que o parecer é desfavorável, o candidato é informado de que, no momento, o processo seletivo não continuará, mas que após seis meses poderá apresentar nova solicitação de emprego e a avaliação será refeita.

4. Resultados

O processo de coleta de dados quantitativo tem como finalidade medir e investigar sobre a frequência dos pedidos de readmissão na Unidade Industrial de Aves da cooperativa.

Abrange três amostras (A, B, C), totalizando 864 desligamentos e, desses, 191 pedidos de readmissão, conforme apresentado na Tabela 1. Os dados foram coletados no sistema interno da cooperativa.

Tabela 1 – Frequência dos pedidos de readmissão

AMOSTRA	1º Semestre	Tipo Desligamento					2º Semestre	Tipo Desligamento					3º Semestre	Tipo Desligamento					TOTAL	RESCISÕES
		1	2	3	4	6		1	2	3	4	6		1	2	3	4	6		
A	24	0	0	0	17	7	44	1	0	0	30	13	15	0	0	0	8	7	83	294
B	11	0	0	0	7	4	30	1	1	0	22	6	11	0	0	0	7	4	52	298
C	7	0	0	1	6	0	44	0	3	9	29	3	5	0	0	1	3	1	56	272

Legendas: **1** Com justa causa
2 Sem justa causa
3 Término contrato aprendiz
4 Pedido de desligamento
6 Término contrato experiência

Fonte: Os Autores (2016).

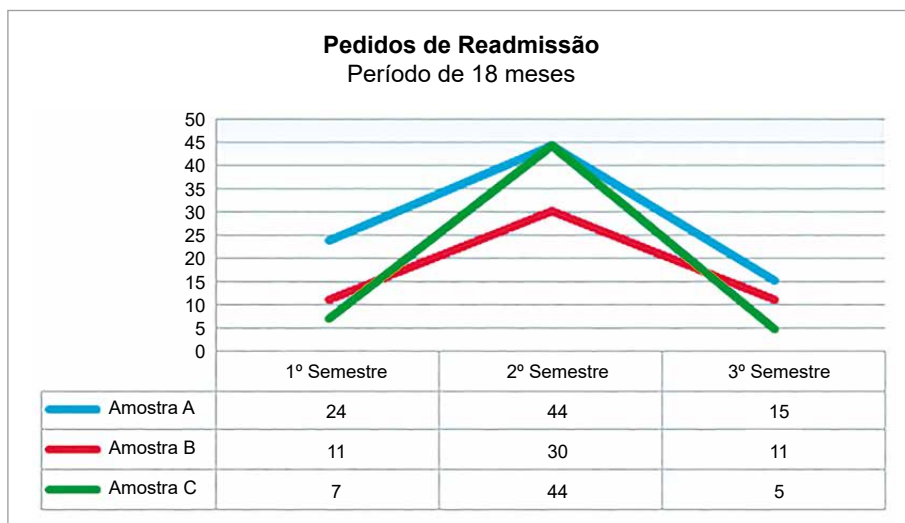
Conforme dados apresentados no Gráfico 1 e no Gráfico 2, a amostra A é composta por 294 funcionários desligados no mês de maio de 2015. Destes, 83 solicitaram readmissão, representando 28% da totalidade, sendo que 29% dos pedidos foram registrados antes de completar seis meses de desligamento (1º semestre), 53% registrados no período de 7 a 12 meses (2º semestre) e 18% no período de 13 a 18 meses (3º semestre).

A amostra B é composta por 298 funcionários desligados no mês de junho de 2015. Destes 52 solicitaram readmissão, representando 17% da totalidade. Sendo que 21% dos pedidos foram registrados antes de completar seis meses de desligamento (1º Semestre), 58% registrado no período de 7 a 12 meses (2º Semestre), e 21% no período de 13 a 18 meses (3º Semestre).

A amostra C é composta por 272 funcionários desligados no mês de julho de 2015. Destes 56 solicitaram readmissão, representando 20,5% da totalidade. Sendo que 12,5% dos pedidos foram registrados antes de completar seis meses de desligamento (1º Semestre), 78,5% registrado no período de 7 a 12 meses (2º Semestre), e 9% no período de 13 a 18 meses (3º Semestre).

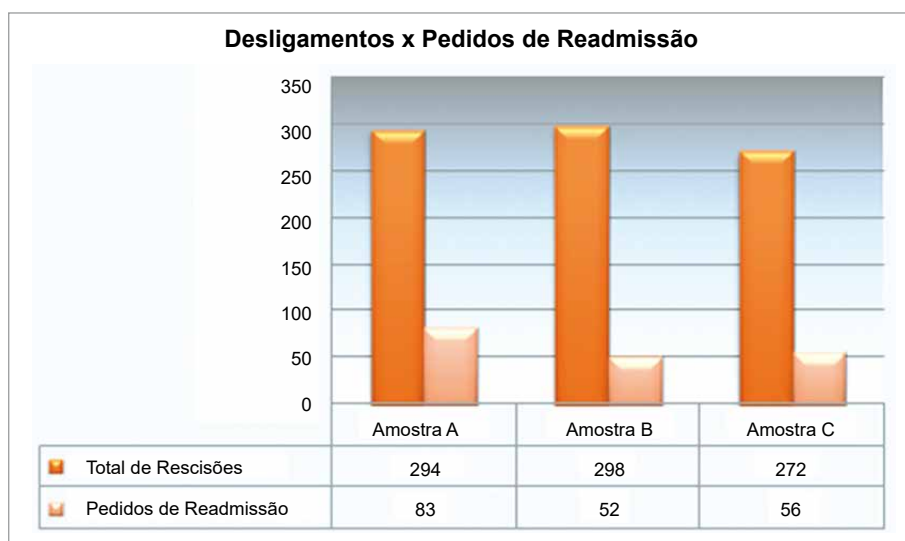
Desta forma, é possível afirmar que, em média, 22% dos funcionários desligados buscam a readmissão.

Gráfico 1 – Pedidos de readmissão em um período de 18 meses



Fonte: Os Autores (2016).

Gráfico 2 – Comparativo dos pedidos de desligamento x pedidos de readmissão



Fonte: Os Autores (2016).

Se considerados os tipos de desligamento (com justa causa, sem justa causa, término de contrato do Programa Jovem Aprendiz, pedido de desligamento e término de contrato de experiência), conforme apresentado no Gráfico 3 e

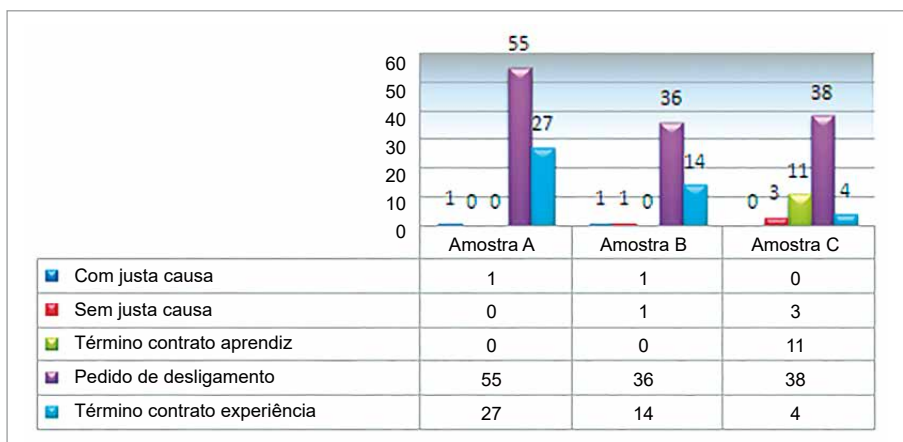
Gráfico 4, percebe-se que a maioria dos pedidos de readmissão é de pessoas que solicitaram seu desligamento da empresa. Da amostra total, 1,1% referem-se a desligamentos com justa causa, 2,1% referem-se a desligamentos sem justa causa, 5,7% referem-se a desligamentos por término de contrato do Programa Jovem Aprendiz, 23,6% referem-se a desligamentos por término de contrato no período de experiência e 67,5% referem-se a desligamentos por iniciativa do funcionário.

Gráfico 3 – Frequência por tipo de desligamento



Fonte: Os Autores (2016).

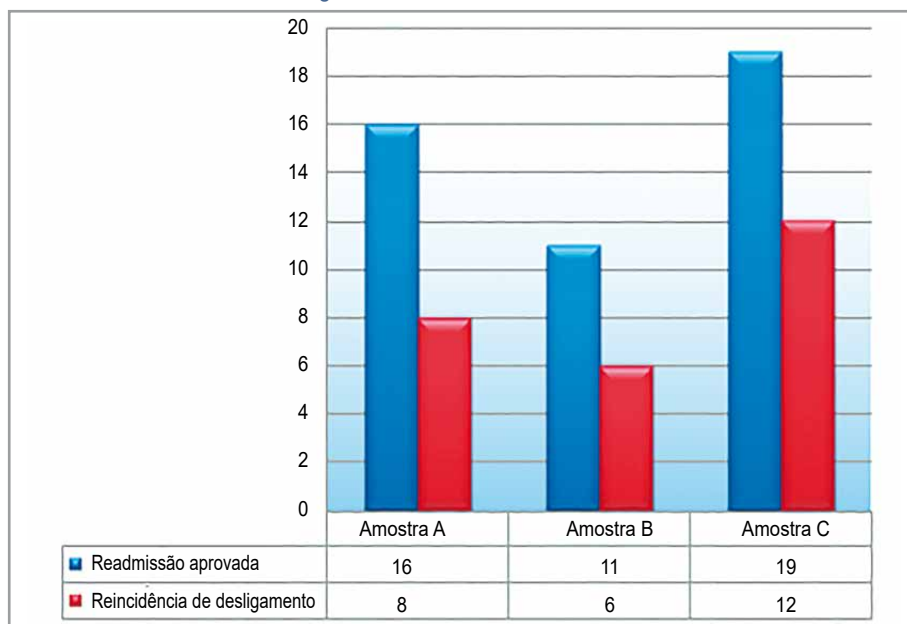
Gráfico 4 – Frequência por tipo de desligamento em cada amostra



Fonte: Os Autores (2016).

Tendo por base os procedimentos internos de readmissão (citados anteriormente) e conforme apresentado no Gráfico 5, dos 191 pedidos de readmissão, 46 foram aceitos pela referida cooperativa. Destes, 31 voltaram a desligar-se da empresa. Assim, pode-se afirmar que o grupo que permanece com vínculo empregatício é representado por 15 funcionários.

Gráfico 5 – Reincidência de desligamento



Fonte: Os Autores (2016).

No grupo de 15 funcionários readmitidos, baseou-se a coleta de dados qualitativa, que teve por finalidade identificar quais os motivos de desligamento e pedidos de retorno. Do grupo total, 3 funcionários não aderiram ao estudo.

Para isso, foi utilizado um roteiro semiestruturado que investiga o motivo do desligamento e o motivo do pedido de retorno, conforme apresentado no Apêndice A. O grupo entrevistado foi constituído de 12 funcionários, os quais receberam esclarecimentos prévios sobre o objetivo do estudo e, com o aceite da participação, iniciou-se a entrevista de acordo com a disponibilidade de cada um. As entrevistas somente foram realizadas após eles tomarem conhecimento da pesquisa e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice B.

Os resultados obtidos com as entrevistas apontam os principais motivos de desligamento dos funcionários.

Tabela 2 – Motivos de desligamento

Principal motivo citado	Nº	%
Questões familiares	04	33,33
Término do contrato de Jovem Aprendiz	02	16,66
Não adaptação à função (problemas com liderança / desconhecimento da empresa)	02	16,66
Para empreender / outro emprego	02	16,66
Mudança de endereço	01	08,33
Questão de saúde	01	08,33

Fonte: Os Autores (2016).

5. Discussão dos resultados

Tendo por base o relato dos entrevistados, evidencia-se, na Tabela 2, que a maior parte dos desligamentos ocorre por motivos ou questões relacionadas à família. Situações como chegada de um bebê, necessidade de cuidar do filho menor ou, ainda, falecimento de um parente fazem com que o trabalhador opte por abrir mão do emprego em prol da família. Da mesma forma ocorre quando se trata de problemas de saúde do esposo(a) ou filho. É perceptível, nas entrevistas, que o fator financeiro não é levado em conta nesse momento. Ao se perguntar a uma funcionária qual a sua forma de sustento, após solicitar o pedido de demissão para acompanhar o esposo que precisava tratar um problema de coluna, ela relatou que trabalhava em casa de família, um dia em uma casa, outro dia em outra. A mesma funcionária tornou a pedir demissão no momento que também o neto (que é criado por ela) ficou doente. Houve também o caso de um funcionário que pediu demissão para organizar a casa para a chegada de seu filho. Mesmo com a esposa gestante e a probabilidade de um aumento nas despesas em função da chegada do bebê, ele não optou por manter o emprego. Tal comportamento está relacionado à identidade cultural, conforme Sousa (2017):

A identidade cultural é um conjunto vivo de relações sociais e patrimônios simbólicos historicamente compartilhados que estabelece a comunhão de determinados valores entre os membros de uma sociedade. Sendo um conceito de trânsito intenso e tamanha complexidade, podemos compreender

a constituição de uma identidade em manifestações que podem envolver um amplo número de situações que vão desde a fala até a participação em certos eventos.

Com relação ao término de contrato de Jovem Aprendiz, em um primeiro momento é importante ressaltar que, de acordo com Curia, Céspedes e Rocha (2016, p. 936), o art. 445 da CLT irá explicitar que “o contrato de trabalho por prazo determinado não poderá ser estipulado por mais de 2 (dois anos)”. Dessa forma, ficou evidenciado entre os entrevistados que duas funcionárias se desligaram da cooperativa em virtude do encerramento do contrato e decidiram retornar, posteriormente, como efetivas, ou seja, com contrato por prazo indeterminado, o qual encontra-se compreendido no art. 452 da CLT: “Considera-se por prazo indeterminado todo contrato que suceder, dentro de 6 (seis) meses, a outro contrato por prazo determinado” (CURIA; CESPEDES; ROCHA, 2016, p. 936).

Ao serem questionadas sobre o que as levou a retornar à mesma cooperativa onde haviam cumprido o contrato de Jovem Aprendiz, ambas citaram que a cooperativa é o local onde surgem mais oportunidades de trabalho e que é bom trabalhar nela. Isso corrobora com Moraes e Costa, quando apresentam a visão tridimensional sobre o comportamento organizacional, nesse caso afetiva e instrumental. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem” e “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam” (MORAES e COSTA, 2009, p. 9 apud MEYER e ALLEN, 1991, p. 67).

Dois funcionários relataram questões relacionadas à não adaptação à função. Um deles declarou que não tinha bom relacionamento com sua chefia imediata (nominado na cooperativa como “assistente”), havia solicitado troca de turno de trabalho, mas não tinha sido atendido, por isso decidiu pedir demissão. O outro funcionário, nesse caso uma mulher, declarou que na primeira vez que foi admitida na empresa nem chegou a trabalhar, participando apenas do programa de integração ao novo funcionário. Relatou que funcionários mais antigos a assustaram dizendo ser muito difícil trabalhar ali e que existiam muita cobrança e risco de acidentes, questões que a deixaram com medo e, por isso, ela pediu demissão. Depois, pensando melhor, arrependeu-se do ato e esperou o prazo necessário para retornar com novo pedido de emprego. Tais depoimentos confirmam Moraes e Costa (2009 apud WEINER, 1982),

entendendo-se a relação da cultura do indivíduo e a cultura da empresa em que ele está inserido como um processo conflitante, que apresenta diversos problemas sociais, principalmente o da convivência harmônica, seja ela social, seja organizacional.

Ainda, entre os entrevistados, um declarou que havia encontrado um emprego aparentemente melhor por ofertar um salário mais alto, porém considerou que este não compensava, porque era muito cansativo. Outro funcionário declarou que mudou para a cidade vizinha, arrumou um emprego em outra cooperativa e tentou montar um negócio próprio, porém as coisas não deram certo”. O último funcionário entrevistado declarou apenas que havia mudado de endereço. Todas as situações são contempladas por Mantoan (2014), que aborda uma entrevista com Brad Harris, professor da Universidade de Illinois: “Às vezes a pessoa não quer sair, não está infeliz, mas surge uma oportunidade e ela quer tentar algo novo”. Segundo o mesmo professor, “é natural que eles não queiram passar a vida toda em um mesmo emprego e queiram conhecer novos ambientes” (MANTOAN, 2014).

Com base neste estudo, prevalece a percepção de que o comportamento bumerangue pode ser entendido com naturalidade ou banalização, tanto por empresários como por trabalhadores. Pelos funcionários, observa-se que muitos parecem nem se incomodar com as desconfianças geradas por uma trajetória profissional de “entra e sai”. Como já mencionado no início do trabalho, para Chiavenato (1999), a rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal, ela define o relacionamento do mercado de trabalho com os recursos humanos e pode ser evitada se houver mais critério na contratação. Para combater a rotatividade, é preciso detectar as causas do aumento, pois é um dos aspectos mais importantes dentro da organização. Por outro lado, conforme pesquisas recentes, o funcionário que volta à empresa retorna mais comprometido, uma vez que pode ter tido experiências não muito boas em outras companhias pelas quais passou e, por isso, decide retornar para uma empresa onde trabalhou, a qual agora considera como a que melhor se identifica com o seu perfil (MANTOAN, 2014).

6. Considerações finais: ações que podem amenizar os impactos negativos do comportamento bumerangue

Para as organizações, é certo que a imagem de um trabalhador que

apresenta elevada rotatividade em seus empregos fica enfraquecida, pois pode indicar sinais de baixa capacidade de progressão e crescimento, além de baixa aderência à cultura organizacional e pouca persistência diante dos desafios e de situações de pressão. A inconstância pode ser interpretada como irresponsabilidade, pouca credibilidade e falta de comprometimento ou mesmo de foco. O profissional acaba fazendo um pouco de tudo, mas sem conhecimento agregado.

Ficar por pouco tempo em uma empresa ou evidenciar uma tendência de alternância contínua e intensa de emprego são situações que podem estar relacionadas a dificuldades pessoais do trabalhador, por não responder ao mercado com um perfil capaz de desejar sua permanência. Sem contar que no processo de desligamento não apenas o funcionário perde, a empresa também sai prejudicada, pois, além dos encargos trabalhistas que estão sob sua responsabilidade, o clima organizacional fica abalado e quem sai leva consigo conhecimento e habilidades. O comportamento bumerangue arrasta junto de si o desafio de gerenciar os custos de recrutamento e seleção, de registro e documentação, de integração e de desligamento, além dos reflexos que essa rotatividade traz para a produção, os custos extraoperacionais e os efeitos colaterais.

Até pouco tempo, eram valorizados funcionários que permanecessem por vários anos na mesma empresa, demonstrando fidelidade. Com a globalização e o avanço tecnológico, o conceito de tempo de serviço vem sendo alterado e as empresas vêm demonstrando menor preocupação com o tempo que um funcionário permaneceu nos empregos anteriores.

Essa condição está associada mais à idade do que ao desempenho. O desejo de experimentar alternativas no mercado de trabalho tem sido uma característica de profissionais mais jovens. Os ciclos de vínculo empregatício são menores. Eles têm necessidade de mudar, entendem que o desenvolvimento depende de mais experiências. É importante que as organizações saibam usufruir do trabalho desses profissionais durante o tempo em que eles fizerem parte da equipe.

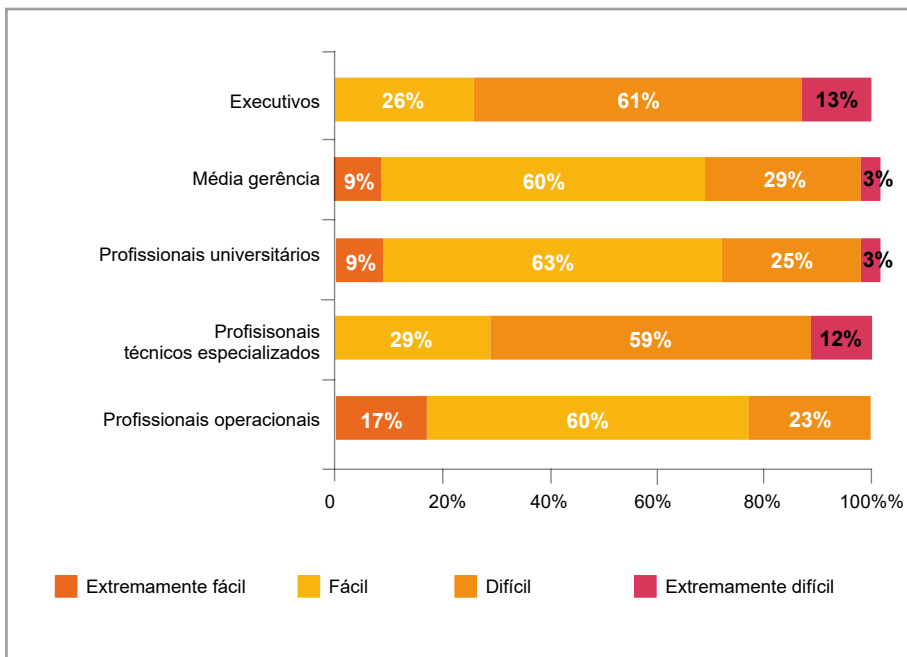
Não se pode deixar de reconhecer os pontos positivos desse comportamento. Um profissional que troca de emprego com regularidade provavelmente terá menos dificuldade de adaptação do que alguém com o perfil mais conservador, que preza pela estabilidade. Ao atuar em diversas empresas, existe uma tendência a serem mais versáteis e podem ser úteis em mais de uma tarefa. As diversas experiências podem oferecer acesso ao conhecimento que

ele acumulou a respeito da concorrência. E, dessa forma, talvez possa contribuir para aprimorar processos e implementar medidas que tiveram a eficácia comprovada em outras empresas. Mas é necessário criar mecanismos para cativá-lo e impedir que ele continue trocando de emprego.

Quando analisados os tipos de desligamentos da amostra selecionada para o presente estudo, o resultado mostra que a maioria foi motivada por pedidos de demissão do próprio funcionário (67,5%). O interessante é que a quantidade de pedidos de desligamento representa o dobro da quantidade de demitidos, e 1/5 deles possuem pretensão de retornar à mesma empresa (22% de pedidos de readmissão), o que pode determinar ineficácia das políticas de retenção de talentos.

Conforme a Pesquisa PWC – Tendências em Capital Humano – Retenção de Talentos 2011, é necessário que as empresas se antecipem à rotatividade e identifiquem os motivos que levam os profissionais a trocarem de emprego. O que, de certa forma alivia essa demanda, é que o grau de dificuldade para contratação de profissionais qualificados, em nível operacional, é considerado baixo, conforme dados da mesma pesquisa apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Nível de dificuldade para contratação de profissionais qualificados



Fonte: PWC (2011, p. 12).

Como forma de amenizar os impactos do comportamento bumerangue e desafiar as políticas de gestão de pessoas, faz-se necessário questionar a forma como a cooperativa está gerindo o seu capital humano, realizar entrevistas de desligamento com criteriosa investigação sobre os motivos de rescisão, aprimorar critérios de aprovação dos pedidos de readmissão, realizar diagnóstico e mapeamento salarial das empresas da região para detectar se não está preparando mão de obra para a concorrência e descobrir maneiras de reforçar as estratégias de retenção, conforme proposta de fluxograma na Figura 1.

Figura 1 – Ações para amenizar os impactos do efeito bumerangue



Fonte: Os Autores (2016).

A capacidade de atração e retenção está diretamente ligada à forma como a cooperativa comunica sobre ser ou não um bom local para se trabalhar. Além disso, as políticas e práticas de gestão de pessoas dependem de uma proposta e valor coerentes para o público-alvo.

A entrevista de desligamento pode vir a ser utilizada como um importante

instrumento de gestão, por tornar mais fácil o diagnóstico de turnover e propiciar agilidade e precisão na origem, na causa, seja por meio de aumento de salário, benefícios flexíveis, planos de treinamento e desenvolvimento profissional, plano de carreira claro, flexibilidade de horário e local de trabalho ou, ainda, por manter um bom clima organizacional, para que esses funcionários possam perceber perspectivas de futuro.

7. Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo investigar a frequência dos pedidos de readmissão na Unidade Industrial de Aves. O estudo teve como ponto de partida compreender as relações entre organização e funcionário, medindo a frequência dos pedidos de demissão, e investigar a reincidência de desligamento pós-readmissão.

De acordo com este estudo, foi possível identificar que as transformações tecnológicas e econômicas e as diferenças culturais são fatores de grande interferência quando se fala em manter um quadro fixo de funcionários. Os dados coletados na pesquisa confirmam que a maior parte dos desligamentos ocorre por iniciativa própria do funcionário, por questões relacionadas à família. Nas entrevistas, pôde-se observar que o fator financeiro não é prioridade, o que reforça a ideia de que os desajustes familiares, de cultura, escolaridade e perspectiva de vida são fatores determinantes para manter-se no mesmo emprego.

Este estudo proporciona o entendimento mais aprofundado sobre a relação entre organização e funcionário. Consta-se, assim, que no processo de desligamento não apenas o funcionário perde, a empresa também sai prejudicada, pois, além dos encargos trabalhistas que estão sob sua responsabilidade, o clima organizacional fica comprometido e quem sai leva consigo conhecimento e habilidades. Esses resultados indicam a necessidade de a área de Recursos Humanos, juntamente das lideranças, encontrar formas de reduzir os desligamentos e reavaliar processos de contratação.

Tendo em vista o exposto, conclui-se que o envolvimento entre cooperativa e funcionário é muito mais abrangente do que se pode perceber, necessitando-se novas pesquisas para conclusões mais exatas sobre o tema.

Referências

ARAÚJO, S. M. de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**: um estudo de caso do IFRN – Campus Natal/Central. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

CAPPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CARDOSO, J. **Como sair do emprego “deixando a porta aberta”**. 16 jun. 2011. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/como-sair-do-emprego-deixando-a-porta-aberta-20700615.html?question=0>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURIA, L. R.; CESPEDES, L.; ROCHA, F. D. **Vademecum Saraiva**: OAB e concursos. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MANPOWER GROUP SOLUTIONS. **Voltando no tempo**: trabalhadores bumerangue. 2016. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2016/11/MPGS_Boomerang-Traduzida.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MANTOAN, V. **Empresas deixam de ver profissionais que se demitem apenas como traidores**. 17 ago. 2014. Disponível em: <<http://classificados>>.

folha.uol.com.br/empregos/2014/08/1501389-empresas-deixam-de-ver-profissionais-que-se-demitem- apenas-como-traidores.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MARIN, R. **Lar na história**: os 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar. Cascavel: Tuicial, 2005.

MORAES, L. F. R. de; COSTA, C. J. A. Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores da cidade de Belo Horizonte. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, jul. 2009. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/544/523>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PWC – Price Waterhouse Coopers. **Tendências em capital humano**: retenção de talentos. 2011. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SOUSA, R. G. **Identidade cultural**. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/sociologia/identidade-cultural.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Apêndice A – Questionário

NOME: _____ MATRÍCULA: _____

IDADE: _____

Nº REGISTROS: _____ DURAÇÃO 1º: _____ 2º: _____ 3º: _____ 4º: _____

MOTIVO DESLIGAMENTO:

1º: _____

2º: _____

3º: _____

4º: _____

MOTIVO PEDIDO DE RETORNO:

1º: _____

2º: _____

3º: _____

4º: _____

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa **Investigar o comportamento bumerangue dos funcionários do frigorífico LAR**. Caso você concorde em participar, favor assinar ao final do documento.

Sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

TÍTULO DA PESQUISA: Investigar o comportamento bumerangue dos funcionários do frigorífico LAR.

ENDEREÇO: BR-277, km 653, Agrocafeeira, Matelândia - PR

TELEFONE: (45) 3262 8153 ou 3262 8141 – Área Social e Psicologia

PESQUISADORES PARTICIPANTES: Cristina Funari Rodrigues, Givanildo Vargas, Luciana Carbonera e Raquel Carline da Silva

OBJETIVOS: Desenvolver pesquisa bibliográfica e de campo pertinentes às frequências de ocorrências, no ambiente profissional, de desligamentos e pedidos de readmissão na mesma empresa.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: O questionário será aplicado em data e local previamente acordados. Os dados obtidos com a sua e as demais entrevistas serão metodologicamente tratados e os resultados apresentados em forma de trabalho escrito.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Este experimento não irá gerar nenhum custo para o participante, bem como não irá gerar nenhuma espécie de pagamento por sua participação, ficando assim esclarecido que o caráter da pesquisa é totalmente de cunho acadêmico, sendo a participação totalmente voluntária. Fica acertado, desde já, o direito do entrevistado de retirar-se da pesquisa se assim achar necessário.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Aos pesquisados é dada total garantia de sigilo com relação aos dados pessoais e comerciais fornecidos neste documento. Os dados divulgados em pesquisa serão somente os fornecidos pelo entrevistado no conjunto de todas as entrevistas.

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Eu, _____, declaro que li as informações contidas neste documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(a) _____ sobre os procedimentos relacionados à pesquisa.

Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento.

Poderei consultar o pesquisador (acima identificado) ou a Cooperativa Agroindustrial Lar, Área Social, com endereço BR-277, km 653, Agrocafeeira, Matelândia, nos telefones (45) 3262-8153/3262-8141 e pelo e-mail social.uia@lar.ind.br se entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação nele.

Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

LOCAL E DATA:

NOME E ASSINATURA DO SUJEITO OU RESPONSÁVEL

(Nome por extenso)

(Assinatura)

Capacitação e formação das lideranças dos supermercados da Primato

● ANDRÉIA FERNANDA STEFFENS¹

● ANGELA CARINA FRADA²

Cooperativa
Primato Cooperativa Agroindustrial

Orientador
Gianfranco Muncinelli³

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

Resumo

Este estudo foi motivado pela dificuldade dos líderes dos supermercados da Primato em realizar gestão de pessoas, lidar com conflitos e resolver problemas. Buscou-se avaliar se a formação e a experiência desses líderes permitem que eles atinjam os objetivos propostos no planejamento estratégico da cooperativa. Para fazer essa avaliação, foram coletados dados primários por meio de questionários aplicados aos líderes, bem como dados secundários sobre escolaridade, experiência e formação. O estudo verificou que, para a maior parte dos líderes, a escolaridade e a formação complementar são iguais ou inferiores ao Ensino médio. Ainda, a maior parte possui menos de quatro anos de experiência na função e boa parte deles está vivenciando sua primeira experiência enquanto líder. Com base nas informações e dados coletados, concluiu-se que os líderes são capazes de atingir apenas parcialmente os objetivos do planejamento estratégico e que uma das formas de possibilitar o atendimento de todas as suas diretrizes é atuar fortemente na formação complementar, com capacitações internas.

Palavras-chave: liderança; treinamento e desenvolvimento; capacitação; planejamento estratégico.

¹ Graduada em Administração pela Unipar. MBA em Gestão Estratégica de Empresas pela Unipar.

² Graduada em Administração pela Unijul.

³ Engenheiro Eletricista pela UFSC. Mestrado em Engenharia Elétrica pela UTFPR. MBA em Gestão Comercial pela FGV.
E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Training of supermarket leaders in Primato Cooperative

● ANDRÉIA FERNANDA STEFFENS

● ANGELA CARINA FRADA

Cooperative
Primato Cooperativa Agroindustrial

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – SESCOOP/PR

Abstract

This study was motivated by the difficulty of the leaders of the supermarkets of Primato in managing people, dealing with conflicts and solving problems. The aim was to evaluate if the training and experience allow them to reach the objectives proposed in the strategic planning of the cooperative. To answer this question, secondary data on schooling, experience and training, and primary data were collected through questionnaires applied to leaders. The study found that for most leaders, schooling and complementary training are equal to or lower than high school. Most still have less than four years of experience in the job and most of them are living their first experience as a leader. Based on the information and data collected, it was concluded that leaders are able to achieve only partially the objectives of strategic planning, and one of the ways to make possible the fulfillment of all the strategic planning directives is to act strongly in the complementary training, with internal qualifications.

Keywords: *leadership; training and development; training; strategic planning.*

1. Introdução

Sabe-se que, independentemente da formação acadêmica dos profissionais, seus conhecimentos devem acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, bem como as novas tendências globais, a fim de que possam promover sua adaptação e seu desenvolvimento para acompanhar tal evolução.

Diante desse cenário em constante mudança e transformações crescentes, a liderança nas organizações se torna um processo cada vez mais crucial, pois se vive, ainda hoje, em uma sociedade voltada a crédito e consumo, tornando mais acirrada a disputa de mercado. E, em função disso, exige-se cada vez mais dos profissionais que ocupam os cargos de liderança. Nesse sentido, Hunter (2004 apud BERTOLLA, 2014, p. 2) descreve liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Um dos papéis dos líderes é promover a integração e o aperfeiçoamento de todos os colaboradores da empresa, buscando, com isso, obter bons resultados por meio da qualificação e do melhoramento constante de seus potenciais. Além disso, devem aprender a lidar, valorizar e desenvolver o capital intelectual, pois hoje se percebe que são as pessoas que fazem as empresas alcançarem os objetivos traçados. Assim, pode-se dizer que o sucesso de uma organização depende da satisfação das necessidades, desejos e expectativas das pessoas. Com base nisso, trabalhar os objetivos individuais dos colaboradores com o desempenho da organização é um dos principais desafios de um gestor (BERTOLLA, 2014).

O presente trabalho aborda uma pesquisa descritiva na Primato Cooperativa Agroindustrial, cujo objetivo geral é verificar se o nível de capacitação e formação das lideranças dos supermercados da cooperativa atende aos objetivos do planejamento estratégico.

Para atingir o objetivo geral mencionado, este estudo foi estruturado com base em alguns objetivos específicos: levantar o nível de formação dos líderes da cooperativa, medir o tempo de experiência na função e analisar se o nível de formação atende aos objetivos do planejamento estratégico.

2. Escolaridade e formação complementar dos líderes da Primato

Os quatro pilares que devem ser a base da educação, segundo Delors (2005

apud BASTOS 2008), são aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

O primeiro pilar, aprender a conhecer, prepara o indivíduo para abertura ao novo e para um constante processo de aprendizagem. O segundo pilar, aprender a fazer, está diretamente ligado ao primeiro, é praticar o conhecimento adquirido, desenvolvendo as qualidades humanas na equipe de forma a solucionar conflitos internos. O terceiro pilar, aprender a viver juntos, refere-se à compreensão de si mesmo, do outro e da relação com a coletividade. Já o último pilar, aprender a ser, é em um primeiro momento o reconhecimento de si mesmo para criar relações estáveis. Esse pilar reforça uma das responsabilidades da educação, que é preparar a pessoa para compreender e atuar em qualquer sociedade (DELORS, 2005 apud BASTOS, 2008).

Esses pilares vão sendo aprofundados a cada nível de escolaridade. Na universidade, os maiores objetivos são a transmissão da cultura, o ensino das profissões orientado para a formação integral e a investigação científica. A investigação está relacionada ao primeiro pilar, na busca pela verdade e pelo conhecimento (BASTOS, 2008).

Para execução do seu papel, os líderes necessitam entender o perfil do grupo que lideram e, mais ainda, precisam adaptar seu estilo de liderança às situações que forem vivenciadas (ROBBINS, 2002 apud MELO, 2009). Além disso, diante das rápidas mudanças, as empresas esperam que os líderes tenham capacidade de lidar com situações imprevisíveis (MORAES, SILVA, CUNHA, 2004; DAVEL, MACHADO, 2001 apud MELO, 2009).

As características relacionadas anteriormente podem ser natas ou, então, desenvolvidas por meio de formação acadêmica e complementar. O quarto pilar da educação trata justamente de preparar o indivíduo para compreender e atuar em qualquer sociedade e situação, adaptando-se ao perfil da equipe e situação vivida pela organização onde trabalha (DELORS, 2005 apud BASTOS, 2008).

Este estudo foi desenvolvido com dados primários e secundários, os quais são definidos como: “Dados primários são gerados por um pesquisador para finalidade específica de solucionar o problema em pauta” (MALHOTRA, 2006, p. 124) e dados secundários são aqueles coletados para objetivos diferentes do problema em pauta.

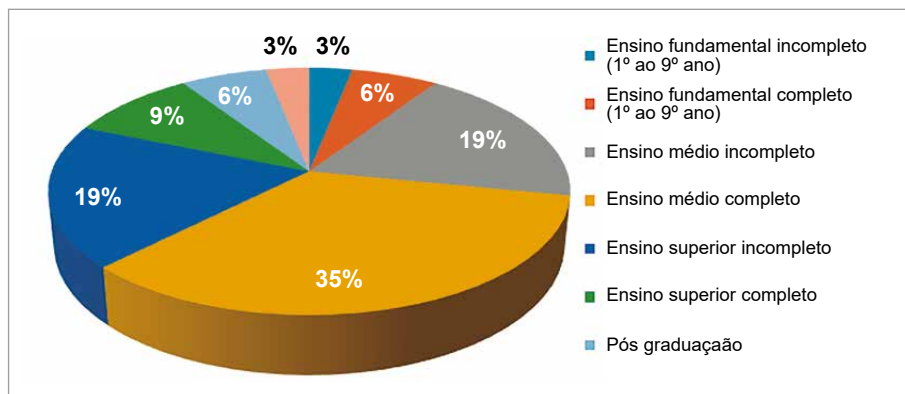
Os dados primários foram coletados por meio de questionários de perguntas fechadas e abertas, aplicados a 32 líderes dos supermercados da Primato Cooperativa Agroindustrial de Toledo (PR), no período de 01 a 07/12/2016.

Os dados secundários foram coletados em artigos da área de Administração e Gestão de Pessoas, de forma a buscar teorias sobre educação e relacioná-las à formação de liderança, com o objetivo de fundamentar a pesquisa.

A análise dos dados é qualitativa e quantitativa. A primeira proporciona uma compreensão do contexto do problema com um pequeno número de amostras. Já a segunda quantifica os dados, apontando numericamente a frequência da informação que está sendo levantada.

A apresentação dos dados ocorre de forma descritiva e com gráficos. Para Marconi e Lakatos (2008), na análise e interpretação, deve-se buscar a relação entre dados e demais conhecimentos. E os gráficos auxiliam na compreensão e interpretação por parte do leitor, oferecendo clareza e destaque às informações.

Gráfico 1 – Nível de escolaridade dos líderes dos supermercados da Primato

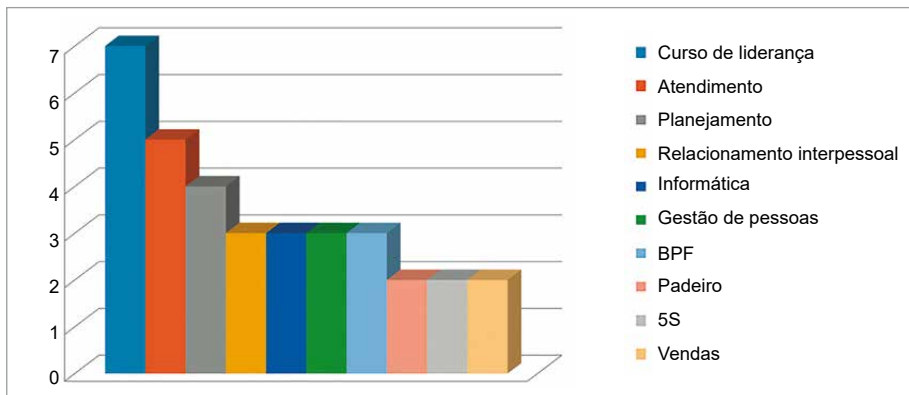


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os líderes foram questionados sobre seu nível de escolaridade: 35% disseram ter ensino médio completo, 19% relataram ter ensino médio incompleto e outros 19%, ensino superior incompleto. Apenas 15% relataram ter ensino superior completo ou escolaridade superior, conforme demonstrado no gráfico 1.

Pode-se analisar que 63% dos líderes pesquisados não possui ensino superior e que 28% nem concluíram o ensino médio. A limitação da escolaridade é evidente, pois ela é um dos fatores que pode ampliar a visão das pessoas, fazer com que o indivíduo esteja aberto a novas oportunidades. Facilita ainda a adaptação às mudanças, bem como a interação com as equipes de maneira mais eficiente, visto a diferenças entre os membros.

Gráfico 2 – Formação complementar dos líderes dos supermercados da Primato



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Quando questionados sobre formação complementar, os líderes relataram diversos cursos: formação de líderes 7 pesquisados citaram, curso de planejamento 4, gestão de pessoas 3, relacionamento interpessoal 3, 5S 2 e vendas 2, conforme pode ser verificado no Gráfico 2.

Com relação à formação complementar, percebe-se que apenas 7 pessoas têm ou se lembraram de relacionar curso de liderança. Apenas 4 citaram curso de planejamento. Por se tratar de uma pergunta aberta, pode-se verificar a simplicidade do líderes, visto que muitos não se lembraram dos cursos de liderança e planejamento oferecidos pela cooperativa e ainda relacionaram cursos operacionais, a exemplo do curso de padeiro.

3. Tempo de experiência dos líderes na função

Muito se discute sobre a contratação de profissionais experientes ou sem experiência nas empresas, de acordo com Maria Ester da Cruz, gerente do Núcleo de Carreiras do Insper, em entrevista à revista PEGN, pois nos momentos críticos a experiência faz toda a diferença. Na entrevista, ela se refere a pessoas mais velhas, mas pode-se realizar uma analogia com a experiência na função.

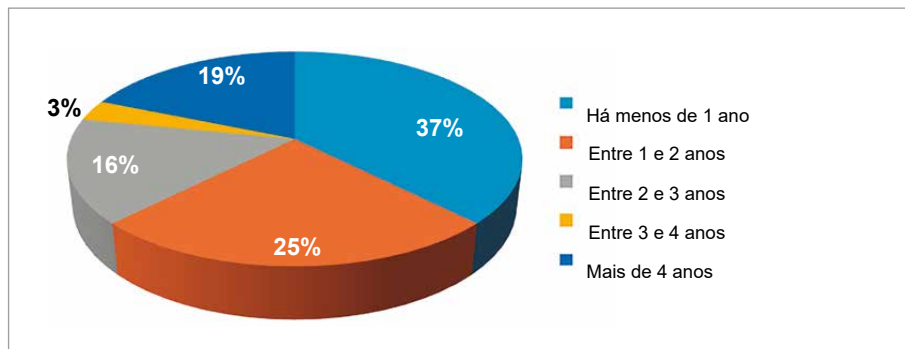
Os profissionais mais experientes são mais ágeis na tomada de decisão, bem como muito mais resilientes se comparados a profissionais mais jovens,

além de que os com menor experiência se decepcionam rapidamente com as limitações encontradas no trabalho (MONACO, 2016).

A experiência faz o profissional ser melhor mentor da equipe, principalmente em virtude da paciência que desenvolveu durante a carreira. Essa característica ainda faz com que eles sejam os mais indicados para lidar com clientes e funcionários.

O profissional experiente agrega valor à empresa pelo seu conhecimento (know-how); em contrapartida, os novatos, se bem preparados, serão profissionais competentes. O melhor cenário para as empresas é ter os dois tipos de profissionais na mesma equipe e sempre direcioná-los para os objetivos delas.

Gráfico 3 – Tempo de experiência na função dos líderes dos supermercados da Primato dentro da cooperativa

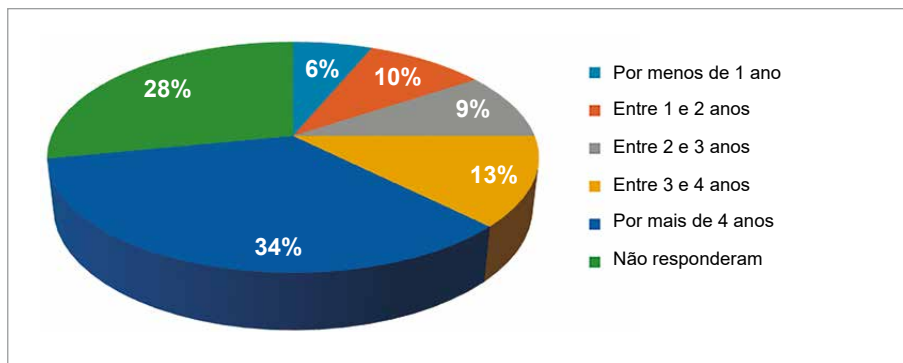


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os líderes foram questionados sobre seu tempo de experiência na Primato Cooperativa Agroindustrial e anterior à cooperativa.

No Gráfico 3, demonstra-se o tempo de experiência na Primato: 62% dos questionados têm menos de 2 anos na função de liderança e apenas 22% têm mais de 3 anos de experiência. Em contrapartida 47% relataram ter mais de 3 anos de experiência em outras empresas, como pode ser verificado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Tempo de experiência na função dos líderes dos supermercados da Primato em outras empresas



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com relação à experiência em outras empresas, 28% não responderam à pergunta, o que pode indicar que a primeira experiência com liderança foi na Primato.

Pode-se avaliar que a maioria da equipe possui experiência de menos de 3 anos, são líderes ainda não totalmente maduros na função, e na sua maioria não vivenciaram todas as experiências necessárias para lidar com quaisquer situações e/ou perfis de equipes.

4. Os objetivos do planejamento estratégico da cooperativa

O planejamento estratégico da Primato Cooperativa Agroindustrial para o período 2016-2026 serve como direcionador para as ações a serem executadas. Foi desenvolvido por meio de estudos realizados pelo Conselho de Administração, juntamente com encarregados de unidades e membros estratégicos da equipe operacional da cooperativa. Anualmente, o planejamento é revisado e projeta ações para um período de dez anos.

Os direcionadores da Primato resumem-se a três requisitos que, se bem trabalhados, atenderão nos negócios às expectativas de desempenho: Negócio, Atitude e Relacionamento.

Do direcionador Negócio, espera-se rentabilidade, ou seja, obter o resultado conforme o planejado; cumprir o ciclo financeiro recebendo pela venda antes

de pagar o fornecedor; inovação por meio de soluções atuais que tragam melhores resultados.

Com relação à Atitude, pode-se dizer que é a expressão da cultura da Primato e se vincula a outros valores maiores: coesão, integridade, comunicação, austeridade com criatividade, simplicidade, atitude para mudança e crescimento humano.

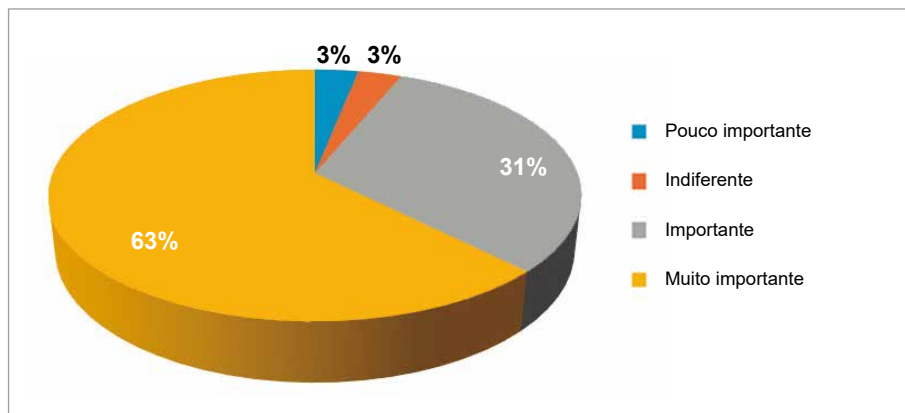
O Relacionamento trata da inteligência social, é um propulsor para o sucesso da cooperativa e está atrelado à transparência, confiança, flexibilidade e agilidade.

“O compromisso dos líderes e de seus funcionários com esses valores deve se refletir na prática das ações na cooperativa e na comunidade. Especialmente dos líderes é esperado que essas ações sejam exemplo e orientação para os demais” (PRIMATO, 2016).

5. O nível de formação dos líderes atende aos objetivos do planejamento estratégico?

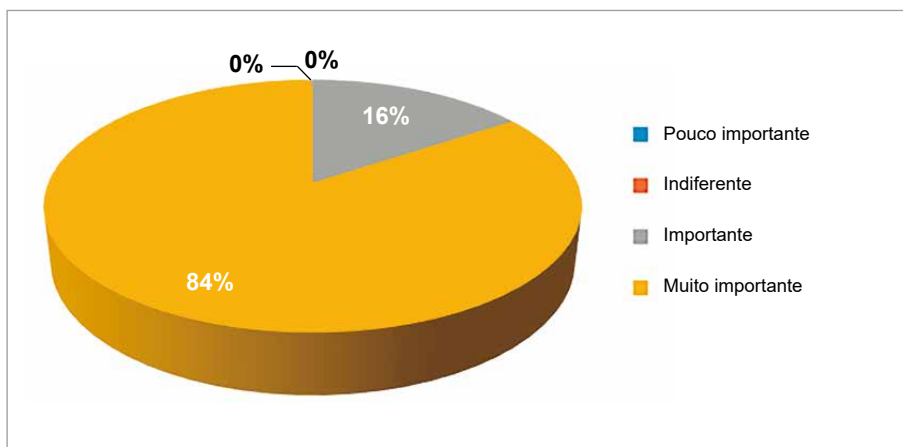
Essa avaliação foi realizada de forma qualitativa e quantitativa e desenvolvida com base nos referenciais apresentados anteriormente, os dados secundários, e nos dados primários, coletados por meio do questionário aplicado aos líderes, conforme já citado neste estudo.

Gráfico 5 – Importância da formação acadêmica para a função dos líderes dos supermercados da Primato



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

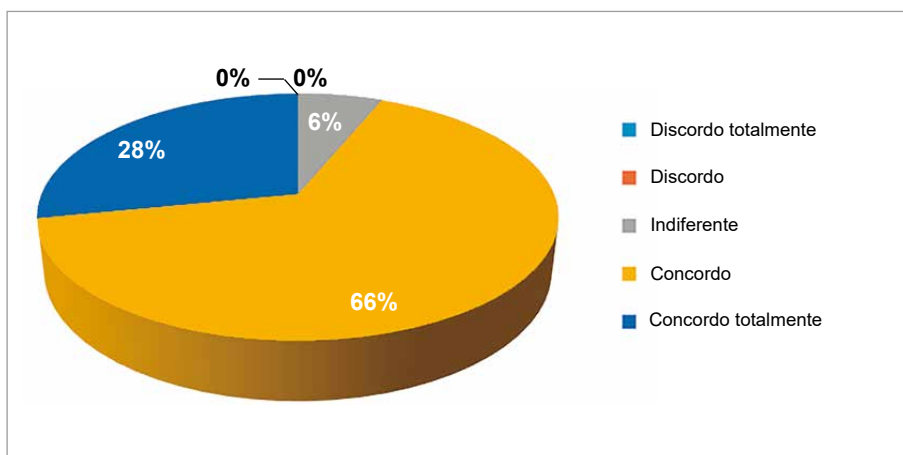
Gráfico 6 – Importância da formação complementar para a função dos líderes dos supermercados da Primato



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Questionados sobre qual a importância da formação acadêmica e da formação complementar para as atribuições da função de líder, 94% dos questionados apontaram como importante ou muito importante a formação acadêmica e 100% indicaram como “importante” ou “muito importante” a formação complementar, conforme pode ser evidenciado nos gráficos 5 e 6.

Gráfico 7 – A formação dos líderes dos supermercados da Primato possibilita atender aos objetivos do planejamento estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Questionados se a sua formação acadêmica e complementar possibilita atender aos objetivos estratégicos pertinentes à função, 94% responderam “concordo” ou “concordo totalmente”, conforme Gráfico 7.

6. Resultados

Os dados apresentados permitem avaliar que a menor parte dos líderes da pesquisa possui ensino superior ou acima e que a maioria considera importante a formação acadêmica e complementar para exercer a função de líder. Porém, essas afirmações se contradizem quando a maioria diz que acredita que sua formação permite que os objetivos do planejamento estratégico sejam atingidos.

Pode-se dizer que os líderes ainda não tiveram a percepção de que precisam buscar formações para ampliar seus horizontes e conseguir atingir os objetivos propostos no planejamento estratégico.

As diretrizes do planejamento estratégico podem ser mais facilmente seguidas se a cooperativa contar com líderes preparados e experientes: a formação, como relatado anteriormente, permite a eles se abrir para o novo e passar por um constante processo de evolução e a experiência os torna mais resilientes e ágeis na tomada de decisões.

A dificuldade que a cooperativa enfrenta hoje na liderança é que muitos líderes estão na função sem ter o conhecimento e o treinamento necessários para a posição. Conforme levantado na pesquisa, muitos nem se dão conta de que precisam se desenvolver para melhor atingir os objetivos. E, se a percepção do seu papel não estiver clara, um líder estará fadado ao fracasso.

7. Considerações finais

Neste estudo, foram investigadas a escolaridade e a formação complementar dos líderes dos supermercados da Primato Cooperativa Agroindustrial, de Toledo (PR). Verificou-se que 63% possuem escolaridade igual ou inferior ao ensino médio, o que, para funções de liderança, é considerado insuficiente, visto que a maior parte dos grandes líderes/gestores mundiais possui formações superiores. A formação não é fator restritivo para bons desempenhos, porém possibilita uma visão mais ampla e habilidades de lidar com pessoas e buscar o desenvolvimento constante.

Pesquisou-se também sobre o tempo de experiência das lideranças na função. Foi constatado que, para a maioria, o tempo é inferior a 4 anos e que muitos estão vivenciando sua primeira experiência enquanto líderes na Primato, o que apresenta um cenário de menor habilidade para solução de conflitos e resolução de problemas, bem como menor vínculo de confiança perante a equipe.

Para contribuir com o desenvolvimento das lideranças e o atendimento aos objetivos do planejamento estratégico, sugere-se que a cooperativa firme parcerias com instituições de ensino, bem como elabore programas de incentivo à educação de forma a instigar as lideranças a buscarem aperfeiçoamento. Segundo Vialli (2007 apud SILVA, 2007), nunca os grupos empresariais brasileiros investiram tanto em educação dentro de suas estratégias de responsabilidade social. As empresas vêm sofrendo os efeitos da educação de baixa qualidade e, por essa razão, cada vez mais é necessário investimento próprio em ensino e formação.

Outra sugestão para evolução das lideranças é a cooperativa elaborar e propor um programa de formação e capacitação de gestores internamente, trabalhando as rotinas de cada departamento como um módulo de treinamento e criando um formato de educação corporativa. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos pode contribuir desenvolvendo e investindo em ações de capacitação, visando a desenvolver as lideranças que já estão na empresa. Para Martins, Marciano e Cruz (2013), “possuir profissionais com condições de assumir posições que a empresa demande ou tenha maior dificuldade em repor pode proporcionar a esta vantagem competitiva frente a um mercado em que possuir bons profissionais faz toda a diferença”. O grande desafio dos consultores internos das empresas está na necessidade de personificar o treinamento, a organização e/ou ao colaborador, pois cada um possui uma forma de aprender.

A escolaridade e a formação complementar dos líderes foram pesquisadas para verificar se eram impeditivos ou facilitadores para que eles atingissem os objetivos do planejamento estratégico da Primato. Neste trabalho, o planejamento estratégico foi resumido por meio de suas diretrizes para alcance dos objetivos da cooperativa, que são: Negócio, Atitude e Relacionamento.

Fortalecendo a formação complementar dos líderes internamente, com programas desenhados para o perfil do público que se deseja treinar, com linguagem adaptada, considerando como cada mente aprende e trabalhando

processos internos da cooperativa, será possível que os líderes evoluam a um percentual mais elevado de atendimento do planejamento estratégico. Com isso, conciliado com um melhor nível de formação acadêmica, que permite aumentar a criticidade, melhorar a visão sistêmica e evoluir na gestão, os líderes poderão atingir os objetivos de Negócio, Atitude e Relacionamento do planejamento estratégico.

Referências

BASTOS, F. S. A contribuição da universidade para a formação do sujeito moral. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 4, n. 5, p. 173-190, jul./dez. 2008.

BERTOLLA, A. et al. O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas. In: SEMANA INTERNACIONAL DE ENGENHARIA E ECONOMIA FAHOR, 4., 2014, Horizontina. **Anais...** Horizontina: Fahor, 2014. p. 2.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, I. S. B. **O desenvolvimento da liderança e a percepção do profissional de RH de uma empresa da área de saúde**. 2009. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MONACO, T. **Quatro vantagens de contratar funcionários mais velhos**. Maio 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/05/4-vantagens-de-contratar-funcionarios-mais-velhos.html>>. Acesso em: 29 out. 2017.

PRIMATO. **Planejamento estratégico 2016-2026**. Toledo: Primato, 2016.

SILVA, C. M. A. et al. Incentivo à educação dentro das empresas como ferramenta motivacional para os colaboradores. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, v. 3, n. 2, p. 75-92, jul./dez. 2007.

O *feedback* no setor administrativo-financeiro de uma cooperativa de crédito

● ALINE CHICORA¹

● DENISE BRUNO BRUZAMOLIN²

● JOSIAS FERREIRA ALVES³

● KEZIANY PEREIRA ALVES SOARES⁴

● LETICIA DE OLIVEIRA DIB BABY⁵

● SUZANA DOS SANTOS⁶

Cooperativa
Sicredi Integração PR/SC

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁷

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

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo propor ajustes no processo de *feedback* da média gerência de um setor da Cooperativa de Crédito Sicredi. Pretende verificar, diante da percepção dos entrevistados, se a baixa frequência e a qualidade do processo de *feedback* influenciaram no desempenho e no desenvolvimento dos colaboradores. Apresenta, ainda, a visão dos colaboradores da cooperativa sobre os processos de *feedback* da média gerência e sua importância, visto que o *feedback* permite a uma empresa avaliar os possíveis ajustes, bem como identificar os processos que já estão alinhados corretamente. O método de coleta de dados deste estudo foi qualificado como pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário aplicado a um determinado grupo de colaboradores, abordando assuntos relacionados ao processo de *feedback* e seus impactos no desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados identificados na pesquisa evidenciam que os respondentes consideram o *feedback* importante para o seu crescimento. Dessa forma, é possível afirmar que os ajustes propostos ao processo de *feedback* da média gerência serviram como apoio para identificar e demonstrar as possibilidades de desenvolvimento de um setor da Cooperativa de Crédito Sicredi, bem como o sentimento atual dos colaboradores quanto ao seu desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: ajustes; *feedback*; gerência.

¹ Contadora, graduada em Ciências Contábeis pela PUCPR. Unimed Curitiba. E-mail: aline.chicora@unimedcuritiba.com.br

² Assistente Social, graduada em Serviço Social pela PUC/PR. Unimed Curitiba. E-mail: denise.dbruzamolin@unimedcuritiba.com.br

³ Administrador Rural pela Faculdade Educacional da Lapa. Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus – Lapa. Especialista em

Gestão Estratégica de Cooperativas pela FAE. MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV. E-mail:

ferreira.alves.josias@gmail.com

⁴ Administradora de Empresas pela Cbes. MBA em Psicologia das Organizações pela OPET. Unimed Curitiba. E-mail:

keziany@unimedcuritiba.com.br

⁵ Administradora de Empresas pela Unicenp. Pós Graduação em Psicologia Organizacional pela FAE Business School.

Unimed Curitiba. E-mail: keziany@unimedcuritiba.com.br

⁶ Administradora de Empresas pela Unigaçu. MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FESP. Cooperativa Sicredi

Integração PR/SC. E-mail: suzana_dossantos@sicredi.com.br

⁷ Engenheiro Eletricista pela UFSC. Mestrado em Engenharia Elétrica (UTFPR). MBA em Gestão Comercial (FGV). E-mail:

gianfranco@muncinelli.com.br

Feedback in the administrative-financial sector of a credit cooperative

● ALINE CHICORA

● DENISE BRUNO BRUZAMOLIN

● JOSIAS FERREIRA ALVES

● KEZIANY PEREIRA ALVES SOARES

● LETICIA DE OLIVEIRA DIB BABY

● SUZANA DOS SANTOS

Cooperative
Sicredi Integração PR/SC

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

This paper aims to propose adjustments in the medium management feedback process of a sector of the Sicredi Credit Cooperative. It intends to check if the low frequency of feedback influences the performance and development of the collaborators. It presents the vision of the employees of the company about the processes of feedback of the average management, and its importance. The feedback process allows the company to evaluate the possible adjustments or identify the processes that are already correctly aligned. The data collection method of this study was qualified as bibliographic research and data collection. The data collection instrument used was a questionnaire applied to a certain group of employees, addressing issues related to the feedback process and its impacts on the development of employees. The results identified in the research evidenced that the proposed adjustments in the feedback process raised the team's self-esteem and motivation, since the respondents considered the feedback process important for their development. Thus, it is possible to affirm that the adjustments proposed in the medium management feedback process served as support to identify and demonstrate the possibilities of development of a sector of the Sicredi Credit Cooperative and the current employees' feeling about their professional development.

Keywords: *high performance; team; skills.*

1. Introdução

Ao se falar sobre *feedback*, é de suma relevância citar que este deve ser aplicado por um profissional experiente na ferramenta de gestão, visto que, em muitas empresas, os colaboradores criam uma expectativa negativa sobre esse momento. Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, o processo de *feedback* não é realizado de forma que os colaboradores o entendam como um diálogo profissional, com o objetivo de proporcionar melhor desempenho e crescimento às partes envolvidas e, assim, potencializar o resultado da equipe. Quanto mais assertivo for o processo de *feedback*, despertando o envolvimento dos colaboradores e os incentivando a realizar suas tarefas com eficiência, maior será o nível de satisfação e a produtividade deles.

Os processos de *feedback* são considerados essenciais para o sucesso de uma gestão empresarial, integrando a área de gestão de pessoas às atividades executadas por sua equipe, além de compartilhar as estratégias da organização e envolver a equipe nos resultados finais. Ao saber dessas informações estratégicas e assertivas, o colaborador tende a ser mais pontual com relação às suas atitudes perante a organização. Além disso, é possível identificar se a baixa frequência e a qualidade do processo de *feedback* influenciam no desempenho e no desenvolvimento dos profissionais.

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo geral propor ajustes no processo de *feedback* da média gerência de um setor da Cooperativa de Crédito Sicredi. Tem ainda como objetivos específicos definir as principais teorias do processo de *feedback*, analisar as vantagens do *feedback* constante e verificar se a frequência e a qualidade do processo de *feedback* influenciam no desempenho e no desenvolvimento dos colaboradores.

2. Referencial teórico

2.1 Principais teorias do processo de *feedback*

Para que haja um claro entendimento do processo de *feedback*, é de suma importância uma explanação sobre a comunicação interna. Por meio dela, acontece o desenvolvimento dos processos de *feedback* dentro das organizações e entre gestão de pessoas, média gerência e colaboradores.

Bueno (2005) ressalta que deveria ser prioridade incluir a comunicação nas estratégias empresariais, pois esta teria papel fundamental na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de

planos e ações que tragam vantagem competitiva às organizações.

Entende-se que os gestores precisam desenvolver habilidade e sensibilidade para aplicar a comunicação interna na organização, tornando o diálogo algo frequente no desenvolvimento de sua equipe, motivando-a mesmo em momentos de dificuldade.

A interpretação de como o destinatário entende ou não o que lhe é transmitido é conhecida como *feedback*, um dos componentes do processo de comunicação. “Sem retorno, sem *feedback*, não há comunicação” (LUIZARI, 2010, p. 27).

Por meio do processo de *feedback*, é possível estimular os colaboradores a darem o melhor de si na obtenção de resultados para a organização. Além disso, pelo *feedback*, eles recebem informações, sugerem melhorias no processo e constroem conhecimento, permitindo-lhes tomar decisões mais assertivas no seu processo de desenvolvimento.

Para Chiavenato (2008, p. 216) *feedback* é “um subsistema de comunicação de retorno, proporcionado pela saída do sistema à sua entrada no sentido de alterá-la de alguma maneira”.

Com as constantes mudanças que vêm acontecendo no âmbito organizacional, os multiplicadores da ferramenta do processo de *feedback* devem estar cada vez mais preparados e cientes de suas responsabilidades mediante essa prática.

A aplicação de *feedback* é de suma importância, porém a continuidade de tal processo fará toda diferença no desenvolvimento do colaborador dentro da organização. Ferreira (2012) afirma que o *feedback* é extremamente importante na gestão de desempenho das organizações, pois, por meio dele, é possível proporcionar o desenvolvimento contínuo do colaborador em sua rotina. Por isso, é considerado um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento nas organizações.

Montana e Charnov (1998, p. 248) afirmam que “o uso eficiente do *feedback* é uma ferramenta poderosa para o controle do desempenho no trabalho”.

Segundo Marins Filho (2013), as pessoas precisam saber o que seu chefe pensa delas, se estão se desenvolvendo na empresa, o que devem corrigir e o que estão fazendo bem que deva ser reforçado. Isso lhes dá segurança e faz elas crescerem mais.

São diversas as variáveis que influenciam no processo de *feedback* e que o tornam eficiente e eficaz. Porém, cabe aos gestores das organizações ficarem atentos ao que deve ser melhorado ou modificado, identificando quais etapas não estão de acordo com o processo de *feedback* para que, assim, ele possa

ser aplicado corretamente, de forma a ser eficiente e eficaz para a organização e o colaborador. Ou seja, para que os resultados estipulados pelas empresas venham a ser atingidos por todos os envolvidos.

2.2 Vantagens do processo de *feedback* constante

Programas com base em *feedback* constante, aplicado por profissional adequado, ajudam os colaboradores a desenvolverem habilidades e estimulam sua permanência na empresa, seu desenvolvimento e o engajamento com a organização.

O momento de receber o *feedback* é muito importante e deve ser valorizado pelo colaborador e seu gestor, afinal o foco do processo é contribuir para o desenvolvimento do profissional e orientá-lo a alcançar os objetivos propostos pela organização. Caso o *feedback* não tenha ficado claro, o colaborador deve questionar o gestor, para que, assim, haja o entendimento claro, objetivo do *feedback*.

Quando os gestores pontuam as eventuais falhas e acertos dos seus liderados, e lhes dão um novo direcionamento, os funcionários se aproximam do resultado esperado pela organização. Um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe *feedback*, pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos (TORQUATO, 1986, p. 182).

MATOS (2009) dá algumas dicas de como receber *feedback*:

- Ouça cuidadosamente e evite interromper.
- Saiba que é incômodo e, às vezes, até doloroso. Respire fundo para relaxar e escutar.
- Faça perguntas se precisar esclarecer alguns aspectos.
- Reformule o que o outro está dizendo, para conferir se ouviu e entendeu.
- Reconheça o que é correto e adequado no *feedback*. Concordar que seus relatórios estão atrasados é bem diferente de concordar que você é irresponsável.
- Assimile, com calma, o que ouviu. Peça tempo para pensar, se necessário.

Para incentivar o colaborador e lhe mostrar as vantagens do processo de *feedback*, a cada sinal de melhoria o gestor deve pontuar e reconhecer as mudanças. Ele precisa aplicar o *feedback* constante para estimular o profissional e, conseqüentemente, o alcance dos resultados esperados pela organização.

Para isso acontecer, o colaborador já deve ter recebido *feedbacks* anteriores ao processo atual. Assim, o gestor poderá estabelecer, com o colaborador, novos prazos para as metas a serem alcançadas.

O *feedback* bem aplicado traz diversas contribuições. Turci (2013) menciona que a prática de realizar *feedback* é importante também pela construção de valores e porque aumenta os sentimentos de satisfação de quem recebe o *feedback*. Estes podem ser percebidos em vários aspectos, tais como aumento da autoconfiança, da valorização, do crescimento profissional, do fortalecimento da relação entre funcionário e gestor, etc.

3. Procedimentos metodológicos

A fim de responder ao problema de pesquisa que norteia este trabalho e de verificar se a baixa frequência e a qualidade do processo de *feedback* influenciam no desempenho e no desenvolvimento dos colaboradores, é de suma importância citar que a primeira etapa deste estudo foi a aplicação de um questionário, no período de 17/10/2016 a 21/10/2016, com os mesmos respondentes para os quais foi aplicada a pesquisa atual, contendo diversas perguntas, como exemplificado na Figura 1.

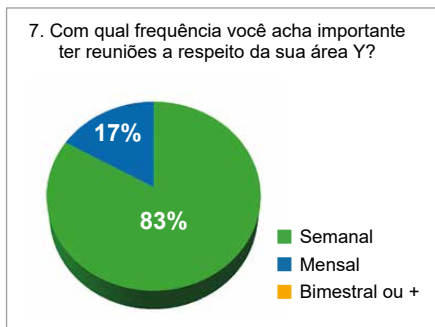
Figura 1 – Perguntas do questionário

Com qual frequência você gostaria de receber <i>feedback</i> sobre seu desempenho?	1X ANO	2 A 3X ANO	ACIMA DE 4X ANO
Quando você recebe um <i>feedback</i> , você analisa outras formas para fazer algo a mais pela área Y?	NÃO	SIM	
Você considera a comunicação e o <i>feedback</i> importantes para a empresa e para o colaborador?	NÃO	SIM, PARA O COLABORADOR	SIM, PARA AMBOS

Fonte: Adaptada de SANTOS et al., 2016, p. 20

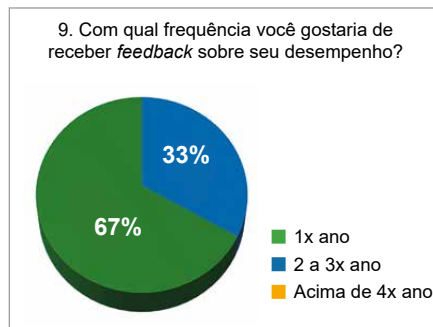
A partir da opinião dos colaboradores, apresentada nas respostas ao questionário, percebe-se que a maioria aponta a importância de haver reuniões/ alinhamentos semanais a respeito da sua área, demonstrando, assim, que todos querem estar alinhados com os processos de comunicação e atualização da área em que atuam e que é de suma importância que as reuniões ocorram de forma que todos possam se sentir parte do processo.

Gráfico 1 – Frequência das reuniões de alinhamento



Fonte: Adaptado de SANTOS et al., 2016, p. 13.

Gráfico 2 – Frequência de recebimento de *feedback*



Fonte: Adaptado de SANTOS et al., 2016, p. 14.

Partindo do pressuposto de realização e satisfação pessoal na área, a maioria dos colaboradores cita que gostaria de receber *feedback* sobre seu desempenho, acima de 4 vezes ao ano. Esse índice chama muito a atenção pelo fato de que os colaboradores querem ouvir e ser ouvidos. Essa informação deve ser avaliada pelos gestores como forma de desenvolvimento de suas equipes, uma vez que os colaboradores desejam ser avaliados, ouvidos e formados como profissionais. A equipe sente essa necessidade de acompanhamento mais constante, visto que 4 dos 6 respondentes citam que gostariam que o *feedback* recebido acontecesse acima de 4 vezes ao ano, para que pudessem desempenhar melhor sua atividade e soubessem no que poderiam melhorar, como se desenvolver profissionalmente, qual processo interno da área não está de acordo, que outras ferramentas eles têm à disposição, quais os pontos positivos do seu desempenho, etc.

Seguindo na linha da frequência de recebimento de *feedback*, todos os colaboradores apontam que, quando recebem um *feedback* profissional, passam a analisar outras formas de fazer algo a mais pela área e a identificar e analisar novas possibilidades de melhoria em suas rotinas diárias.

Levando-se em consideração a pesquisa realizada em 2016 e o desenvolvimento do tema proposto nesta pesquisa atual, partiu-se para a segunda etapa, com pesquisa de campo por meio de coleta de dados com questionário de perguntas fechadas. Além disso, a elaboração de um questionário de identificação dos processos de *feedback*, e sua frequência/impactos, fez-se necessária para mapear a percepção dos respondentes.

A partir de então, foi aplicado um questionário *on-line*, por meio da ferramenta Survey Monkey, evitando, assim, a exposição dos respondentes.

Contendo dez perguntas fechadas, o questionário foi formulado pelos autores deste estudo, conforme dados bibliográficos tratados na pesquisa e de acordo com a realidade vivida pelos colaboradores da cooperativa, e aplicado a uma população de 8 colaboradores, sendo 6 do sexo feminino e 2 do sexo masculino.

Figura 2 – Questionário *on-line*

Prezado colaborador: este questionário é parte avaliativa do Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. As informações aqui contidas são apenas para coleta de dados para embasamento teórico e bibliográfico da pesquisa.

		SIM	NÃO
1	Sobre o processo de <i>feedback</i> utilizado atualmente na sua organização: você acredita que o resultado dele contribui com seu desenvolvimento?		
2	Você considera que o processo de <i>feedback</i> constante lhe fornece informações que permitem aprimorar suas competências?		
3	Durante o processo de <i>feedback</i> , você identifica as oportunidades de melhoria do seu desenvolvimento profissional?		
4	Você define suas metas em conjunto com seu gestor?		
5	A organização dá o suporte necessário para você atingir suas metas?		
6	Você acredita que o <i>feedback</i> constante pode influenciar positivamente na obtenção dos resultados das suas metas?		
7	Você entende com clareza o <i>feedback</i> recebido do seu gestor?		
8	Você comunica seu gestor quando não concorda com algum critério de avaliação?		
9	Na sua opinião qual(is) o(s) objetivo(s) a que se propõe a avaliação: Promoção de cargos; Avaliação Profissional; Desenvolvimento Profissional; Punição; Participação nos lucros; Focalização nas mudanças que precisam ser feitas para ser mais eficaz?		
10	Você concorda que a baixa frequência de <i>feedback</i> pode influenciar no seu desempenho e desenvolvimento profissional?		

Fonte: Os autores (2017).

O período de aplicação desse questionário foi de 25/04/2017 a 02/05/2017. Deixando-se claro que as informações eram sigilosas e se destinavam a emba-

sar este estudo, foi solicitado a cada colaborador que respondesse à pesquisa da forma mais clara e sincera possível.

Os colaboradores objetos do estudo e respondentes do questionário atuam na área administrativa-financeira e de desenvolvimento da Cooperativa de Crédito Sicredi, localizada na cidade de Curitiba-PR, denominada neste estudo de Sicredi. Os responsáveis pela aplicação de *feedback* aos colaboradores citados nesta pesquisa são gestores de média gerência, concentrados na faixa etária entre 30 e 40 anos e que possuem mais de 5 anos na organização. Isso mostra que, possivelmente, esses fatores influenciam na definição de cargos de gestores de média gerência, havendo, talvez, uma tendência da organização em optar por profissionais mais experientes. Os respondentes desta pesquisa se referiram ao processo aplicado por esses gestores, já citados na pesquisa anterior, para identificar se gostariam de receber *feedback* mais frequente desses gestores citados, a respeito da área em que atuam.

A estrutura de colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento da Sicredi é formada por uma equipe de 8 pessoas, com tempo de atuação na cooperativa dividido da seguinte forma: 2 colaboradores com menos de 1 ano de atuação, 2 colaboradores com entre 1 e 3 anos de atuação, 2 colaboradores com entre 3 a 6 anos de atuação e 2 colaboradores com mais de 6 anos de atuação.

A área objeto de estudo nesta pesquisa não apresenta índice de rotatividade. O nível de escolaridade dos colaboradores da equipe é Ensino Superior completo. Essas informações foram coletadas por meio de conversa informal com os respondentes. A área citada tem entre suas atividades o atendimento a colaboradores externos ao seu local de lotação, porém sua descrição é mais voltada a rotinas internas e cada colaborador tem suas atividades pré-determinadas.

A função desempenhada pelos 8 colaboradores na área administrativa-financeira e de desenvolvimento é de suma importância para a cooperativa, pois são atividades relacionadas ao fluxo e andamento das demais áreas, prestando serviços de apoio e manutenção a elas.

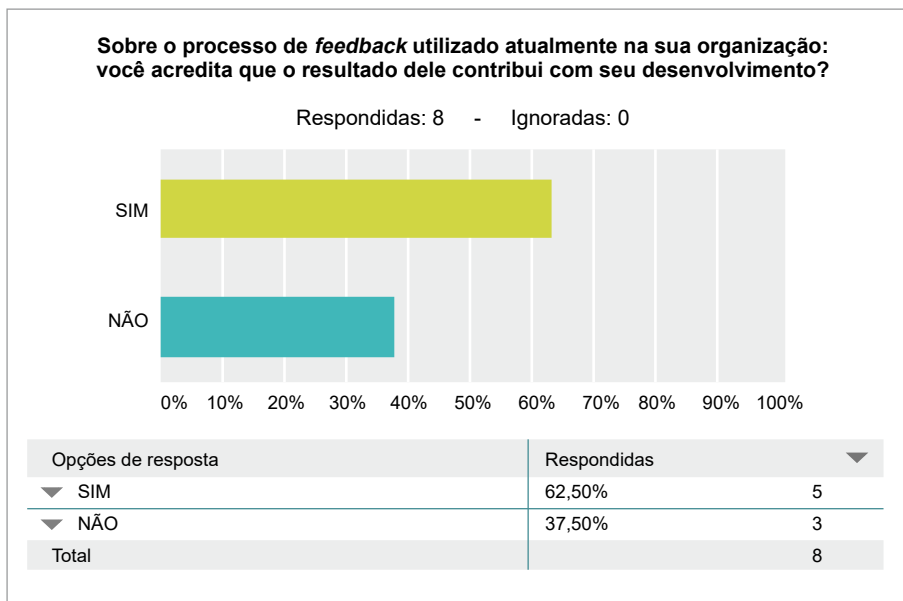
4. Resultado e discussão

De acordo com Marchiori (1995), executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades do público interno em primeiro lugar, porque esse é o público responsável pela sustentação da organização, uma vez que é por meio do desempenho de sua função que

ela alcança seus objetivos e metas. Os colaboradores são parceiros fundamentais da organização, já que são os maiores interessados no sucesso das atividades, visto que esse sucesso representa não apenas a sua permanência nela, mas uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Sobre o processo de *feedback* utilizado atualmente na Sicredi, os colaboradores responderam se acreditam que o resultado dele contribui com seu desenvolvimento. No Gráfico 3, pode-se perceber que 62,50% dos respondentes acreditam que o resultado do pós-*feedback* contribui para seu desenvolvimento profissional dentro da organização, visto que, se esse resultado for utilizado de forma positiva, todos tendem a ganhar. Vale ressaltar que 37,50% dos colaboradores não concordam com isso, o que demonstra que o processo de *feedback* pode não estar sendo eficiente perante todos da equipe.

Gráfico 3 – Resultado x desenvolvimento

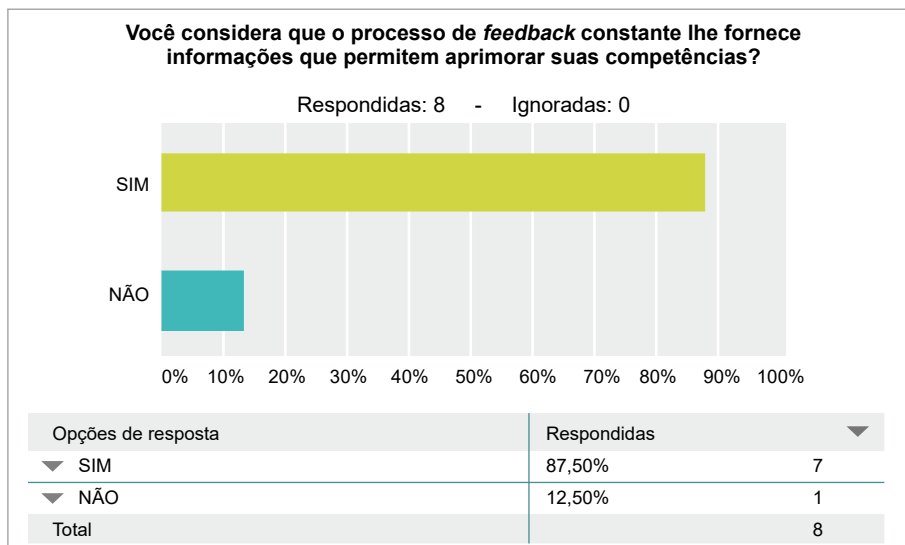


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Seguindo nessa linha de resultados obtidos, 87,50% dos colaboradores têm uma visão de que todas as informações que seu gestor repassa durante o *feedback* permitem aprimorar suas competências profissionais.

Isso se deve ao fato de que, quando o *feedback* é aplicado por um profissional preparado, este consegue transmitir ao colaborador que aquele momento é de troca de conhecimento e de aprimoramento de suas competências.

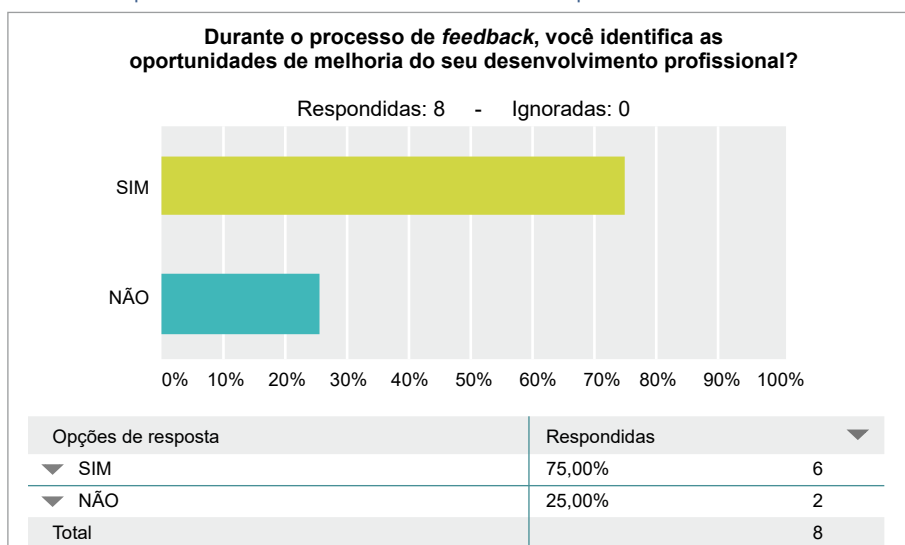
Gráfico 4 – Aprimoramento de competências



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Esse aprimoramento das competências dos colaboradores influencia também para identificar as oportunidades de melhoria no desenvolvimento profissional da equipe. Conforme Gráfico 5 a seguir, 75% dos colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento conseguem identificar as oportunidades de melhoria.

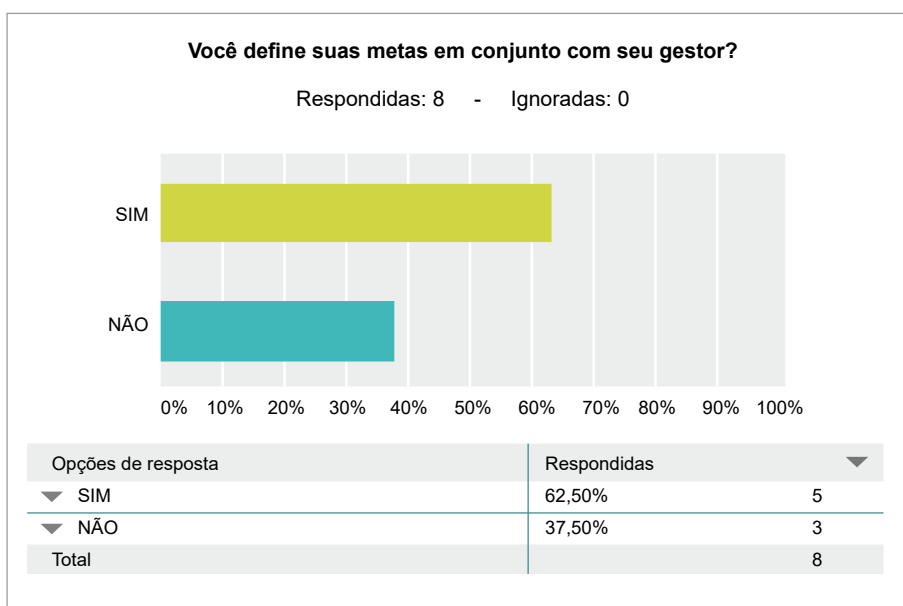
Gráfico 5 – Oportunidades de melhoria no desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Para que os colaboradores possam identificar as oportunidades de melhoria, de desenvolvimento profissional e de aprimoramento de suas competências, é de suma importância que suas metas sejam definidas em conjunto com o gestor. No Gráfico 6, 62,5% dos colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento apontam que as etapas de definição de suas metas são feitas com seu gestor, enquanto que 37,5% dos colaboradores apontam que esse processo não ocorre na definição de suas metas profissionais. Isso é um ponto-chave muito importante, que deve ser tratado e resolvido pelo gestor desses colaboradores, para que, assim, eles não se tornem profissionais desacreditados na empresa e na gestão.

Gráfico 6 – Definição de metas em conjunto com o gestor

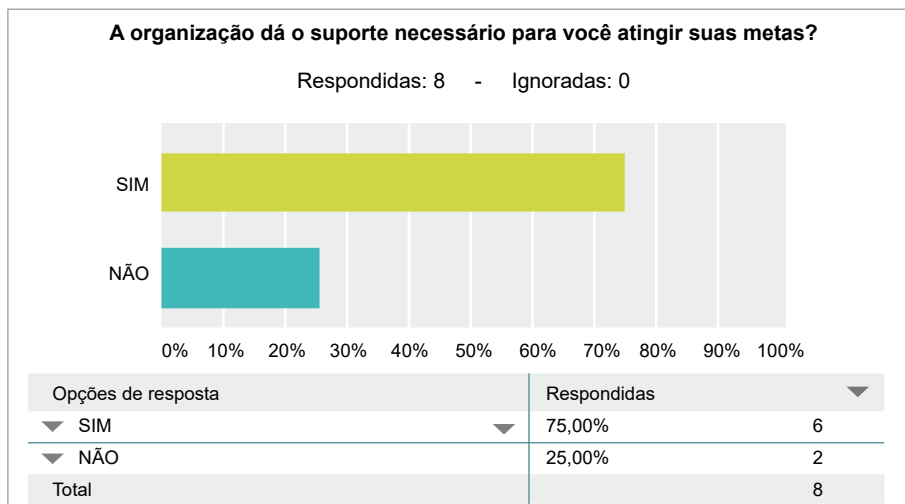


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Partindo dessa análise, Davis (2001) afirma que colaboradores que participam do estabelecimento de seus objetivos visando ao próprio sistema de avaliação tendem a apresentar um nível de desempenho relativamente maior.

Conforme se observa no Gráfico 7, dos colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento, 75% identificam que a cooperativa lhes fornece o suporte necessário para o atingimento de suas metas e para seu desenvolvimento profissional. Espera-se que, se a organização apresenta subsídios para atingir as metas, os colaboradores desenvolvam suas atividades com maior satisfação e qualidade, compartilhem suas conquistas e desenvolvam suas competências profissionais.

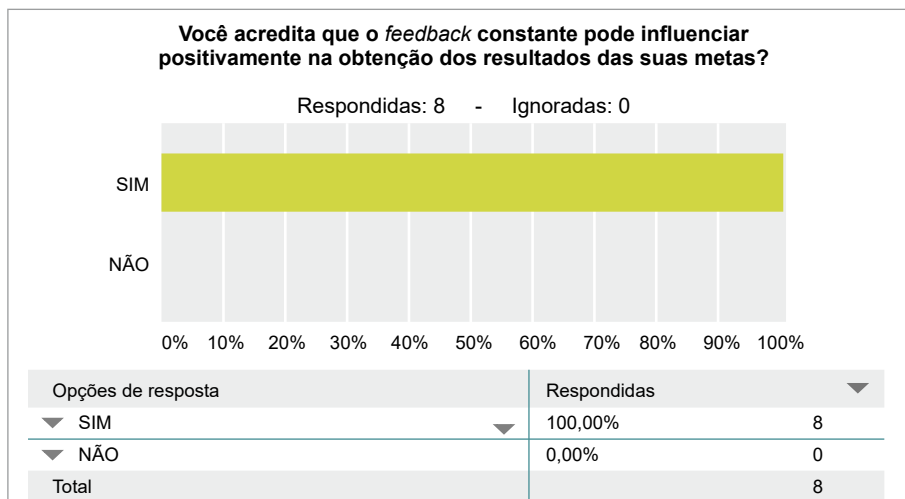
Gráfico 7 – Suporte x metas



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Quando questionados, conforme Gráfico 8, se o *feedback* constante pode influenciar positivamente na obtenção dos resultados das metas, todos os colaboradores apontam que sim. Isso se deve ao fato de que, se a empresa fornece os subsídios necessários, se o gestor está preparado para aplicar o *feedback* e se o colaborador sabe extrair desse momento o máximo de possibilidades de melhoria, com certeza a influência desse momento será positiva, pois ambas as partes estão abertas ao processo de *feedback*.

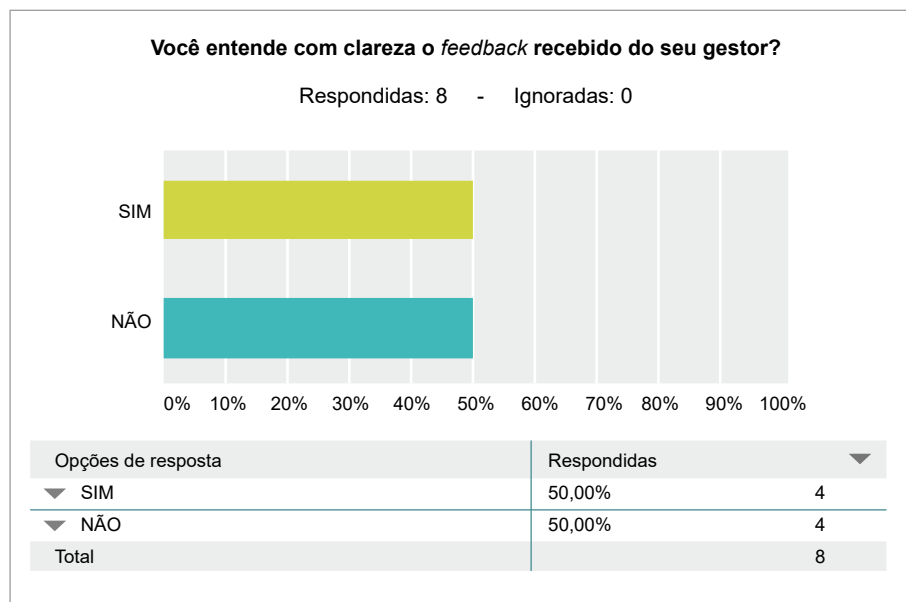
Gráfico 8 – Influência positiva nos resultados obtidos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Para que qualquer resultado positivo seja atingido, é imprescindível que o colaborador entenda com clareza o que seu gestor está pontuando naquele momento. O Gráfico 9 mostra que metade dos colaboradores da área não entendem com clareza o *feedback* recebido. Para que ocorra a interpretação do *feedback* com clareza, é necessário que o gestor pergunte ao colaborador se a mensagem passada foi compreendida, além de tentar identificar o real entendimento do assunto debatido e o que foi absorvido pelo colaborador, determinando, em conjunto com ele, prazos para uma nova reunião de acompanhamento e, ainda, que sejam elaboradas anotações das conversas, a fim de que as conclusões sejam sempre positivas, claras e objetivas para ambas as partes.

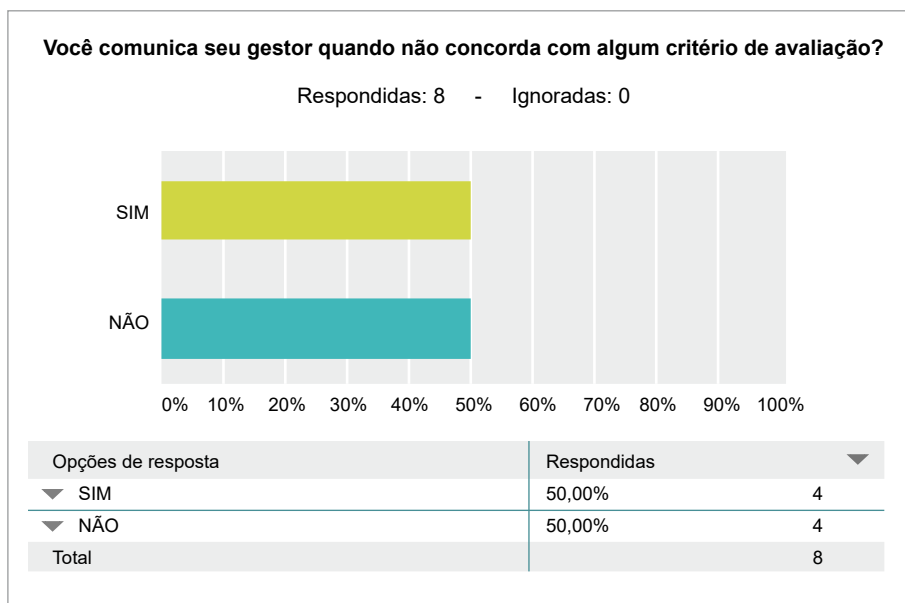
Gráfico 9 – Clareza no *feedback* aplicado pelo gestor



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Pode-se verificar, por meio do Gráfico 10, que o mesmo índice de colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento que não entende com clareza o *feedback* recebido por seu gestor também não reporta essa informação a ele, visto que metade dos colaboradores respondentes não comunica seu gestor quando não concorda com algum critério ou apontamento do *feedback* recebido. Isso deve ser tratado pelos gestores como uma falha de comunicação ou falta de confiança desses colaboradores. Saber ouvir seu colaborador é importante para que o *feedback* tenha seu real objetivo atingido.

Gráfico 10 – Clareza nos critérios de avaliação

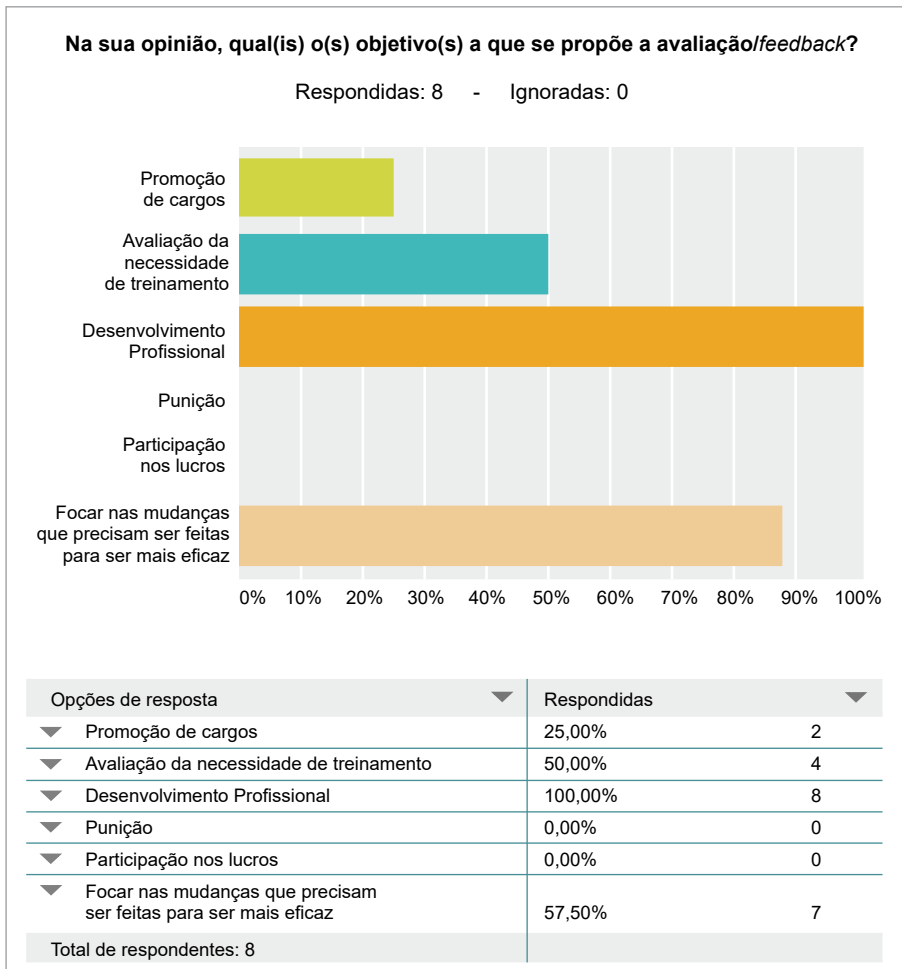


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Por meio do Gráfico 11, pode-se observar claramente qual a opinião dos colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento quanto aos objetivos propostos pelo processo de *feedback*. A maioria dos respondentes considera que os objetivos de maior importância no *feedback* são os de desenvolvimento profissional e com foco nas mudanças que precisam ser feitas para serem mais eficazes em suas rotinas e competências. Avaliação da necessidade de treinamentos e promoção de cargos são quesitos que não têm grande evidência perante os respondentes, embora sejam objetivos integrantes do processo de *feedback*.

É por isso que Davis (2001) afirma que os modernos processos de *feedback* são orientação para o desempenho, foco nos objetivos e metas, fixação mútua de objetivos por gestores e colaboradores.

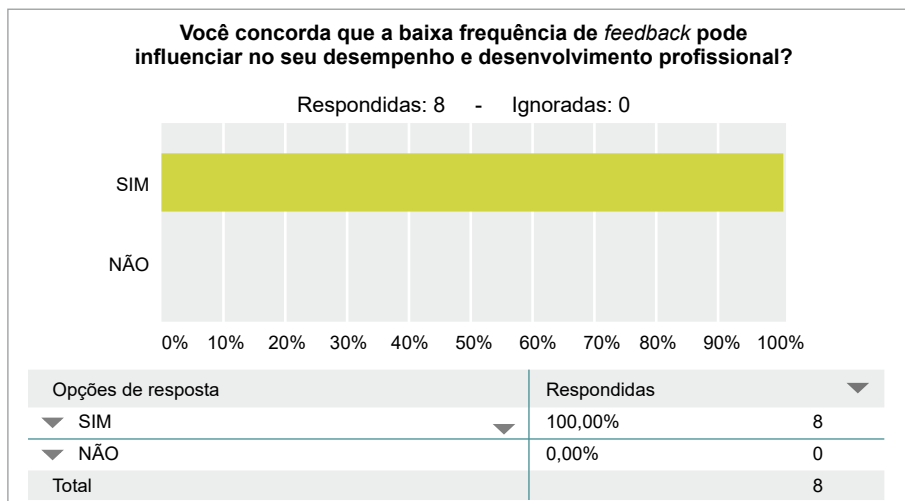
Gráfico 11 – Objetivos do processo de avaliação



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Por fim, e para responder ao problema proposto no início desta pesquisa, no Gráfico 12 percebe-se que todos os colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento da Sicredi concordam que a baixa frequência do *feedback* influencia no seu desempenho e desenvolvimento profissional. Informalmente, alguns colaboradores citam que, quando recebem *feedback* constante, conseguem identificar com maior facilidade quais as falhas que precisam ser melhoradas, quais processos podem ser reformulados e quais competências podem ser desenvolvidas.

Gráfico 12 – Influência da baixa frequência do processo de *feedback*



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A escolha da população objeto de estudo desta pesquisa se baseou na busca pelos resultados para esclarecer se a baixa frequência de *feedback* influencia no desempenho e no desenvolvimento dos colaboradores da área administrativa-financeira e de desenvolvimento da Sicredi. As informações coletadas com esses profissionais e apresentadas na pesquisa confirmaram essa hipótese.

Por meio dos dados apresentados, foi possível identificar as percepções individuais e as realidades vivenciadas pelos colaboradores objetos desta pesquisa.

5. Recomendações

Com base nos elementos analisados, recomenda-se para esse setor da cooperativa que os processos de *feedback* sejam claros, objetivos e trabalhados de forma a se aproximarem dos colaboradores e acabarem com a visão do “Dia Internacional do *Feedback*”, termo conhecido por alguns colaboradores e gestores como o dia em que estes precisam fazer a avaliação formal e anual de seu colaborador; uma data única e pré-definida, a qual acaba causando receios e insegurança pelo fato de acontecer somente uma vez ao ano. Evitando-se essa visão do “Dia Internacional do *Feedback*” perante os colaboradores, o gestor pode tirar os melhores resultados de sua equipe, até mesmo diante

de situações difíceis, e ajudá-la a alcançar melhores padrões de trabalho.

Sugere-se ainda que os gestores sempre se certifiquem de como sua mensagem foi interpretada pelo colaborador: se houve clareza no processo, se o colaborador entendeu e o que ele entendeu. O gestor deve, principalmente, ouvi-lo sobre sua visão do *feedback* recebido, fazendo com que ele se sinta aberto a expor sua opinião, seja qual for. Assim, os objetivos organizacionais poderão ser alcançados e a equipe de trabalho poderá se tornar mais motivada e comprometida com o crescimento e o desenvolvimento da organização, bem como com a busca pelo seu sucesso.

Propõe-se que a cooperativa mantenha sempre um processo de formação dos gestores que aplicam *feedback*, por exemplo por meio do *coaching* profissional. O gestor deve tornar o *feedback* algo solicitado, positivo e bem recebido, não imposto. Deve ser pensado para o colaborador, voltado à necessidade dele, sendo, portanto, específico ao que será tratado e imparcial, descrevendo o comportamento, competência ou apontamento que merece atenção e melhoria.

É importante que o *feedback* seja aplicado logo após o acontecimento, evitando que pontos importantes não sejam alinhados; que exista treinamento aos colaboradores para que, assim, possam efetivamente ser cobrados; e que as metas sejam revisadas com frequência, para se ter a certeza de que a equipe está alinhada aos objetivos profissionais.

Recomenda-se também que os gestores apliquem questionários informais às suas equipes, como forma de identificar melhorias tanto para elas quanto para si, e que, principalmente, deem *feedback* com maior frequência, a fim de apoiar seus colaboradores em diversas situações e como forma de fazê-los se sentirem importantes na cooperativa.

Para finalizar, indica-se a realização de *feedbacks* constantes, com o objetivo de eliminar o medo do “Dia Internacional do *Feedback*”. Assim, os colaboradores já estarão cientes de quando irão ocorrer e desenvolvendo suas metas e os pontos a melhorar, engajados com os objetivos da cooperativa. Dessa forma, o *feedback* se torna um momento de troca de melhorias pontuais a respeito dos processos executados.

6. Conclusão

O presente estudo, durante seu desenvolvimento, teve um grande zelo em apresentar a importância do *feedback* nas organizações. Uma das principais vantagens do processo de *feedback* é a possibilidade de melhorar o desempenho dos colaboradores, promovendo a satisfação mútua.

Com base nas teorias estudadas e por meio do resultado da aplicação do questionário, nota-se que o processo de *feedback* se finda no momento da entrevista devolutiva e que essa ferramenta é capaz de fazer o indivíduo identificar suas características e compará-las às desejáveis pela empresa.

Conforme apresentado neste trabalho, o *feedback* proporciona a melhoria dos processos executados pelos colaboradores da empresa. Dessa forma, os autores deste estudo concluem que os gestores das empresas devem aplicar o *feedback* durante o desenvolvimento do projeto, ou seja, antes que o funcionário termine o que lhe foi proposto, visto que não faria sentido aplicá-lo somente ao final da atividade.

O envolvimento entre gestor e colaborador é de suma importância para o resultado positivo de um processo de *feedback*, visto que o gestor é quem fornece subsídios de desenvolvimento, como treinamentos, capacitação efetiva, informações, orientações, definição de metas e apresentação do atingimento destas. Sugere-se ainda que os gestores usem uma linguagem compreensível, adequando seu tom de voz e palavras, bem como exemplifiquem cada situação, para que os colaboradores o entendam claramente.

Leme (2007) também afirma a conclusão dos autores deste trabalho, de que o gestor deve se certificar de que o colaborador compreendeu a mensagem e estimulá-lo a fazer uma síntese oral do conteúdo da conversa para confirmar a transmissão da mensagem e corrigir eventuais distorções de comunicação.

Os gestores têm, assim, o desafio de mudar a visão, perante suas equipes, de que *feedback* é algo negativo, encontrando formas de tranquilizar o colaborador no momento de recebê-lo.

Conclui-se, ainda, que o *feedback* acontece a todo momento, porém muitas pessoas só consideram *feedback* aquele período na sala de reunião diante do seu gestor, uma vez ao ano. *Feedback* é algo constante, e as pessoas precisam perceber isso, aproveitando cada momento e vendo essa ocasião como oportunidade de melhoria e de desenvolvimento de suas competências.

Sendo assim, esta pesquisa possibilitou propor ajustes no processo de *feedback* da média gerência da área administrativa-financeira e de desenvolvimento da Cooperativa de Crédito Sicredi, por meio do conteúdo apresentado para definir as principais teorias do processo de *feedback* e analisando-se todas vantagens propostas do processo de *feedback* constante na cooperativa.

Na opinião dos colaboradores, é possível verificar que a baixa frequência de *feedback* influencia no seu desempenho e desenvolvimento, caso não seja aplicado corretamente.

Diante disso, conclui-se que os objetivos propostos por esta pesquisa foram alcançados, bem como que a pergunta-problema foi respondida.

Referências

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 14-15, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERREIRA, D. S. **A importância do feedback no processo de avaliação de desempenho nas organizações da zona da mata mineira**. 2012. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico_3_0.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360**: guia prático para gestores do “dar e receber” – *feedback* e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUIZARI, K. **Comunicação empresarial eficaz**: como falar e escrever bem. Curitiba: Ibpex, 2010.

MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes. USP, São Paulo, 1995.

MARINS FILHO, L. A. **As pessoas precisam de feedback**. São Paulo: Commit, 2013.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. Barueri: Manole, 2009.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. A. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, S.; et al. **Comunicação e feedback**: impactos no desenvolvimento de colaboradores. Curitiba: ISAE/FGV, 2016.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TURCI, R. H. **Feedback**: a importância desta técnica na rotina empresarial. **Revista Interatividade**, Andradina, v. 1, n. 1, p. 81-89, 2013.

A imunidade tributária do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP

● ALLAN WOLFGANG FRANCO RUSCHMANN¹

Resumo

O presente trabalho tem por objeto refletir sobre o instituto constitucional da imunidade tributária prevista no artigo 150, inciso VI, letra “c” da Constituição Federal, e sua aplicação ao SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. A finalidade principal do estudo é a consequente economia financeira ao referido Serviço Social Autônomo. Assim, discorre-se sobre o adequado tratamento constitucional, axiológico, doutrinário e jurisprudencial da matéria, assim como as normas infraconstitucionais relativas, especialmente o Código Tributário Nacional, a Lei 9.532/1997 e ainda, o entendimento do Supremo Tribunal Federal.

Palavras-chave: Serviço Social Autônomo; SESCOOP; Brasil. Constituição (1988); imunidade tributária.

¹ Advogado – OAB 41376/PR – Pós-graduação Lato Sensu em Direito Processual Civil Contemporâneo; Direito e Gestão dos Serviços Sociais Autônomos e Direito Tributário e Processo Tributário. Assessor jurídico do SESCOOP/PR. E-mail: allan.ruschmann@sistemaocpar.coop.br

Tax immunity of the National Service of Cooperative Learning – SESCOOP

● ALLAN WOLFGANG FRANCO RUSCHMANN

Abstract

The purpose of this paper is to reflect on the constitutional institute of tax immunity provided for in article 150, section VI, letter “c” of the Brazilian Constitution, and its application to SESCOOP - National Service of Cooperative Learning. The main purpose of the study is the consequent financial savings to referred Autonomous Social Service. Thus, the appropriate constitutional, axiological, doctrinal and jurisprudential treatment of the matter is discussed, as well as the infra-constitutional norms related, especially the National Tax Code, Law 9.532 / 1997 and also the Federal Supreme Court understandings.

Keywords: *Autonomous Social Service; SESCOOP; Brazilian Constitution (1988); tax immunity.*

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.

O SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, por sua vez, pessoa jurídica de direito privado, é um Serviço Social Autônomo, criado por meio da MEDIDA PROVISÓRIA N. 1.715, DE 3 DE SETEMBRO DE 1998, tendo por objetivo organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados.

A Imunidade Tributária disposta pelo art. 150, VI, “c” da Constituição Federal determina que é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios instituir impostos sobre o patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

A Constituição Federal dispõe, ainda, no art. 146, II, que cabe à Lei Complementar regular as limitações constitucionais ao poder de tributar.

Nesse sentido, o Código Tributário Nacional disciplina os requisitos para o gozo da imunidade tributária, artigos 14, incisos I, II e III.

A Lei Federal nº 9.532/1997, considerando imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos, regulou, ainda mais o alcance da referida previsão constitucional.

Atualmente, o SESCOOP/PR, amparado por legislação ordinária, possui isenção tributária em determinados tributos. Todavia, há de se perquirir se o referido serviço social autônomo goza de imunidade tributária nos termos do art. 150, VI, alínea c.

Nesse sentido constata-se o pleno atendimento das disposições constitucionais e legais, dando amparo à configuração da imunidade tributária, conforme no presente trabalho resta consignado.

1. Serviços Sociais Autônomos

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.

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, estabelecimentos estes que são entidades que atuam ao lado do Estado, conforme ensina Hely Lopes Meirelles²:

“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.”

Referidas entidades, segundo Maria Sylvia Zanella di Pietro³:

“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.”

Atualmente as seguintes entidades compõem referida categoria: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

² MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998. p. 338.

³ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 416.

(SENAR), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), o Serviço Social do Transporte (SEST), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX – BRASIL) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

Assim o Sistema “S”, apesar de natureza jurídica de direito privado, possui atividade de interesse público, atua ao lado do Estado, fomentando e executando, sobretudo, a educação profissional ao público alvo daqueles vinculados às entidades acima.

Tratando do tema DIÓGENES GASPARINI, (2010, p. 404)⁴, enfatiza o exercício de atividade privada de interesse público dos serviços sociais autônomos, não se subordinando à administração pública, se aproximando desta em razão do controle finalístico a que são submetidos.

Os Serviços Sociais Autônomos possuem, portanto, autonomia administrativa, devendo, por outro lado, por gerirem recursos de natureza parafiscal, observar os princípios constitucionais da administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme entende plenário do Tribunal de Contas da União:

“Preliminarmente, registro que o TCU tem o entendimento pacificado de que as entidades do Sistema ‘S’, entre elas a Apex Brasil, não estão obrigadas a seguir rigorosamente os termos da Lei nº 8.666/1993. Todavia, tais entidades estão obrigadas ao cumprimento de seus regulamentos próprios, os quais devem estar pautados nos princípios gerais do processo licitatório e consentâneos ao contido no art. 37, caput, da Constituição Federal (Acórdãos nº 1.188/2009 – Plenário e nº 2.032/2005 – Plenário).”⁵

O Supremo Tribunal Federal pacificou, ainda, o entendimento de que somente o controle finalístico, em relação à eficácia e eficiência da aplicação dos

⁴“Essas entidades, entes privados de cooperação da Administração Pública, sem fins lucrativos, genericamente denominadas Serviços Sociais Autônomos, foram criadas mediante autorização legislativa federal, mas não prestam serviços públicos, nem integram a Administração Pública federal direta ou indireta, ainda que dela recebam reconhecimento e amparo financeiro. Exercem, isto sim, atividades privadas de interesse público. São dotadas de patrimônio e administração próprios. Não se subordinam à Administração Pública Federal, apenas se vinculam ao Ministério cuja atividade, por natureza, mais se aproxima das que desempenham, para controle finalístico e prestação de contas. São associações, sociedades civis ou fundações criadas segundo o modelo ditado pelo Direito Privado, mas delas distinguem-se pelo poder de exigirem contribuições de certos obrigados (industriais e comerciante), instituídas por lei, conforme o previsto no art. 149 da Lei Magna.”

⁵ <https://contas.tcu.gov.br/pesquisa/Jurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a%253A1188%2520ANOACORDAO%253A2009/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>

recursos das entidades, compete a jurisdição do Tribunal de Contas da União, frisando a autonomia administrativa das entidades integrantes do Sistema “S”:

“Ementa: ADMINISTRATIVO E CONSTITUCIONAL. SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS VINCULADOS A ENTIDADES SINDICAIS. SISTEMA “S”. AUTONOMIA ADMINISTRATIVA. RECRUTAMENTO DE PESSOAL. REGIME JURÍDICO DEFINIDO NA LEGISLAÇÃO INSTITUIDORA. SERVIÇO SOCIAL DO TRANSPORTE. NÃO SUBMISSÃO AO PRINCÍPIO DO CONCURSO PÚBLICO (ART. 37, II, DA CF). 1. Os serviços sociais autônomos integrantes do denominado Sistema “S”, vinculados a entidades patronais de grau superior e patrocinados basicamente por recursos recolhidos do próprio setor produtivo beneficiado, ostentam natureza de pessoa jurídica de direito privado e não integram a Administração Pública, embora colaborem com ela na execução de atividades de relevante significado social. Tanto a Constituição Federal de 1988, como a correspondente legislação de regência (como a Lei 8.706/93, que criou o Serviço Social do Trabalho – SEST) asseguram autonomia administrativa a essas entidades, sujeitas, formalmente, apenas ao controle finalístico, pelo Tribunal de Contas, da aplicação dos recursos recebidos. Presentes essas características, não estão submetidas à exigência de concurso público para a contratação de pessoal, nos moldes do art. 37, II, da Constituição Federal. Precedente: ADI 1864, Rel. Min. Joaquim Barbosa, DJe de 2/5/2008. 2. Recurso extraordinário a que se nega provimento. (RE 789874, Relator(a): Min. TEORI ZAVASCKI, Tribunal Pleno, julgado em 17/09/2014, ACÓRDÃO ELETRÔNICO REPERCUSSÃO GERAL - MÉRITO DJe-227 DIVULG 18-11-2014 PUBLIC 19-11-2014).”⁶

2. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo foi criado por meio da MEDIDA PROVISÓRIA N. 1.715, DE 3 DE SETEMBRO DE 1998, com personalidade jurídica de direito privado, composto por entidades vinculadas ao sistema sindical, sem prejuízo da fiscalização da aplicação de seus recursos

⁶ <http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=1721389>

pelo Tribunal de Contas da União, com o objetivo de organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados.

A receita do SESCOOP provém, principalmente, da contribuição mensal compulsória de 2,5% sobre o montante da remuneração paga pelas cooperativas aos seus empregados, que anteriormente à sua criação era recolhida pelas cooperativas aos outros Serviços Sociais Autônomos, conforme disciplina do DECRETO N° 3.017, DE 6 DE ABRIL DE 1999⁷, que Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

Desse modo referido Serviço Social Autônomo, tem sua principal receita advinda de contribuição compulsória, a alíquota de 2,5 % (dois vírgula cinco por cento), tendo por base de cálculo o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas.

Outrossim, atuando ao lado do Estado, tem por objetivos, nos termos de seu Regimento Interno⁸, organizar administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas em todo o território nacional; operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Considerando, portanto, as características elementares do SESCOOP, atividade finalística que consiste no ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e cooperados, insta analisar se a renda, patrimônio e serviços restam abrangidos pela imunidade tributária.

⁷Art. 12. Constituem receitas do SESCOOP:

I - contribuição mensal compulsória, a ser recolhida, a partir de 1o de janeiro de 1999, pela Previdência Social, de dois vírgula cinco por cento sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas. Referida contribuição é instituída em substituição às contribuições, de mesma espécie, recolhidas pelas cooperativas e destinadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI; Serviço Social da Indústria - SESI; Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC; Serviço Social do Comércio - SESC; Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT; Serviço Social do Transporte - SEST e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR."

⁸Art. 2o. Constituem objetivos do SESCOOP:

I - organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas em todo o território nacional;

II - operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB;

III - para o desenvolvimento de suas atividades, o SESCOOP contará com centros próprios ou atuará sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados.

3. Imunidade tributária do art. 150, VI, da Constituição Federal.

A imunidade tributária possibilita delimitar o campo tributário, demarcando, ao inverso, as competências tributárias das pessoas políticas.

Conforme leciona ROQUE ANTONIO CARRAZA⁹:

“A imunidade tributária é um fenômeno de natureza constitucional. As normas constitucionais que, direta ou indiretamente, tratam do assunto fixam, por assim dizer, a incompetência das entidades tributantes para onerar, com exações, certas pessoas, seja em função de sua natureza jurídica, seja por que coligadas a determinados fatos, bens ou situações.”

Assim, as normas constitucionais que traçam as imunidades direcionam o perfil das competências tributárias, demarcam seus limites quanto à incidência da tributação sobre determinadas pessoas, seja pela natureza jurídica destas, seja por realizarem certos fatos, ou ainda, por relacionarem-se com alguns bens ou situações.

Ato contínuo, as regras imunizantes conferem aos beneficiários direito público subjetivo de não serem tributados. Nesse sentido ensina JOSÉ WILSON FERREIRA SOBRINHO¹⁰:

“A norma imunizante não tem apenas a função de delinear a competência tributária, senão que também outorga ao imune o direito público subjetivo de não sofrer a ação tributária do Estado. A norma imunizante, portanto, tem o duplo papel de fixar a competência tributária e de conferir ao seu destinatário um direito público subjetivo, razão que permite sua caracterização, no que diz com a outorga de um direito subjetivo, como norma jurídica atributiva, por conferir ao imune o direito referido.”

Nesse diapasão, a Constituição Federal protege determinadas pessoas do alcance da tributação, instituindo direitos subjetivos inafastáveis, reduzindo as dimensões do campo tributário das várias pessoas políticas.

⁹ CARRAZZA, Roque Antonio. *Curso de direito constitucional tributário*. 27. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Malheiros, 2011. p. 682.

¹⁰ *Imunidade Tributária*, Porto Alegre, Sérgio Antônio Fabris Editor, 1996, p. 102.

Ademais, as normas constitucionais que tratam das imunidades tributárias são de eficácia plena e aplicabilidade imediata, produzindo todos os seus efeitos, independentemente da edição de normas infraconstitucionais.

O direito à imunidade é uma garantia fundamental constitucionalmente assegurada ao contribuinte, que nenhuma lei, em sentido formal ou material, pode afastar.

Nesta linha, ROQUE ANTONIO CARRAZA¹¹ sustenta:

“Por aí se vê que incidiu manifesta inconstitucionalidade à Lei 9.532, de 10.12.1997, enquanto “restringiu” imunidades tributárias (v.g., “retirando” da imunidade das instituições de educação ou de assistência social, os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicação financeira de renda fixa ou de renda variável).”

As atividades e objetos que se encontram fora do poder de tributar são decorrentes dos fins a serem promovidos e estimulados pelo Estado, seja a não tributação dos entes federados, dos templos de qualquer culto, o patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de assistência social sem fins lucrativos, assim como, pela proibição de tributar os livros, jornais, periódicos e o papel destinado à sua impressão.

O art. 150, VI, da Constituição Federal¹², disciplina diversas regras imunitárias, vedando a iniciativa do legislador infraconstitucional para editar normas jurídicas, tanto pela via do impedimento expresso, quanto pela circunstância do legislador constituinte restringir os poderes para legislar sobre o instituto.

Não obstante, no presente trabalho, o objeto de interesse e discussão concentrar-se-á tão e somente na letra c), do referido dispositivo constitucional, face a natureza jurídica de instituição de educação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

¹¹ CARRAZZA, Roque Antonio. *Curso de direito constitucional tributário*. 27. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Malheiros, 2011. p. 688.

¹² Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

VI - instituir impostos sobre:

a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros;

b) templos de qualquer culto;

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado à sua impressão.

e) fonogramas e videofonogramas musicais produzidos no Brasil contendo obras musicais ou literomusicais de autores brasileiros e/ou obras em geral interpretadas por artistas brasileiros bem como os suportes materiais ou arquivos digitais que os contêm, salvo na etapa de replicação industrial de mídias ópticas de leitura a laser.

Discorrendo, ainda, sobre imunidade em seu conceito, cumpre lembrar que a imunidade é regra jurídica, com sede constitucional; é regra de incompetência; distingue-se da isenção que se dá no plano infraconstitucional da lei ordinária ou complementar.

Importa observar que há certas imunidades, como aquelas acima apontadas pelo texto constitucional que, por serem logicamente dedutíveis de princípios fundamentais irreversíveis, como a forma federativa e capacidade contributiva, independem de consagração expressa na Constituição Federal. Como é o caso das imunidades recíprocas das pessoas estatais e das instituições de educação e assistência social sem finalidade lucrativa.

Portanto, imunidade é norma que estabelece a incompetência; estabelecer incompetência é negar competência ou denegar poder de instituir tributos, conjunto de normas que só adquire sentido em contraste com outro conjunto que atribui ou concede poder tributário.

Conforme ensina ALIOMAR BALEEIRO¹³, as imunidades:

1. são normas que somente atingem certos fatos e situações, amplamente determinadas (ou necessariamente determináveis) na Constituição;
2. reduzem, parcialmente, o âmbito de abrangência das normas atributivas de poder aos entes políticos da Federação delimitando-lhes negativamente a competência;
3. e, sendo proibições de tributar expressas (ou fortes), têm eficácia ampla e imediata;
4. criam direitos ou permissões em favor das pessoas imunes, de forma juridicamente qualificada.

YOSHIAKI ICHIARA¹⁴ considera as imunidades, como relacionadas aos tributos e não somente aos impostos:

“Imunidades tributárias são normas da Constituição Federal, expressas e determinadas, que delimitam negativamente, descrevendo os contornos às

¹³ BALEEIRO, Aliomar. *Limitações constitucionais ao poder de tributar*. Rio de Janeiro: Forense, p. 228.

¹⁴ ICHIARA, Yoshiaki. *Imunidade tributária*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 181.

normas atributivas e dentro do campo das competências tributárias, estabelecendo e criando uma área de incompetência, dirigidas às pessoas jurídicas de direito público destinatárias, com eficácia plena e aplicabilidade imediata, outorgando implicitamente direitos subjetivos aos destinatários beneficiados, não se confundindo com as normas fundamentais, vedações ou proibições expressas, com as limitações que decorrem dos princípios constitucionais, nem com a não-incidência.”

SACHA CALMON NAVARRO COELHO¹⁵ considera as imunidades como “uma variável da equação para que possam ser determinadas as hipóteses de incidência, configurando as imunidades hipóteses de não incidência constitucionalmente qualificadas.”

Ainda, cumpre diferenciar imunidades tributárias e as limitações constitucionais ao poder de tributar, conforme ensina o renomado jurista acima, não podem as imunidades serem confundidas com as limitações constitucionais ao poder de tributar, mesmo que os efeitos semelhantes de ambos os institutos levem, num primeiro momento à confusão entre ambos.

Nas palavras do doutrinador¹⁶:

“As imunidades alcançam as situações que normalmente - não fosse a previsão expressa de intributabilidade estariam conceitualmente incluídas no desenho do fato jurígeno tributário. Por isso mesmo são vistas e confundidas as imunidades com um de seus efeitos: o de limitar o poder de tributar.”

Portanto, o campo da imunidade delimita as hipóteses de incidência, estabelecendo de modo expreso, a incompetência das pessoas políticas para expedir regras tributárias que alcancem situações caracterizadas e guardadas pela imunização.

4. Imunidade tributária das instituições de ensino, (artigo 150, VI, “c”) da Constituição Federal

O constituinte, imunizando determinadas situações e bens, procurou garantir

¹⁵ COELHO, Sacha Calmon Navarro. *Curso de Direito Tributário Brasileiro*. Rio de Janeiro: Forense, 1999, ps. 210.

¹⁶ *Idem*.

os fins considerados importantes, seja pela natureza social, política, religiosa ou educacional, para o Brasil.

Um dos valores protegidos pela Constituição Federal é a educação, nos termos do art. 205: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

O dispositivo, embora de eficácia limitada, não produzindo efeitos imediatos, possui extrema relevância, vinculando as demais normas infraconstitucionais à finalidade almejada pelo constituinte.

Como corolário, para alcançar seu objetivo de proteger o valor educação, o constituinte, por meio do artigo 150, VI, “c” e §4º, conferiu imunidade tributária às instituições educacionais sem fins lucrativos, relativamente ao patrimônio, renda e serviços relacionados com suas finalidades essenciais, atendidos os requisitos da lei.

O que se pretende com o artigo acima, é a colaboração destas entidades ou instituições, particulares por natureza, com o Estado. Conforme ensina ROQUE ANTONIO CARAZZA¹⁷:

“Quer a Constituição não só incentivar pessoas privadas a que criem instituições de educação e assistência suprimindo as deficiências da ação estatal, aperfeiçoando-a ou melhorando-a, como ainda visa a assegurar que essas entidades existam desembaraçadamente, inclusive quanto a encargos tributários.”

A Constituição, por meio do art. 146, II, estabelece as condições da imunidade, devendo Lei Complementar apenas regular sua materialidade, as limitações constitucionais ao poder de tributar.

No caso, os requisitos a serem atendidos pelas instituições de ensino estão discriminados no art. 14 do Código Tributário Nacional, quais sejam ausência de intuito lucrativo, aplicação integral de seus rendimentos no país e escrituração de suas receitas.

Em se tratando de instituição educacional, considera-se toda aquela sem finalidade de lucro, voltada à educação, à formação profissional, ao ensino e à

¹⁷ CARRAZZA. Roque Antonio. *Curso de direito constitucional tributário*. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2011. p. 732.

pesquisa. Como corolário, instituição sem fins lucrativos, é aquela que presta serviços de interesse à coletividade, proporcionando de forma complementar atividades típicas do Estado.

Assim, são alcançadas pela imunidade as entidades que visam à formação ou instrução das pessoas em geral e preenchem os requisitos do art. 14 do CTN. Cumpre apontar que o conceito de “pessoas em geral”, no presente estudo, não significa que a instituição de educação atenda toda a coletividade, mas que não faça discriminações arbitrárias.

Explica CARRAZA¹⁸:

“Para ter reconhecido seu direito à imunidade, o educandário deve estar aberto a todos os interessados, isto é, deve preencher o requisito da generalidade (universalidade). Assim, a escola que favorece apenas a restrito grupo de pessoas, como, por exemplo, somente aos descendentes do fundador de uma empresa, não é imune a impostos.”

Os requisitos apontados pelo CTN, outrossim, praticamente reproduzem os fundamentos essenciais dessa espécie imunizante: não distribuir lucros; aplicar as rendas no Brasil e escrituração regular. Ainda, frise-se, limita-se a imunidade constitucional àquelas finalidades essenciais da entidade.

Ainda, por finalidades essenciais a que alude o preceito constitucional relacionam-se com seus objetivos estatutários, conforme se depreende do art. 14, §2º do Código Tributário Nacional: *“os serviços a que se refere a alínea ‘c’ do inciso 9º são exclusivamente os diretamente relacionados com os objetivos institucionais das entidades de que trata este artigo, previstos nos respectivos estatutos ou atos constitutivos”*.

Portanto, tudo o que visar ao implemento dos objetivos estatutários estará relacionado com as atividades essenciais da entidade. O patrimônio, rendas e serviços não, necessariamente, devem ser aplicados, integralmente, na área da educação; sendo possível o implemento de recursos na área meio, sem a qual, fatalmente, inexistiriam condições de cumprimento de seus objetivos institucionais.

O Supremo Tribunal Federal pacificou o entendimento de que, para proveito da imunidade tributária prevista no artigo 150, VI, “c”, da Constituição, a renda,

¹⁸ *Idem*. p. 734.

patrimônio e serviços tidos por relacionados com as finalidades essenciais são todos aqueles aplicados nos fins institucionais¹⁹.

Por consequência, todas as receitas das instituições de ensino, para gozo da imunidade prevista no artigo 150, VI, “c”, devem guardar relação com suas atividades essenciais, não sendo passível ao Estado simplesmente extinguir direito constitucionalmente adquirido.

HUMBERTO ÁVILA²⁰, de modo didático, ensina:

“Não há como confundir o direito subjetivo à imunidade, decorrente da realização das condições materiais especificadas na Constituição e cujo reconhecimento se esgota na existência das condições nela previstas, com a fruição da imunidade, decorrente da observância dos requisitos legais estabelecidos pelo Código Tributário Nacional. À autoridade administrativa é vedado cassar a imunidade. O que a autoridade administrativa pode é comprovar o não preenchimento dos requisitos por essa ou aquela entidade. Ela não pode “tirar” a imunidade tributária de uma instituição de educação e assistência social indefinitivamente. Essas entidades têm direito à imunidade sobre o patrimônio, a renda e os serviços relacionados com suas finalidades essenciais.”

Desta monta, a previsão da imunidade das entidades de educação está disposta na Constituição Federal. A única abertura à especificação de requisitos indispensáveis ao gozo da imunidade é feita pelo próprio constituinte, pela referência que faz aos requisitos da lei, nos termos do art. 146, II. Os requisitos indispensáveis ao gozo da imunidade limitam-se ao disposto pela Constituição Federal e, por sua própria indicação, ao estabelecido pelo Código Tributário Nacional.

¹⁹ AGRADO REGIMENTAL EM RECURSO EXTRAORDINÁRIO COM AGRADO. DIREITO TRIBUTÁRIO. IPTU. IMUNIDADE TRIBUTÁRIA. INSTITUIÇÃO DE ENSINO. FUNDAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS. REQUISITOS. 1. A imunidade conferida às entidades de educação sem fins lucrativos, prevista no art. 150, VI, “c”, da Constituição Federal, é de natureza subjetiva e incide sobre quaisquer bens, patrimônio ou serviços dessas instituições, desde que vinculados às suas atividades essenciais. Precedente: RE-RG 767.332, de relatoria do Ministro Gilmar Mendes, DJe 22.11.2013. 2. Ainda quando alugado a terceiros, permanece imune ao IPTU o imóvel pertencente a qualquer das entidades referidas pelo art. 150, VI, “c”, da Constituição, desde que o valor dos aluguéis seja aplicado nas atividades essenciais de tais entidades. Súmula 724 do STF. 3. Eventual divergência ao entendimento adotado pelo Tribunal de origem, em relação à aplicação de recursos nas atividades essenciais das entidades referidas no art. 150, IV, “c”, da Constituição da República, demandaria o reexame de fatos e provas. Súmula 279 do STF. 4. Agravo regimental a que se nega provimento. (ARE 933174 AgR, Relator(a): Min. EDSON FACHIN, Primeira Turma, julgado em 31/05/2016, PROCESSO ELETRÔNICO DJe-122 DIVULG 13-06-2016 PUBLIC 14-06-2016) <http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=4892516>

²⁰ ÁVILA, Humberto. *Sistema constitucional tributário*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Isso posto, os requisitos instituídos pela Lei n. 9.532/1997 são inconstitucionais, pois, limitar o postulado constitucional, no caso, por simples lei ordinária, afronta todo o sistema jurídico pátrio.

5. Requisitos para gozo da imunidade tributária

Conforme demonstrado, os requisitos para gozo da imunidade tributária pelas entidades de ensino, prescindem de lei ordinária; entretanto, ainda pendente de decisão judicial, encontra-se no Supremo Tribunal Federal a ADI/1802, Ação Direta de Inconstitucionalidade, questionando as restrições impostas por meio dos artigos 12, 13 e 14 da Lei n. 9.532/1997.

O questionamento ao STF ocorre especialmente, face a violação dos artigos 146, inciso II, e 150, inciso VI, alínea “c” da Constituição Federal, pois incorre em deturpação de hierarquia das normas e inobservância das limitações constitucionais ao poder de tributar pelo Estado.

Cumpra lembrar do conceito da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI); ação de competência originária do STF que tem por objetivo a declaração de inconstitucionalidade de uma lei ou ato normativo federal ou estadual. Nesse tipo de ação, é feita a análise em abstrato da norma impugnada, sem avaliar sua aplicação a um caso concreto. A legitimidade ativa para propor a ação está prevista no art. 103 da Constituição Federal.

Na lição de Alexandre de Moraes²¹:

“cabe ação direta de inconstitucionalidade para declarar a desconformidade com a Carta Magna de lei ou ato normativo federal, estadual ou distrital (este último desde que produzido no exercício de competência equivalente à dos Estados-membros), editados posteriormente à promulgação da Constituição Federal, e que ainda estejam em vigor.”

Assim, em caráter cautelar, provisório, o pleno do STF deferiu, em parte, o pedido, para suspender até decisão final da demanda, a vigência do § 1º e

²¹ MORAES, Alexandre. *Direito Constitucional*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 721.

a alínea “f” do §2º, ambos do artigo 12, bem como suspendeu a vigência do artigo 13, caput, e do artigo 14, da Lei n. 9.532/1997²²:

Decisão: O Tribunal, por unanimidade, deferiu, em parte, o pedido de medida cautelar, para suspender, até a decisão final da ação, a vigência do § 1º e a alínea “f” do § 2º, ambos do art. 12, do art. 13, caput e do art. 14, todos da Lei nº 9.532, de 10/12/1997, e indeferindo-o com relação aos demais. Votou o Presidente. Ausentes, justificadamente, os srs. Ministros Marco Aurélio, Sydney Sanches e Celso de Mello, Presidente. Presidiu o julgamento o sr. Ministro Carlos Velloso, Vice-Presidente. Plenário, 27.8.98²³.

Dessa forma, até julgamento do mérito da ADI n. 1802, os requisitos para gozo da imunidade tributária pelas instituições de ensino, diretamente relacionados com os objetivos institucionais, previstos nos respectivos estatutos ou nos termos do artigo 146, II, combinado com o art. 150, inciso VI, “c”, da Constituição Federal, conforme dispõem o Código Tributário Nacional: a) não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas; b) aplicarem integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais; c) manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

A Lei n. 9532/1997, por sua vez, regula, ainda mais, os requisitos suficientes à imunidade das instituições de ensino; considerando, no presente estudo, a suspensão parcial da referida legislação pela ADI n. 1802, do Egrégio Supremo Tribunal Federal.

²² EMENTA: I. Ação direta de inconstitucionalidade: Confederação Nacional de Saúde: qualificação reconhecida, uma vez adaptados os seus estatutos ao molde legal das confederações sindicais; pertinência temática concorrente no caso, uma vez que a categoria econômica representada pela autora abrange entidades de fins não lucrativos, pois sua característica não é a ausência de atividade econômica, mas o fato de não destinarem os seus resultados positivos à distribuição de lucros. II. Imunidade tributária (CF, art. 150, VI, “c”, e 146, II): “instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei”: delimitação dos âmbitos da matéria reservada, no ponto, à intermediação da lei complementar e da lei ordinária: análise, a partir daí, dos preceitos impugnados (L. 9.532/97, arts. 12 a 14): cautelar parcialmente deferida. 1. Conforme precedente no STF (RE 93.770, Muñoz, RTJ 102/304) e na linha da melhor doutrina, o que a Constituição remete à lei ordinária, no tocante à imunidade tributária considerada, é a fixação de normas sobre a constituição e o funcionamento da entidade educacional ou assistencial imune; não, o que diga respeito aos lindes da imunidade, que, quando susceptíveis de disciplina infraconstitucional, ficou reservado à lei complementar. 2. À luz desse critério distintivo, parece ficarem incólumes à eiva da inconstitucionalidade formal argüida os arts. 12 e §§ 2º (salvo a alínea f) e 3º, assim como o parágrafo único do art. 13; ao contrário, é densa a plausibilidade da alegação de invalidez dos arts. 12, § 2º, f; 13, caput, e 14 e, finalmente, se afigura chapada a inconstitucionalidade não só formal mas também material do § 1º do art. 12, da lei questionada. 3. Reserva à decisão definitiva de controvérsias acerca do conceito da entidade de assistência social, para o fim da declaração da imunidade discutida - como as relativas à exigência ou não da gratuidade dos serviços prestados ou à compreensão ou não das instituições beneficentes de clientelas restritas e das organizações de previdência privada: matérias que, embora não suscitadas pela requerente, dizem com a validade do art. 12, caput, da L. 9.532/97 e, por isso, devem ser consideradas na decisão definitiva, mas cuja deliberação não é necessária à decisão cautelar da ação direta.

(ADI 1802 MC, Relator(a): Min. SEPÚLVEDA PERTENCE, Tribunal Pleno, julgado em 27/08/1998, DJ 13-02-2004 PP-00010 EMENT VOL-02139-01 PP-00064)

²³ <http://www.stf.jus.br/portalf/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=1699372>

Assim, de acordo com o art. 12 da Lei n. 9532/1997, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos²⁴.

Outrossim, com a suspensão do §1º do art. 12, ficam sob o manto da imunidade, inclusive, os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

Desse modo, importa certificar, no tópico seguinte, se o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP cumpre os requisitos legalmente vigentes para a imunidade prevista no art. 150, inciso VI, letra “c” da Constituição Federal.

²⁴ § 2º Para o gozo da imunidade, as instituições a que se refere este artigo, estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

- a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, exceto no caso de associações, fundações ou organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva e desde que cumpridos os requisitos previstos nos arts. 3º e 16 da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, respeitados como limites máximos os valores praticados pelo mercado na região correspondente à sua área de atuação, devendo seu valor ser fixado pelo órgão de deliberação superior da entidade, registrado em ata, com comunicação ao Ministério Público, no caso das fundações; (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)
- b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;
- f) Suspensão pela ADI n. 1802;
- g) assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;
- h) outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo.

§ 3º Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais. (Redação dada pela Lei nº 9.718, de 1998).

§ 4º A exigência a que se refere a alínea “a” do § 2º não impede: (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013)

I - a remuneração aos diretores não estatutários que tenham vínculo empregatício; e (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013);
II - a remuneração aos dirigentes estatutários, desde que recebam remuneração inferior, em seu valor bruto, a 70% (setenta por cento) do limite estabelecido para a remuneração de servidores do Poder Executivo federal. (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013).

§ 5º A remuneração dos dirigentes estatutários referidos no inciso II do § 4º deverá obedecer às seguintes condições: (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013)

I - nenhum dirigente remunerado poderá ser cônjuge ou parente até 3º (terceiro) grau, inclusive afim, de instituidores, sócios, diretores, conselheiros, benfeitores ou equivalentes da instituição de que trata o caput deste artigo; e (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013);

II - o total pago a título de remuneração para dirigentes, pelo exercício das atribuições estatutárias, deve ser inferior a 5 (cinco) vezes o valor correspondente ao limite individual estabelecido neste parágrafo. (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013).

§ 6º O disposto nos §§ 4º e 5º não impede a remuneração da pessoa do dirigente estatutário ou diretor que, cumulativamente, tenha vínculo estatutário e empregatício, exceto se houver incompatibilidade de jornadas de trabalho. (Incluído pela Lei nº 12.868, de 2013)

Art. 13.

Parágrafo único. Considera-se, também, infração a dispositivo da legislação tributária o pagamento, pela instituição imune, em favor de seus associados ou dirigentes, ou, ainda, em favor de sócios, acionistas ou dirigentes de pessoa jurídica a ela associada por qualquer forma, de despesas consideradas indedutíveis na determinação da base de cálculo do imposto sobre a renda ou da contribuição social sobre o lucro líquido.

6. Imunidade tributária do SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

Conforme explanado, o SESCOOP é uma entidade criada por meio da MEDIDA PROVISÓRIA N. 2.168-40, DE 24 DE AGOSTO DE 2001²⁵, tendo por fim, organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados, nos termos do art. 240 da Constituição Federal.

O Regimento do SESCOOP foi editado por meio do DECRETO N. 3.017, DE 6 DE ABRIL DE 1999²⁶, frisando, no art. 2º, inciso I, o objetivo da entidade em organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas em todo o território nacional.

Assim, em princípio, nos termos do art. 150, inciso VI, “c”, da Constituição Federal, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos em relação ao patrimônio, renda ou serviços do SESCOOP, pois conforme disposto em lei, sentido lato, trata-se de instituição de ensino sem fins lucrativos.

Ademais, para o desempenho de suas atividades, recebe receitas de natureza parafiscal, ou seja, a União delega a capacidade tributária de arrecadar e administrar denominada contribuição compulsória, de dois vírgula cinco por cento sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas.

Em relação ao disposto pelo Código Tributário Nacional, art. 14 e incisos, constata-se, na legislação acima mencionada em sintonia com o regimento interno do SESCOOP, anexo, que a entidade não distribuí qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título, assim como, aplica integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais:

“Art. 43 – Constituem receitas do SESCOOP:

I-contribuição mensal compulsória, a ser recolhida pela Previdência Social e/ou Ministério da Fazenda;

²⁵ http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/MPV/2168-40.htm

²⁶ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3017.htm

-
- II-doações e legados;
 - III-subvenções voluntárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
 - IV-rendas oriundas de prestação de serviços, da alienação ou da locação de seus bens;
 - V-receitas operacionais;
 - VI-penas pecuniárias; e
 - VII-receitas de aplicações financeiras.

Parágrafo único – Os saldos dos recursos financeiros apurados ao final de cada exercício, serão incorporados ao patrimônio, para aplicação em seus programas nos exercícios seguintes.

Art. 44 – As receitas geradas e arrecadas pelo SESCOOP deverão ser aplicadas nas atividades relativas aos objetivos fins, despesas de caráter geral e investimentos necessários para atingir os objetivos descritos no artigo 1º deste Regimento Interno.”

O artigo 1º do Regimento Interno do SESCOOP, por sua vez, delimita os objetivos do mesmo:

- I. organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional, a promoção social dos empregados de cooperativas, cooperados, dirigentes de cooperativas e de seus familiares, e o monitoramento das cooperativas em todo o território nacional;
- II. operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB;
- III. para o desenvolvimento de suas atividades, o SESCOOP contará com centros próprios ou atuará sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados;
- IV. assistir às sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua;
- V. estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional e à promoção social do empregado de cooperativa, do dirigente de cooperativa, do cooperado e de seus familiares;
- VI. exercer a coordenação, a supervisão e a realização de programas e

de projetos de formação profissional e de gestão em cooperativas, para empregados, cooperados e seus familiares;

VII. colaborar com o poder público em assuntos relacionados à formação profissional e à gestão cooperativista e outras atividades correlatas;

VIII. divulgar a doutrina e a filosofia cooperativistas como forma de desenvolvimento integral das pessoas;

IX. promover e realizar estudos, pesquisas e projetos relacionados ao desenvolvimento humano, ao monitoramento e à promoção social, de acordo com os interesses das sociedades cooperativas e de seus integrantes.

Em atendimento ao inciso III, do artigo 14, do CTN, o SESCOOP mantém escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão:

Art. 54 – A Auditoria Interna terá por objetivo o fortalecimento da gestão e a racionalização das ações de controle, nos termos do Decreto nº. 3.591/00, de 06/09/2000, e suas alterações posteriores.

Art. 55 – Compete à Auditoria Interna:

II-Comprovar a legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia dos atos de gestão praticados, quanto ao aspecto contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial, através de levantamentos, auditorias, inspeções e acompanhamentos;

Não obstante, cumpre enfatizar a apreciação e julgamento das contas do SESCOOP pela Controladoria Geral da União, nos termos do disposto pela Lei Nº 8.443, DE 16 DE JULHO DE 1992, incluindo na jurisdição do tribunal, redação do art. 5º, inciso V: “os responsáveis por entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado que recebam contribuições parafiscais e prestem serviço de interesse público ou social”.

Dessa maneira, todas as atividades desenvolvidas pelo SESCOOP, conseqüentemente, acarretam sua renda, patrimônio e serviços sob a égide da imunidade, desde que relacionados aos objetivos institucionais da entidade.

Por fim, cabe verificar sob o aspecto das disposições da Lei n. 9532/1997, a configuração da imunidade do serviço social autônomo em tela.

O art. 12 da Lei n. 9532/1997, considera imune a instituição de educação ou

de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.

No presente caso, conforme já explanado, o termo “população em geral” não significa que os serviços devam ser dispostos para todas as pessoas, mas sim que não limite a um grupo pequeno, específico, não coletivo, singular, restrito; conforme cita CARRAZA²⁷:

“O requisito da generalidade, porém, deve ser entendido em termos. Não é preciso, para que ele seja preenchido, que a escola esteja aberta a toda coletividade, mas, apenas, que não faça discriminações arbitrárias, restringindo demasiadamente o acesso a seus cursos. Por aí vemos que uma escola aberta apenas aos descendentes alemães – mas sem especificar quais – tem direito à imunidade em questão. Não, porém, a escola criada para ministrar ensino apenas aos membros de uma determinada família alemã.”

Deste modo, o público alvo do SESCOOP, quais sejam, os empregados de cooperativas, cooperados, dirigentes de cooperativas e familiares, é considerado como população em geral para fins de imunização tributária.

Ainda, insta apontar que os demais requisitos, mantidos cautelarmente por meio da ADI n. 1802, do Supremo Tribunal Federal, são preenchidos pelo SESCOOP, inclusive pela não remuneração dos seus conselheiros; os saldos dos recursos financeiros apurados ao final de cada exercício, serão incorporados ao patrimônio, para aplicação em seus programas nos exercícios seguintes.

Portanto, na presente análise, não há dúvidas que o SESCOOP goza de imunidade, quanto à renda, patrimônio e serviços relacionados com as finalidades essenciais aplicados nos seus fins institucionais, inclusive sobre o rendimento das aplicações financeiras.

²⁷ CARRAZZA. Roque Antonio. *Curso de direito constitucional tributário*. 27. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Malheiros, 2011. p. 734.

Conclusão

Os Serviços Sociais Autônomos detêm autonomia administrativa, porém por gerirem recursos de natureza parafiscal, devem observar aos princípios constitucionais da administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, foi criado com o objetivo de organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados.

A principal receita do SESCOOP é a contribuição oriunda das cooperativas, tendo por base de cálculo, o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas.

Assim, por se tratar de instituição de ensino profissional, que atua ao lado do Estado, cuja principal receita é proveniente de contribuições compulsórias, de natureza para fiscal, importou o presente trabalho discorrer sobre o art. 150, VI, "c" e §4º, que confere imunidade tributária às instituições educacionais sem fins lucrativos, como se enquadra o SESCOOP, relativamente ao patrimônio, renda e serviços relacionados com suas finalidades essenciais, atendidos os requisitos da lei.

Após pesquisa doutrinária e jurisprudencial, constatou-se que, formalmente, somente lei complementar pode disciplinar os limites de imunização, nos termos do art. 146, inciso II, do Constituição Federal.

No caso, os requisitos a serem atendidos pelas instituições de ensino estão discriminadas no art. 14 do Código Tributário Nacional, com status de lei complementar, sejam ausência de intuito lucrativo, aplicação integral de seus rendimentos no país e escrituração de suas receitas.

Ainda, conforme entendimento do Egrégio Supremo Tribunal Federal, a renda, patrimônio e serviços tidos por relacionados com as finalidades essenciais são todos aqueles aplicados nos fins institucionais.

Entretanto os artigos 12, 13 e 14 da Lei Ordinária, n. 9.532/1997, acabaram por limitar, ainda, mais o alcance da imunidade das instituições de educação, inclusive em relação às aplicações financeiras.

Por meio da ADI/1802, Ação Direta de Inconstitucionalidade, questio-

nam-se as restrições impostas pelos artigos da referida legislação ordinária.

De modo cautelar, o STF decidiu suspender até decisão final da demanda, a vigência do § 1º e a alínea “f” do §2º, ambos do artigo 12, bem como suspendeu a vigência do artigo 13, caput, e do artigo 14, da Lei n. 9.532/1997.

Assim, considerando o atual panorama jurídico vigente, com as considerações acima, considera-se imune, além das disposições do CTN, a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos; além de outros requisitos não afastados pelo Supremo Tribunal Federal, portanto, em plena vigência.

Insta frisar que a suspensão do §1º do art. 12, da Lei 9.532/1997, manteve protegidos sob o manto da imunidade, inclusive, os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

Desse modo, conclui-se que o SESCOOP atende plenamente as disposições constitucionais, do Código Tributário Nacional e da Lei 9.532/1997, quanto aos requisitos disciplinadores da imunidade.

Considerando os fins institucionais para os quais o SESCOOP foi criado e pratica seus atos, voltados especialmente no ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados, e monitoramento e controle em cooperativas, conclui-se com segurança, que a instituição possui imunidade tributária, descrita no artigo 150, inciso VI, alínea “c” da Constituição Federal, referente à renda, patrimônio e serviços.

Referências

AMARO, Luciano. **Direito tributário brasileiro**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

ÁVILA, Humberto. **Sistema constitucional tributário**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BALEEIRO, Aliomar. **Direito tributário brasileiro**. Atual. por Misabel Abreu Machado Derzi. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

BRASIL. **Código tributário nacional e Constituição federal**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. **Decreto n. 3017, de 6 de abril de 1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3017.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9532.htm>. Acesso em: 10. out. 2017.

BRASIL. **Medida Provisória n. 1715**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1715htm>. Acesso em: 10. out. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Acompanhamento processual**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=1721389>>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Acompanhamento processual**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=4892516>>. Acesso em 10 out. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Acompanhamento processual**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=1699372>>. Acesso em 10 out. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Pesquisa de jurisprudência do TCU**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A1188%2520ANOACORDAO%253A2009/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINNT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CARRAZZA. Roque Antonio. **Curso de direito constitucional tributário**. 27. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Malheiros, 2011.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de direito tributário**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

COÊLHO, Sacha Calmon Navarro. **Curso de direito tributário brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

COÊLHO, Sacha Calmon Navarro. **O controle da constitucionalidade das leis e do poder de tributar na Constituição de 1998**. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 1992.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ICHIARA, Yoshiaki. **Imunidade tributária**. São Paulo: Atlas, 1998.

IMUNIDADE tributária. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editor, 1996.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 8. rev. ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

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

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MORAES, Alexandre. **Direito constitucional**. 10 ed. São Paulo: Atlas. 2007.

A utilização dos resultados como estratégia de capitalização nas cooperativas agropecuárias paranaenses¹

● JESSÉ AQUINO RODRIGUES²

● TOMAS SPARANO MARTINS⁴

● ADILSON PRIMO FIORENTIN³

Resumo

Com expressiva importância no cenário econômico regional do Paraná, as cooperativas do ramo agropecuário crescem a cada ano, buscando gerar melhores resultados para seus cooperados. Nesta trajetória, diversas dificuldades foram encontradas para seu desenvolvimento, pois, para sustentação de suas atividades, muitos investimentos foram necessários, o que afetou diretamente a estrutura de capital das mesmas. Assim, buscar uma melhor capitalização é mais um dos desafios enfrentados por estas organizações. O objetivo deste estudo foi de verificar se as cooperativas agropecuárias do Paraná utilizam seus resultados anuais como forma de capitalização e quanto desses resultados são devolvidos aos seus cooperados. Utilizando-se de dados secundários e da análise documental de atas de assembleias gerais ordinárias de uma amostra não probabilística das 15 maiores cooperativas do estado, utilizando-se o critério do faturamento com base nos dados de 2014, foi verificado que do total dos resultados atingidos pelas cooperativas, 65% são destinados a fundos obrigatórios legais e a fundos criados para desenvolvimento e capitalização das mesmas, além disso, 4% são destinados ao capital social dos cooperados e por fim, 30% são devolvidos aos cooperados em forma de recursos financeiros, comprovando a utilização das sobras como estratégia de capitalização das cooperativas. A análise buscou contribuir na discussão da capitalização de cooperativas, demonstrando a importância da geração de resultados positivos e sua influência na estratégia de capitalização.

Palavras-chave: capitalização; cooperativas agropecuárias; destinação de sobras.

¹ Versão original publicada em inglês: REBRAE, v. 9, n. 3, p. 252-263, sep./dec., 2016

² Economista, Mestre em Gestão de Cooperativas – PUCPR, Analista do Sescop/PR, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: jessearodrigues@gmail.com

³ Administrador, Mestre em Gestão de Cooperativas – PUCPR, Presidente Sicredi Planalto das Águas PR/SP, Guarapuava, Paraná, Brasil. E-mail: adilson_florentin@sicredi.com.br

⁴ Bacharel em Direito, Mestre em Administração, Doutor em Administração Estratégica – PUCPR, Professor Adjunto Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: tomas.martins@ufpr.br

The use of results as a capitalization strategy in Paraná's agrobusiness cooperatives

● JESSÉ AQUINO RODRIGUES

● TOMAS SPARANO MARTINS

● ADILSON PRIMO FIORENTIN

Abstract

With expressive importance on the regional economic scenario of Paraná, cooperatives of the agricultural branch are growing up each year, searching for better results to their members. While trying to achieve this development there appeared several difficulties, because, in order to sustain its activities, many investments were necessary which affected directly the capital structure of the cooperatives. Therefore searching for a better capitalization is one of the challenges faced by these institutions. The object of this study was to check if the Paraná's agricultural cooperatives use their annual results for capitalization and how much of these results are returned to their members. Using secondary data and the documentary analysis of the minutes of ordinary meetings on a non-probabilistic sample of the fifteen biggest cooperatives of the State, using the criteria billing on base on 2014's data, it is checked that from the total results of the cooperative, 65% were for mandatory fund and funds created to development and capitalization of their own, furthermore, 4% were for the social capital of cooperatives and lastly, 30% were returned to the members in the financial resources, proving the using of surplus as mechanism of capitalization of cooperatives. In the end, this review aimed to contribute on the discussion of cooperatives capitalization, showing the importance of the conception of positives results and their influences on capitalization strategy.

Keywords: *capitalization; agricultural cooperatives; destination of surplus.*

Introdução

O cooperativismo é caracterizado como uma forma democrática de participação dos indivíduos, onde todos possuem os mesmos direitos e obrigações, independentemente do capital investido. É definido pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), como uma “associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”. (ICA, 2015)

Em todo o mundo, aproximadamente um bilhão de pessoas fazem parte de uma cooperativa (Worldwatch Institute, 2012). Devido a sua relevância no contexto mundial, a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o ano de 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas, com o objetivo de promover o crescimento do setor e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico mundial.

No Brasil, de todos os ramos que formam o movimento cooperativo, um dos mais importantes e representativos é o agropecuário, que segundo dados da OCB (2015) é formado por aproximadamente 1.600 cooperativas que congregam mais de 1 milhão de cooperados gerando cerca de 164 mil empregos diretos. No Estado do Paraná, que tem no campo uma das grandes forças econômicas do desenvolvimento regional, são filiadas à Organização das Cooperativas do Estado, 74 cooperativas agropecuárias, formadas por aproximadamente 140 mil cooperados e que faturaram em 2014 R\$ 42,2 bilhões. Estas cooperativas representam 55% da economia agrícola do Estado do Paraná, além de participarem ativamente do processo de produção, beneficiamento, armazenagem e industrialização de grande parte dos produtos agropecuários produzidos no Estado (PARANÁ COOPERATIVO, 2015).

Durante o desenvolvimento das cooperativas agropecuárias, muitos desafios foram enfrentados ao longo das últimas décadas. As diversas crises econômicas, problemas climáticos, cambiais e de produção agrícola lançaram grandes desafios para o sistema cooperativo. Além disso, para o crescimento das cooperativas, foram necessários diversos investimentos na ampliação das estruturas físicas, na industrialização da produção agropecuária e na diversificação, objetivando agregar maior valor aos produtores rurais cooperados. Ou

seja, as cooperativas precisaram repensar suas estratégias para a manutenção de suas atividades.

Cook, (1995) abordando a complexa estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias, identificou alguns problemas relacionados à falta de incentivo à capitalização das cooperativas, o que afeta diretamente sua estrutura de capital, gerando maior dependência nessas organizações de financiamentos bancários. Zeuli e Cropp (2004) enfatizam que as cooperativas precisam de uma estrutura de capital adequada para funcionarem eficientemente e crescerem. É vital para as operações diárias, sustentando o volume de negócios.

Sendo essa a razão do desenvolvimento desse artigo, o estudo busca verificar as destinações dos resultados em cooperativas agropecuárias paranaenses nos últimos anos, e se há capitalização das sobras geradas. Ou seja, o resultado alcançado pelas cooperativas funciona como uma estratégia de capitalização?

1. Aspectos gerais

Os estudos na área de finanças e estratégia apresentam diversas conexões. Para Kochhar (1998) há uma relação recíproca entre as estratégias de financiamento das organizações e a estratégia corporativa, ou seja, há influências presentes entre os dois temas que se integram no desenvolvimento das organizações. Ainda, estratégia e finanças estão crescendo juntas e uma integração entre elas pode funcionar como um diferencial competitivo (LAROCCA, 2011).

Grant (1991) reforça essa afirmação, pois considera os recursos como as fontes de capacidade de uma organização, e afirma que as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva. Por isso, a estratégia não deve apenas explorar os recursos e capacidades existentes, mas também substituir e incrementar a base de recursos e capacidades da organização para proteger e estender suas fontes de vantagem competitiva.

Por isso, a capitalização é um aspecto primordial para o desenvolvimento das organizações. Bialoskorski Neto (2012) ressalta que a formação de uma empresa cooperativa já acontece nas situações em que há uma escassez inicial do fator de produção capital e reforça que o capital precisa ser gerado

pela organização e redirecionado para o seu crescimento, expressando a ideia de um capital coletivo voltado à organização.

Logo, as cooperativas não irão possuir, então, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas deverão existir como organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades dos cooperados. (BIALOSKORKI NETO, 2012).

Lazzarini *et al.* (1999) *apud* Bialoskorski Neto (2012), mostram que “as decisões financeiras nas cooperativas são especialmente complexas, pois a definição de uma estrutura de capital ótima, com respeito à proporção entre dívidas (capital de terceiros) e patrimônio (capital próprio) como fontes alternativas de recursos, é de difícil operacionalização”.

Isso também se deve às características peculiares relacionadas à capitalização dessas organizações, porque por serem empresas autogestórias, formadas por quotas de capital dos cooperados e sem o objetivo do lucro em suas operações, necessitam de capital de terceiros desde o início do processo de crescimento da empresa. Além disso, as cooperativas acabam muitas vezes, financiando o cooperado, para garantir a aquisição de determinada quantidade de produtos e, ou, venda de insumos, exigindo maior necessidade de recursos para a realização das operações. (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Mills e Davies (2013) também enfatizam esta situação, afirmando que os benefícios não repartidos levam tempo a acumular e não estão disponíveis no arranque da atividade. E, além disso, em muitos sistemas jurídicos, as cooperativas são, pois, confrontadas com um problema em termos de acesso ao capital.

Isso ocorre no Brasil, porque a quota-parte não apresenta comercialização em mercado secundário e as sobras operacionais repartem-se de acordo com a movimentação do cooperado, de acordo com a legislação cooperativista. Sendo que os maiores desafios, entretanto, advêm justamente da necessidade de se encontrarem alternativas de obtenção de recursos próprios, que possibilitem o crescimento da cooperativa respeitados os seus princípios doutrinários fundamentais. (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

A lei 5.764 de 1.971, que regulamente as sociedades cooperativas, traz

algumas considerações em relação à criação de fundos e reservas em seu artigo 28, afirmando que:

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

Ou seja, todas as cooperativas são obrigadas a constituírem, desde seu início, um Fundo de Reserva que receberá no mínimo 10% das sobras do exercício, e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, que receberá, no mínimo 5% das sobras. Sendo que as cooperativas podem aumentar estes percentuais e também criar outros fundos conforme necessidade. Essas opções permitem à cooperativa ter uma fonte definida de recursos para projetos e crescimento. Com isso a cooperativa pode ter uma base de recursos próprios para sua capitalização.

Mills e Davies (2013) defendem que as empresas não podem funcionar sem capital, assim como as cooperativas. E que há duas fontes principais de capitalização, o capital social que é integralizado pelos sócios no momento da entrada na cooperativa e as reservas que são formadas a partir dos resultados obtidos, conforme estatuto social e decisão assemblear.

Gimenes (2004) afirma que o novo cenário da economia mundial apresenta-se para as sociedades cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte e, ao mesmo tempo, atender as necessidades dos seus associados, nem sempre podendo fazê-lo com bons resultados. Essa contradição impõe limites ao financiamento do seu processo de expansão

com recursos próprios (autofinanciamento), especialmente em economias em desenvolvimento em que o fator capital é geralmente escasso e caro.

No contexto vivenciado pelas cooperativas, a estrutura de capital é um aspecto importante, pois por apresentarem limitações ao aporte de capital próprio, acabam tendo que recorrer às dívidas para financiar seu crescimento. Por isso, surge a importância da correta utilização de seus resultados para a continuidade de seu empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Historicamente, verifica-se no relato de Gimenes e Gimenes (2008), que as cooperativas agropecuárias no Brasil enfrentaram grandes dificuldades para seu desenvolvimento, pois, a abertura comercial e a acirrada competição com os produtos importados trouxeram problemas para garantia das matérias-primas necessárias à manutenção de suas operações, pois a concorrência tornou-se mais acirrada também na seleção e fidelização dos produtores rurais. Além disso, algumas cooperativas agropecuárias passaram a realizar operações de crédito com os associados, assumindo riscos crescentes com as instituições financeiras, principalmente em momentos de crise nas safras.

A partir dos anos 1980, com a diminuição das margens de comercialização dos produtos “in natura”, o processo operacional começa a exigir cada vez mais profissionalização das cooperativas e a sua necessidade constante de melhoria nos processos, ou seja, passar de simples comercialização para a agroindustrialização, envolvendo a gestão das cooperativas e seus cooperados. O grande paradigma foi a necessidade de aporte de capital, seja próprio ou de terceiros, para construir plantas industriais, fomentar novas atividades, processamento e comercialização de produtos industrializados

Este cenário resultou em um aumento expressivo do endividamento das cooperativas e um elevado ativo imobilizado com baixa rentabilidade, ou seja, recursos próprios escassos, altas taxas de juros para financiamento e cooperativas altamente endividadas, principalmente na década de 1990.

Porém, ao avaliarmos mais especificamente o caso do Paraná, vemos atualmente diversas cooperativas que apresentam elevada importância no contexto econômico regional. Segundo Ocepar (2010), o dinamismo da agricultura paranaense pode ser atribuído à estratégia de colonização no Estado, que se desenvolveu com base em relações de trabalho e confiança, pois as comunidades europeias que aqui se instalaram estavam em busca do

desenvolvimento econômico e social. E reforça que no contexto paranaense, o cooperativismo se destaca como um instrumento de ascensão social dos cooperados e também de promoção e desenvolvimento regional baseado em cadeias agroindustriais de grande competitividade.

Por isso, as decisões de financiamento caminham lado a lado com as decisões de investimentos, ou seja, as firmas precisam de recursos suficientes para dar suporte às atividades resultantes das decisões de investimentos (BAKER e MARTIN, 2011). A fonte de recurso, próprio ou de terceiros, está associada com diferentes níveis de risco, benefícios e controle. (LA ROCCA, 2011).

Segundo Proner e Costa (2005), a necessidade de capitalização das cooperativas leva muitos gestores a sugerirem a destinação das sobras para os fundos e reservas indivisíveis, gerando uma relação capital social e patrimônio líquido cada vez menor. Pois, como a cooperativa necessita de recursos para dar suporte aos novos investimentos e os associados não se motivando para tal - pois o retorno não é proporcional ao seu capital - a solução mais praticada é a capitalização de parte dos resultados.

É neste contexto que avaliamos esta forma de capitalização, pesquisando as decisões que foram tomadas nos últimos anos quanto à destinação das sobras anuais de cooperativas do Paraná e o que isso representou em termos de estratégia de capitalização.

2. Aspectos metodológicos

Esta pesquisa foi dividida em duas etapas, inicialmente foi realizada uma análise descritiva com dados gerais do cooperativismo agropecuário do Estado, utilizando dados de fontes secundárias obtidas do Programa de Monitoramento das Cooperativas Paranaenses, através do Sistema Ocepar (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná). Em um segundo momento foi realizada uma análise documental das atas assembleares de cooperativas integrantes da amostra, para verificar os resultados atingidos nos anos 2011, 2012, 2013 e 2014 e suas destinações.

A população deste estudo abrange todas as cooperativas agropecuárias do Paraná, filiadas ao Sistema Ocepar em 2014, que representam 74 organi-

zações cooperativas, porém, com o objetivo de refinar e viabilizar a pesquisa, foi definida uma amostra não probabilística, compreendendo as 15 maiores cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, utilizando como critério o faturamento obtido no ano de 2014, como consequência as cooperativas selecionadas foram: Agraria de Guarapuava, C.Vale de Palotina, Capal de Arapoti, Castrolanda de Castro, Coamo de Campo Mourão, Coasul de São João, Cocamar de Maringá, Cocari de Mandaguari, Coopavel de Cascavel, Copacol de Cafelandia, Copagrill de Marechal Cândido Rondon, Frimesa de Medianeira, Frísia de Carambeí, Integrada de Londrina, e Lar de Medianeira, que juntas representam 86,5% do faturamento total do ramo.

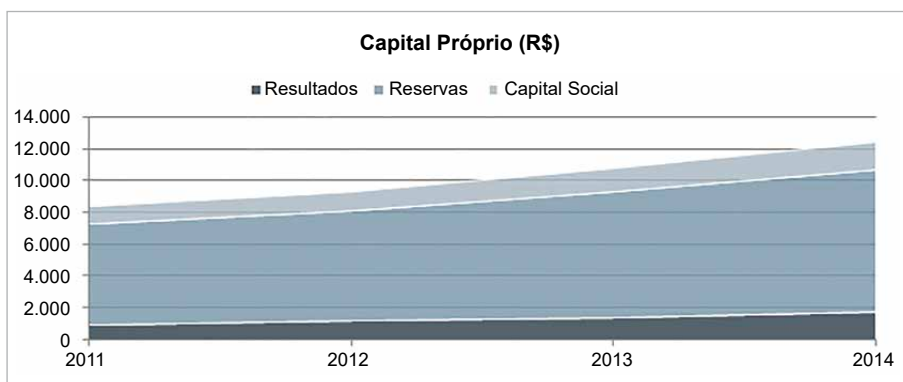
Após a verificação dos dados secundários, foi realizada a análise documental das atas das assembleias gerais ordinárias dos anos 2011, 2012, 2013 e 2014 das cooperativas incluídas na amostra. O objetivo foi demonstrar quais foram as destinações dos resultados atingidos pelas cooperativas nos anos elencados, para entender qual a proporção dos resultados que retornam para o cooperado conforme possibilidade legal, ao capital social dos mesmos ou são capitalizados em fundos específicos definidos pela própria assembleia.

3. Resultados empíricos

Responsável por 55% da produção agropecuária do estado, o cooperativismo agropecuário paranaense, filiado ao Sistema Ocepar, é formado por aproximadamente 140 mil cooperados, sendo que 77% destes possuem menos de 50 hectares de terra, ou seja, a maior parte dos cooperados é considerada de pequenos produtores. Essas cooperativas são responsáveis por 38% das agroindústrias do Paraná, sendo que da receita gerada em 2014, de R\$ 42 bilhões, 48% foi proveniente de produtos com valor agregado, ou seja, que passaram por algum processo de transformação. (OCEPAR, 2015).

A partir dos dados obtidos para análise, o capital próprio apresentado na Figura 1, foi decomposto em capital social, reservas e resultado, e também apresentou evolução no período de análise, passando de R\$ 8,3 bilhões em 2011 para R\$ 12,4 bilhões em 2014, que representa 36% dos ativos dessas organizações.

Figura 1 – Evolução do capital próprio das cooperativas agropecuárias - Paraná



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Importante destacar a maior participação das reservas na composição do capital próprio, conforme abordagem de Proner e Costa (2005). Sendo que no último período, as reservas representam 72% do capital próprio.

Aprofundando a análise do capital próprio, foi realizada análise documental das atas assembleares das 15 maiores cooperativas agropecuárias do Paraná. Para justificar a relevância da amostra, o Quadro 1 demonstra as principais contas das cooperativas agropecuárias paranaenses relativas ao ano 2014, comparadas com os dados da amostra escolhida para demonstrar sua representação perante o todo. Ressaltando que a definição da amostra se deu através do indicador ingressos totais, que representa o faturamento total das cooperativas no ano.

Quadro 1 – Comparativo: cooperativas agropecuárias Paraná x Amostra

Ano 2014	Cooperativas agropecuárias PR	Cooperativas Amostras (15 maiores)	% Representação
Ingressos totais (R\$ mil)	42.216.947	36.745.037	87,0%
Patrimônio líquido (R\$ mil)	12.444.763	10.898.467	87,6%
Capital social (R\$ mil)	1.809.922	1.400.901	77,4%
Sobras antes das destinações (R\$ mil)	1.693.494	1.541.759	91,0%
Nº cooperados	144.245	104.277	72,3%
Nº funcionários	67.937	56.158	82,7%

Fonte: Dados Ocepar, 2016.

Verifica-se no Quadro 1 que as cooperativas da amostra representam em termos de receitas (ingressos) totais, ou seja, a movimentação financeira que passa pela cooperativa, 87% do total, com R\$ 36,7 bilhões. Além disso, o patrimônio líquido, que é formado pelo capital social, pelas reservas e pelo resultado do período, é de R\$ 10,9 bilhões, representando 87,6% do total da população.

Já o capital social da amostra, que é formado pelas integralizações dos associados ao ingressarem nas cooperativas, podendo ser acrescido também por destinações das assembleias de parte do resultado alcançado no período, ou ainda por taxas de capitalização em operações, chegou a R\$ 1,4 bilhão, que representa 14,5% do total do patrimônio líquido, inferindo um alto nível de reservas já constituídas também nestas organizações.

Outro objeto de análise desse estudo está nas sobras, que antes das destinações foram de R\$ 1,5 bilhão, na amostra, que representa 91% do resultado das cooperativas agropecuárias do Paraná, ou seja, uma participação expressiva das maiores cooperativas neste quesito. Além disso, foi apresentado também o número de cooperados e de funcionários destas cooperativas, que em 2014 chegou a 104 mil e 56 mil, respectivamente.

Após demonstrar a importância da amostra para o estudo, ao analisarmos os dados da amostra, verifica-se no Quadro 2, o histórico dos resultados alcançados no período de 2011 a 2014, para, a partir daí, analisarmos seus reflexos.

Quadro 2 – Histórico dos resultados alcançados pelas cooperativas da amostra (R\$ mil)

Ano	2011	2012	2013	2014	Δ% 2014/2013
Sobras antes das destinações	771.544	1.003.796	1.265.174	1.541.759	21,9%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Diante do Quadro 2, é possível verificar o histórico de crescimento dos resultados atingidos pelas cooperativas da amostra, sendo que a variação percentual foi de 100% de 2011 até 2014, e no último período a evolução foi de 22%, refletindo os bons resultados atingidos por essas cooperativas no período da análise e seu crescimento.

Antes dos resultados ficarem à disposição da Assembleia Geral Ordinária

(AGO), são realizadas as destinações obrigatórias, que compreendem, conforme a lei, o Fundo de Reserva, com no mínimo 10% das sobras, e o Fates, com no mínimo 5% das sobras. Além disso, a legislação estabelece que os resultados de operações com terceiros, ou seja, os resultados de operações com não associados, deverão ser totalmente destinados ao Fates, conforme estabelece o artigo 87 da Lei nº 5.764/1971:

Os resultados das operações das cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86, serão levados à conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para incidência de tributos.

Com isso, verificamos no Quadro 3, quais foram os valores destinados para as principais contas obrigatórias, ressaltando que a maioria das cooperativas realizou alterações em seu estatuto social com o objetivo de aumentar o repasse mínimo para os fundos obrigatórios. Além disso, muitas também criaram outros fundos estatutários obrigatórios, que serão analisados na sequência.

Quadro 3 – Destinações obrigatórias: Reserva Legal e Fates (R\$ mil)

Ano	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Sobras antes das destinações	771.544	100,0%	1.003.796	100,0%	1.265.174	100,0%	1.541.759	100,0%
Destinação Fates	93.678	12,1%	169.711	16,9%	142.674	11,3%	302.798	19,6%
Destinação Reserva legal	106.112	13,8%	156.125	15,6%	241.819	19,1%	260.497	16,9%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Relacionado à destinação do Fates, verifica-se na maioria das atas analisadas que não houve alteração no percentual mínimo obrigatório; o principal fator que contribui para o aumento de repasse nesse fundo foram os resultados das operações com terceiros, elevando o percentual da destinação, principalmente no ano de 2014 que destinou para esta conta R\$ 303 milhões. No caso das destinações para a reserva legal, foi possível verificar alterações nos estatutos,

que passaram de 10%, o mínimo obrigatório, para 15% ou 20%, aumentando essa reserva que objetiva principalmente cobrir perdas futuras e também gerar capital de giro. Porém, como a gestão das cooperativas está cada vez mais profissional e o acompanhamento dos resultados realizado mês a mês, muitas cooperativas não geram perdas, por isso, essa reserva se torna também, uma fonte de capitalização.

Após as destinações obrigatórias, o saldo disponível fica à disposição para a assembleia geral ordinária decidir sua destinação. O Quadro 4 apresenta as destinações realizadas no período 2011 até 2014, principal proposta desse estudo. Reforçando que parte das destinações já foram feitas antes de ficar à disposição da AGO e variam de cooperativa para cooperativa conforme seus estatutos aprovados pelos cooperados.

Quadro 4 – Destinações Resultado Cooperativas Amostra (R\$ mil)

Ano	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Sobras antes das destinações	771.544	100,0%	1.003.796	100,0%	1.265.174	100,0%	1.541.759	100,0%
Sobras à disposição AGO	571.754	74,1%	677.960	67,5%	880.681	69,6%	978.464	63,5%
Destinação Fundo de Desenvolvimento	254.245	33,0%	310.649	30,9%	382.139	30,2%	404.657	26,2%
Destinação Fundo de Capitalização	40.461	5,2%	45.120	4,5%	53.775	4,3%	82.583	5,4%
Pagamento juros sobre Capital	10.415	1,3%	12.809	1,3%	13.660	1,1%	7.416	0,5%
Incorporação Capital Social	18.092	2,3%	27.114	2,7%	24.921	2,0%	56.751	3,7%
Distribuição aos cooperados	248.542	32,2%	282.268	28,1%	406.086	32,1%	426.810	27,7%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Após a análise das atas das assembleias, foi verificado que a maioria das cooperativas constituiu pelo menos dois fundos para a destinação de resultados, sendo que a maior parte delas já estabeleceu em estatuto social o percentual mínimo que será destinado para esses fundos. Apesar de apresentarem nomes

distintos, o principal objetivo dos fundos é para desenvolvimento e crescimento da cooperativa ou para capitalização. Por isso, foram designados como: Destinação Fundo de Desenvolvimento e Destinação Fundo de Capitalização.

Além disso, algumas cooperativas, em menor quantidade, estabelecem o pagamento de juros sobre capital, que é permitido pela legislação no limite de 12% ao ano. Porém, as poucas cooperativas que utilizam esta política remuneram, em média, 6% ao ano do capital dos sócios. Algumas cooperativas também propõem aos cooperados a incorporação do resultado ao capital social, que é um mecanismo de capitalização que ajuda os dois lados, ou seja, ajuda a cooperativa, pois é um recurso que fica no patrimônio líquido da organização e também ajuda o cooperado, que quando se desligar da cooperativa poderá sacar esse recurso. Enfim, a distribuição aos cooperados é praticada em todas as cooperativas da amostra.

Os resultados alcançados no decorrer do período analisado foram muito semelhantes, demonstrando que há algum tempo, as cooperativas praticam essa política de destinação. Pode-se verificar no Quadro 4 que as sobras à disposição da AGO, que poderiam ser de 85%, (o mínimo que a lei permite) ficam na média de 70% devido ao aumento das destinações das reservas legais e das operações com terceiros, conforme analisado no Quadro 3. Após isso, as cooperativas estabeleceram outros fundos indivisíveis com o objetivo de arrecadar recursos próprios para desenvolvimento e capitalização, que ficam, em média, com 30% das sobras para o fundo de desenvolvimento e 4,8% para fundo de capitalização, totalizando aproximadamente 35% do resultado para outros fundos criados para a obtenção de recursos próprios para desenvolvimento.

Após a destinação dos fundos, as cooperativas que estabeleceram a política de juros sobre capital destinaram, em média, 1% do resultado para esse fim. Já as cooperativas que decidiram incorporar parte do resultado diretamente ao capital social tiveram a destinação média de 2,8% nos 4 anos da análise, demonstrando que apenas uma pequena parte do resultado é destinado ao capital dos sócios. Com isso, a destinação do resultado para fundos e capital social totaliza em média 69% das sobras, que auxiliam na capitalização dessas organizações.

Enfim, a parte do resultado que é devolvida aos sócios na amostra estabelecida foi de 32,2% em 2011, 28,1% em 2012 e 32,1% em 2013 e 27,7% em 2014, média de 30% no período de análise. Ou seja, a possibilidade de destinação dos resultados para o bolso dos cooperados legalmente é de até 85% do resultado, descontados os fundos obrigatórios por lei; porém foi veri-

ficado por meio deste estudo que a média de devolução aos cooperados foi de 30% na amostra estabelecida das cooperativas agropecuárias do Paraná. Esse percentual representa, nesses quatro anos da análise, um montante de aproximadamente R\$ 1,36 bilhão, que foram devolvidos aos cooperados das cooperativas participantes da amostra, ou seja, mais recursos para os sócios poderem investir nas suas atividades.

Com isso, comprova-se a utilização dos resultados gerados anualmente pelas cooperativas agropecuárias paranaenses como estratégia de capitalização, já que a maior parte das sobras, 65%, retornam para fundos estatutários das cooperativas e 4% são destinados para capital social dos membros e 30% retornam como devolução de recursos aos cooperados.

Conclusão

Com o objetivo de demonstrar o comportamento das destinações de resultado das cooperativas do ramo agropecuário do Estado do Paraná e analisar o quanto do resultado volta para os cooperados em forma de recursos financeiros, esse estudo se utilizou de dados secundários e da análise documental de atas de assembleias gerais ordinárias, para verificar que a maior parte dos resultados atingidos pelas cooperativas é destinada para fundos específicos que objetivam o desenvolvimento e capitalização da cooperativa, comprovando a utilização dos resultados anuais como estratégia de capitalização das cooperativas agropecuárias paranaenses.

Os resultados dessa análise comprovaram que, em média, 30% do resultado são devolvidos aos cooperados em forma de recursos diretos e 4% são devolvidos ao capital social de forma direta ou em forma de juros sobre o capital. A maior parte do resultado é destinada aos fundos indivisíveis, sendo que 35% dos resultados são destinados aos fundos de desenvolvimento e capitalização criados pelas cooperativas e 30% são destinados aos fundos obrigatórios por lei, sendo estes, o Fundo de Reserva Legal e o Fates. Totalizando então, 65% do resultado para fundos indivisíveis que irão auxiliar na capitalização das cooperativas agropecuárias e no seu desenvolvimento.

A análise buscou contribuir na discussão da destinação das sobras apresentadas pelas cooperativas agropecuárias, demonstrando que os resultados atingidos são uma estratégia de capitalização destas cooperativas e ajudam a sustentar o crescimento e desenvolvimento dessas organizações.

Referências

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **O que são cooperativas?** Disponível em: <www.ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em: 06 jan. 2015.

BAKER, H. K.; MARTIN, G. S. (org.) **Capital structure and corporate financing decisions**. Hoboken, US: Wiley, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Ensaio em Cooperativismo**. Riberão Preto: FEA/USP, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 10 out. 2017.

COOK, M. L. **The future of U.S. Agricultural Cooperatives**: A Neo-Institutional Approach. Amer. J. of Agr. Econ. 77. Dez. 1995, 1153-59.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness Cooperativo**: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures. Tese. UFSC, Florianópolis, 2004.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Aplicabilidade da análise dinâmica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuárias. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 129-150, jan./abr. 2008.

GRANT, R.M., **The resource-based theory of competitive advantage**: implications for strategy formulation, California Management Review, 22: 1991, 114-135.

KOCHHAR, R.; HITT, M. A. **Linking corporate strategy to capital structure: diversification strategy, type and source of financing.** Strategic Management Journal, v. 19, p. 601-610, 1998.

LA ROCCA, M. **Capital structure and corporate strategy.** In: BAKER, H.K.; MARTIN, G. S. (org.) Capital structure and corporate financing decisions. Hoboken, US: Wiley, 2011.

MILLS, C.; DAVIES, W. **Plano de ação para uma década cooperativa.** Oxford: Aliança Cooperativa Internacional. 2013.

OCEPAR. **Agronegócio e o cooperativismo no Paraná.** Curitiba, Ocepar: Sescop/PR, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Cooperativas.** Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em : 16 jan. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA - FAO. **Relatório do dia mundial da alimentação de 2012.** Disponível em: <www.fao.org.br/download/wfd.2012.pdf> . Acesso em: 18 jan. 2015.

PARANA COOPERATIVO. **Fórum Financeiro** – Abril 2015. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/downloads/103363-forum-financeiro-abril-2015>>. Acesso em: 09 mai 2015.

PRONER, A.; COSTA, M. A. **Cooperativas agropecuárias de Santa Catarina: gestão e estrutura de capital próprio.** Revista Universo Contábil, v. 1, n. 2, p. 4057, 2005.

WORLDWATCH INSTITUTE. **Emerging Co-operatives.** Disponível em: <<http://vitalsigns.worldwatch.org/vs-trend/emerging-co-operatives>> Acesso em: 23 ago. 2014.

ZEULI, K.A.; CROPP; R. **Cooperatives: Principles and practices in the 21st century.** Wisconsin: Extension, 2004.



SistemaOcepar
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

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