



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
PARÁCAMPUS DE CASTANHAL**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL
SUSTENTÁVEL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES**

**OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: análise da
experiência da COFRUTA**

Hilmar Tadeu Chaves

CASTANHAL – PA

2015

HILMAR TADEU CHAVES

**OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: análise da
experiência da COFRUTA**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como
parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos
Agroalimentares para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Maria José de Souza Barbosa

Co-orientador: Prof. MsC. Adebaro Alves dos Reis

Castanhal-PA
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Chaves, Hilmar Tadeu

OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: análise da experiência da COFRUTA, 2015.

Orientadora: Maria José de Souza Barbosa

Dissertação (Mestrado) – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, Castanhal – BR – PA. 2015.

1. Gestão por competências
 2. Competências Coletivas
 3. Gestão de Empreendimentos de Economia Solidária
- I. Barobsa, Maria José de Souza, orient. II Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: Hilmar Tadeu Chaves

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 04/02/2015 PELA
BANCA DE DEFESA**

Profa. Dra. Maria José Barbosa de Souza

Orientadora (UFPA)

Prof. MsC. Adebaro Alves dos Reis

Co-orientador (IFPA)

Prof. Dr. Farid Eid

Membro Interno da Banca Examinadora (IFPA)

Dr. Wanderlino Demétrio Castro de Andrade

Membro Externo da Banca Examinadora (UFPA)

DEDICATÓRIA

EPÍGRAFE

“O mais competente não discute, domina a sua ciência e cala-se.” (Voltaire)

À minha esposa Leila e minha filha Ana Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conseguir chegar ao final desta etapa de minha caminhada. Sem ele nada seria possível;

À minha família, mãe, esposa, filha, pela paciência, força, compreensão, companheirismo e incentivo;

À todos os professores e professoras do “saudoso” colégio Suíço Brasileiro, onde iniciei meus primeiros passos rumo a esta jornada, em especial às Profa. Anita Müller (in memória) Profa. Helga Schümann (in memória) e Profa. Helga Sofia Müller Fernandes.

Aos amigos de farda do Corpo de Fuzileiros Navais pelo apoio dispensado ainda na graduação. “Ad Summus”.

Aos amigos do curso de mestrado que foram fundamentais nos debates, nas discussões e na troca de experiências;

Aos componentes da Banca, Dr. Wanderlino Demétrio Castro de Andrade e Prof. Dr. Farid Eid pela participação, interação e contribuições na troca de conhecimentos e principalmente, por estarem sempre dispostos a contribuir com as minhas limitações;

À minha incansável e sempre ávida orientadora, Dra. Maria José de Souza Barbosa pelas provocações, (des)construções e aprendizado desenvolvido ao longo desta caminhada e por ter apostado que eu poderia vir a ser um administrador diferente, contribuindo assim, para uma sociedade mais justa;

Ao co-orientador, Prof. Adebaro Alves dos Reis pela confiança a mim depositada dividindo a disciplina de Ferramentas de Gestão nas dependências do IFPA e da COFRUTA e pelas valorosas “dicas” no decorrer do curso.

Aos professores e professoras do Programa de Pós-Graduação pelos envolvimento ao longo do curso;

À secretaria do curso por todo apoio e informações concedidas, na pessoa da servidora Maria Vanessa, sempre bem humorada;

Aos cantineiros do IFPA-Castanhal pelo maravilhoso café de todas as manhãs;

Aos trabalhadores e trabalhadoras da COFRUTA pelo acesso e paciência, pela abertura de possibilidades de trabalho, pelas trocas, informações e acompanhamentos;

Ao amigo Prof. Dr. Marco Antônio Cunha Machado pelo incentivo, pelos conselhos, pelas orações e pelo empréstimo do único livro do Le Boterf disponível na UFPA.

À FADESP pela bolsa concedida no 2º. Ano do curso, sem a qual, seria muito difícil continuar nesta jornada;

Ao GETS, pelo convívio, apoio e amizade; e

A todos e a todas que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a dinâmica da COFRUTA sob a perspectiva da aplicabilidade do conceito da gestão por competências coletivas. Optou-se pela metodologia da pesquisa-ação por entender que a mesma ao retratar uma ação planejada entre pesquisador e sujeitos protagonistas da pesquisa, leva à produção de conhecimentos associada a uma transformação da realidade. Neste sentido, desenvolveu-se um estudo teórico sobre as diferentes concepções de competências (individuais, gerenciais e coletivas), buscando compreender suas relações entre o trabalho associado e cooperativo, suas articulações, limitações e desafios na construção de estratégias que permeiam esse empreendimento solidário. Apoiou-se em autores como Le Boterf, Zarifian, Krohmer, Retour, Dutra e Ruas, na intenção de verificar se essa teoria pode ser aplicada a um empreendimento de economia solidária. Com base nessa compreensão, passou-se à pesquisa de campo, inicialmente para contribuir na elaboração de um plano de investimento, como exercício prático, quando se teve a oportunidade de fazer os primeiros levantamentos de dados primários sobre esse empreendimento. No segundo momento, partiu-se para entender a gestão por competências coletivas, ou seja, a análise das variáveis sobre tecnologia, autogestão, formação, planejamento, organização, comando e controle nos diferentes setores da COFRUTA. Ainda nesta etapa, da pesquisa de campo, realizou-se entrevistas semi-estruturadas, para aprofundar os dados sobre os mecanismos que dão sustentação aos valores do cooperativismo e da autogestão, base essencial da gestão por competências coletivas. Elaborou-se um Plano de Gestão por Competências Coletivas. Finalmente, uma das importantes descobertas dessa pesquisa foi entender que os princípios e valores do cooperativismo e da solidariedade, quando internalizados pelos cooperados, fazem parte da cultura empresarial autogestionária, apoiado em conhecimentos específicos e próprios daqueles cooperados, resultando na coesão do grupo, como um fator relevante para a sustentabilidade do empreendimento autogestionável, como pôde-se identificar na COFRUTA.

Palavras-chave: Competências Coletivas. Empreendimento Solidário. COFRUTA.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the dynamics of COFRUTA under perspective of applicability concept of management competencies collectives. We opted for the action research methodology to understand that the same by portraying a planned action between researcher and subjects protagonists of the research leads to the production of knowledge associated with a transformation of reality. In this sense, it has developed a theoretical study on the different conceptions of competencies (individual, managerial and collective) trying to understand the relations between associated and cooperative work, your joints, constraints and challenges in building strategies that permeate this solidarity project. Relied on authors such as: Le Boterf, Zarifian, Krohmer, Retour, Dutra e Ruas, in an attempt to see if this theory can be applied to a project of solidarity economy. Based on this understanding, want to field research, initially to contribute to the development of an investment plan, as practical exercise, when we had the opportunity to make the first primary data surveys on this enterprise. In the second phase, started to understand the management of collective competencies, in other words, the analysis of the variables on technology, self-management, training, planning, organization, command and control in different sectors of COFRUTA. Even at this stage, the field research was carried out semi-structured interviews, to develop the data on the mechanisms that support the values of cooperatives and self-management, essential basis of management by collective competencies. Elaborated a Management Plan for Collective Competencies. Finally, as one of the important findings of this research was to understand the principles and values of the cooperative and solidarity, when internalized by members, are part of the self-managed corporate culture, supported by specific and own knowledge of those members, resulting in group cohesion, as a relevant factor for the sustainability of self-managed enterprise, as may be identified in COFRUTA.

Keywords: Collective Competencies. Self-managed Enterprise. COFRUTA.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS E QUADROS

QUADRO 1: Competências do profissional	30
MAPA 1: Mapa do Território da Cidadania Baixo Tocantins	46
FIGURA 1: Organograma da COFRUTA	48
TABELA 1 Uso e Fontes área produtiva da COFRUTA:	52
TABELA 2: Uso e Fontes aquisição de máquinas e equipamentos da COFRUTA:	52
FOTO1: Unidade Agroindustrial da COFRUTA	55
FOTO2: Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Abaetetuba	55

LISTA DE ABREVIATURAS

ADEMPA – Associação de Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba

ANA – Articulação da Agroecologia Nacional

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão

ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Abaetetuba

BPPF – Boas Práticas de Produção e Fabricação

CAEPIM – Cooperativa Agrícola dos Empreendimentos Populares de Igarapé-Miri

CAMTA – Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu

CART – Cooperativa Agrícola de Resistência de Cametá

CEDAB – Cooperativa de Extração e Desenvolvimento Agrícola de Barcarena

CODEMI – Cooperativa de Desenvolvimento do Município de Igarapé-Miri

COFRUTA – Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

COOMPALA – Cooperativa Mista dos Pescadores e Agricultores de Limoeiro de Ajuru

COOPFRUT – Cooperativa Agroindustrial de Trabalhadores e Produtores Rurais de Igarapé-Miri

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

ECOJUS – Programa de Educação e Proteção Ambiental e de Responsabilidade Social do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

ERTs – Empresas Recuperadas por Trabalhadores

FASE – Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

FEA-USP Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

FNO – Fundo Constitucional de Financiamento do Norte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IFPA – Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação do Pará

INCUBITEC – Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

ISO – International Standardization for Organization

MBA –Master in Business Administration

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NATURA Indústria e Comércio de Cosméticos LTDA

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONG – Organização Não Governamental

PE – Planejamento Estratégico

PG – Plano de Gestão

PIB – Produto Interno Bruto

PITCPES/UFPA – Programa de Ensino, Pesquisa e Extensão Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários – Universidade Federal do Pará

PITCPES/IFPA – Programa de Ensino, Pesquisa e Extensão Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários – Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação do Pará

PLANFOR – Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador

PPA – Programa de Aquisição de Alimentos

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNAPO – Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica

PNATER – Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural

PNPSB – Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade

PROFOR – Programa de Formação

PRONACAMPO – Programa Nacional de Educação no Campo

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PRONATER – Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária

SAF – Sistema Agroflorestal

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

STRA – Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Abaetetuba

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TIPITI – Centro de Treinamento e Tecnologia Alternativa

UCODEP – Associação Unidade e Cooperação para o Desenvolvimento dos Povos.

UFPA – Universidade Federal do Pará

UNeB – Universidade Nacional dos Estudantes de Brasília

UNICAFES – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I	
DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS	26
1.1 O debate sobre a gestão por competências individuais e gerenciais	26
1.2 Competências coletivas: uma reflexão sobre a aplicabilidade em um empreendimento de economia solidária	34
CAPÍTULO II	
A COFRUTA COMO CAMPO DO EXERCÍCIO DA GESTÃO POR	
COMPETÊNCIAS COLETIVAS	46
2.1 A COFRUTA: locus de aplicação do conceito adotado na dissertação sobre gestão por competências coletivas	46
2.2 A COFRUTA e os desafios na construção de competências coletivas	60
2.2.1 – Nível de Referencial Comum	60
2.2.2 – Nível da Linguagem Compartilhada	61
2.2.3 – Nível da Memória Coletiva	61
2.2.4 – Nível do Engajamento Subjetivo	63
CAPÍTULO III	66
O PLANO DE GESTÃO DA COFRUTA POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS: passos metodológicos	
3.1 As primeiras abordagens ao problema prático da gestão por competências coletivas na COFRUTA	66
3.2 A construção do Plano de Gestão por competências coletivas	70
CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	80
ANEXOS	
APÊNDICE A-Proposta de Plano de gestão por competências coletivas para a COFRUTA	91
APÊNDICE B – Carta ao empreendimento apresentando a proposta de pesquisa	114
APÊNDICE C- Roteiro de entrevistas orais semi-estruturadas	115
ANEXO 1 - Estatuto da COFRUTA	117

1. INTRODUÇÃO

No contexto de grandes e constantes transformações em busca de maior espaço na competitividade, a gestão por competências emerge como uma alternativa de resposta a essas mudanças, em que os empreendimentos precisam desenvolver novas capacidades de aprender continuamente, a fim de adquirir novas experiências, traduzindo estes conhecimentos em práticas competências individuais X competências organizacionais para se obter melhor desempenho, tornando os empreendimentos mais competitivos e aumentando assim, o tempo de sua permanência no mercado.

No mundo corporativo onde reina a maximização de resultados, principalmente os financeiros, os empreendimentos se lançam ao mercado em busca de ferramentas gerenciais objetivando melhorias de desempenho, de seus trabalhadores que, após capacitados/qualificados, possam empreender novas estratégias, dividir aprendizados, competências e apresentar indicadores de performance empresarial, mas a realidade mostra que dificilmente isso acontece (BRANDÃO, 2008).

Compreender um empreendimento a partir da relação estratégia proposta *versus* resultados obtidos é atualmente um dos maiores desafios para qualquer gestor, seja de uma grande, média ou pequena empresa. Tal relação pode ser justificada pela dinâmica organizacional, que num ambiente pulverizado de complexidade e de constantes mudanças, dita as normas de sobrevivência das mesmas.

Em se tratando da COFRUTA, em que a cooperação é o elemento central da construção do empreendimento, evidencia-se a importância de tais competências (individuais, gerenciais e coletivas) não só no sentido de mercado, mas, principalmente, nas relações de trabalho que permeiam o empreendimento na perspectiva da autogestão, bem como da solidariedade e do bem estar dos sócios (cooperados) e da comunidade.

Para entender a trajetória da COFRUTA foi preciso ir além das análises das competências individuais e gerenciais, para encontrar os elementos que a tornaram um empreendimento de economia solidária, o que segundo nossa hipótese de trabalho deve-se à competência coletiva.

Para compreender a contradição existente entre um empreendimento capitalista e um outro de economia solidária foi necessário resgatar o debate sobre as formas de gestão (heterogestão e autogestão), além de constituir conexões teórico-abstratas justificando o

debate sobre a gestão por competências coletivas, objeto desta pesquisa, como uma das possibilidades de melhoria de desempenho socioeconômico, articulado pelas diferentes dimensões da participação dos cooperados. Para efeito desta dissertação, buscou-se demonstrar as competências coletivas na construção do Plano de Gestão da COFRUTA, observando as diferentes dimensões que constituem esse empreendimento de caráter associativista.

A premissa maior que moveu o pesquisador foi entender como o processo de gestão, principalmente a estratégica, que permeia a COFRUTA é refenciada pelos princípios do cooperativismo. Ao mesmo tempo, verificou-se a viabilidade de uma gestão coletiva, como uma alternativa autogestionária, tendo em vista que o próprio grupo gestor (direção cooperativa) é o responsável por planejar e implementar as ações propostas pelo conjunto dos associados, através da interrelação dos valores coletivos, que embora com apoio de agentes externos, destacou as competências coletivas, que a mantém há doze anos no mercado de polpas de frutas, conseguindo atingir não somente o mercado local (Abaetetuba), como o nacional (Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná, Goiás e São Paulo) e o internacional (Japão, Estados Unidos, Holanda e Alemanha).

Para entender a gestão por competências coletivas, buscou-se desenvolver um debate que vai desde as primeiras discussões entre administradores e psicólogos sobre a origem da competência individual, passando pelas competências organizacionais ou *core competences*, até as competências coletivas. Identificou-se na abordagem construtivista francesa, cujos alicerces foram os pensadores e pesquisadores Zarifian e Le Boterf¹, que tratam das capacidades necessárias ao alcance dos objetivos produtivos, e, desta forma, ampliou-se para a autogestão da COFRUTA.

A preocupação com a questão da gestão apareceu como objeto de inquietação desde a graduação em 1994, pois o que chamou-me a atenção era o planejamento das atividades empresariais e a sustentabilidade dos trabalhadores em seus postos de trabalho. Naquela ocasião, discorreu-se sobre as práticas abusivas dos profissionais de *marketing*, focando aspectos mercadológicos agressivos frente à condição da força de trabalho², concluindo-se que para a gestão, naquela época, não importava a condição ética de sua equipe, não delegando autoridade em relação às competências gerenciais, para refutar tal procedimento,

¹Zarifian (1996, 2001 e 2003), Le Boterf (1994, 1997, 2001 e 2005).

²Força de trabalho aqui é representada pelos vendedores e atendentes no balcão das farmácias.

ao contrário, aceitava-se as regras impositivas do mercado, valorizando o lucro em posição contrária ao bem estar do cliente.

Em 1995, ao iniciar a especialização em finanças na UFPA, verificou-se que em alguns segmentos do setor industrial paraense, principalmente aqueles que possuem participação do capital estrangeiro, a absorção da força de trabalho qualificada era reduzida, pois no Pará ela é escassa, e mesmo o contingente técnico que poderia ser aproveitado muitas vezes não correspondia aos interesses dessas indústrias.

Pôde-se perceber ainda que os tipos de desemprego mais comuns no setor industrial do Pará são o friccional e o involuntário. O primeiro, explicado pelos tipos de indústrias instaladas, como é o caso da fruticultura, que geralmente atua em certos períodos do ano em decorrência de seus produtos, caracterizado como atividades sazonais. O segundo reflete a natureza cíclica da produção capitalista, que nas épocas de recessão, produz grande contingente de desempregados.

Em 1997, estudou-se como o trabalhador se via diante do processo de certificação ISO 9000 e seus impactos diretos na empregabilidade no setor varejista. Buscou-se primeiramente demonstrar que a Certificação da Qualidade proporcionava relações comerciais facilitadas, com redução de custos, de desperdícios e de retrabalho e a expansão de mercado. Neste trabalho apresentou-se algumas alternativas de melhoria na qualidade dos serviços em relação aos trabalhadores, visando reduzir a insatisfação do grupo, em trabalhos de equipe. Focalizou-se a necessidade da informação ser precisa aos trabalhadores sobre os acontecimentos pós-atividades, com o processo de implantação da Certificação, quais mudanças aconteceriam, o que teriam como segurança, e como poderiam se adaptar à participação de forma produtiva.

Percebeu-se que o trabalhador se via acuado durante todo o processo de certificação, não podendo ouvir falar em reengenharia e *downsizing*³, que estava anunciado o pânico. Os trabalhadores entendiam que era mais uma exigência do mercado e aquele trabalhador que não se enquadrasse nos novos parâmetros da organização do trabalho, seria posto fora do quadro. Portanto, compreendeu-se ser um erro de gestão acreditar que um simples certificado daria condição de permanência no mercado competitivo. A competência gerencial parecia ser: “estar certificado”. E os trabalhadores, competentes ou não, deveriam se enquadrar no novo modelo de gestão pós-certificação ou se possível, realocados em outra função.

³ Termo em inglês que a curto-prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, redução de custos e racionalização.

Em 2001, na especialização em Lavras-MG, questionou-se a gestão como responsável por manter o trabalhador devidamente qualificado/capacitado no seu posto de trabalho e que o empreendimento poderia contribuir para com isso. Puro engano! Novamente percebeu-se que no sistema capitalista a maioria do empresariado tem como lógica que “capacitar/qualificar o trabalhador é custo e não investimento”. Poucos gestores se permitem correr o risco de investir em qualificação e capacitação de seus trabalhadores, buscando formar novas competências para enfrentar as mudanças que estejam por vir.

Em 2005, na especialização em Gestão de Varejo, dedicou-se a estudar a necessidade de capital de giro como ferramenta de gestão na tomada de decisão em uma pequena empresa, concluindo novamente que o gestor, em sua maior parte, não dava a devida importância para o planejamento financeiro de longo prazo.

Pôde-se perceber que na maioria das empresas estudadas, as decisões eram tomadas no curto prazo. Aquilo que se vendia, mal dava para pagar o quanto se devia e quando a necessidade era maior que a previsibilidade, o gestor recorria ao banco, pagando taxas altíssimas, contribuindo de maneira significativa para a redução de seu lucro no final do ano, evidenciando-se, assim, a importância no uso de ferramentas como o cálculo da Necessidade de Capital de Giro e o controle de Fluxo de Caixa na tomada de decisões assertivas, a fim de contribuir com a diminuição da incidência negativa de indicadores financeiros, que levam o gestor a ir em busca de empréstimos “facilitados”, atrelados à altíssimas taxas, o que na nossa concepção, financia o banco e as financeiras, e contribui efetivamente para a elevação dos índices de mortalidade das pequenas empresas.

Nesta dissertação buscou-se entender como as cooperativas que trabalham com a distribuição de sobras e não de lucro, como é o caso da COFRUTA, a gestão por competências coletivas também exige o planejamento da necessidade de Capital de Giro e controle do Fluxo de Caixa para orientar as decisões futuras que o empreendimento requeira, principalmente, o controle de gestão de estoque, aquisição de mercadorias, controle de contas a receber e a pagar, a fim de equilibrar as finanças, de tal maneira que o empreendimento tenha liquidez⁴ em momentos decisivos de alternância provocada pelo mercado consumidor, concorrencial e fornecedor, mas também pelo fato de ser um empreendimento solidário, que tem como característica básica a distribuição equitativa dos resultados aos seus cooperados.

⁴Capacidade de pagamento ou a capacidade que o empreendimento possui de transformar seus ativos em moeda corrente.

Em todos esses processos de formação e mais o período de experiência técnica (2007 a 2012) dedicado ao planejamento estratégico em projetos de consultorias pelo Estado do Pará, se constatou que, na maioria dos empreendimentos, o Planejamento Estratégico é pouquíssimo usado. Porém quando utilizado de forma eficaz, faz a diferença para o empreendimento, ao estabelecer missão, visão, criação de valores, metas, inclusive as financeiras, revisão de objetivos, diminuição das incertezas, melhoria e capacitação/qualificação dos trabalhadores, a própria interação e integração das equipes de trabalho, gerando um ambiente propício à aceitação de mudanças e de redução das divergências entre setores.

Esse tipo de planejamento requer ação mais imediata, no entanto, a direção do empreendimento, através de seus gestores, deve adquirir uma visão do todo, analisar o ambiente externo, para entender o mercado no qual atua e poder se precaver das armadilhas que o mesmo oferece. Para tal, o diagnóstico situacional apurado, utilizando-se da ferramenta de gestão “análise FOFA⁵” mostra as forças e fraquezas do empreendimento e, principalmente, as ameaças e oportunidades que o mercado oferece, garantindo com isso a tomada de decisão mais acertada (ASSEN, 2010). Desta maneira nossa inquietação levou-nos a investigar como um empreendimento gerido por processos de competências coletivas tem se apropriado das ferramentas de gestão para a manutenção de seus negócios de caráter solidário em um mercado capitalista em que a concorrência e não a cooperação é objetivo máximo da empresa.

Com base no debate teórico sobre as competências coletivas, teve-se acesso à documentação da COFRUTA e para complementar as lacunas dos dados obtidos, foi necessário recorrer as entrevistas aos dirigentes da mesma, perfazendo um total de 7 (sete), ou seja, ao diretor-presidente, ao diretor vice-presidente, ao secretário e ao tesoureiro, além de um gerente de fábrica e dois coordenadores de núcleo. Como resultado dessas entrevistas, obteve-se a confirmação da hipótese referenciada, que as competências coletivas surgem das ações de cooperação e troca de conhecimento partilhado, segundo depoimentos desses entrevistados, laborado de forma incisiva, mas também da capacidade de resistência destes sujeitos que os leva à permanecer no mercado há mais de uma década. Assim, o grupo de trabalhadores cooperados, embora com limitações e de maneira informal, praticam os

⁵ Análise FOFA – proporciona informações úteis para relacionar recursos com competências no ambiente competitivo em que o empreendimento atua, ou seja, o empreendimento estabelece sua posição à luz de suas forças (ou potencialidades) fraquezas (ou fragilidades), oportunidades e ameaças.

atributos da competência coletiva enunciados nesta dissertação que são: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Nesse sentido, a gestão possui várias ferramentas para capacitar a equipe que se encontra a frente do empreendimento. Assim, surge o Plano de gestão, um documento formal que, realizado de forma coletiva pôde demonstrar aos participantes do empreendimento a razão de ser do mesmo, através da construção coletiva de uma missão, a fim de direcionar as ações para o que se deseja ser, ou seja, a visão do empreendimento, definindo qual o seu negócio, determinando assim, os benefícios a serem ofertados aos seus clientes, público-alvo, para consumir os produtos elaborados pelo empreendimento, mas também para o conjunto dos cooperados.

Neste constructo, a competência coletiva pareceu-nos dar respostas eficientes ao contexto produtivo, corrigindo disfunções presentes nas situações de trabalho, na medida em que todos podem opinar e as decisões não se restrinjam a um grupo fechado. Assim, a troca de experiência e aprendizado dos cooperados tornou-se importante para a mudança de atitudes frente aos desafios do mercado e entre eles, face de suas relações de trabalho e convívio, contribuindo para que os resultados pudessem favorecer ao coletivo de trabalhadores e ao consumidor de seus produtos.

Assim sendo, esta dissertação visou entender os processos da autogestão da COFRUTA, a partir da aplicação do conceito de gestão por competências coletivas, na orientação para a construção de um Plano de Gestão, como exercício prático, já que se trata de um mestrado profissional, o qual exige aplicação do aprendizado, premissa maior no desenvolvimento organizacional, como condição de fortalecimento do trabalho cooperado, o saber com o ser, o homem com o seu contexto e as capacidades coletivas, isto por se tratar de uma unidade produtiva em que seus membros formam um grupo e governam a si mesmos.

Nesta ótica, os trabalhadores associados, gerentes diretos do empreendimento, ao praticarem o planejamento como instrumento democrático de inclusão e desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ratificam suas competências sem a necessidade de se estruturar num construto de multiníveis, bem diferente da heterogestão, em que existe uma escala hierárquica como supõe o modelo capitalista que visa, em última instância, concentração de renda e poder, a exemplo do *taylorismo e fordismo*⁶.

⁶ O modelo de desenvolvimento fordista, consolidado no pós-guerra, é caracterizado pela produção em massa, sobretudo de produtos de bens de consumo duráveis, em grandes fábricas orquestradas por um modo taylorista. Nestes estudos, ressalta-se a substituição da produção em massa, característica do modelo de desenvolvimento

Neste contexto a autogestão mostrou-se como uma alternativa de administração coletiva, uma dinâmica em que as relações de poder são reguladas de modo não hierárquicas, mais flexíveis, horizontais e sob o controle dos trabalhadores. Tal forma de gestão possui características marcantes como o elevado grau de autonomia do trabalhador, em ação coletiva, cooperação, democracia, ideais de transformação social frente ao desemprego estrutural.

A história tem mostrado casos exitosos de empresas geridas pelos próprios trabalhadores; essa razão nos levou ao interesse de conhecer o processo de autogestão da COFRUTA, haja vista se manter no mercado de polpas de frutas há mais de uma década.

Nesta perspectiva, observou-se que as competências individuais de seus gestores, bem como, as competências gerenciais do empreendimento se imbricam de tal forma que mesmo sem um planejamento formal, conseguem formular estratégias de produção e de comercialização que os garante mercado, apesar das fragilidades que estes possam enfrentar, como pode ser verificado nesta dissertação.

Assim sendo e, corroborando com Barbosa (2013)⁷, observa-se que é necessário na formação continuada para cooperados novas aprendizagens aos integrantes destes empreendimentos, a fim de alavancar a cidadania desses sujeitos, através do próprio processo produtivo ali instalado.

Da Costa (2007) relata que para um empreendimento coletivo atingir suas metas e seus objetivos de maneira eficaz, eficiente e efetiva através de suas competências gerenciais, independe do seu tamanho e não é tarefa fácil, pois uma vez que pessoas diversas desejam alvos diferentes quando envolvidas pelo trabalho nas organizações.

Assim, para os clientes, a principal preocupação está em obter produtos de alta qualidade a preços razoáveis, enquanto para os trabalhadores, as preocupações se voltam para uma renda justa, condições de trabalho dignas, oportunidades de crescimento e reconhecimento. Na COFRUTA viu-se que os gestores enquanto pequeno empreendimento tem como meta a maximização do bem estar social, requisitos para a garantia de inclusão sócio produtiva com o trabalho e renda, ou seja, distribuição equitativa entre os cooperados, em sintonia com o desenvolvimento da comunidade onde convive.

fordista consolidado no pós-guerra, pela despadronização dos produtos, a desverticalização da atividade produtiva e o surgimento de novos padrões de divisão do trabalho, seja no âmbito da indústria, seja no âmbito da sociedade.

⁷Anotações dos autos da disciplina **Desenvolvimento Rural, Território e Políticas na Amazônia**, ministrada pela Profa. Dra. Maria José de Souza Barbosa, no curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, em março de 2013.

Neste contexto, estudo sobre pequenos empreendimentos como a COFRUTA são extremamente relevantes, sendo qualificados como fator de promoção social, alicerces de estabilidade política e promotores de desenvolvimento, tendo em vista sua capacidade de, simultaneamente, gerar trabalho e incorporar tecnologias e aprendizagens para o próprio território ao qual está inserida.

Como objetivo geral desta dissertação buscou-se analisar a dinâmica das competências coletivas sob a lente do desenvolvimento e da aplicabilidade da gestão por competências em um empreendimento de economia solidária e como objetivos específicos, em primeiro lugar analisar, do ponto de vista da gestão por competências, como a COFRUTA concilia e articula estratégias, trabalhadores, relacionamentos e processos para se manter no mercado há mais de uma década e, em segundo lugar, entender como se permeava a troca de experiências e conhecimentos, como forma de competências da COFRUTA, fator de alinhamento das diversas áreas do empreendimento e dos recursos disponibilizados.

No presente trabalho, mostra-se que as competências coletivas, no caso específico da COFRUTA, têm evidenciado sua capacidade de resistência, apesar das fragilidades observadas no processo de gestão e de produção fabril, como se passa a demonstrar nos debates, discussões e reflexões que constituem os capítulos desta dissertação.

O primeiro capítulo está dividido em duas partes. Na primeira procurou-se fazer um resgate do debate teórico sobre o conceito de competência, a respeito da gestão por competência, desde o início das discussões entre os psicólogos e administradores americanos, destacando autores como McClelland, (1973) e Boyatzis (1982) da Escola Americana, denominada de Escola Condutivista, avançando até a Europa, precisamente na França, onde Le Boterf (1994, 1997, 2001, 2003 e 2005) e Zarifian (1996, 2001, 2003) da Escola Francesa (construtivista), se contrapõem à lógica de competência além dos aspectos do conhecimento, habilidades e atitudes, ao identificarem traços e características que definem competência como um desempenho superior, demonstrando assim, que a competência não é algo estático, e sim, algo dinâmico, que foca o “ser” e não o “ter”. Culmina-se com o debate no Brasil, cuja Escola está em construção, aqui denominada de Escola da Entrega⁸, tendo à frente autores e

⁸ Escola da Entrega – Para Dutra, (2004) há uma integração entre complexidade das responsabilidades assumidas pelo trabalhador e os resultados apresentados por ele, na articulação e mobilização das competências com base na combinação de diferentes saberes diante dos desafios apresentados no trabalho, que se diferenciam por diversos níveis de complexidade. Nesse sentido, a competência de entrega se refere quando um trabalhador efetivamente entrega resultados utilizando sua competência. Por outro lado, há a necessidade de se enxergar as pessoas pela entrega e não pela descrição formal de seu cargo.

pesquisadores como Ruas (1999, 2000, 2001, 2005a, 2005b, 2005c, 2009, 2011 e 2012) Brandão (2001, 2007, 2008 e 2012); Dutra (1998, 2001, 2002 e 2004); Carbone (2009) e Fleury e Fleury (2000 e 2011) em que esses autores, observam a competência como um saber agir responsável, mobilizador de recursos, frente às adversidades da operacionalização do trabalho, mas que gera valor econômico para o empreendimento e social para o indivíduo.

A segunda parte deste capítulo reservou-se à discussão das competências coletivas, analisando as variadas noções do conceito para refletir sobre as contribuições de Retour e Krohmer (2006 e 2011), a fim de demonstrar que um empreendimento de economia solidária pode se utilizar de estratégias de organização produtiva sob o controle dos trabalhadores à luz de autores como Singer (1998, 2000, 2002, 2003 e 2004), Gaiger (2000, 2003, 2004a, 2004b e 2006) Eid (2003, 2006, 2012 e 2013), Laville (2000 e 2004) e Coraggio, (2000 e 2004) apoiado na confiança existente entre os sujeitos, na cooperação e intercooperação das demais ações sociais que permeiam o coletivo.

No segundo capítulo em um primeiro momento abordou-se a experiência da COFRUTA, levando-se em consideração seu histórico, seu perfil e caracterização de seus associados com base em dados obtidos em entrevistas semi-estruturadas, quando se buscou entender percepções dos sujeitos que constituem a COFRUTA: o funcionamento do coletivo e resultados de sua gestão ao longo de sua história, utilizando-se de documentação e dados de controle, da produção, processamento e comercialização.

Num segundo momento, trabalhou-se sob o aspecto da dimensão gestão no processo de autogestão, em que abordou-se os níveis dos atributos para a formação de competências coletivas, analisando os níveis de referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e o engajamento subjetivo à luz da teoria de Retour e Krohmer.

O capítulo três trata de mostrar como a metodologia da pesquisa-ação norteou esta dissertação. Trata-se das primeiras abordagens do problema prático da gestão por competências coletivas na COFRUTA e aborda-se a construção do Plano de Gestão por competências coletivas e finalmente, as considerações finais.

Assim, classificou-se, do ponto de vista de sua natureza, como uma pesquisa aplicada, haja vista que objetivava gerar conhecimentos para aplicação prática de interesse local. E, por considerar-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e os sujeitos cooperados da COFRUTA, buscou-se entender os vínculos indissociáveis entre o mundo objetivo e a subjetividade destes cooperados que não se traduz apenas em números.

Neste caso, o processo e seu significado tornaram-se os eixos principais dessa abordagem, na medida em que se partiu de uma demanda da própria COFRUTA, quando se pôde trazer à tona dificuldades relacionadas ao processo de gestão, mas também de aprendizagem, devido à troca de conhecimentos entre pesquisador e “pesquisado”, o que veio ao encontro dos interesses em questão.

Assim sendo, oportunizou-se numa visão holística da cooperativa, estudar a autogestão do empreendimento sob dois aspectos: o primeiro de autonomia entendendo como se dá o processo de envolvimento dos trabalhadores nas discussões e debates dos assuntos pertinentes ao empreendimento, com conhecimento de causa e, o segundo, o grau de comprometimento, o qual tem por objetivo, verificar se os trabalhadores do empreendimento estão ou não comprometidos com os objetivos do grupo, aqui representando o empreendimento.

Para análise da dimensão da autogestão e da sua importância na gestão por competências coletivas, levantou-se dois componentes: infraestrutura e os processos de organização interna, ou seja, de que maneira os cooperados estão desenvolvendo suas competências individuais e entram em sinergia para formar as competências coletivas dessa organização, evidenciadas nas relações interpessoais com fornecedores e demais sujeitos de intercooperações, na dinâmica da autogestão e consequente permanência do empreendimento no mercado.

Para a análise dos atributos das competências coletivas a temática foi abordada sobre quatro níveis:

- a) Nível de Referencial Comum– é um dos atributos de formação e desenvolvimento de competências coletivas e vem a ser o resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas;
- b) Nível da Linguagem Compartilhada refere-se ao fato de que os membros de um grupo de trabalho elaboram um vocabulário particular, próprios a essa equipe, que permite conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na comunicação abreviada;
- c) Nível da Memória Coletiva é a confrontação do “saber-fazer” no decorrer do trabalho realizado em conjunto; e
- d) Nível do Engajamento Subjetivo é relacionado à resolução de imprevistos e algumas disfunções capazes de interromper o bom andamento do trabalho.

Com base nos debates e análise dos dados levantados no âmbito da COFRUTA, apresenta-se o Plano de Gestão por Competências Coletivas como exercício prático exigido como produto do mestrado profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, elemento de aplicação na COFRUTA.

CAPÍTULO I

DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UM DEBATE EM ABERTO

Na atividade do administrador, tanto no campo acadêmico, quanto no profissional, percebe-se que o tema “competência” vem, ao longo das duas últimas décadas, sendo estudado e aplicado sob três vertentes: a individual, a organizacional e a coletiva.

Nesse sentido, a primeira vertente que versa sobre o ponto de vista individual, a competência vem sendo trabalhada predominantemente associada à gestão de pessoas e aos recursos humanos.

Na segunda vertente, no contexto organizacional, a competência é examinada, sob os pontos fortes sustentáveis e as oportunidades que os empreendimentos e organizações conseguem desenvolver ao longo de sua caminhada pelo mercado onde atuam.

Já sobre a terceira vertente, a das competências coletivas, a questão passa pela indagação de como os indivíduos vem se articulando para construir competências em uma equipe ou função no seu ambiente de trabalho.

No presente capítulo apresenta-se um panorama contemporâneo do debate sobre a produção nas três vertentes apontando que o debate sobre as competências ainda está aberto.

1.1 O debate sobre gestão por competências individuais e organizacionais

No cenário global em que as organizações necessitam cada vez mais apresentar competitividade e distinção no mercado, o foco tem sido continuamente voltado para as pessoas e suas competências⁹.

Segundo Bitencourt (2004), a expressão competência, no fim da Idade Média, era relacionada basicamente à linguagem jurídica. Tratava-se de uma faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição com a finalidade de julgar e/ou apreciar determinadas questões. O conceito de competência com o passar do tempo evolui e passa a ser utilizado

⁹O Dicionário Michaelis (1998) define **Competência** na língua portuguesa como – substantivo feminino (*latin competentia*) 1. Capacidade legal, que um funcionário ou um tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão. 2. Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto. 3. Aptidão, idoneidade. 4. Presunção de igualdade. 5. Concorrência, confronto. 6. Conflito, luta, oposição. E no dicionário Webster (1981), define **Competência** na língua inglesa, como: “*the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strength for a particular duty*”, em português, “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”.

genericamente para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho ou atividade.

No mundo capitalista, o que se vê no campo institucional, tanto na educação superior como no organizacional (público e privado) é que a gestão empresarial impõe aos atuais gestores, um perfil de liderança que administre os empreendimentos como um especialista da administração. Em uma empresa capitalista o responsável por essa liderança é o empreendedor ou o gestor do empreendimento, em cujo alicerce se ergue sob a égide de uma hierarquia verticalizada e pouco flexível. Nesta perspectiva, os trabalhadores assalariados seguindo padrões de produtividade dependentes de um trabalho fragmentado e distribuído no decurso de uma longa linha de produção em ritmo avançado, como parte do *taylorismo* e *fordismo*, em que a competência era deixada de lado por uma gestão mais mecanicista.

El paradigma centrada en los principios taylorianos y fordianos, piedra angular de todas las organizaciones del trabajo hasta nuestros días, y que estipula que la eficacia y la productividad dependen centralmente de una trabajo fragmentado y distribuido a lo largo de una línea, la cual se desplaza a ritmo rígido (CORIAT, 1992, p.35).

Coriat (1994) defende a tese por meio de Ohno, de que emerge um novo discurso sobre o método de trabalho, abrindo a era das organizações neo-tayloristas. Neste sentido, ele mostra que as descobertas de Ohno e de outros teóricos japoneses precisam ser analisadas como um conjunto de inovações organizacionais, cuja importância e alcance possa ser comparável àquelas introduzidas por Taylor e Ford. Esse autor mostra que estas inovações incidem tanto sobre a organização do trabalho e da gestão de produção, quanto sobre a gestão de recursos humanos, criando ligações de coerência, dinâmica, constituindo um sistema que reforça tais dimensões, mas não devem ser tomadas separadas a fim de se transformar em uma “receita milagrosa”. O sistema apresentado por Coriat (1994) denominado de “Ohnismo”, chama atenção para dois aspectos:

1. primeiro em termos conceituais, isto é, “os métodos japoneses”, utilizados no Brasil, como ferramentas de racionalização do já existente, não mudam lógica taylorista e fordista que constituem os fundamentos da indústria tradicional;
2. segundo, afirma que o Ohnismo tem futuro no Brasil porque, “introduzir um método japonês, em seu princípio, significa assegurar a

transição de um modelo de trabalho centrado na flexibilidade externa a um modelo centrado na flexibilidade interna (CORRIAT, 1994, p. 39).

Para o autor, as vantagens essenciais do Ohnismo – que finalmente consistem em conjugar produtividade e qualidade – pode ser obtido se as organizações produtivas não forem construídas sobre o trabalhador qualificado, polivalente e responsável. E, se uma estabilidade no emprego não for assegurada aos trabalhadores, condição para que se constituam as aprendizagens essenciais à qualidade e à produtividade.

E ainda, que é preciso refletir sobre a renovação dos compromissos sociais emergentes no mundo globalizado, não somente os dirigentes de empreendimentos e seus gestores, mas também é preciso que o movimento social disponha de novas e audaciosas visões sobre o futuro e passem a se preocupar com o consumidor de seus produtos e com a equipe que o produz.

Questiona-se a perspectiva do “ohnismo” quando esta concebe a produtividade e a qualidade como uma ação do trabalho qualificado, polivalente e responsável, na medida em que a polivalência é, em si, um dos elementos da redução dos custos da produção e de precarização do trabalho, em oposição a esta perspectiva Chiariello (2012, pp.15-16), se contrapõe definindo um conceito mais amplo de politecnia quando afirma que:

Politecnia está relacionado aos modelos flexíveis de produção e de organização do trabalho que tem como uma de suas propostas superar o perfil do trabalhador monotécnico taylorista-fordista, propiciando uma maior participação do trabalhador tanto na formulação dos conteúdos de trabalho quanto na execução de tarefas distintas (...). Os trabalhadores polivalentes estariam imbuídos de maiores competências e também de maiores responsabilidades, tendo na cooperação um dos seus pilares para sua atuação.

Como uma das discussões que surgem no âmbito da gestão e busca responder as transformações na produção e nas dinâmicas de organização do trabalho introduz-se o conceito de competência nas organizações que teve no trabalho do psicólogo americano McClelland (1973), na década de 70¹⁰ uma análise na perspectiva do indivíduo, não levando em

¹⁰ Com a publicação do artigo “*Testing for competence rather intelligence*”, em que se iniciam os debates entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

consideração o contexto dos recursos institucionais e técnicos como unidades de um mesmo processo de organização da produção dinamizada pelo conjunto dos trabalhadores.

Observa-se ainda que Boyatzis (1982) analisando os estudos sobre as competências gerenciais de McClelland identificou um conjunto de características e traços que, em sua concepção, definem competência como um desempenho superior.

Para oferecer uma dinâmica mais explícita do contexto sobre competências sugere-se a apresentação do tema em quatro fases:

Primeira, a competência com base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas. Aqui se destaca McClelland (1973) e Boyatzis (1982) pelo uso do conceito de competência que centrada na observação das competências diferenciadoras conduziram pessoas ao sucesso profissional. Uma vez levantadas as histórias de êxito, as competências servem de padrão para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação do processo de capacitação;

Segunda, a competência passa a ser diferenciada por nível de complexidade. Ao incorporarem os conceitos de competência, as empresas foram naturalmente criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade.

Terceira, o conceito de competência organizacional estimula a discussão sobre como compatibilizar as competências organizacionais e individuais. Desta forma, as competências humanas não mais derivariam das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, e sim dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais, iniciando-se uma nova forma de olhar para a gestão de pessoas, buscando não só sua integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também a integração da gestão de pessoas em si, em que a apropriação, pelas pessoas, dos conceitos de competências (quarta fase) mostra-se quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

Para Dutra (2004) a maioria das empresas brasileiras que tem discutido a gestão de pessoas com base em competências, em cursos e trabalhos, está na primeira ou na segunda fase.

Para os autores como Spencer (1993), McLegan (1997) e Mirabile (1997), o trabalho de Boyatzis (1982) foi um ícone na literatura norte americana, no que diz respeito às

competências, pois se preocupava com o aspecto da competência para além do estoque de conhecimento e habilidades que o trabalhador possui. Não foca o “ter” e sim, o “ser”.

Assim sendo, a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (LE BOTERF, 1994). Para esse autor, a competência profissional não reside nos recursos a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. Ela passa a ser a ordem do “saber mobilizar” e resulta da encruzilhada de três eixos:

- o primeiro formado pela pessoa (sujeito), ou seja, pela sua biografia e socialização, é o querer agir que será encorajado por desafios claros, definidos e compartilhados, por um contexto de reconhecimento e confiança, que facilitará que se assuma risco;
- o segundo por sua formação educacional/profissional. É o seu saber agir que pode ser desenvolvido pela formação, pelos treinamentos e capacitações, e;
- o terceiro, por sua experiência profissional, que desencadeiam ações no contexto profissional, ou seja, o poder agir que se tornará possível por um contexto facilitador que fornecerá os meios apropriados a criação de competências.

Segundo Le Boterf (2003), competência é um saber agir responsável, e como tal, reconhecido pelos outros, implicando em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos e habilidades num contexto profissional determinado, conforme descrito a seguir:

Quadro 1: Competências do profissional.

Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer, ir além do prescrito, escolher na urgência, arbitrar, negociar, decidir, saber encadear ações com uma finalidade
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	Saber construir competências a partir de recursos; saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio.
Saber transpor	Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos: saber distanciar-se, funcionar em dupla direção, utilizar seus metaconhecimentos para modelizar, saber determinar e interpretar indicadores de contexto, saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis
Saber aprender e aprender a aprender	Saber tirar lições da experiência: saber transformar sua ação em experiência, saber descrever como se aprende e saber agir em circuito duplo de aprendizagem

Saber envolver-se	Saber envolver sua subjetividade; saber assumir riscos; saber empreender; ética profissional.
-------------------	---

Fonte: Le Boterf (2003, p. 92).

A recepção dessa corrente de pensamento no Brasil ocorre com Ruas (2000, p. 35) salientando que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação”.

Esse autor considera que o conceito de competência é um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea, na medida em que constitui um conceito complexo e multifacetado, tradicionalmente definido como a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto profissional (GILBERT, 1978).

Nessa ótica, o conceito de competência torna-se atrelado ao conceito de qualificação, habitualmente definida pelas condicionantes associadas à posição ou ao cargo (os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa), os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.

No entanto, Zarifian (1999), ao analisar a competência a partir de mutações no trabalho, justificando o uso do modelo de competência na gestão das organizações, para além da qualificação, contribui para avançar nesta concepção quando observa três eixos, como pode ser visto abaixo:

- a) noção do evento, ou seja, aquilo que é imprevisto, o que não é programado e que perturba o desenvolver normal da atividade (o trabalho);
- b) comunicação, pois o trabalhador deve estar de acordo e compartilhar normas comuns de gestão; e
- c) noção do serviço, ou seja, atender o próximo como se fosse um cliente, conhecendo todas as etapas do processo.

Nessa vertente, o trabalho não é visto como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto mais cotidiano e rotineiro. A competência pode ser vista como a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2002).

A gestão por competência passa, portanto, a ser vista como uma das alternativas para que a gestão de pessoas esteja de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio. Zarifian (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competência se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro desse contexto, as mutações do trabalho e como ele é visto e avaliado. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY; FLEURY, 2000), sendo derivada de atributos pessoais, em geral classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes, segundo Durand (2000), e ratificado em Dutra (2004), representando dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho. Tais atributos são, por sua vez, evidenciados pela forma como o indivíduo se comporta no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009).

Nestas concepções, a competência é revelada no plano individual, quando a pessoa age ante as situações profissionais com as quais se depara, agrega valor, seja econômico, seja social, tanto a si quanto à organização (ZARIFIAN, 1999), posto que contribui para o alcance de objetivos organizacionais e expressa o reconhecimento social sobre a capacidade de indivíduos e organizações (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

As competências, geralmente, são descritas em termos de padrões comportamentais, que representam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (GONCZI, 1999), portanto, comportamentos requeridos dos que exercem funções de direção são comumente chamadas competências gerenciais (COCKERILL, 1994).

Estudos sobre a categoria de competências têm despertado interesse de organizações e pesquisadores (SPENCER e SPENCER, 1993), possivelmente em razão do pressuposto de que as competências do gestor ou gerente exercem influência sobre o desempenho de seus subordinados e sobre os resultados organizacionais (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006).

O debate foi intensivamente fomentado anos mais tarde por Prahalad e Hamel (1990) com a publicação do artigo *The core competence of the corporation*¹¹, publicado em 1990, pela Harvard Business Review. Esse estudo mostra como as competências essenciais da organização podem constituir vantagem competitiva, por proporcionarem acesso potencial a

¹¹(A competência essencial da corporação) Tradução do autor. É algo singular que a empresa faz, ou pode fazer, estrategicamente bem. Esse conceito baseia-se na ideia de Barney (1991) de que os ativos, tangíveis e intangíveis, inimitáveis e valiosos de uma organização compõem os aspectos fundamentais da vantagem competitiva sustentável.

uma ampla variedade de mercados, por darem significativa contribuição à percepção do cliente sobre os benefícios do produto e por serem de difícil imitação por parte da concorrência.

O processo para definir tais competências encoraja os gestores a pensar sobre as forças e capacidades que diferenciam a empresa de seus concorrentes. Enquanto no modelo das cinco forças de Porter (1986, 1990) assume uma abordagem de fora para dentro e coloca o ambiente externo no ponto de partida do processo estratégico, o de competências essenciais de Prahalad Hamel (1990) faz o oposto. Parte do pressuposto de que a competitividade deriva da capacidade organizacional de construir competências essenciais que gerem produtos inovadores a um custo mais baixo e de forma mais rápida do que seus concorrentes.

Nesses dois momentos, o tema “competência” foi discutido em duas dimensões diferentes: a humana ou individual e a organizacional, porém não de forma complementares, precisando ser analisadas em conjunto, para explicar como elas se complementam e tendem a constituir uma unidade, mesmo não sendo reconhecido pelos autores analisados: as competências organizacionais somente se materializam através das pessoas e de suas competências, no conjunto da organização dos diferentes processos de trabalho.

No entanto, autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo que se ocupa, mas ainda se restringem a pessoas e não ao coletivo de trabalhadores.

No Brasil, após 1990, pesquisas realizadas por Fischer (1998)¹² indicam interesse crescente das empresas pela gestão de pessoas, com base em competências. Segundo Dutra(2004) os fatos permitem afirmar que o conceito de competência não é um modismo, ao contrário, tem se mostrado adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que se considera um conceito em construção.

Fleury (2000, p.39) pensa o conceito de competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, tendo como centro, a figura do gestor na coordenação do conjunto das atividades desenvolvidas nas empresas.

¹²FISCHER, André L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas. 1998. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, FEA-USP, São Paulo.

Quando temos frente a frente pessoas e empreendimento é possível verificar um processo contínuo de troca de experiências, saberes e competências, que em tese se transfere como patrimônio das empresas, detentoras dos frutos do trabalho, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações, dentro do próprio empreendimento ou fora dele. Por outro lado, as pessoas, ao se desenvolverem (suas capacidades individuais) transferindo-as à empresa seu aprendizado para enfrentar os novos desafios demandados pela dinâmica do trabalho.

O estabelecimento das competências individuais vincula-se à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras (DUTRA, 2004). Para esse autor inicia-se uma nova forma de olhar para a gestão de pessoas, buscando não só sua integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também a integração da gestão de pessoas em si, em que a apropriação, pelas pessoas, dos conceitos de competência mostra-se quando estas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzindo assim os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

Nesse sentido, ressalta-se um aspecto que em nossa concepção, contribui para este cenário que vem a ser o aprendizado, *know-how*¹³ do gestor, como um elemento que emerge da prática compartilhada, dos erros e acertos, de sua interação com a equipe e da interação entre os demais gestores e as pessoas com a organização à qual mantêm relação de trabalho, haja vista que o trabalhador ao se relacionar com os demais colegas de trabalho traz consigo o que aprendeu em suas experiências, convívios, cursos, até mesmo os valores e princípios oriundos de sua família. Assim sendo, cria-se então, uma sinergia em torno do ambiente de trabalho em que o aprendizado é valorizado, momento em que alguém se dispõe a ensinar ao outro, e, principalmente, quando este alguém está aberto ao outro para ouvir e aprender com ele.

1.2 Competências coletivas: uma reflexão sobre a aplicabilidade em um empreendimento de economia solidária

Este item busca, em sua essência, construir um debate sobre as competências coletivas, a partir de elementos e incursões teórico-empíricas, visando compreender a autogestão dos empreendimentos de economia solidária.

¹³ Know-how significa experiência, ou habilidade de fazer, ou seja, o saber fazer – tradução do autor.

As mudanças ocorridas nas últimas duas décadas, tanto no campo social quanto no econômico, trouxeram contribuições para a alteração do trabalho humano. Nesse sentido, há a necessidade de se discutir sobre formas de gestão que atendam as novas exigências externas: mercado consumidor, fornecedor, concorrente e sociedade e as internas: trabalhador, tecnologia e processos (LONGO, 2007), em face da crise do trabalho assalariado e do ressurgimento do trabalho associado, torna-se uma questão essencial para a constituição de alternativas e estratégias de geração de trabalho, renda, inclusão sócio produtiva e bem estar social.

Assim, para tratar da gestão por competências coletivas tem-se como objetivo verificar como os empreendimentos de economia solidária, cujo pressuposto é a autogestão em que pese as limitações impostas pelo mercado, tem conseguido obter êxito nas relações de trabalho, produção, comercialização e distribuição dos resultados.

No que tange aos aspectos estudados para esse fim, destacam-se, em particular, as competências organizacionais, o que de acordo com Bitencourt (2001) são responsáveis pela atuação do empreendimento no mercado, estimulando a construção de um diferencial baseado nas especialidades e especificidades de cada empreendimento, analisados aqui na perspectiva do associativismo.

Para entender esse vasto, complexo e contraditório debate, tanto no meio acadêmico quanto no organizacional, a administração estratégica assume um papel-chave em adaptar, integrar e reconfigurar os recursos e as capacidades do empreendimento, partindo do princípio de que o ambiente de atuação do empreendimento está em constante mutação. A abrangência do tema pode ser observada em pelo menos dois campos onde ocorrem os debates e as ações, o funcional e o social.

Buscando na literatura tanto nacional quanto internacional, no período compreendido entre 2000 a 2013, a maioria dos trabalhos em gestão por competência é empregado em grandes e médias empresas do setor privado e em algumas do setor público, deixando de fora do contexto os empreendimentos de economia solidária.

Nesse sentido, busca-se ampliar o conceito, pois considera-se que pode ser empregado em pequenos empreendimentos, inclusive os de base de economia solidária, como a COFRUTA.

De modo geral, as competências podem ser classificadas em competências individuais, associadas à atuação de profissionais e/ou gestores, e competências coletivas, referentes a

grupos responsáveis por um projeto, grupos responsáveis por uma atividade central de uma determinada função ou área, ou ainda grupos responsáveis pela interação das diferentes funções de um empreendimento, o que os coloca no plano estratégico.

Segundo Molon (2013) apesar da gestão por competências coletivas ser construída com base na articulação entre gestão estratégica e gestão de pessoas, tal construção se dá a partir de uma trajetória diferentemente das outras duas noções de competências anteriormente tratadas. Para esses autores a temática ainda é embrionária, pois as competências coletivas apresentam algumas contribuições importantes quando se trata da relação entre gestão do trabalho numa perspectiva coletiva e a gestão estratégica.

No Brasil, alguns autores como Ruas (2000), Brandão e Guimarães (2001), Bitencourt (2004) embora tivessem sua atenção voltada à construção de um “modelo de competências” já propunham, no início dos anos 2000, uma dinâmica intermediária de competências, situada entre as individuais e as organizacionais, denominadas competências funcionais ou intermediárias, cuja natureza assemelhar-se-ia ao que se denominam hoje competências coletivas.

Segundo Michaux (2011) as competências coletivas resultam de duas dinâmicas simultâneas: os processos de interação e compartilhamento entre indivíduos e grupos (a base social dessas competências) e os processos de direcionamento e acompanhamento dos coletivos (a base estratégica e gerencial das competências coletivas).

Na perspectiva funcional, a competência coletiva é vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representando os diferentes setores ou principais funções coletivas da organização, sendo correspondentes a atribuições específicas de grupos ou processos (NORDHAUG e GRONHAUG, 1994; RUAS, 2005b).

Terence (2002) afirma que as características mais citadas na literatura sobre pequenos empreendimentos são as especificidades em relação à sua estrutura interna. Escrivão Filho (1995) destaca que as condicionantes organizacionais surgem de variáveis como tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia, as quais apresentam particularidades quando tratadas nos pequenos empreendimentos. Contudo, Pinheiro (2013) destaca que o nível administrativo de pequenos empreendimentos é bastante rudimentar, o que proporciona inconsistência nas ações e inexistência de nortes que definam claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondente.

Leonard-Barton (1992), pautado na visão baseada em recursos (VBR), aponta que as competências coletivas são constituídas por um sistema de conhecimentos interrelacionados e interdependentes, composto pelas seguintes dimensões:

- a) conhecimentos e habilidades que os indivíduos possuem, caracterizados pelos conhecimentos e habilidades específicos da organização e ainda conhecimentos gerais;
- b) conhecimentos e habilidades embutidos em sistemas técnicos;
- c) conhecimento criado e controlado por sistemas formais e informais;
- d) valores e normas associadas a conhecimentos e habilidades de um empreendimento em desenvolvimento.

Ruas (2000) aborda as competências coletivas como necessárias para realizar as funções básicas de uma empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. O autor classifica as competências coletivas em três níveis: estratégico, funcional e gerencial. No primeiro nível expressa o conceito definido por Prahalad e Hamel (2000) das competências essenciais.

No segundo, ou seja, o funcional, encontram-se as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa que, segundo Ruas (2000) expressa as competências coletivas e, finalmente, no nível gerencial, indica a interface entre as competências individuais e coletivas, ainda segundo esse autor, a articulação e a interação entre esses três níveis resultam na sinergia para o empreendimento obter vantagem competitiva. Nesse processo é de suma importância, a habilidade de articulação das competências, bem como, a intensidade e qualidade da interação entre os diferentes níveis (RUAS, 2000).

Assim, pode-se dizer que as relações, sejam elas entre indivíduos, grupos, equipes, departamentos e/ou entre empreendimentos, são relações sociais, podendo ser ou não caracterizados sob a perspectiva social das competências coletivas. Nessa abordagem, o conjunto de competências dos indivíduos articulados à determinados objetivos ou metas comuns, constituem as competências de caráter coletivo.

A construção da competência coletiva alicerça-se sob três estágios para construir o sentido coletivo:

O primeiro é um sentido percebido pelos indivíduos na estruturação de suas atividades de trabalho, solidificando o objetivo ou meta comum. Esse sentido coletivo é resultante da forma como a orientação do grupo é desenvolvida. Reside nesse nível a relevância da linguagem como fator fundamental na edificação do sentido coletivo;

O segundo aspecto é desenvolver uma base de conhecimento coletivo, uma vez que o sentido do grupo, ao desempenhar suas atividades é coletivo, portanto, cada participante o internaliza e busca a interface com os demais indivíduos, iniciando a formação de uma base de conhecimento, que é coletiva aos integrantes do grupo;

E, finalmente, esse conhecimento coletivo pode e deve constituir-se em um diferencial do grupo, não somente pela base de conhecimento comum, mas também pela forma de articulá-lo e de combiná-lo fazendo-se exclusivo neste ou naquele grupo. Portanto, ao se aprofundar a discussão sobre a competência coletiva verifica-se ainda na literatura consultada vários entendimentos.

Para Becker (2004) as competências coletivas podem ser compreendidas como um conjunto de competências funcionais, e nesse aspecto complementa o conceito de competências organizacionais sob a ótica da funcionalidade. Concordam com esta linha de pensamento os autores Leonard-Barton (1992), Nordhaug; Gronhaug (1994) e Ruas (2000).

Boreham, (2004), Le Boterf (2003), Weick (1993), Weick e Roberts (1993) e Zarifian (2001) entendem que as competências coletivas podem ser percebidas como competências de indivíduos ou de atores que fazem parte de uma organização sob a ótica social. Portanto, pode-se dizer que, apesar de uma competência ser inicialmente mostrada a partir de um indivíduo, ao ser comunicada para o conjunto dos trabalhadores e assimiladas coletivamente, se constitui em um conhecimento coletivo.

Boreham (2004, p.9) toma as competências coletivas em um contexto de grupo, designando que a força motriz do grupo é a consciência de seus membros quanto ao objeto de suas atividades e assevera que essa consciência é coletiva. Assim “a teoria da atividade descreve o trabalho com a função de um grupo o qual remete seus esforços em direção a um objetivo comum”.

Nesse sentido, Boreham (2004) afirma que as competências coletivas alicerçam-se sob três estágios: construindo o sentido coletivo; desenvolvendo uma base de conhecimento coletivo e disseminação ou comunicação deste conhecimento. Portanto, as competências coletivas constituem-se no seio de uma equipe, em que as transformações são trocadas, as

representações se uniformizam, os saberes-fazer se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaboradas conjuntamente. Essa competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares (DE MONTMOLLIN, 1984), pois constituem formas de aprendizado internalizadas pelo conjunto.

Assim, Nordhaug e Gronhaug (1994) demonstram que a forma de articulação das competências disponíveis no ambiente interno dos empreendimentos, podem favorecer a consolidação interna de competências coletivas, cuja ênfase recai sobre os recursos humanos. Para esses autores, tais recursos são os mais críticos na organização. No entanto, a ênfase externa das competências coletivas está nas alianças estratégicas, que vão constituir redes de cooperação entre os diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva. Daí a importância de uma análise intra-organizacional e interorganizacional, buscando no mercado aquilo que falta no empreendimento e que pode contribuir para o desempenho do coletivo.

Para Nordhaug (1996) as competências coletivas são compostas pelos conhecimentos, pelas características e pelas capacidades e pelo “código genético” de uma equipe, isto significa dizer que cada indivíduo contribui com suas habilidades, experiências, trocas de saberes para o grupo a fim de criar uma linguagem única, característica daquele grupo.

Finalmente, para Michaux (2003), saber e saberes-fazer obtidos individualmente como um conhecimento preciso do trabalho a ser realizado em um contexto coletivo específico, bem como, o conhecimento do que os outros indivíduos devem fazer nesse contexto, devido a uma interpretação ajustada das mensagens enviadas pelos demais indivíduos envolvidos numa interação pode potencializar os resultados do conjunto, ou ainda, as trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou construir soluções, constitui um dos elementos essenciais da gestão sobre a base das competências coletivas.

Nesse sentido, a abordagem de Le Boterf (2003, p. 229), contribui com a noção de que a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. Surge da relação entre os indivíduos e a sinergia, sendo uma agregação de diferentes elementos e não a soma das competências individuais; ela se estrutura como linguagem: “Assim como o sentido emerge das frases construídas com palavras, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais”.

Além desta analogia das competências coletivas com a linguística, Le Boterf (2003) destaca os contextos organizacionais, cujos sistemas de produção e os fluxos de informações determinam a criação de equipes para desenvolverem uma eficácia coletiva. Para esse autor, os empreendimentos são um sistema de competências e as competências coletivas são um conjunto de relações mútuas, ou seja, modos de cooperação para obter desempenho, com combinações específicas que os concorrentes têm dificuldades de copiar e que por isso, devem ser desenvolvidas como um desafio para os empreendimentos que buscam desempenho e competitividade, no mercado capitalista, uma contradição essencial corroborando com o pensamento de *core competences*¹⁴ da Prahalad e Hamel (2000).

Quanto à formação das competências coletivas Le Boterf (2003) identificou a existência de conteúdos básicos, que são primeiramente, um “saber elaborar” um composto compartilhado de normas, valores, com referências comuns, para a ação e que favorecem as iniciativas individuais, a previsibilidade dos comportamentos e a busca de acordos.

O segundo é um “saber comunicar-se”, que determina a forma como é compartilhado o fluxo de informações e o terceiro é um “saber-cooperar”, condição necessária para a inteligência coletiva.

Por fim, Le Boterf (2003, p. 240) considera um “saber-aprender” coletivamente da experiência, que ocorre quando... “[...] há competência de equipe e quando esta é capaz de tirar, coletivamente lições de experiências, [...] é uma aprendizagem por e na ação, uma aprendizagem coletiva em que [...] é a própria equipe, e não apenas algumas ou cada um de seus membros que aprende”.

Le Boterf (2003) conclui que as competências coletivas não são uma simples lista de atributos, e sim articulações e trocas encontradas nas competências individuais e na construção de significados obtidos das inter-relações. Para reforçar as ideias de Le Boterf (2003), Sandberg (2000) apresenta a abordagem fenomenológica do trabalho, que estuda a forma de viver das pessoas, o modo de dar sentido ao mundo, de conceber o trabalho e como são delimitados os atributos essenciais para organizar uma estrutura de competência no trabalho.

Le Boterf (2003) propõe considerar a competência coletiva de rede, obtida pelas combinações feitas nas inter-relações do grupo e dificilmente copiadas pelos concorrentes. A

¹⁴Core competences ou competências essenciais – são as competências capazes de diferenciar uma organização perante a concorrência e o mercado, promovem vantagem competitiva e são difíceis de ser imitadas.

vantagem competitiva dos empreendimentos está nas competências inatas, em aptidões profissionais que são produções diferenciadas, de saberes e de saber-fazer individuais e coletivos, de ativos financeiros, de certificados, de segredos de fabricação, de sistemas de informação e modos de comunicação. O valor de um empreendimento está na capacidade para criar e manter as boas sinopses nas redes híbridas de competências e a aprendizagem coletiva insubstituível. Segundo Bonotto e Bitencourt (2006, p.12),

as competências coletivas podem ser entendidas com a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.

Outro ponto a ser considerado pelas autoras, é que faz necessário levar em conta o contexto do momento e a história da organização, para o estudo das competências coletivas.

No âmbito das competências coletivas, Zarifian (2001, p. 116) esclarece que estas vão além da soma das competências individuais. Elas são exercidas diante da construção de referências comuns, no compartilhamento da mesma linguagem profissional, na comunidade das imagens operativas e que vejam a necessidade de cooperação e ainda se pautem nas mesmas implicações.

Quando estudamos competências, percebemos que há diversas concepções sobre o seu conceito. Ao implantar sistemas de gestão por competências, os empreendimentos devem se aprofundar no seu significado, lembrando que o emprego superficial do conceito não permite a apropriação do termo, podendo afetar a eficiência do sistema de maneira generalizada.

Segundo Eboli (2004), as competências críticas, na esfera empresarial, precisam ser adquiridas e desenvolvidas nas principais áreas, processos e/ou segmentos de negócios para dar sustentação às competências empresariais, que também podem ser compreendidas como competências coletivas. Ressalta ainda que é evidente que as empresas necessitem diagnosticar suas competências essenciais/críticas para que se obtenha um diagnóstico sobre a gestão de pessoas, tendo como alvo, o desenvolvimento das competências humanas para que os colaboradores possam contribuir na viabilização das estratégias diferenciadoras da empresa, formando assim a cadeia de competências.

Na opinião da autora, para elaboração de um sistema de educação corporativa bem sucedida, é importante que as competências humanas, empresariais e coletivas estejam alinhadas, sendo essencial o diagnóstico das competências críticas/essenciais das

organizações que podem não estar limitadas aos trabalhadores, mas podem envolver acionistas, sócios, clientes, fornecedores, distribuidores e comunidades.

Essas diretrizes, quando bem planejadas e implementadas no empreendimento, geram práticas para emergir essas competências e também permitem identificar elementos presentes nos quatros atributos da competência coletiva (referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo), por exemplo: interação, compartilhamento, sinergia e processos combinatórios conforme os autores Retour e Krohmer (2011).

Tais atributos (tácitos e informais) são particulares das características das competências coletivas. A intenção demonstrada nesse dissertação é de chamar a atenção para a relevância de se considerar atividades que levem ao conhecimento e reconhecimento de competências coletivas, pois são essas competências que, se combinadas à intenção estratégica, podem se tornar um diferencial na sustentação e/ou desenvolvimento de competências organizacionais, que garantam a permanência dos empreendimentos no mercado. Pode-se dizer ainda que as competências coletivas evidenciam processos combinatórios e de interações no empreendimento que permitem pensar/analisar a vantagem concorrencial numa perspectiva dinâmica e contínua, tendo em vista que o mercado exige decisões imediatas.

A abordagem empregada permite que se considere a possibilidade de identificar as competências coletivas, não apenas na interação entre competências e atividades individuais, mas também como um resultado construído a partir da necessidade de sustentar competências organizacionais. Pode-se dizer ainda que os elementos sinalizados nessa dissertação da dissertação contribuem, empiricamente, para a compreensão da autogestão, seus limites e possibilidades, a fim de conceber um olhar para atividades e rotinas já utilizadas, mas que podem não estar mobilizadas estrategicamente por seus gestores.

Trata-se de uma abordagem teórica, que busca entender as articulações entre questões estratégicas, vantagem competitiva, competências organizacionais e competências coletivas, destacando o papel diferenciador e estratégico do saber-fazer coletivo e que, portanto, pode ser disseminado a outros empreendimentos, bem como ampliado em termos de descobertas, experimentações em contextos de economia solidária.

Esta proposta leva a pensar em interação, conhecimento gerencial e aprendizagem organizacional como elementos propulsores da mudança estratégica e do desenvolvimento (alavancagem e construção) de competências coletivas.

De maneira geral, pode-se dizer então que as competências organizacionais são competências coletivas da organização cujo objetivo é assegurar a realização da missão, da visão e/ou da estratégia do empreendimento, justificando-se assim a realização de um Plano de Gestão. As competências coletivas constituem o resultado de um processo e não sua causa. Ou seja, uma competência organizacional é a consequência de um tipo de sinergia e de cooperação de competências individuais e das interações de grupos e áreas da empresa (RUAS, 2009).

Dando seguimento a proposição de que competências organizacionais são competências coletivas, precisa-se avançar na compreensão dessa “nova” visão.

Na perspectiva funcional, a competência coletiva é vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representando os diferentes setores ou principais funções coletivas de um empreendimento, sendo correspondentes a atribuições específicas de grupos (NORDHAUG e GRONHAUG, 1994; RUAS, 2005).

Sob a perspectiva social, a competência coletiva refere-se à competência de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização. Para Michaux (2005) existem diferentes contextos de uso nos quais a competência coletiva está inserida, como a dinâmica e o resultado da equipe (dinâmica dentro de uma equipe, sinergia e entendimento comum pelas regras coletivas de relacionamento, que fazem com que elas trabalhem juntas). Outro contexto de uso dessa competência é a aprendizagem coletiva, que ocorre pela mudança do *savoir fair*¹⁵ para a criação de um novo saber. A competência coletiva pode ser associada ao resultado da aprendizagem organizacional ou coletiva (a partir da introdução de alguma inovação) e do compartilhamento de saberes e expectativas (reflexão coletiva, conduzida pela lógica de melhoria e conduzida pela experiência). (Esse compartilhamento pode ser explícito ou não, e está ligado às tecnologias de informação e comunicação); e a cooperação e comunicação, ligadas à rede informal de cooperação e gestão de riscos e investimentos.

Segundo Retour e Krohmer (2011), uma competência coletiva pode ser separada em um saber operacional de um grupo e também como uma tradução operacional em ações realizadas individualmente. Para esses autores, a existência de um referencial comum estrutura a ação coletiva que acaba por ser resultado do compartilhamento entre experiências e

¹⁵ Termo original do francês que significa habilidade, tato, esperteza.

representações das pessoas envolvidas. A linguagem compartilhada diz respeito a um vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação (gestos, olhares, poucas palavras). A memória coletiva refere-se às aprendizagens, ou seja, ela marca as aprendizagens coletivas passadas e orienta as posteriores. E quando os autores tratam do engajamento subjetivo, querem demonstrar uma mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. Diz respeito à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação (RETOUR e KROHMER, 2011).

De um modo geral, pode-se perceber que o conceito de competência coletiva está em processo de apropriação, porém já é possível constatar alguns elementos auxiliando na identificação de competências coletivas, como é o caso das contribuições de Retour e Krohmer (2011) referentes à memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada e engajamento subjetivo. Sempre considerando que os estudos continuam a apontar o caráter dinâmico, tácito, compartilhado e sinérgico.

Bitencourt, Azevedo e Froelich (2013) afirmam que na visão funcional, a competência coletiva é necessária para a realização das funções básicas da empresa como: produção, P&D, *marketing*, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. Essa visão vem restringindo as competências coletivas às funcionalidades dos empreendimentos. Nesta perspectiva, podem ser citados os trabalhos de Barton (1992), Nordhaug e Gronhaug (1994) e Becker (2004).

À luz da visão baseada em recursos (VBR), Barton (1992) aponta os fatores que constituem as competências coletivas consolidadas a partir da soma de conhecimentos e habilidades presentes em diferentes sistemas da organização, como o sistema técnico e informal.

No entanto, Hansson (2003) ao abordar a perspectiva social refere-se ao conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização. Para esse autor, as competências coletivas são estabelecidas com as habilidades de um grupo de indivíduos que age coletivamente a partir de um objetivo comum.

Conforme Zarifian (2001) são evidenciadas a partir da sinergia existente dentro de um grupo, isto é, mais do que a soma das competências individuais, pois quanto mais consolidada a competência coletiva mais difícil será constatar a quem pertence uma habilidade.

Boterf (2003, p. 51) afirma que “Não há competência senão posta no ato, a competência só pode ser competência em situação”. Portanto para que haja o

desenvolvimento efetivo de uma competência coletiva são necessárias a articulação e a sinergia entre os indivíduos.

Para Bitencourt e Bonotto (2006), as competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas alcançar um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre elas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.

Segundo Sandberg e Targama (2007), competências coletivas significam que um grupo de indivíduos interage na execução de uma tarefa específica que é impossível para uma única pessoa realizar sozinha. Quando indivíduos realizam uma tarefa específica juntos, cada um deles contribui com uma competência específica. No entanto, somente quando eles interagem é que uma competência coletiva é desenvolvida e estabelecida.

Para Bitencourt e Bonotto (2006), as competências coletivas existem em grupos de trabalho, e o que as diferenciam e geram valor para as pessoas e para a organização é a forma como elas se desenvolvem (dinâmica dos grupos). O desenvolvimento dessas competências está relacionado à qualidade dos processos de interação do grupo.

As autoras ressaltam que há uma lacuna teórica entre as competências da organização e do indivíduo e sugerem mais estudos no campo. Não é frequente encontrar trabalhos de pesquisas que estudem as competências coletivas; elas podem ser o meio de transformar as competências individuais em aprendizado coletivo na organização.

Segundo Bittencourt (2004) a obtenção da competência se dá pelo englobamento de questões relacionadas ao autodesenvolvimento, às práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e a autorealização, enquanto Ruas (2001) salienta que as iniciativas de formação e treinamento deveriam alavancar o desenvolvimento dos atributos relacionados aos novos padrões de performance e desempenho. No entanto, esses atributos nem sempre agregam ao desenvolvimento de competências.

Entende-se que a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto de trabalho, porém só se manifestando na atividade prática.

Assim sendo, o próximo capítulo apresentar-se-á o empreendimento COFRUTA como lócus de aplicação do conceito de competência e como os atributos de competências coletivas foram identificados neste empreendimento.

II

A COFRUTA COMO CAMPO DO EXERCÍCIO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS

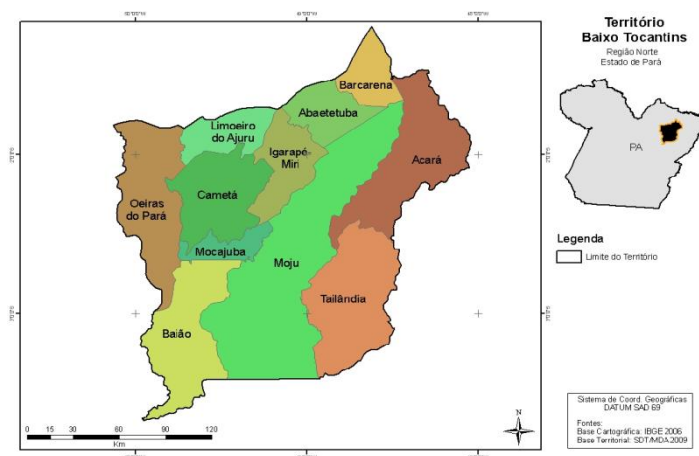
2.1 A COFRUTA: lócus de aplicação do conceito adotado na dissertação sobre gestão por competências coletivas

A Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) está localizada no município de Abaetetuba-PA, à 110 km de Belém – capital do Estado, na Mesorregião Nordeste Paraense e Microregião de Cametá. Esta cooperativa situa-se no Território da Cidadania Baixo Tocantins, que abrange uma área de 36.024,20 Km² e é composto por 11 municípios: Abaetetuba, Acará, Barcarena, Baião, Cametá, Igarapé-Miri, Limoeiro do Ajurú, Mocajuba, Moju, Oeiras do Pará e Tailândia.

A população total do território é de 739.881 habitantes, dos quais 390.579 vivem na área rural, o que corresponde a 52,79% do total. Possui 32.365 agricultores familiares, 24.701 famílias assentadas, 10 comunidades quilombolas e 2 terras indígenas. Seu IDH médio é de 0,68 (SIT/MDA, 2014).

Como um dos principais municípios deste Território, a Abaetetuba-PA, lócus desta pesquisa, possui uma população de 141.100 habitantes, sendo 58.102 localizados na área urbana e 82.998 na área rural, com uma taxa de crescimento anual de 1,71, conforme dados do IBGE (IBGE, 2010). Esta característica mostra que a agricultura familiar tem papel importante, haja vista que o meio rural contém o maior percentual de sua população.

Mapa do Território da Cidadania Baixo Tocantins



Fonte: Sistema de Informações Territoriais (<http://sit.mda.gov.br>).

Nos anos 80, a população rural, apoiada pela Igreja Católica, tendo ainda apoio de intelectuais em processo de intercooperação com entidades da sociedade civil organizada, passou a organizar em movimentos sociais e com isso houve a tomada dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais e Pescadores Artesanais,

Nessa perspectiva os agricultores familiares se constituem como sujeitos coletivos, mobilizando a sociedade local e vão construindo novas organizações civis e produtivas como associações e as cooperativas rurais, instrumentos capazes de intervir e alterar a realidade regional. Suas redes sociais, econômicas e políticas vem garantindo a obtenção de serviços como formação, apoio técnico acesso a mercados etc. Seus modos de vida ganham força quando combinada à economia solidária, cuja base está centrada na localidade e, assim, suas conquistas evoluem na geração de trabalho e renda para os sujeitos participantes destes empreendimentos.

Essa realidade é mais visível com a criação da Associação para o Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba (ADEMPA), fundada em 17 de agosto de 1992, vinculada ao STTRA. A repercussão do resultado do trabalho desta associação mostrou-a com papel essencial, principalmente na elaboração de projetos para financiamento da produção, extração ou cultivo de frutos, particularmente, do açaí, junto ao Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) e Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

No início, a ADEMPA não tinha a ideia de agregar valor à produção, ou seja, trabalhar o beneficiamento da mesma, e sim, de concentrar a oferta do produto primário para a comercialização coletiva. Em relação ao processo produtivo e à perspectiva de comercialização, porém credibilidade e legitimidade da ADEMPA, junto aos seus associados e demais público, levou-a ao limite sua possibilidade de intermediação diante do mercado. Isto devido o Novo Código Civil, edição de 2002, no qual a associação, enquanto pessoa jurídica, não possuía, em seu contrato social, a comercialização, e mesmo que comercializasse não poderia distribuir os resultados econômicos, para o conjunto de associados, devendo estes ser reinvestidos integralmente à própria associação.

Tal impasse gerou a necessidade de se constituir uma cooperativa, pois além de atender os interesses comerciais ainda preservaria o trabalho coletivo, assim como valores já desenvolvidos entre eles, como ajuda mútua, união, democracia, igualdade, partilha, respeito

à natureza, dentre outros, tornando-se a cooperativa uma solução para a maioria dos agricultores familiares associados à ADEMPA.

Assim, a partir o debate sobre processamento de frutas naquela região a ADEMPA, com o apoio do STTRA, estimulou a criação da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA) para que pudesse atuar nesse segmento, beneficiamento a produção, industrialização e comercialização dos frutos (SILVA, 2010).

A COFRUTA, fundada em 02 de março de 2002, passou a desenvolver o cooperativismo no Território do Baixo Tocantins, com ações que visassem elevar os potenciais produtivos, organizacional e comercial dos produtos oriundos da agricultura familiar, por meio dos princípios de economia solidária, a fim de promover a geração de trabalho e renda no município de Abaetetuba. Os cooperados da COFRUTA conseguiram instalar uma fábrica de processamento de açaí e outros frutos, comercializa polpas congeladas para diversas regiões do país, além de uma mini-fábrica para processamento de oleaginosas. Sua estrutura funcional pode ser visualizada no organograma abaixo:

Figura 1: Organograma da COFRUTA



Fonte: elaborado pelo autor, em 2013, com base nas informações da pesquisa de campo.

Esse empreendimento compartilha características familiares e comunitárias, a partir do trabalho exclusivamente de agricultores familiares associados. São, aproximadamente, 600 famílias, divididas em 20 assentamentos; dois em terra firme e dezoito em área de várzea, baseados em princípios como a cooperação e a solidariedade, em busca de superação das dificuldades do dia-a-dia, recriando alternativas individuais e coletivas, objetivando a geração de trabalho e renda, a fim de suprir suas necessidades básicas.

Atualmente a COFRUTA reúne 60 famílias com uma média de 5 (cinco) pessoas. Considerando os últimos três anos (2011, 2012 e 2013) houve um pequeno acréscimo de

sócios, sendo 8 (oito) em 2011, 6 (seis) em 2012, e 3 (três) em 2013, elevando o quadro social de 93 (noventa e três) para 120 (cento e vinte) cooperados. O número de mulheres que trabalham na cooperativa é de 27 (vinte e sete) e o de homens é 93 (noventa e três), dos quais 30 (trinta) são jovens.

O quadro social da COFRUTA apresenta um perfil socioeconômico no que tange ao nível de escolaridade dos cooperados, o qual possui somente o ensino fundamental incompleto com 60% (sessenta por cento) dos cooperados, tendo 4 (quatro) anos de estudos, ou seja, do pré-escolar a 4ª série do ensino fundamental. Enquanto 22,5% (vinte e dois e meio por cento) possuem nível de escolaridade da 5ª a 8ª séries do ensino fundamental. 12,4% (doze, vírgula quatro por cento) possuem o ensino médio, 3,8% (três vírgula, oito por cento) são analfabetos e 1,3% (um vírgula, três por cento) o ensino superior.

A faixa etária do quadro social da COFRUTA predominante é entre 30 (trinta) a 50 (cinquenta) anos de idade com 62,5% (sessenta e dois e meio por cento), seguido da faixa etária entre 18 a 29 anos com 25% (vinte e cinco por cento) e apenas 12,5% (doze e meio por cento) do quadro social possui mais de 50 (cinquenta) anos de idade.

A direção da COFRUTA pretende expandir o quadro social de maneira a atingir um crescimento para os próximos cinco anos (2014 – 2018) considerando o marco zero o ano de 2014 a entrada de 12 (doze) sócios até o ano de 2015, passando para 24 (vinte e quatro) em 2016, 36 (trinta e seis) em 2017 e finalmente, 60 (sessenta) sócios em 2018 totalizando um acréscimo no quadro social da ordem de 50% (cinquenta por cento), ou seja, 60/120 do total de sócios.

A participação de sócios, na COFRUTA, se dá de forma participativa e democrática, ocorrendo por meio de assembleias gerais, reuniões, grupos de trabalho, comissão e comitês gestores, que envolvem ações e interesses da cooperativa. O Estatuto Social da COFRUTA no artigo 28 – “a assembleia geral é o órgão máximo podendo deliberar sobre todas as questões relativas à mesma, respeitando o estatuto e a legislação cooperativista em vigor. A convocação dos cooperados ocorre através de editais, chamadas, convites e indicação de acordo com suas habilidades”.

A periodicidade da realização das assembleias gerais é trimestral. No ano são realizadas uma assembleia geral, com a participação de 2/3 (dois terços) dos associados em pleno gozo dos seus direitos. Com relação às assembleias extraordinárias, em média são

realizadas 4 (quatro) gerais, com a participação de (metade mais um) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

No entanto, esse empreendimento tem dificuldades como: o patrimônio pessoal dos sócios é pequeno, com lotes de aproximadamente 15ha; a maioria dos sócios tem um reduzido grau de instrução (ensino fundamental); o parque fabril está obsoleto (com mais de doze anos). O empreendimento não possui capacidade financeira para manter capital de giro de ativo. Assim sendo, a COFRUTA tem características o que afirmam Tauile e Debaco (2002, pp. 62-63).

As empresas de autogestão são formadas por pessoas que não possuem grande patrimônio pessoal e, normalmente, têm um reduzido grau de instrução. Mesmo quando estas empresas têm à disposição equipamentos para trabalhar, estes costumam ser antigos e, muitas vezes, obsoletos. A falta de patrimônio faz com que a empresa nasça com uma estrutura de capital deficiente e que frequentemente a necessidade de capital de giro seja superior à sua capacidade de financiá-lo. Outro problema está relacionado à falta de instrução formal dos cooperativados e, particularmente, daqueles que ocupam os cargos de direção. Não obstante o conhecimento prático e tácito que estes trabalhadores tenham do processo produtivo em si, a sua carência de conhecimentos técnicos e de experiência em questões mercadológicas, bem como macro-institucionais, agrava as dificuldades naturais para se construir um quadro de administradores com competência adequada àquelas novas (e inovadoras) situações.

Assim, pode-se dizer que os cooperados possuem uma capacidade instalada em termos de técnicas de agricultura e manejo agropastoril, desenvolvidos a partir de conhecimentos tácitos, portanto, sem qualificação formal, o que ocorre ainda em relação à gestão, estoque, pessoas, estratégias (mercado e financeira). Mas certamente, a COFRUTA tem contribuído para proporcionar alternativa de geração de trabalho e renda, a fim de transformar a vida socioeconômica e cultural dos cooperados e da comunidade local, de maneira sólida e sustentável, como pode ser observada em seus objetivos:

- a) incentivar e coordenar a produção familiar rural, nas áreas pertencentes aos cooperados;
- b) viabilizar o acesso e comercializar os bens de consumo, frutos e derivados necessários às famílias dos cooperados bem como, no limite de interesses da cooperativa e da lei, os não sócios;
- c) viabilizar a comercialização dos frutos e derivados por ela incentivada dos associados, no limite de interesses da cooperativa e da lei, os não sócios;
- d) implantar sistema de agroindústria em produtos de interesse dos seus associados;
- e) realizar operações de compra e venda de frutos e derivados que possam atender às necessidades de seus cooperados, sem comprometer o equilíbrio financeiro da cooperativa;
- f) prestar assistência técnica a seus associados;

- g) repassar créditos;
- h) prestar assistência social de acordo com os limites do fundo de reserva par este fim;
- i) promover encontros e cursos buscando uma melhor qualificação dos agricultores familiares, proporcionando uma melhor compreensão do movimento cooperativista e a introdução de novos padrões tecnológicos e de gestão visando assim à melhoria de seu potencial produtivo;
- j) promover o intercâmbio entre outras organizações ou experiências profissionais de interesse dos cooperados;
- k) a cooperativa poderá firmar convênio com outras entidades, cooperativas, organismos públicos e privados, nacionais e estrangeiros ou internacionais para colaborar com o alcance de seus objetivos (ESTATUTO, CAPÍTULO II, DOS OBJETIVOS, ART. 5).

Em seus desafios está a expansão da fábrica para beneficiar os produtos de seus associados, assim como, de elevar sua capacidade de comercialização, pois há um baixo volume de vendas (queda de 50% sobre o ano anterior 2012/2013), que em princípio parece ser um reflexo da possível dificuldade em relação ao setor comercial da cooperativa, inclusive, com estoques encalhados de produtos (polpa de açaí, bacuri e manga), um valor de aproximadamente R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), sem nenhuma definição enquanto estratégia para comercialização. Também se verificou que ocorreu vendas para o governo municipal, que não foram recebidas, por falta de documentação exigida, ou seja, a DAP – Declaração de Aptidão ao PRONAF, para a comercialização no mercado institucional.

Também se observou que o maquinário e os equipamentos utilizados no processo tecnológico estão defasados e, praticamente, inexistente capital de giro e reserva técnica financeira para socorrer o empreendimento em momentos de baixa liquidez¹⁶.

Para demonstrar a preocupação da COFRUTA, com essas questões a mesma elaborou um plano de investimentos com obras civis e de outra natureza, que se mostrar sinteticamente, a qual busca contemplar a estruturação de um laboratório de análises físico-químicas, com o objetivo de que esta seja feita na própria agroindústria, a fim de se verificar a qualidade das polpas, principalmente, às destinadas ao mercado externo. A ideia principal é de ampliar em 60 m² o parque industrial do empreendimento, investimento esse que importa em R\$ 91.200,00 (noventa e um mil e duzentos reais).

Está prevista também a reforma de 300m² no setor da agroindústria, como pintura das paredes e teto, adaptações no *lay-out*¹⁷ e piso, mas também nas instalações elétricas e hidráulicas, a fim de atender às exigências da legislação em vigor e minimizar as ações

¹⁶Diz-se baixa liquidez aquele momento em que o empreendimento possui baixo volume de dinheiro no caixa ou no banco para quitar seus compromissos em curto espaço de tempo, normalmente 30 dias.

¹⁷*Lay-out* – termo inglês que significa desenho da fábrica.

oriundas das barreiras fitossanitárias, por ocasião do processo de exportação das polpas, principalmente, do açaí, para países como Estados Unidos, totalizando R\$ 70.000,00 (setenta mil reais). Também haverá a construção de um galpão para armazenar e selecionar matéria-prima, anexo à fábrica, com câmara de climatização, com área total de 40m², perfazendo um total de R\$ 68.000,00 (sessenta e oito mil reais).

Ainda o Centro de Treinamento TIPITI também será contemplado com a reforma de 32m² para melhorar o conforto e o atendimento aos cooperados na realização de cursos e treinamentos num total de R\$ 54.400,00 (cinquenta e quatro mil e quatrocentos reais) e, finalmente, não menos importante, será construído um túnel de congelamento, com área de 32m², com antecâmara para o congelamento das polpas de frutas, totalizando R\$ 283.200,00 (duzentos e oitenta e três mil e duzentos reais) em investimentos e 464m² (quatrocentos e sessenta e quatro metros quadrados) de área em construção civil e reformas. O parque tecnológico será renovado com como pode ser observado na tabela 3.

Tabela 1 – Uso e Fontes para a área produtiva da COFRUTA

Destinação	Valores em reais R\$
Obras civis	54.400,00
Máquinas e equipamentos	2.400,00
Custeio	40.000,00
ATER	475.585,00
TOTAL DO INVESTIMENTO	572.385,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo, dezembro de 2013.

Para equipar a fábrica, uma vez que máquinas e equipamentos estão obsoletos, com mais de uma década de uso contínuo, a COFRUTA fará um investimento da ordem de R\$ 62.890,00 (sessenta e dois mil, oitocentos e noventa reais) conforme descrito na tabela 4.

Tabela 2 – Uso e Fontes para aquisição de máquinas e equipamentos da COFRUTA

Descrição do item	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Liquidificador industrial	04	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Conjunto de despolpadeiras de açaí completo	04	R\$ 5.000,00	R\$ 20.000,00
Despolpadeira horizontal para polpas diversas	01	R\$ 19.000,00	R\$ 19.000,00
Balança de braço	02	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
Balança eletrônica	01	R\$ 690,00	R\$ 690,00
Balança de precisão	01	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
GPS	02	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
Computadores de mesa para fábrica e escritório	03	R\$ 1.700,00	R\$ 5.100,00
Notebooks	02	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
TOTAL DO INVESTIMENTO			R\$ 62.890,00

Fonte: . Elaborado pelo autor, com base na pesquisa de campo, dezembro de 2013.

Nesse contexto, a problematização da gestão por competências coletivas da COFRUTA, enquanto um empreendimento solidário, busca analisar sua reconstrução históricas interfaces das competências individuais e na dinâmica da autogestão, tendo em vista o relacionamento e permanência desta cooperativa no mercado. É assim que se entende que a COFRUTA, ao longo de sua trajetória, precisou desenvolver competências, as quais foram consolidadas a partir da articulação de suas estratégias de mobilização de recursos e do desenvolvimento de suas capacidades internas.

Para isso, foi necessário alinhar as estratégias organizacionais às práticas de gestão, dando suporte ao empreendimento, para alcançar os resultados desejados. Utilizando-se de processos de intercooperação que tem contribuído para sua consolidação, principalmente, as competências organizacionais, mas também de investimentos em pessoas, estrutura, processos, visando o fortalecimento de uma cultura empresarial específica e sob a perspectiva da cooperação, sem deixar de utilizar de tecnologias e inovar-se, com a mobilização de seus cooperados, a fim de acompanhar as mudanças conjunturais, impostas pelo mercado.

Portanto, as competências coletivas da COFRUTA potencializam a autogestão para seu fortalecimento enquanto empreendimento solidário. Sendo assim, as competências coletivas são vistas em comportamentos e atitudes do conjunto de seus cooperados, nas diferentes frentes de trabalho, evidenciando um desempenho superior, ao trazer em seu bojo uma orientação para o processo pedagógico que inaltece, como foco principal, o desenvolvimento rural com inclusão socioproductiva a fim de promover o bem estar social.

Essa capacidade de articulação e de interação dos cooperados em face às adversidades tem criado um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em sinergia, como uma vantagem, devido ao aprendizado em diferentes níveis, isto porque as relações entre os cooperados, tornam-se elementos indispensáveis à construção de competências coletivas.

Assim, os cooperados ao decidirem coletivamente suas atividades de trabalho constroem objetivos ou metas comuns, como resultante de reflexões, discussões e experiências trocadas no diálogo grupal e com seus assessores. Desta forma, geram uma linguagem comum que favorece o sentido coletivo.

Neste sentido, Eid (2012) mostra que um empreendimento gerido pelos próprios trabalhadores precisa assimilar o conceito de politecnia no âmbito do trabalho, visto que se trata de captar o conjunto das atribuições/funções do empreendimento, a partir de uma visão totalizadora, em que todos os setores se constituem como uma unidade do empreendimento.

Assim, concorda-se com o entendimento de Chiariello (2012, p.90) sobre a politecnia, quando o autor afirma que “a politecnia propõe a interação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, permitindo que os conhecimentos sobre a totalidade do trabalho sejam de domínio dos trabalhadores, questionando a divisão técnica do trabalho no capitalismo”.

Sob esta concepção, o conjunto dos trabalhadores passa a ter conhecimentos diferentes processos de trabalho, ou seja, domínio dos conteúdos e métodos de trabalho de forma intimamente ligados, desde a produção à atividade de gestão, em face dos princípios e valores da economia solidária. Assim, pode-se dizer que a politecnia visa a

desenvolver a igualdade de oportunidades, através da perspectiva de se implementar o rodízio nos cargos do empreendimento, de forma gradual, não impositiva, onde cada um possa passar certo período em cada função, posto de trabalho ou na direção. Exige-se primeiramente, a formação de uma cultura organizacional(...). É fundamental a participação de técnicos e de docentes especialistas naquela atividade fim do empreendimento, para ensinarem e aprenderem juntamente com os trabalhadores (EID, 2012, p.3).

Nesse sentido, embora tudo seja discutido e dialogado entre o corpo societário e os gestores da cooperativa, o processo de sucessão ainda pode ser melhorado. Por um lado não existe por parte dos sócios interesse em assumir responsabilidade como gestor, um dos fatores que possa contribuir para esse fim, seria o baixo nível de escolaridade. Por outro, existe uma acomodação por parte da direção em se manter os eleitos sempre próximos dos interesses que convergem ao grupo dominante, como diz o ditado popular “em time que está ganhando, não se mexe”. O entrevistado 3 reafirma este ponto quando informa que:

Precisa melhorar no sentido de fazer sucessores. Aqui as coisas não são registradas no computador, ficam guardadas nas pastas e quando falta pouco tempo para encerrar o tempo de enviar para o contador ou para fazer um estudo, as coisas vão atropelando (Entrevista 3).

FOTO 1 – Unidade Agroindustrial da COFRUTA.



Fonte: Acervo do autor em novembro, 2014.

FOTO 2: Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Abaetetuba



Fonte: Acervo do autor, relativo à pesquisa de campo, novembro, 2014.

O entrevistado 1 afirma que a organização da COFRUTA é resultado do processo de organização comunitária iniciada nos anos 80, a qual foi evoluindo para as lutas políticas, com a tomada dos Sindicatos e posteriormente à organização sócioprodutiva, com a ADEMPA e, devido a necessidade de comercialização, a COFRUTA.

Iniciou com o sindicato e depois foi criado a Associação ADEMPA para trabalhar os investimentos (crédito rural, FNO, PRORURAL e PRODEX e PRONAF) e, por último, e por necessidade de comercialiar, foi criada a Cooperativa COFRUTA. Foram vários debates e reuniões com a FASE e Sindicato e o quadro social da ADEMPA para debater a necessidade de comercialização (Entrevistado 1).

No início de 2014, conforme informação da diretoria, a cooperativa contava com um quadro social de 120 trabalhadores cooperados, tendo, no entanto a participação efetiva de 30 cooperados, fornecedores assíduos de matéria-prima para a fábrica de beneficiamento.

No entanto, há nesse movimento de trocas, a internalização do aprendizado coletivo em interface das diferentes visões em intercâmbio criando uma base de conhecimento inerente a troca de conhecimento técnico e conhecimento popular, que potencializa o coletivo.

Abaixo pode-se observar que as discussões entre os setores de produção e da gestão gera competências coletivas específicas, como àquelas praticadas pelos coordenadores dos núcleos de produtores da COFRUTA.

O chefe de núcleo reúne os agricultores e define um planejamento. As responsabilidades são delegadas pelo conhecimento maior de cada um. Quem apanha o açaí, quem debulha, quem coloca na basqueta ou rasa, quem pesa e quem transporta e quem recebe o numerário para entregar ao produtor. Existe um comportamento ético nas relações com os agricultores. Ninguém passa a perna no outro. É igualitária (Entrevistado 4).

O sistema de produção é caracterizado pela produção do açaí com o uso de técnicas de manejo agroflorestal em sistemas de monocultivo e consorciado, sendo, inclusive, a base da economia do município. Outros produtos como cupuaçu, cacau, peixe e camarão também são importantes na base da sustentação das famílias do quadro social da COFRUTA.

A renda média mensal dos agricultores familiares cooperados da COFRUTA está em torno de R\$ 1.670,00 (hum mil, seiscentos e setenta reais) e em si tratando de município, a renda média domiciliar percapita em Abaetetuba é de R\$ 287,19 (duzentos e oitenta e sete reais e dezenove centavos) conforme IBGE (2012). Isso ratifica que COFRUTA está à caminho de sua sustentabilidade econômica.

A propriedade rural dos cooperados possui, em média, uma área de 15ha¹⁸, com grande produtividade de espécies frutíferas, como açaí, cupuaçu, cacau, turanja, banana, coco, manga e a produção de sementes de espécies oleaginosas, como muru-muru e andiroba, com o uso de técnica de manejo.

O manejo alternativo do açaizal trouxe resultado positivo para as famílias. Alguns problemas antes verificados, como a falta de diversificação de espécies em função da predominância do açaí; a dificuldade de introdução de novas espécies, devido ao manejo tradicional local e à degradação do solo, foram resolvidos com a introdução desse novo sistema de plantio. As condições do solo foram melhoradas com o aumento de matéria orgânica.

¹⁸Há = hectares. Unidade de medida agrária equivalente a cem ares, ou um hectômetro quadrado; dez mil metros quadrados. Segundo o Dicionário Escolar de Língua Portuguesa. MEC. FAE. Rio de Janeiro, 1986 p.556

O cultivo do açaí tornou-se prioridade pelo seu valor nutricional e alimentar, além do valor comercial, e passou a ser a principal atividade econômica da várzea de Abaetetuba.

O manejo do processo produtivo do açaí começa com a limpeza dos açais, no período da entressafra entre maio e julho. Os agricultores efetuam a limpeza do açail durante a maré baixa, pois não é possível fazer o manejo do açaí no período da maré alta, em virtude do alagamento das áreas. O açaí forma uma touceira, da qual geralmente brotam de 4 a 5 caules longos e finos, que são denominados pelos produtores de estipes.

A prática de manejo alternativo do açaí (*Euterpe oleraceae*) consiste no corte dos perfilhos mais velhos, menos produtivos e com baixo desenvolvimento. Esse material vegetal é depositado na área como cobertura morta. Essa inovação permitiu diminuir o número de limpezas para duas por ano, o que reflete na despesa familiar do agricultor.

A própria capina também passou a ser mais leve. O corte das estipes de açaí possibilitou fazer um novo arranjo e combinação de culturas na área e, ao ampliar o espaçamento entre as plantas, a família pôde introduzir outras espécies frutíferas e madeiras, como banana (*Musa paradisiaca*), jambo (*Syzygium malaccense*), limão (*Citrus limon*), ingá (*Ingá heterophylla*), andiroba e pau-mulato (*Calycophyllum spruceanum*).

A mão-de-obra utilizada na limpeza do açail é composta pela força de trabalho familiar, contratada por meio de relações informais e por meio de realizações de mutirão. De modo geral, cerca de 70% da mão-de-obra utilizada na limpeza é familiar e contratada.

Nesse sentido, o empreendimento põe em prática um dos vetores da pesquisa que vem a ser a inclusão sócio-produtiva de jovens. É neste momento que se inicia o processo de sucessão para as futuras gerações e que vai impactar na sustentabilidade ambiental e cultural do empreendimento, dando assim a continuidade nos interesses das famílias na geração de trabalho e renda, o que certamente contribuirá com a cooperativa, com o município, estado e a nação.

Assim, além dos meios de produção estarem em perfeita harmonia “*ceteris paribus*”, a COFRUTA contribui nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e quiçá no político, com a formação de uma juventude atenta aos valores da cidadania.

A coleta do açaí consiste na coleta dos cachos ou “vassouras”, como são chamados popularmente, do açazeiro, por um trabalhador denominado de peconheiro¹⁹.

¹⁹ Peconheiro é o trabalhador que sobe no açazeiro para colher o cacho do açaí, uma das primeiras etapas da colheita. Nas comunidades, é comum os filhos dos agricultores assumirem esta função. O peconheiro atrela aos

A colheita dos cachos de açaí normalmente é feita pela manhã ou no final da tarde, para evitar perda excessiva de água e fermentação dos frutos, por meio do método tradicional de subida na palmeira, usando uma peconha. Uma vez no topo do açazeiro, o escalador retira o cacho com o auxílio de um facão, amarra na cintura ou segura com as mãos, e depois desce escorregando pelo tronco. Tal método se caracteriza por ser simples, rápido, barato e prático, mas pouco seguro do ponto de vista da segurança do trabalhador.

Depois da coleta, debulha-se e armazena-se o fruto do açaí em rasas²⁰ e em basquetas,²¹ este é transportado em embarcações marítimas até o porto da cidade para ser pesado e comercializado. Outra estratégia de uso sustentável dos recursos naturais implementados pelos agricultores familiares no município, são os sistemas agrofloreais (SAF) que correspondem a uma forma de uso da terra e manejo dos recursos naturais, nos quais espécies lenhosas (árvores, arbustos, palmeiras) são utilizadas em associação com cultivos agrícolas ou animais, na mesma área, de maneira simultânea ou em sequência temporal.

A finalidade da introdução dos sistemas agrofloreais, na região de várzea do município de Abaetetuba, é de uso da terra com a associação de árvores com outras culturas perenes (açaí) ou anuais e/ou animais. Essa estratégia prioriza a diversificação das áreas de produção de açaí de várzea de Abaetetuba, desenvolvidas pelos agricultores familiares, por meio de plantio de açazeiros consorciados, como objetivo de combater a monocultura do açaí e diversificar a produção. Nesse componente, os agricultores usam técnicas de cultivo de açazeiros consorciados com novas espécies frutíferas e não frutíferas, contribuindo para o enriquecimento e recuperação da vegetação natural da várzea.

Neste sistema consorciado, as mudas de açazeiro são plantadas em covas, obedecendo ao espaçamento de 6 a 4 metros, que permite abrigar a população de 420 touceiras/hectare. Juntamente com o açazeiro, pode ser cultivada a bananeira nas entrelinhas, guardando o mesmo espaçamento dos açazeiros, utilizando mudas de variedades adaptadas ao ecossistema de várzea, com 420 plantas por hectare. Junto com essas espécies de fruteira, cupuaçu (*Theobromagrandiflorum*) ou cacau (*Theobromacacao*), no espaçamento de 6 a 4 metros, com

seus pés à árvore por meio de um cinto, denominado de peconha, formado pelas folhas do próprio açazeiro, da sua folha seca ou de saco de fibras (saco de cebola).

²⁰ Rasas são cestos tipo paneiro, feito de maneira artesanal com capacidade de 28kg próprio para a armazenagem do açaí através das embarcações, por ser mais facilmente carregado no espaço de várzea, bem como, acomodação na embarcação, (transporte fluvial) devido ao seu formato.

²¹ Basquetas são engradados plásticos, feitas em polietileno, com capacidade de 14kg = 1/2 rasa, são próprias para o transporte do açaí no caminhão (transporte terrestre).

a população de 420 plantas/hectare e de uma ou mais espécies de essências florestais, no espaçamento de 12 x 8 metros, que garante a população de 104 plantas/hectare.

A ação pelo manejo e a utilização das boas práticas de produção do açaí pelos agricultores familiares da COFRUTA, no município de Abaetetuba, estão voltadas, principalmente, para sustentabilidade dos recursos naturais, visando favorecer a produção dos frutos, com técnicas de manejo sustentáveis, retirando apenas uma parte dos frutos, para que a outra possa garantir as produções futuras.

Neste sentido, verifica-se a tomada de conscientização por parte dos agricultores na preocupação ambiental a fim de garantir a sustentabilidade dos recursos naturais em contrapartida ao modo de produção capitalista, normalmente, tende por trabalhar em grande escala, com tendência a esgotar os recursos disponíveis ou acelerar este processo.

O processo produtivo desenvolvido pelos pequenos produtores familiares vem passando por uma série de alterações nos últimos anos, principalmente, devido às diretrizes implementadas pelos agricultores familiares, que têm iniciado um processo de construção de um novo regionalismo, centrado no desenvolvimento sustentável da região, tendo em vista os sistemas locais de produção e inovação. Neste movimento se redefinem as formas de produção, cultivo e manejo dos açaizeiros.

2.2 A COFRUTA e os desafios na construção de competências coletivas

Partindo do pressuposto de que as competências coletivas são entendidas como a resultante de uma combinação harmoniosa de talentos individuais, elementos organizacionais, estilo de administração ancorados no coletivo de trabalhadores, segundo Krohmer e Retour (2006) pode-se considerar a COFRUTA na perspectiva da gestão por competências coletivas, observadas as seguintes dimensões: competências coletivas no processo de identificação em nível de referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

2.2.1 Nível Referencial Comum

Leplat (2000) enfatiza que a ação coletiva exige a coordenação das atividades individuais, em que os membros de um determinado grupo disponham de uma representação conhecida como referencial comum. Esse referencial é elaborado segundo Troussier, 1990 em função das informações retidas pelos membros do coletivo, porém não representando um resultado da soma de representações individuais.

Segundo Zarifian (1994) resulta num patrimônio compartilhado em decorrência de trabalho elaborado coletivamente. É elaborado conjuntamente por aqueles que estão implicados na preparação e na realização da ação. Remete a um acordo sobre o que convém fazer para se atingir um objetivo comum sobre os meios a serem empregados, as capacidades e os envolvimento das pessoas da equipe e sobre o compartilhamento dos seus esforços.

Nesse sentido, percebeu-se, na COFRUTA, a atuação do coordenador de núcleo no sentido de organizar os trabalhos pré colheita.

O referencial comum é um dos atributos de formação e desenvolvimento de competências coletivas, apresentado por Retou e Krohmer (2006, 2011) e como diz respeito à estrutura de uma ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas.

Destaca-se, portanto, que as representações compartilhadas referem-se ao jeito, olhar e a forma de fazer de um grupo (RETOUR e KROHMER, 2006). Sendo assim, essa concepção está articulada com o fato de o referencial comum fazer menção ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva.

Para investigar a existência desse atributo questionou-se os cooperados da COFRUTA quanto ao conhecimento de outros setores, solicitando que os mesmos apontassem pontos positivos e negativos.²² Tal procedimento foi feito para identificar se havia compartilhamento entre as experiências e representações dos cooperados frente a uma entrega coletiva das áreas envolvidas e se o todo (do empreendimento) havia sido contemplado.

2.2.2 Nível da Linguagem Compartilhada

Segundo Guilhon e Trepó (2000) é uma linguagem comum ou para Falzon (1991) uma linguagem operativa compartilhada que se refere ao fato de que os membros de um grupo de trabalho elaboram um vocabulário e um “dialeto” particular, próprios a essa equipe, que permite “conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na comunicação abreviada, evitar comentários e explicações (LE BOTERF, 1994).

Os cooperados possuem uma linguagem própria difícil de ser apreendida num primeiro momento. Essa linguagem compreende a terminologia “corriqueira” do próprio agricultor na lida da plantação, dos conhecimentos das espécies nativas, do dia-a-dia no lote agrícola, passando pelo barqueiro, que embora não faça parte do empreendimento, mas dialoga com muitos integrantes da cooperativa, inclusive nas incursões em que seja necessário levar alguém de fora da região para conhecer as propriedades, os açaiçais, a várzea como um todo. Dentro da fábrica também se observa o “dialeto” dos batedores de açai.

2.2.3 Nível da Memória Coletiva

Analisando a atuação dos cooperados da COFRUTA em suas estações de trabalho pôde-se identificar importantes elementos que confirmam a existência de competências coletivas que são retratadas por eles como a representação das aprendizagens coletivas vividas ou experimentadas em atividades passadas e futuras conforme prediz Retour e Krohmer (2011).

Este atributo das competências coletivas é abordado sob o ponto de vista da confrontação do “saber-fazer” no decorrer do trabalho realizado em conjunto, mas também de

²² Os aspectos negativos e positivos foram trabalhados na análise FOFA e foram remetidas para o Plano de Gestão por competências coletivas da COFRUTA – Anexo A.

um conjunto de conhecimentos confrontados entre os cooperados e das memórias e julgamentos de cada cooperado tem ou faz. Bem como da capacidade de aprender como indivíduo e em equipe, utilizando-se dessa experiência para antecipar-se aos eventos que cause qualquer transtorno à sua atividade laborativa. Refere-se então, a um saber aprender coletivamente proveniente da experiência vivenciada pelo indivíduo de acordo com Retoure Krohmer (2006) e ratificada por Le Boterf (2003).

Levou-se em consideração a possível existência de práticas de geração de aprendizagem no grupo de cooperados da COFRUTA. Assim, ao se obter as respostas as nossas indagações, foi possível afirmar que este atributo das competências coletivas se configura como existente no empreendimento ora estudado, uma vez que os entrevistados responderam de forma propositiva e relataram alguns exemplos de que tal atributo está presente na construção de seus processos de trabalho bem como no momento de compartilhamento do conhecimento adquirido, principalmente, por meio de reuniões conforme o relato abaixo:

fazendo um retrospecto da minha atividade aqui na COFRUTA, eu vejo que já passou muita gente pela minha mão, não que eu seja bom, mas é que a gente já tem a manha do negócio, devido estar tanto tempo lidando com o açaí. Vejo também que muita gente aprendeu e continua aprendendo com os outros mais experientes, principalmente quando participamos de um projeto, quer seja, na agricultura, na pesca ou até mesmo no lado financeiro. A gente sempre acha que é tempo de aprender, né. Até mesmo pessoas diferentes, de diferentes setores (tô falando dos parceiros). A gente não aprendeu um bocado de coisa contigo lá na oficina de planejamento? É assim mesmo, vocês também sempre deixam algo que a gente aproveita como aprendizado e, agente, vai passando pros mais novinhos. Às vezes a gente tem dificuldade de concordar com os outros, mas no fim é tudo farinha do mesmo saco, todo mundo é agricultor, a gente acaba se entendendo e deixando as desavenças a parte (Entrevistado 4).

Pode-se perceber que este atributo das competências coletivas (memória e aprendizagem coletiva) também pôde ser observado na elaboração do plano de investimento para o projeto TERRA FORTE do INCRA, pois em alguns momentos, os cooperados fizeram valer de seus conhecimentos individuais também compartilhados e geram espaço para a construção de competências coletivas, segundo Loufrani-Fedida (2006) e Angué, (2011), quando consultados por outros cooperados.

Tu lembra quando a gente teve que fazer aquele monte de planilhas pra calcular o custo de produção do açaí orgânico para preencher no projeto TERRA FORTE. Pois é, eu sabia alguma coisa, o batedor do açaí já sabia de outra, o produtor já me

informou quanto foi o custo do transporte, porque ele dividiu com um vizinho que mora rio acima. Quer dizer juntando um pouquinho aqui, um pouquinho ali a gente conseguiu as informações e saiu não foi. Pois é desse jeitinho que a gente leva. Num pode é esquentar a cabeça se não pira (Entrevista5).

Assim, de modo geral, a partir do que foi descrito no atributo pertinente a análise da memória e aprendizagem coletiva, na nossa concepção, é possível afirmar que o atributo se faz presente do grupo de cooperados da COFRUTA, mesmo que existam algumas falhas e que precisem ser melhoradas como é o caso da promoção de espaços que estimulem à capacidade de aprender com cada um e também em equipes ou grupos de interesses afins, para que possam consolidar relações de intercooperações e que a partir de suas vivências possam avançar na contribuição de ser uma autogestão mais democrática

2.2.4 Nível do Engajamento Subjetivo

O engajamento subjetivo tem como hipótese principal a compreensão que esse atributo faz referência a alguma ação por parte dos integrantes do grupo de cooperados, tão logo sejam impactadas, seja lá qual for o motivo. No trabalho de Retour e Krohmer (2011), o engajamento subjetivo tem a ver com a mobilização subjetiva das pessoas orientada para o empreendimento como um todo. É relacionado à resolução de imprevistos e algumas disfunções capazes de interromper o bom andamento do trabalho ou da ação a qual o cooperado está desempenhando. É uma iniciativa que pressupõe certa autonomia e responsabilidade da ação ou do trabalho.

Nesse sentido, a pesquisa trouxe à tona algumas percepções dos cooperados referentes ao modo como percebiam o impacto do seu trabalho na atividade da COFRUTA. Como resposta a essas indagações foi unânime que em sua totalidade os cooperados acreditam estar contribuindo de forma relevante para o negócio do empreendimento. O entrevistado E1 diz o seguinte:

A gente se esforça ao máximo para fazer o melhor possível para a cooperativa. Faça chuva ou faça sol, a gente tá lá né. Ninguém tá aqui obrigado. Veio porque quis. A gente decide tudo em comum acordo. Então não tem tempo ruim. O cliente pediu, a gente tem o compromisso de entregar a quantidade e a qualidade do açaí do jeito que foi pedido (Entrevistado 1)

E ainda vai além, os cooperados mesmos de áreas diferentes, como é o caso, da fábrica, as atividades por eles realizadas são importantíssimas como identifica o Entrevistado 4. “Rapaz se o que eu faço não contribuir para o negócio da COFRUTA é melhor morrer, por é daqui que a gente tira o nosso ganha-pão. Eu penso assim, se temos que fazer para contribuir vamos lá e fazemos, não é mesmo?”

Outra oportunidade que ilustra este atributo das competências coletivas e que também chamou a atenção do pesquisador foi no momento da coleta das entrevistas. A diretoria da COFRUTA estava enfrentando um enorme problema. Tinha vendido uma grande quantidade de açaí para um órgão do governo e o representante desse órgão, na medida em que ia recebendo as entregas de açaí, anotava a parte as referidas entregas para posteriormente fazer um pagamento só, mediante a apresentação da Nota Fiscal. Tudo foi cumprido até o momento do pagamento, quando surgiu o imprevisto. Primeiro, os valores de entrega não estavam de acordo com a pesagem.

A balança da COFRUTA estava sempre a maior em relação a do órgão do governo ou vice-versa. Segundo, a direção do órgão passou a exigir não mais uma Nota Fiscal do empreendimento e sim, uma Nota para cada Produtor na qualidade de Pessoa Física. A maior dificuldade encontrada para o grupo de gestores era visitar os produtores que residem num raio de até 60 km de distância do município de Abaetetuba, sede da COFRUTA, local este que não possui bom sinal de telefonia móvel e necessita de fretes de embarcações agendada com certa antecipação, já que os barqueiros partem de manhã bem cedo e tem que providenciar o combustível para a viagem e os mantimentos para alimentação durante o percurso da mesma, para tantas pessoas quanto forem viajar.

Nesse contexto, o grupo de gestor se dividiu em seis, cada um ficou responsável por avisar os diretores de núcleo e cada diretor de núcleo responsável por avisar um número de dez produtores. Como resultado, todos se engajaram em prol dos objetivos do empreendimento para cumprir uma exigência do tipo *top-down*²³, que foi acordada entre os membros do grupo de produtores, feita de maneira impositiva, mas que com, em função do engajamento subjetivo puderam reverter à situação e receber o pagamento sem maiores problemas.

Assim sendo, pode-se afirmar que os cooperados percebem a relevância de suas atividades no funcionamento da COFRUTA e com isso, sentem-se engajadas, realizando suas

²³ Top-down expressão idiomática inglesa que significa de “cima para baixo”.

atividades com autonomia e responsabilidade a fim de garantir um bom funcionamento da área em que atuam e consequentemente a própria COFRUTA, como retratada na teoria de Retour e Krohmer (2006) e ratificada em Zarifian (2012, p. 41) em que o autor enfatiza que o indivíduo competente deve confrontar o evento, entendendo o evento “como sendo alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva”.

Por essa razão, entende-se que a COFRUTA possui os atributos referentes à gestão por competências coletivas, como se observou a partir do debate teórico destacado no primeiro capítulo desta dissertação.

‘

CAPÍTULO III

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DA COFRUTA POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS

3.1 As primeiras abordagens ao problema prático da gestão por competências coletivas na COFRUTA

A escolha do Território do Baixo Tocantins, como universo da pesquisa e, mais especificamente, da COFRUTA como empreendimento para a aplicação do conceito de gestão por competências coletivas, deveu-se, em primeira instância, por se constituir em um empreendimento econômico de economia solidária, em que há um envolvimento concreto do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia – IFPA/Campus Castanhal, por meio da Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativa e Empreendimentos solidários – INCUBITEC. Com base nessa relação houve a possibilidade do exercício concreto de aproximação com esta cooperativa, na medida em que se constituía como uma demanda do próprio empreendimento por assessoria técnica coordenada pelo o professor Adebaro Alves dos Reis do IFPA, para a construção de um plano de investimento, e em consequência, um projeto a ser financiado pelo INCRA.

Antes de se partir para o empreendimento foi necessário a preparação da equipe, com antecipação de informações preliminares sobre o Território, o empreendimento e do edital Terra Forte, que serviu de base para essa inserção na COFRUTA, momento em que o grupo de pesquisadores²⁴, por meio da disciplina “Ferramentas de Gestão”.

Nesse sentido, este discente do mestrado, pôde contribuir, na condição de tutor, com noções conceituais sobre planejamento, seus princípios, diagnóstico, análise FOFA e a ferramenta de gestão *Brainstorming*, o qual ocorreu a troca de conhecimentos e saberes de forma dialogada e participativa, possibilitando, com isso, um primeiro momento de conhecimento do referido empreendimento e a percepção, por parte do pesquisador, da problemática da gestão neste empreendimento. Esse momento ainda foi desdobrado em uma oficina realizada com os gestores da COFRUTA.

²⁴**Hilmar** Tadeu Chaves, **Osnam** Lennon Lameira Silva, **Danylla** Cássia Sousa e Silva, **Swasilanne** da Fonseca e Silva, José **Alcimar** dos Santos, **Arthur** Marcio Lobato Teixeira, **Meridiane** Santos Damasceno, **Ellen** Cristina Nabiça Rodrigues, **Manuel Fabio**, discentes do mestrado profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares na Linha de Gestão de Empreendimentos Agroalimentares. Isto porque, a “(...) pesquisa-ação é uma metodologia que só pode ser desenvolvida de grupo para grupo. Supõe a equipe de trabalho, na medida do possível, interdisciplinar, dirige a grupos. Inicialmente são os grupos já existentes no seio da localidade selecionada” (PINTO, 2014, p.155).

Assim, o grupo de alunos-mestrandos, da linha de pesquisa de Gestão de Empreendimentos Agroalimentares no exercício da prática de seus propósitos enquanto discente no Curso de Mestrado Profissional, e também como pesquisadores, foi dividido de acordo com suas devidas formações profissionais²⁵, a fim de que pudéssemos envolver estes alunos, utilizando-se da visão de cada formação em suas peculiaridades, mas que fosse dialogada entre os mesmos, por se tratar de um curso interdisciplinar, já que teriam que desenvolver um produto final para a obtenção do grau de mestre, especificado em seus projetos de pesquisa, constituindo-se assim como a primeira oportunidade

Após esta organização inicial, fez-se uma reunião com a direção da COFRUTA, visando proporcionar maior familiaridade com os problemas apresentados por esta cooperativa, a fim de garantir uma sinergia entre as necessidades do empreendimento e a teoria que embasaria o fio condutor da pesquisa, na medida em que se tratava de pessoas com experiências práticas, ou seja, os cooperados, aproximadamente quinze²⁶, um momento para se explicar como poderia ocorrer o processo metodológico da oficina para elaboração dos referidos instrumentos de gestão. Além da COFRUTA, fizeram-se presentes a mesma, dois consultores da FASE, o contador da cooperativa, o engenheiro responsável pelo projeto arquitetônico da agroindústria e os alunos do curso de mestrado da linha de pesquisa de Gestão em Empreendimentos Agroalimentares.

Os mestrandos foram divididos conforme citado acima, elaboraram um levantamento de informações documentais, utilizando-se de pesquisa bibliográfica no interior da COFRUTA, relatos e troca de experiências entre os agricultores e gestores da cooperativa, como observação participante e visitas técnicas a todos os setores da cooperativa, com o objetivo de embasar tanto o plano de investimento quanto o projeto do INCRA, o qual atenderia as principais necessidades do empreendimento.

Assim, foi organizada uma oficina de planejamento, na qual foi elaborada de forma participativa e dialógica com os gestores da cooperativa e os mestrandos para alinhar o conhecimento sobre as exigências do projeto e as expectativas de todos os cooperados presentes, sobre a temática do planejamento estratégico, em que entre outros assuntos, destacou-se a importância da definição de estratégia, como a estratégia poderia ajudar o

²⁵ Hilmar e Artur – Administradores de Empresas, Osnam e Danylla – Tecnólogos em Alimentos, Alcimar – Tecnólogo em Informática, Meridiane – Geógrafa, Swazilanne – Zootecnista, Manuel Fábio – Tecnólogo em Agricultura e Educação para o campo, Ellen Nabiça – Engenheira de Produção.

²⁶ Ressalta-se que nem todos cooperados associados puderam comparecer, apesar da mobilização feita pela direção da cooperativa.

empreendimento, a definição do negócio da cooperativa, sua missão, sua visão, em quais princípios e valores se via alicerçado a crença e a cultura dos cooperados.

Nesse sentido, este pesquisador, na condição de tutor, juntamente com todos os envolvidos neste evento, teve a oportunidade de estreitar o conhecimento do empreendimento, do processo de gestão, da formação de competências individuais e organizacionais, na elaboração do planejamento, da organização, da coordenação das ações e do controle da cooperativa.

A partir desta oficina, este pesquisador, refinou as expectativas dos envolvidos, utilizando-se da ferramenta de gestão conhecida como *Brainstorming*²⁷ e de maneira dialógica e participativa construiu uma Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do empreendimento, ou seja, uma análise FOFA. Tal ferramenta é de primordial importância na concepção do Plano de Gestão por Competências, produto final desta pesquisa.

Nesta configuração, o grupo de pesquisadores se debruçou sobre a COFRUTA, durante cinco dias, para o conhecimento mais específico deste empreendimento, a fim de construir um diagnóstico, em nível macro, para servir de base aos trabalhos de cada discente, em suas respectivas pesquisas, como exercício prático do mestrado.

Assim, na troca de informações, por meio de um diálogo franco e cordial entre a equipe de pesquisa e os cooperados obteve-se dados e informações das atividades produtivas e socioculturais desta cooperativa e de seus cooperados, ou seja, do funcionamento deste empreendimento, tendo em vista que um dos objetivos da oficina era desenvolver um estudo de viabilidade para investimento, que abordasse as necessidades da cooperativa na proposição de um projeto de “Apoio a Agroindustrialização e a Comercialização em Assentamentos de Reforma Agrária do INCRA (TERRA FORTE), conforme Edital INCRA/DD/DDA nº01/2013, quando se obteve dados. Essa prática, portanto, foi realizada a partir da troca entre a equipe de pesquisadores e dos próprios sujeitos, cabendo a equipe técnica favorecer a construção do projeto de financiamento e, do plano de gestão por competência coletiva, desenvolvido no âmbito da qualificação profissional via a pós-graduação (mestrado profissional).

²⁷*Brainstorming* segundo Michaelis, 1989 **dicionário executivo** p.35 é uma técnica para encorajar pensamento criativo, visando à solução de algum problema. Um grupo de pessoas reunidas concentra-se em arrolar o maior número possível de ideias pertinentes, tão rapidamente quanto possível, sem atenção quanto à sua aplicabilidade ou plausibilidades. A exposição de uma ideia casual, e talvez desconexa, pode ser a solução. A técnica também é conhecida como solução criativa de problema (*creative problem solving*).

Ainda nesta oportunidade, na condição de tutor da oficina, foi necessário uma de aprofundar dados quanto aos resultados econômico-financeiros. Para isso foi realizada pelo pesquisador e presenciada pelo Sr. Brito²⁸ representante da COFRUTA, uma visita ao escritório de contabilidade que presta serviços à cooperativa, cujo responsável é o Sr. Vicente de Paula Maciel Lobato, para auxiliar o departamento de contabilidade do mesmo, na exata informação para o cálculo dos indicadores financeiros, haja vista que a relação de indicadores que nos foi apresentada pela direção da COFRUTA encontrava-se com dados contraditórios, o que no nosso entender poderia prejudicar a análise dos auditores do projeto a que se propunha a cooperativa.

Deste movimento de inserção foi possível, portanto, elaborar, de modo coletivo e participativo, um Plano de Investimento da COFRUTA, devidamente validado em assembleia, em que a maioria dos cooperados pôde opinar e, após discussões dialogadas, o referido documento foi aprovado por unanimidade. Nesta oportunidade outras informações foram levantadas e que serviram para uma primeira aproximação com os dados de caráter primário, desta dissertação.

Dando sequência, a esse movimento metodológico de apreensão da realidade concreta da COFRUTA, partiu-se para entender suas estratégias, dificuldades e desafios desta unidade específica, como locus de investigação-ação.

Nesta oportunidade pode-se, portanto, captar detalhes sobre anseios dos cooperados em relação ao empreendimento. Mediante esses passos, teve-se clareza dos procedimentos que favoreceram a realização de entrevistas, sobre os elementos necessários à construção de um diagnóstico da realidade da COFRUTA, com perguntas abertas sobre questões como: a propriedade da terra e dos meios de produção, gestão participativa, como são atribuídas as responsabilidades sobre planejamento, organização, execução e obtenção de resultados, como os cooperados participam das decisões tomadas pelo empreendimento, como é exercida a autoridade nos setores do empreendimento, como se dava a socialização das informações decididas etc.

Após esse momento, buscou-se aprofundar os estudos teóricos com base nos dados já obtidos. Com isso chegou-se a temática específica da gestão por competência coletiva, por se tratar de um empreendimento de economia solidária, em que a cooperação é um dos pilares de sua constituição.

²⁸ O Sr. Brito na época da pesquisa de campo era o Tesoureiro da COFRUTA.

Como resultado desse primeiro momento investigativo pode-se construir as bases para se pensar o plano de gestão por competência da COFRUTA, como uma contribuição particular e, ao mesmo tempo, produto esperado como exigência do mestrado profissional.

Neste sentido, ressalta-se a importância da estruturação metodológica para a construção da própria dissertação, uma ação efetiva de exercício de produção de conhecimento engajado a uma prática social, sob uma visão pedagógica de contribuição do IFPA, para a transformação da própria realidade de empreendimento, que tem baixo poder de articular o acesso assessoria/consultoria especializadas para a resolução de problemas de gestão e produção articulado à produção de conhecimentos.

A pesquisa se constituiu em uma ação organizada em atividades e processos caracterizados por um conjunto de procedimentos programados e coordenados, capazes de gerar uma reflexão crítica sobre a necessidade do empreendimento, suas fragilidades, fortalezas, desafios, oportunidades e ameaças, parte integrante de sua realidade como, empreendimento solidário em face de um mercado competitivo; uma contradição central aos princípios do cooperativismo e da autogestão. Assim, a gestão por competência coletiva pode contribuir para a recuperação de problemas de ordem externas e interna à COFRUTA.

Portanto, a pesquisa teve como preocupação permanente gerar um movimento de aproximação e distanciamento da realidade, visando abstrair o concreto, a fim de avançar nas reflexões e produção de conhecimento aplicado, contudo, amparado em uma atividade prática, como apoio da pesquisa acadêmica sustentada na experiência dos cooperados da COFRUTA.

3.2 A construção de uma proposta de Plano de Gestão por competências coletivas

Para a elaboração da proposta de plano de gestão por competências coletivas, como prática social, focou-se na articulação entre teoria e prática, cujos resultados objetivados encontram-se em anexo a esta dissertação. Tratou-se, portanto, da produção de conhecimentos orientados à realidade dos cooperados da COFRUTA, não generalizável, desta forma, a outras realidades específicas, pois possuem elementos culturais e sócio grupais intransferíveis, por se constituir a partir de

um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2011, p.20).

Esta ação de caráter planejado teve como uma de suas principais metas contribuir para melhorar a realidade dos sujeitos cooperados da COFRUTA. Partindo-se deste pressuposto, o envolvimento dos fruticultores neste planejamento visou conscientizá-los da tomada de decisão em termos das ações futuras, pois o conhecimento dos instrumentos de previsibilidade favorece, neste caso, à gestão coletiva, com base na própria realidade do empreendimento.

Assim, o desenvolvimento do plano de gestão por competências coletivas exigiu a centralidade dos cooperados da COFRUTA, como sujeitos responsáveis pelas ações planejadas. Na prática, a experiência destes, possibilitou a organização dos dados e a anuência dos sujeitos protagonistas.

Esses procedimentos devem, em princípio, superar dificuldades e, ao mesmo tempo, ao respeito das regras iminentes ao coletivo da COFRUTA, tendo em vista que a eles caberia dar suporte à implantação de mudanças nas estratégias relacionadas às possíveis alterações indicadas a partir dos problemas identificados no âmbito do plano e em consonância com as expectativas de todos os cooperados.

Neste sentido, há de se ressaltar, mesmo que se tenha um plano em sintonia com as soluções adequadas aos problemas levantados, se este não for assimilado e conduzido de modo democrático não atingirá o propósito de sua formulação. Pois a forma pela qual se conduz o processo de renovação ou transformações das práticas e, mesmo da maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente, as decisões expressas no referido Plano, este se constituirá em letra morta.

Assim, ao se tratar da aplicação do conceito de gestão por competência coletivas é necessário ampliar o foco do próprio Plano, a fim de mobilizar os cooperados, em primeira instância, mas também os recursos e estratégias que aglutinam os próprios cooperados em torno de um objetivo comum, englobando desde as avaliações/diagnósticos de levarem à necessidade de construção e de prontidão, para a estruturação do processo de planejamento e formulação do propósito de compartilhamento das decisões a serem tomadas no âmbito do empreendimento, a escolha de estratégias, a fixação de metas e de desafios a serem enfrentados coletivamente.

Nesse sentido, no decorrer da construção do plano de gestão por competências coletivas chamou-se atenção para a necessidade de atribuição de responsabilidades de todos os cooperados, a fim de que não houvesse a concentração de tarefas em poucos cooperados,

atendendo a necessidade de renovação de lideranças e, conseqüentemente, de sucessão, fator preponderante na autogestão e, portanto, para a sustentabilidade do empreendimento como empreendimento solidário.

A abordagem coletiva torna-se, assim, um princípio elementar na sustentação das estratégias e práticas organizacionais, tendo como foco o coletivo de cooperados, no intuito de efetivar e melhor aproveitar as competências coletivas, como ponto forte do próprio empreendimento, afirma Sandberg (2000), ratificado por Ruas (2011).

A socialização do plano de gestão por competências coletivas é uma necessidade primordial, tendo em vista o conhecimento de todos os cooperados quanto ao detalhamento das ações, atividades e tarefas, com a reponsabilização de cada cooperado na obtenção dos resultados esperados, pois isto constitui *ométier*²⁹ funcional dos cooperados, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, de maneira que todos possam contribuir para a execução do plano, no intuito de adquirir afinidade com tal ferramenta de gestão, a ponto de futuramente fazer avançar nos objetivos e metas traçadas, podendo ainda contribuir com a revisão do mesmo a fim de mantê-lo sempre adequado à realidade tanto interna, quanto externa, fortalecendo a autonomia dos cooperados frente as intervenções nas relações de intercooperação, principalmente daqueles ditos especialistas.

Percebe-se, portanto, que na gestão por competências coletivas o conjunto de cooperados precisa estar envolvido com o processo de “fazer” e a metodologia de trabalho, ou seja, o “como fazer”, de tal maneira que, quando os mesmos estão alinhados, consegue-se o envolvimento e o comprometimento de todos a fim de contribuir efetivamente na elaboração e na execução das tarefas rotineiras do empreendimento, fazendo acontecer (atitude) as transformações necessárias. Conclui-se, desta forma, que os cooperados interpretando melhor os processos aos quais estão envolvidos deixam de ser parte do problema para ser parte da solução.

Assim, é salutar informar que a competência coletiva quando entendida pela vertente da funcionalidade, embora enxergue o empreendimento a partir de suas principais funções se imbrica com a vertente social, cuja ênfase recai sobre o trabalho em equipe e a relação estabelecida entre as pessoas envolvidas, onde emerge a competência coletiva, que em nossa concepção é entendida como a habilidade dos cooperados de agir coletivamente em prol de seus objetivos (KROHMER e RETOUR, 2011).

²⁹ *Métier* – do francês significa ofício, trabalho, profissão, função.

Nesse sentido, não se quer, nesta pesquisa, trabalhar apenas o conceito de gestão, o que poderia enveredar por um caminho, cujo processo seja sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado de forma hierárquica, ou seja, sob a liderança de um administrador do empreendimento, procurou-se vislumbrar os preceitos da autogestão tendo em vista se tratar de um empreendimento solidário em que é exigido o envolvimento e compromisso de todos os cooperados em suas respectivas atribuições, sendo indicado, inclusive, o rodízio nos cargos de direção, supervisão e produção, em acordo com a politecnia no âmbito do empreendimento, para que todos possam ter a visão e experiência nos diferentes setores, níveis ou escalas (CHIARIELLO, 2008, 2012); (EID, 2012).

No que tange à finalidade do plano de gestão por competências coletivas visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência do empreendimento sob os valores do cooperativismo popular e solidário, buscando através da aprendizagem e experiências coletivas a adaptação contínua de suas estratégias de gestão, produção, inovação, mas também de capacitação continuada, possibilitando aos cooperados as condições favoráveis ao acompanhamento às mudanças previsíveis ou inesperadas, na medida em que ambas exigem ações ágeis e flexibilidade no tocante a tomada de decisões, mas como o desenvolvimento de habilidades para a própria antecipação a possíveis problemas e soluções.

Essas orientações metodológicas têm como propósito favorecer a obtenção de resultados adequados aos objetivos, desejos, necessidades e sonhos de todos os cooperados da COFRUTA, uma vez que buscam compartilhar ideias, sugestões; enfrentar dificuldades e desafios no mundo empresarial em que a concorrência e não a cooperação precisa ser avaliada e encarada com ações concretas e adequadas.

Assim, ao observar o propósito da COFRUTA, em seus alicerces estratégicos compostos por uma visão, missão, negócio, princípios e valores sob uma ação consequente, formado e ancorado nos objetivos desta cooperativa e focado nos problemas a serem superados na perspectiva de futuro exige a socialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de garantir a resolutibilidade das ações, atividades e tarefas adequadas à sustentabilidade do empreendimento sob princípios democráticos e autogestionários.

O propósito do plano de gestão por competências coletivas busca um conjunto de elementos básicos para caracterizar a COFRUTA gostaria de ser no futuro, sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem projetada em valores básicos e identitários, transcendendo às circunstâncias e não se

limitando pelo ambiente externo ou mesmo sua capacitação atual, tendo em vista que o plano de gestão por competências coletivas visa enfrentar seus desafios com motivação para prover força ao empreendimento visando trilhar novos caminhos, observando seus atributos que os fazem ser diferentes dos demais concorrentes e suas vulnerabilidades.

Sem propósito compartilhado com todos os cooperados, a COFRUTA, pode ficar desprovida de um instrumento balizador de sua gestão segundo os princípios da solidariedade e da autogestão. Na ausência desta ferramenta de gestão pode ocorrer maior dificuldade em avançar em seus objetivos e metas a serem alcançadas (DA COSTA, 2007).

Como se trata de um empreendimento coletivo, assentado nos princípios da economia solidária, deve-se buscar tais princípios a fim de adequar os eixos do planejamento sob a aplicação do conceito de competências coletivas, objetivando criar estratégias capazes de contribuir para o fortalecimento do mesmo.

Segundo Silva e Manzanal (2007) a economia solidária tem contribuído para o desenvolvimento local, como se verifica na COFRUTA, o que é corroborado por Gaiger (2004b, p. 346), ao enfatizar que esta é um sistema que *“genera, define y distribuye recursos materiales y capacidades humanas e institucionales, de modo que se satisfagan las necesidades de todos según las definiciones, valoraciones y prioridades”*.

Para Corragio (2000) trata-se da constituição da economia do trabalho “é um sistema que se desenvolve a partir da economia dos setores populares e que, para se fortalecer, necessita de um programa de ação sócio-política³⁰”.

Portanto, o negócio da COFRUTA na visão da gestão por competências coletivas como uma estratégia não pode ser a mesma coisa que o produto/serviço, mas algo amplo e que vai além dos limites desta concepção. Pode-se caracterizar como uma síntese de todos os benefícios que o produto/serviço oferece para o cliente final ou em potencial, mas também garante os princípios de equidade na partilha dos resultados, para o conjunto dos cooperados da COFRUTA, portanto, os princípios da solidariedade, cooperação, reciprocidade e atendimento dos processos agroecológicos na produção de alimentos, sustentabilidade entre outros. Definiu-se o negócio da COFRUTA, como “produzir bem”, concebido pelos cooperados como:

³⁰Breve apanhado do texto DA ECONOMIA DOS SETORES POPULARES À ECONOMIA DO TRABALHO, de Coraggio. Esse texto foi apresentado e debatido no seminário “Economia dos setores populares – da realidade à utopia”, realizada em Salvador no final de 2000. A CAPINA foi uma das entidades responsáveis pela realização do seminário.

- a) O que faz bem a saúde – é o produto que é higiênico, salutar, saudável, propício e vantajoso.
- b) O que é correto – é o produto que se encontra em conformidade com as regras de plantação, manejo, colheita, transporte, transformação, distribuição e comercialização.
- c) O que é justo – é aquele produto que procede com equidade, ou seja, ele é exatamente aquilo que foi veiculado na comunicação, ou seja, possui peso, medida especificações conforme declarado.
- d) O que é sustentável – é aquilo que é produzido capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações (PLANO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS, dez, 2013, p.102).

Assim, a definição de valores no âmbito do plano de gestão por competências coletivas na COFRUTA, como um empreendimento de economia solidária leva em consideração a livre e voluntária adesão; os meios de produção sejam coletivos, ou seja, ser de todos os cooperados; organização e gestão democráticas; autonomia e independência; intercooperação e interesse pela comunidade, características essas imprescindíveis ao plano.

Valores esses inegociáveis e incontestáveis no direcionamento dos cooperados, portanto, são motivacionais e precisam ser preservados, seja por difusão internas ou externas, tendo em vista ser a própria razão pela qual esse empreendimento se organiza.

Expressam-se os valores na percepção dos cooperados do empreendimento:

- 1) Ética – É falar a verdade com respeito.
- 2) Comprometimento - É ser assíduo com os compromissos assumidos.
- 3) Justiça– É dar a cada um, o que lhe é de direito.
- 4) Prudência - É pensar, refletir antes de agir.
- 5) Eficiência – É saber fazer uso racional dos meios.
- 6) Fortaleza – É manter-se firme nas dificuldades e buscar sempre fazer o bem.
- 7) Liderança - É a capacidade de garantir o compartilhamento de todas as fases do processo de produção, comercialização e distribuição dos resultados com os cooperados, visando à motivação para o alcance do objetivo comum.

Como princípios, a COFRUTA entende ser os pontos básicos sobre os quais fundamenta sua atuação e dos quais não devem ser abrir mão. São elementos balizadores que limitam e condicionam as decisões e os processos decisórios do empreendimento no cumprimento de sua missão.

A COFRUTA baseia seu princípio e personalidade em sua identidade cultural, cuja segurança dá-se no contexto das relações interpessoais e nas relações de confiança estendidas para o âmbito sócio-produtivo, em o diálogo os capacita para a construção de objetivos comuns. Busca, com isso, compreender a diversidade e o saber conviver com a realidade a fim de aceitar as diferenças.

Por se tratar de um empreendimento agroalimentar tem como preocupação constante o aperfeiçoamento dos processos de produção agroecológica.

A missão da COFRUTA, nesses termos, norteia sua atuação de modo compartilhada priorizando questões do tipo: qual a razão de ser do empreendimento? Para que ele existe? Qual o seu papel na comunidade? A quem atende? Assim, os cooperados definiram como missão o seguinte: “oferecer produtos originários da agricultura familiar, ecologicamente corretos, socialmente justos e economicamente viáveis” (PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS, dez, 2013, p.100).

Suavisão de futuro corresponde a uma situação desejável, ou seja, de uma realidade futura, portanto, desafiadora ao empreendimento e, desta forma, deve ser compartilhada por todos, a fim de que seja assimilada pelo conjunto dos cooperados enquanto valor precioso para o empreendimento, pois sua função é explicitar o que o empreendimento quer ser, unificar suas expectativas, tendo em vista dar um sentido à direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento dos cooperados, a fim de mobilizar sinergias ao conjunto do empreendimento nos diferentes âmbitos do trabalho, possibilitando a implementação das diretrizes balizando as estratégias deste empreendimento, suas ações e realizações.

Nesse sentido, Bordenave (2004) corrobora com a ideia que participar é decidir, intervir no planejamento, na execução e avaliação das ações realizadas ou em realização. Assim sendo, nesta dissertação, a contribuição do grupo de pesquisadores na relação direta com a COFRUTA foi de contribuir para a solução dos problemas, apresentar, com particularidade para a gestão.

Por meio da pesquisa participativa, foi realizado um levantamento das estratégias de gestão utilizadas pelo empreendimento. Dados quanto à produção dos fruticultores, o custo de transformação, a receita apurada, o *mix* de produtos comercializados, levantamento do preço final para comercialização, mercados atingidos, objetivando dar suporte ao entendimento dos

dados quantitativos e da dimensão dos problemas enfrentados pelos sujeitos protagonista na gestão da COFRUTA.

CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Análise dos dados da COFRUTA (Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba) pode-se concluir que este empreendimento vem gerando processos de gestão por competências coletivas, de forma que esses elementos são identificados ao observar seus princípios norteados pela economia solidária e autogestão ao longo de sua trajetória histórica em percebido nas ações desenvolvidas nos diversos setores desta cooperativa, na medida em que se traduzem nos processos de comunicação entre as dimensões política, econômica, social, mas também na formação e na gestão extrapolada para os mecanismos de produção e transformação, comercialização, quando os próprios cooperados buscam desenvolver o bem estar comum na cooperativa e da comunidade em que estão localizados.

A experiência da COFRUTA parece mostrar que a classe trabalhadora tem buscado construir novas alternativas que vão de encontro ao modo de produção capitalista, dominante, concentrador e excludente, em busca de resgatar a dignidade dos trabalhadores, como cidadãos.

Enquanto empreendimento de economia solidária verifica-se na COFRUTA a valorização de princípios como cooperação, solidariedade³¹, autogestão, democracia, sem a apropriação do excedente por parte de quem dirige tal empreendimento, o qual é organizado de forma coletiva, tendo como princípio a distribuição das sobras de forma equitativa entre os cooperados.

Assim, percebe-se que a economia solidária é uma estratégia de organização produtiva sob o controle dos trabalhadores, um exercício pedagógico de democratização na distribuição da riqueza produzidas pelos cooperados. Entende-se, desta forma, que a COFRUTA vem possibilitando o desenvolvimento rural, buscando reduzir os efeitos da relação de dominação ao construir um diálogo permanente entre o empreendimento e a sociedade local.

Esse empreendimento também constrói uma relação horizontal entre os trabalhadores, tendo na autogestão, um processo de inovação do seu local, ao gerar novas formas de organização, para alavancar seu próprio desenvolvimento, garantindo a inclusão e melhoria da qualidade de vida.

³¹Solidariedade segundo Arroyo & Schuch (2006, p.61) “ação humana que corresponde à noção elevada de que o melhor para alguém só se obtém de maneira sustentável se for também o melhor para o outro”.

Assim, a sustentabilidade da COFRUTA mostra-se pela sua gestão democrática e autônoma, embora com limitações, demonstra processos de competências coletivas.

Como recomendações para a implementação do Plano de Gestão por competências coletivas, sugere-se que a COFRUTA poderá, a seu critério, trabalhar no seguinte ordenamento:

- 1) Estabelecer uma data para a leitura e discussão do Plano de forma dialogada entre os cooperados e o pesquisador, cabendo à diretoria apresentar o Plano e chamar a atenção de todos para os conceitos ali trabalhados, de tal maneira que todos conheçam o negócio, os princípios e valores, a missão, a visão e as diretrizes que orientarão os trabalhos da cooperativa a partir de então.
- 2) Elaborar um calendário de reuniões críticas, pelo menos uma vez por mês, para discussões sobre os problemas identificados e orientados, o que deverá acontecer em reunião ampliada entre a diretoria e os demais cooperados.
- 3) Estabelecer um comitê gestor, com no máximo seis cooperados, para assumir responsabilidades de mobilização do pessoal.
- 4) Pelo menos uma vez a cada quinze dias, o comitê deverá checar como anda o conhecimento dos cooperados em relação à implementação do Plano de Gestão.
- 5) Estabelecer um Plano de Ação para elaboração de metas oriundas das necessidades do Plano de Gestão, por exemplo, àquelas desdobradas nas diretrizes.
- 6) Estabelecer um Plano de Ação para elaboração de metas de projeto para o empreendimento.
- 7) Estabelecer um Plano de Ação para elaboração de metas financeiras, contábeis, produtivas, mercadológicas e outras que se fizer necessário, utilizando-se da matriz 5w2h, trabalhada nos moldes da oficina de planejamento ou adequar ao modelo utilizado pela cooperativa que afixará no quadro de avisos do STTRA.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, J. C. T.; SCHUCH, F. C. **Economia popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.
- ASSEN, Marcel Van – **Os 60 modelos de gestão que todo gestor deve conhecer**. 2ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARBOSA, M. J. de S. – **Fragments de aula no curso de Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares**, IFPA, Castanhal, 2013.
- BARNEY, J.B. *Strategic factors markets: expatiation, lucky and business strategy*. **Management Science**, v.32, n.10, p 1231-1241, 1986.
- _____. *Firm resourced and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v.7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, G. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Murilinhas de montagem**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- BITTENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRG. 2001.
- _____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, pp. 58 – 69, 2004.
- _____; BONOTTO, F. **The Collective Competences: a way to inspire the expansive learning**. In: *Seventh International Conference on HRD Research and Practice Across Europe, 2006, Tillburg. Seventh International Conference on HRD Research and Practice Across Europe, 2006*.
- _____. A análise das competências essenciais e as práticas de *e.business*: um estudo comparativo em cadeias de agronegócios no Brasil e na Austrália. Brasília, DF: CNPq. 2007. **Relatório de pesquisa**.
- _____.; AZEVEDO, D.; E FROELICH, C. Na trilha da competências: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre. Bookman, 2013.

BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v.6, n.3, p.321-342, set./dez. 2008.

_____; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo: v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001.

_____; BORGES-ANDRADE, J.E. Causas e efeitos da expressão de competência no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.3, 2007, p.32-49.

BRANDÃO, H.H.N. **Introdução à análise do discurso**. São Paulo: Editora Unicamp. 2012.

BRASIL, IBGE. **Censo Agropecuário**, 2006.

_____. **Censo brasileiro por município**, 2010.

BODENAVE, J. E. D. O que é comunicação. São Paulo. Brasiliense, 2004.

BOYATZIS, E. R. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BOREHAM, N. *A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work*. In: **British Journal of Education Studies**, v. 52, n. 1, p. 5-17, mar. 2004.

BONOTTO, F; BITENCOURT, C.C. **Os elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho – a Experiência da COPE SUL**, In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Anais..., XXX, Salvador, 2006.

_____; KLEIN, M. F. Competências coletivas. In: BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAILLE, Alain, LAVILLE Jean Louis. *On et economic solidaire. Maaquette et composition: Rouen*, 2000.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIARIELLO, L. C. **Análise de gestão de cooperativa rurais tradicionais e populares: estudo de casos na COCAMAR e COPAVI**. Dissertação de Mestrado, UFSCar, São Carlos, 2008.

_____. **Politecnia e Polivalência na organização do trabalho em cooperativas populares e tradicionais.** Tese de Doutorado, UFSCar, São Carlos, 2012.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P.; e SILVA, M. P. da. - Desenvolvimento Local e Espaço Público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In URANI, A. et al (org) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

COCKERILL, T. **The king of competence for rapid change.** In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing learning.* London: Routledge, 1994. Cap.7, p.70-76.

COLIN, T.; GRASSER, B. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia.** RETOUR, D.; PICQ, T; DEFELIX, C.; RUAS, R. Boockman, São Paulo, 2011.

CORAGGIO, J. L. Da economia dos setores populares à economia de trabalho. In: **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia.** Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. Lo económico y lo local. In: **La gente o el capital: desarrollo y economia del trabajo.** Buenos Aires: Espacio, 2004.

_____. **El taller y el robot.** Ed. Siglo XXI, Madri, 1992.

_____. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: Revan. UFRJ, 1994.

DA COSTA, E. A. **Gestão Estratégica** – da empresa que temos para a empresa que queremos. Ed. Saraiva, 2ª. Ed, Rio de Janeiro. 2007.

DAL RI, N. M. (org) **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina;** Associação das Universidades Grupo Montevideu. – São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília: Oficina Universitária; Montevideu: Editorial PROCOAS, 2010.

DE MONTMOLLIN, M. **L'intelligence de La tache. Eléments d'ergonomie cognitive.** Berne, Peterlang. 1984.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence.** *Revue Française de Gestion, Paris*, v.127, n.1, p.84-102, Jan. 2000.

DUTRA, J.S.; SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.** Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.

_____. **Gestão por competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 3ª. ed. São Paulo: Gente. 2001.

_____. (org.) **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil – mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

EID, F & GALLO, A.R. Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo? In: **Anais do XI Congresso da Federação Internacional de Estudos sobre a América Latina e Caribe – FIEALC.** Osaka, Japão, setembro de 2003.

EID, F. et all. As cadeias produtivas sob controle de famílias cooperadas do MST – Brasil. In **Anais do Congresso da ALASRU – associação Latino-americana de Sociologia Rural.** Quito, 2006,

_____ & FIGUEIREDO, A. **Construção do trabalho de conclusão de curso.** Manual de apoio para construção de trabalhos acadêmicos. ITCPES/UFPA: Belém, 2012.

_____. Economia Solidária, Desenvolvimento Organizacional e Cooperativismo Rural. In: BARBOSA, M. J. de S; LÓPEZ, J. D. G. (Coord). **Estrategias y acciones de Desarrollo Rural a través de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios.** Baixo Tocantis. Para-Brasil. 2013.

ESTATUTO DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA, 2002.

FALZON, P. *Cooperative dialogues.* In. **RASMUSSEN, J. LEPLAT, J. e BREHMER, B. (Eds) Modeling distributed decision-making**, pp. 145-190. Chichester. John Wiley, 1991.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; e MILLS, J. F. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas. RAE.** São Paulo: FGV, v.46, n.4, out-dez. 2006.

FISCHER, André L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas.** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, FEA-USP, São Paulo. 1998.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas. 2000.

- _____. **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.
- FROHM, C. *Collective competence in an interdisciplinary project context.* Sweden: Unitryck, 2002.
- GAIGER L.I.G. Sentidos e possibilidades da economia solidária hoje. **In: Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.
- _____. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista.** CADERNO CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.
- _____. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. **In: Revista de Ciências Sociais.** Vol. 47. No. 4. Rio de Janeiro, 2004a.
- _____. (org) **Sentidos e Experiências da Economia Solidária no Brasil.** Porto Alegre: 2004b.
- _____. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **In: Sociedade e Estado.** Brasília. V.21, pp. 513-545, 2006.
- GILBERT, T. *Human competence: engineering worthy performance.* New York: McGraw-Hill, 1978.
- GUILHON, A. e TREPO, G. *Lé volution des organisations analysis par le prisme de l'apprentissage organisationnel ou La compétence collective est Le chaînon manquant entre La stratégie et Le management des ressources humaines.* AIMS (Association Internationale Management Stratégique). 2000.
- GONCZI, A. *Competency-based learning: a dubious past – an assured future?* **In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). Understanding learning at work.** London: Routledge, 1999. Cap.12, p.180-194.
- HANSSON, H. *Collective Kompetens: doctorate thesis summary.* Sweden: Gotemborg University, 1999.
- HANSSON H. **Collective competence.** *Competence Development and Management Literature Review.* Tradução Stefan Hulden e Riina Van Hanen. Sweden, 2003.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Ed. Loyola, 2006.
- KLEIN, M.J. **A dinâmica das competências coletivas entre grupos de trabalho: o caso da parada geral de manutenção da Copesul.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) _

Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

KLEIN, M.J.; BITENCOURT, C. A emergência das Competências Coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **O & S**, v.19, n.63, p.599-619, 2012.

LAVILLE, Jean-Louis. **L'Economie solidaire: une perspective internationale**. Paris: Sociologie économique/Desclée Brower, 2000.

_____. **Economia social y solidária: una visión europea**. Buenos Aires: Altamira, 2004.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étranger**. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

_____. **Construire la compétence collective de l'entreprise**. Gestion. V.22 n. 3, 1997.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Patricia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

_____. **Construire les compétences individuelles et collectives: les réponses à 90 questions**. 3. Ed. Paris: Editions d'Organisation, 2005.

LEONARD-BARTON, D. *Core capabilities and Core rigidities: A paradox in managing new product development*. **Strategic Management Journal**, vol. 13, Special Issue: Strategy process: Managing Corporate Self-Reviewd. (Summer).pp. 111-125. 1992.

LEPLAT, J. **Compétences indiduelles e compétences collectives**. *Psychologie du travail et des Organisations*. 2000. Vol .6 (3-4) pp. 47-73.

LOJIKINE, JEAN. **A revolução informacional**. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap. São Paulo, 2007.

LOUFRANI-FEDIDA, S. e ANGUÉ, K. A. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. In: **RETOUR, D. (org) Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 99-125.

MATIAS PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3ª. Ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHAELLIS: **moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos. 1998.

_____. **Dicionário Executivo**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1989.

MICHAUX, V. *Competence collective et systems d'information. Cinq cas de coordination des centres de contacts*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, 2003.

MICHAUX, V. *Competence collective et haute performance: apports théoriques et ingénierie opérationnels*. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**. Vol. 58, pp.45-66, 2005.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. Boockman, São Paulo, 2011.

MIRABILE, R. J. *Everything you wanted to know about competency modeling*. *Training and Development*, v. 51, n. 8, p. 73-77, 1997.

MCLAGAN, P. A. *Competencies: the next generation*. *Training and Development*, May, p. 40-47, 1997.

McCLELLAND, D. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, Washington. DC. 28. 1973. p. 1-14.

MOLON, F. da SILVA. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas: um estudo de caso na área de gestão de pessoas do centro administrativo do SICREDI**. Porto Alegre, 2013. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRG. 2013

MORIN, André. **Pesquisa-ação integral e sistêmica: uma antropopedagogia renovada**. Rio de Janeiro. DP&A Editora. 2004.

MOURA, M.C.C. de; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégica e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE electron**, São Paulo, v.5, n.1, 2006.

NORDHAUG, O. e GRONHAUG, K. *Competences as resources in firms*. **The International Journal of Human Resources Management**. Vol. 5, n. 1 pp. 89-106. 1994.

NOUDHAUG, O. *Collective Competences in firms*. In: **FALKENBURG J. S. and HANGLAND S. A. (Eds) Rethinking the boundaries of Strategy**. Copenhagen: Copenhagen Business School 1996.

PARRY, S. B. *The quest for competence*. *Training*, July, 1996. p. 48-54.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB, B. N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil.

- In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. RETOUR, D.; PICQ, T; DEFELIX, C.; RUAS, R. Boockman, São Paulo, 2011.
- PINHEIRO, D. C. **Em busca de contribuição para a gestão na economia solidária: um estudo a partir da literatura e do caso CECOSOLA**. Tese(Doutorado), UFMG: Belo Horizonte, 2013.
- PINTO, J. B. G. **Metodologia, Teoria do Conhecimento e Pesquisa-ação** Textos selecionados e apresentados. (Org) DUQUE-ARRAZOLA, L. S.: THIOLLENT, M. J. M. Editores e Revisores: Farid Eid e Maria José de Souza Barbosa. Belém: UFPA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
- PORTER, M. E, **Estratégia Competitiva** – Técnica para análise de indústria e da concorrência, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva** – Criando e sustentando um desempenho superior. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1990.
- _____. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3. P. 79-91, May/June 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro; Campus, 1995.
- _____. A Competência Essencial da Corporação. In ULRICH, D. (Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo. Futura, 2000.
- QUINN, Robert E. (et al) **Competências Gerenciais**. 5a. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- QUINTANA, R.C. O processo de formação e desenvolvimento de Competências Organizacionais em uma instituição do setor público. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.
- RAMOS, M. Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 4ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- RETOUR D.; KROHMER C. *La compétence collective, maillon clé de la gestion de compétences*, pp. 139-173, In DEFELIX C.; KLARSFELD, A.; OIRY, E. **Nouveaux regards sur la gestion des competences**, Paris, Vuibert, 2006.

- _____. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. RETOUR, D.; PICQ, T; DEFELIX, C.; RUAS, R. Boockman, São Paulo, 2011.
- ROSA, R. L. **A dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.
- ROVAI, Esméria (Org.). **Competência e competências: contribuição crítica ao debate**. São Paulo: Cortez, 2010.
- RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento**. São Paulo, ago. 1999.
- _____. A atividade gerencial do século XXI e a formação dos gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 3, 2000.
- _____. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T. e OLIVEIRA Jr. M. (org). **Gestão Estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- _____.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- _____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; Literatura, dramatização e Formação Gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005c.
- _____. **Competências**: compartilhando conceitos e noções. Porto Alegre, Mimeo, 2009.
- _____. Apresentação. In: RETOUR, D. et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- _____. **Competências**, Porto Alegre: Bookman, 2012.
- SANCHEZ, R. *La perspective des compétences: Théorie et pratique Du nouveau management stratégique*. In: **Compétences et Connaissances dans les Organisations**, A.M. Guenette, M. Rossi, and J-C S Sardas, editors, Geneva: SEES, 2003.

- SANDBERG, J. *Understanding human competence at work: in a interpretative approach. Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. *Managing undestanding in organizations*. London: Sage Publications, 2007.
- SILVA, A. R. P. da – **Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários: contribuição e desafios do PITCPES/UFPA a partir da análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba – COFRUTA**. Dissertação (Mestrado), UFRN; Natal, 2010.
- SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.
- _____. **A Economia Solidária no Brasil. A auto Gestão como resposta ao desemprego** – São Paulo: Contexto, 2000.
- _____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. **In: Produzir para viver: os caminhos para a produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002
- _____. Economia Solidária. **In: a outra economia**. Porto Alegre: Verraz, 2003.
- _____. A economia solidária no governo federal. **In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA: mercado de trabalho**. Brasília: MTE, agosto 2004. (nº 24).
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work models for superior performance*. New York: John Willey, 1993.
- TAUILLE, J. R.; DEBACO, E. S. **Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores**. In: VVAA. Economia Solidária, v. 1, 2002.
- TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez Editora. 1988.
- WEBSTER. *Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged*. Springfield, Massachusetts: G. & C. Merrian, 1981.
- WEICK, Karl E. *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Dinastry Administrative Science Quartely*. V. 38. pp. 628-652. 1993.
- WEICK, KARL, E. e ROBERTS, KARLENE, H. *Collective Mind in Organizations. Administrative Science Quartely*. V. 38. pp. 357-381. 1993
- WERNEFELT, B. *A Resource-based view of the firm. Strategic Management Journal*. v.5, p. 171-180, 1984.

VIANA, N. **Democracia e autogestão**. Revista Acheegas, n. 37, p. 58-74, 2008.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

_____. **Objetivo Competência**: Por uma nova lógica, Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

_____. **O modelo competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

**APÊNDICEA – PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
COLETIVAS DA COFRUTA**



Proposta de Plano de Gestão por competências coletivas da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba COFRUTA

A APLICAÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA COLETIVA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	94
1. PROPÓSITO	95
1.1. NEGÓCIO	96
1.2. VALORES	97
1.3. PRINCÍPIOS	99
1.4. MISSÃO DO EMPREENDIMENTO	100
1.5. VISÃO DE FUTURO	101
1.6. DIRETRIZES	103
2. ESTUDO DO AMBIENTE (ANÁLISE FOFA)	106
2.1. AMBIENTE INTERNO	106
PONTOS FORTES	106
PONTOS FRACOS	108
2.2. AMBIENTE EXTERNO	110
OPORTUNIDADES	110
AMEAÇAS	113

APRESENTAÇÃO

Existe uma grande diferença entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico! Esta distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de analistas, executivos e consultores de que planos elaborados pelas organizações mais famosas do mundo ou pelos mais renomados consultores, acabam sendo engavetados, sem nunca se tornarem realidade, e caindo portanto no esquecimento, quando não no descrédito. Muitas vezes esses planos são executados em gabinetes fechados e sem o conhecimento ou anuência dos sujeitos protagonista tipo “*bottom-up*”.³²

Tem-se a convicção de que não basta elaborar um bom plano. Por melhor que seja, ele é apenas uma parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica.

As principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas não dizem respeito tanto à qualidade do Plano propriamente dito, mas às pré e pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar o empreendimento e à maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente, as decisões expressas no Plano.

Compartilha-se o conceito de gestão por competência coletivas mais abrangente que o próprio Planejamento: tal conceito refere-se **à mobilização de pessoas, recursos e estratégias em torno de um objetivo comum**. Ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para o empreendimento, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas do empreendimento.

Quando o processo e a metodologia de trabalho são adequados, consegue-se o envolvimento e o comprometimento de todos aqueles que têm uma contribuição efetiva na elaboração e na execução das transformações necessárias. Assim, as pessoas e os processos deixam de ser parte do problema para ser parte da solução.

Dentre as duas vertentes em que a competência coletiva é entendida, as quais citamos, funcionalista e social, a primeira enxerga a organização a partir de suas principais funções e a

³²Bottom-up expressão idiomática da língua inglesa que se refere a algo que foi feito no sentido de cima para baixo. Tradução do autor.

segunda, a social, enfatiza o trabalho em equipe e a relação que se estabelece entre as pessoas no empreendimento. Assim, em nossa concepção, as competências coletivas podem ser entendidas como sendo a habilidade de um grupo de trabalhadores agir coletivamente em prol de um objetivo comum.

Nesse sentido, pode-se conceituar a Gestão Estratégica como sendo um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração do empreendimento, envolvendo e comprometendo todos aqueles que exercem função de gestão no empreendimento em qualquer nível ou escala.

Quanto à finalidade, visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência do empreendimento por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Espera-se que este trabalho venha em favor dos objetivos, desejos, necessidades e sonhos de todos aqueles que aqui compartilharam suas idéias, sugestões, críticas, concordâncias e discordâncias.

PROPÓSITO DA COFRUTA

Os alicerces estratégicos de um empreendimento chamam-se **propósito**, são compostos por sua **visão, missão, negócio, princípios e valores**. O propósito é, portanto, uma estrutura consistente formada por esses elementos conceituais, mas que precisam estar ancorados nos problemas apresentados e na perspectiva de futuro.

O propósito de um empreendimento pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que o empreendimento gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem projetada em valores básicos e de identitários, transcendendo às circunstâncias e não se limitando nem pelo ambiente externo nem por sua capacitação atual, tendo em vista que o planejamento visa enfrentar para isso o impulso como motivação maior que fornece força do empreendimento para os caminhos que ele escolher, observando seus atributos qualitativos e suas vulnerabilidades. Sem o propósito, o empreendimento fica como um barco sem motor: qualquer onda ou corrente pode levá-lo para qualquer lado, ou, na ausência dela, poderá permanecer estático indefinidamente, ou à deriva.

Nesse sentido, como se trata de um empreendimento coletivo assentado nos princípios da economia solidária deve-se buscar essas inspirações para atender os eixos que constituem um planejamento sob a aplicação do conceito de competências coletivas, a fim de se criar estratégias capazes de contribuir para o fortalecimento do mesmo.

NEGÓCIO

O negócio do empreendimento dentro de uma visão da gestão por competências coletivas e que seja estratégica não é a mesma coisa que o produto/serviço, é algo mais amplo e que vai além dos limites do produto/serviço. Pode-se caracterizar que é a soma sintética de todos os benefícios que o produto/serviço entrega até o cliente final, mas também garanta os princípios da equidade na partilha dos resultados, seja solidária e sustentável, no sentido de atender os processos agroecológicos na produção de alimentos, tendo em vista que a COFRUTA é um empreendimento agroalimentar. Definimos nosso negócio como sendo:

“PRODUZIR BEM”

Entende-se por produzir bem:

- e) O que faz bem a saúde – é o produto que é higiênico, salutar, saudável, propício e vantajoso.
- f) O que é correto – é o produto que se encontra em conformidade com as regras de plantação, manejo, colheita, transporte, transformação, distribuição e comercialização
- g) O que é justo – é aquele produto que procede com equidade, ou seja, ele é exatamente aquilo que foi veiculado na comunicação, ou seja, possui peso, medida especificações conforme declarado.
- h) O que é sustentável – é aquilo que é produzido capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações.

VALORES

Definição: valores são as virtudes e características meritórias, existentes ou desejáveis, que o empreendimento tem ou quer ter e/ou incentivar.

São verdades inegociáveis e incontestáveis que nos movem e direcionam nosso comportamento. São motivacionais. Sofrem influências internas e externas. Dão-nos razão pela qual fazemos as coisas. São restritivos. Colocam limites em torno do nosso comportamento.

O QUE VALORIZAMOS

A ÉTICA

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É falar a verdade com respeito.

O COMPROMETIMENTO

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É ser assíduo com os compromissos assumidos.

A JUSTIÇA

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É dar a cada um, o que lhe é de direito.

A PRUDÊNCIA

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É pensar, refletir antes de agir.

A EFICIÊNCIA

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É fazer uso racional dos meios.

A FORTALEZA

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É manter-se firme nas dificuldades e buscar sempre fazer o bem.

A LIDERANÇA

- **Definição** dos integrantes do empreendimento – É a capacidade de garantir o compartilhamento de todas as fases do processo de produção, comercialização e distribuição dos resultados com os cooperados, visando à motivação para o alcance do objetivo comum.

PRINCÍPIOS

Definição: princípios são os pontos básicos sobre os quais o empreendimento fundamenta sua atuação e dos quais não devem ser abertos mão. São os princípios e valores básicos que dão concretude ao empreendimento. São os balizamentos que limitam e condicionam as decisões e os processos decisórios do empreendimento no cumprimento de sua missão.

Em que princípios baseiam-se nossas crenças:

PRINCÍPIO DA PERSONALIDADE

- **Definição** – É aceitar a identidade de cada um.

PRINCÍPIO DA SEGURANÇA

- **Definição** – É a plena confiança nas relações sócio-produtivas.

PRINCÍPIO DA DIVERSIDADE

- **Definição** – É o saber conviver com a realidade. É saber aceitar as diferenças.

PRINCÍPIO DA AGROECOLOGIA

- **Definição** - Permanente foco aos propósitos, ao aperfeiçoamento e ao desempenho DOS PROCESSOS de produção agrícola que respeita a ecologia

PRINCÍPIO DO DIÁLOGO

- **Definição** - Capacidade de propor e aceitar em busca do senso comum.

MISSÃO

Definição - É o objetivo maior que norteia a atuação do empreendimento. É a própria razão de ser do empreendimento. Responde a perguntas do tipo: Qual a razão de ser do empreendimento? Para que ele existe? Qual o seu papel na comunidade? A quem ele atende?

**“OFERECER PRODUTOS ORIGINÁRIOS DA AGRICULTURA
FAMILIAR, ECOLOGICAMENTE CORRETOS, SOCIALMENTE
JUSTOS E ECONOMICAMENTE VIÁVEIS”**

VISÃO DE FUTURO

Definição – é um modelo mental de um estado ou situação altamente **desejável**, de uma realidade futura **possível** e **desafiadora** para o empreendimento.

Uma visão deve ser compartilhada por todos, por possuir um valor inestimável para o empreendimento, pois sua função é explicitar o que o empreendimento quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégia e demais ações da empresa.

Temos como visão

**“SER REFERÊNCIA COMO COOPERATIVA EM
ABAETETUBA-PA, NA PRODUÇÃO DE ALIMENTOS
ORIUNDOS DA AGRICULTURA FAMILIAR, CONTRIBUINDO
PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DA
REGIÃO”**

Tradução da Visão de Futuro:

Ser referência traduz-se em:

- Ser modelo
- Ser o melhor
- Ser exemplo
- Ser de boa qualidade
- Ser inovador
- Estar sempre à frente
- Ser eficiente.

Por cooperativa entendemos ser um grupo, que unido, tem como princípios:

- Adesão livre e voluntária
- Ser dono e usuário ao mesmo tempo, contribuindo com bens ou serviços
- Relação de propriedade sem privilégios
- Organização e gestão democrática
- Direito a um voto por pessoa em Assembléia independente das quotas
- Participação econômica dos membros
- Autonomia e independência nos contratos
- Educação, formação e informação como forma de reinvestimento
- Intercooperação com outras cooperativas
- Interesses pela comunidade desenvolvendo políticas pela cooperação
- Indiscriminação política e religiosa.

Entendemos que para o empreendimento contribuir com o desenvolvimento sócio econômico da região, precisamos atuar na:

- Capacitação de jovens.
- Geração de trabalho e renda.
- Inclusão social de jovens e mulheres no trabalho.
- Garantir a participação do empreendimento em programas sociais cujo objetivo seja capacitação de jovens, geração de trabalho e renda e inclusão social.
- Garantir a participação e capacitação da mulher na geração de trabalho e renda

DIRETRIZES

Definição – As Diretrizes são os princípios norteadores, orientadores e condicionadores das ações do empreendimento. Possui como premissa um “continuum” que não finda. Seu prazo é permanente.

1 - **Garantir** a absoluta qualidade de cada um de nossos produtos mantida por nossas ações, que atendam à ética, à responsabilidade e ao comprometimento.

2 - **Exercitar** continuamente o conhecimento em prol do aprendizado contínuo.

3 - **Zelar** pela ordenação do tempo para o cumprimento do trabalho.

4 - **Primar** pela ordem durante a execução do trabalho.

5 - **Manter** o local de trabalho em ordem, organizado, limpo e com boa disposição.

6 - **Manter** organizadas as pastas (informações e documentos) que forma o todo (a atividade) do membro cooperado.

7 - **Garantir** que o produto oferecido ao cliente tenha validade para surtir seus efeitos.

8 - **Assegurar** a legalidade dos produtos ofertados a seus clientes.

9 - **Relatar, narrar, contar, expor** aquilo que julgue ser necessário, de maneira ética, dentro de sua área de conhecimento, para sustentar a decisão a ser tomada por qualquer pessoa envolvida na gestão do empreendimento.

10 - **Permanecer** em constante contato com o mercado consumidor.

11 - **Permanecer** em constante contato com o mercado fornecedor.

12 - **Zelar** pela guarda dos documentos e informações em seu poder.

13 - **Garantir** o máximo funcionamento da capacidade de produção de máquina e/ou equipamento em seu poder.

14 - **Zelar** pelo controle das informações armazenadas em computadores, pen-drives ou outros periféricos, mantendo cópias em locais estratégicos.

15 - **Garantir** o cumprimento da rotina estabelecida em agenda de trabalho.

16 - **Priorizar** as informações do dia-a-dia seguindo a metodologia do urgente e do mais importante.

17 - **Zelar** pelo preenchimento correto das informações no uso de planilhas, softwares, tabelas ou outros documentos utilizados para gerar informações para a gestão do empreendimento.

18 - **Zelar** pela imagem do empreendimento, não comprometendo o mau uso da internet, e-mail, uniformes, adesivos, logotipos e logomarcas, ou documentos do empreendimento.

19 - **Garantir** uma Equipe de trabalhadores capacitados/qualificados.

20 - **Esmerar-se** por uma Rotina de trabalho procedimentada.

21 - **Afiançar** informações claras e precisas quando solicitadas.

22 - **Precaver-se** na elaboração de relatórios e/ou conclusões eficientes.

23 - **Prover** uma boa comunicação entre os setores da cooperativa.

24 - **Viabilizar** a tomada de decisão de cada gestor e seu respectivo assessor.

25 - **Manter-se** permanentemente atualizado sobre a legislação que envolve o seu setor.

26 - **Manter-se** permanentemente fiel ao cumprimento dos princípios e valores do cooperativismo e da auto-gestão.

ESTUDO DO AMBIENTE

AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes

Definição de Ponto Forte – são características positivas, presentes no empreendimento, tangíveis ou intangíveis, que influenciem favoravelmente o empreendimento no cumprimento de seu propósito

Após minuciosa avaliação destes pontos, classificamo-nos em

INDIFERENTE

Quando não contribui e nem prejudica o alcance da Visão de Futuro.

DIFICULTA

Quando é um obstáculo para o alcance da Visão de Futuro.

FACILITA

Quando é um facilitador para o alcance da Visão de Futuro;

IMPEDITIVO

Quando impossibilita a execução para o alcance da Visão de Futuro.

Pontos Fortes observados pelo consultor-técnico e comitê

Análise dos Pontos Fortes por todos os setores do empreendimento sem distinção de setor.	
Avaliação.	Pontos Fortes
FACILITA	Infra estrutura agroindustrial
FACILITA	Relação de parceira com o IFPA
FACILITA	Relação de parceira com a UFPA
FACILITA	Relação de parceria com EMATER-PA
FACILITA	Relação de parceria com a FASE
FACILITA	Relação de parceria com a FECAF
FACILITA	Relação de parceria com a Natura
FACILITA	Predisposição da diretoria em acertar
FACILITA	Capacidade para lidar com projetos aprovados
FACILITA	Localização geográfica Amazônia
FACILITA	Fazer parte integrante da Agricultura Familiar
FACILITA	Diversidade de produtos
FACILITA	Harmonia entre os sócios principalmente na diretoria
FACILITA	Conhecimento sobre cooperativa bastante relevante
FACILITA	Motivação para o trabalho cooperado

Pontos Fracos

Definição de Ponto Fraco – são características negativas, presentes no empreendimento, tangíveis ou intangíveis, que influenciem negativamente o empreendimento no cumprimento de seu propósito

Após minuciosa avaliação destes pontos, classificamo-nos em:

INDIFERENTE

Quando não contribui e nem prejudica o alcance da Visão de Futuro.

DIFICULTA

Quando é um obstáculo para o alcance da Visão de Futuro.

FACILITA

Quando é um facilitador para o alcance da Visão de Futuro;

IMPEDITIVO

Quando impossibilita a execução para o alcance da Visão de Futuro.

Pontos Fracos observados pelo consultor-técnico e comitê

Análise dos Pontos Fracos por todos os setores do empreendimento sem distinção de setor.	
Avaliação.	Pontos Fracos
DIFICULTA	Não possui informações sob a plataforma de software
DIFICULTA	Sistema de informação existe, mas sem controle
DIFICULTA	Segurança das instalações
DIFICULTA	Ociosidade de produção na Unidade Fabril
DIFICULTA	Relação com o produtor (cooperado ou não cooperado) Preço de compra
DIFICULTA	Gestão do empreendimento possui vários entraves entre os setores
DIFICULTA	Gestão de Marketing pouco presente
DIFICULTA	Gestão sem indicadores de qualidade e financeiros
DIFICULTA	Alta necessidade de capital de giro
DIFICULTA	Não trabalha com reserva técnica
DIFICULTA	Segurança no trabalho – Falta de EPI
DIFICULTA	Segurança no trabalho – capacitação
INDIFERENTE	Não possui responsável técnico na fábrica
DIFICULTA	Aquisição de novos equipamentos e utensílios para a fábrica
DIFICULTA	Plano de rotas para o setor logístico
DIFICULTA	Burocratização excessiva para uso do veículo de entrega
DIFICULTA	Boas Práticas de Produção para os produtos orgânicos
DIFICULTA	Estrutura física administrativa

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades e Ameaças

Definição de Oportunidade – são situações externas, tendências ou discontinuidades futuras, que se, adequadamente aproveitadas pelo empreendimento, podem influenciá-lo positivamente no cumprimento do seu propósito.

Após minuciosa avaliação destes pontos, classificamo-nos em:

INDIFERENTE

Quando não contribui e nem prejudica o alcance da Visão de Futuro.

DIFICULTA

Quando é um obstáculo para o alcance da Visão de Futuro.

FACILITA

Quando é um facilitador para o alcance da Visão de Futuro;

IMPEDITIVA

Quando impossibilita a execução para o alcance da Visão de Futuro.

Oportunidades

Avaliação	Ator	Estratégia de Atuação
FACILITA	IFPA	Manter a relação de intercooperação com a INCUBITEC e aumentar a presença de jovens e adolescentes em cursos técnicos em agropecuária.
FACILITA	UFPA	Manter a relação de intercooperação com a INCUMITEC aumentando a participação da diretoria e dos gestores nas assessorias e consultorias de gestão
FACILITA	FASE	Estreitar a relação de intercooperação no sentido de fazer melhor uso das ferramentas de gestão que ela já proporcionou à cooperativa (plano de ação)
FACILITA	GOVERNO ESTADUAL	Aproveitar a boa aproximação do governo para exigir melhores políticas para as famílias residentes nas comunidades que tem dificuldades de manter seus jovens nas escolas e acesso a saúde ainda é precário
FACILITA	GOVERNO MUNICIPAL	Aproveitar a boa aproximação do governo para exigir melhores políticas para as famílias residentes nas comunidades que tem dificuldades de manter seus jovens nas escolas e acesso a saúde ainda é precário
FACILITA	GOVERNO MUNICIPAL	Estreitar a relação de intercooperação com o Secretário de Educação e Diretores de Escolas, fazendo demonstração de seus produtos para comercialização na merenda escolar
FACILITA	EMATER	Estreitar a relação de intercooperação para aprovar o plano de ATER elaborado no final de 2013.
FACILITA	GOVERNO EST/MUNICI	O governo está aumentando a oferta de vagas para as escolas estaduais e municipais. Apresentar novos produtos para merenda escolar.
FACILITA	GOVERNO ESTADUAL	Isenção de ICMS

Definição de Ameaças – são situações externas, tendências ou descontinuidades futuras, que, se não eliminadas, minimizadas ou prevenidas pelo empreendimento, podem afetá-lo negativamente no cumprimento do seu propósito.

Após minuciosa avaliação destes pontos, classificamo-nos em:

INDIFERENTE

Quando não contribui e nem prejudica o alcance da Visão de Futuro.

DIFICULTA

Quando é um obstáculo para o alcance da Visão de Futuro.

FACILITA

Quando é um facilitador para o alcance da Visão de Futuro;

IMPEDITIVA

Quando impossibilita a execução para o alcance da Visão de Futuro.

Ameaças

Avaliação	Ator e Vertentes	Estratégia de Atuação
DIFICULTA	INCRA	Manter todos os esforços para a entrega dos documentos necessários a aprovação do Projeto de Investimento.
DIFICULTA	GOVERNO MUNICIPAL	Não vê com bons olhos a aquisição de compra do açaí na merenda escolar. A cooperativa deve reverter esta ameaça, demonstrando através de ações de marketing que o produto é saudável e faz bem aos alunos
DIFICULTA	ATACADISTA	Na venda no varejo a concorrência pela polpa do açaí popular é grande. Estratégia oferecer o açaí médio pelo popular.
DIFICULTA	ATRAVESSADORES	Ações mercadológicas de atravessadores diretamente a comunidades oferecendo pagamento a vista e acima do valor de compra da cooperativa. Estratégia fechar contrato semestral com o produtor.

APÊNDICE B – CARTA AO EMPREENDIMENTO APRESENTANDO A PROPOSTA DE PESQUISA

PESQUISA – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Caro (a) cooperado (a),

Esta entrevista é parte integrante da Dissertação do pesquisador Hilmar Tadeu Chaves, mestrando em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA Campus Castanhal -, cujo tema é **OS DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS: à experiência da COFRUTA**, sob a orientação da Profa. Dra. Maria José de Souza Barbosa (UFPA) e co-orientação do Prof. MsC. Adebaro Alves dos Reis (IFPA). Pretende-se estudar a gestão por competência individual dos cooperados na gestão do empreendimento objetivando a elaboração de um Plano de Gestão por **Competências**, para esta cooperativa. A pesquisa empírica será desenvolvida nas instalações da cooperativa localizada na cidade de Abaetetuba (PA).

A pesquisa tem questões subjetivas e indiretas que devem ser respondidas de forma espontânea.

Suas respostas irão balizar a melhor compreensão da análise do modelo de gestão e da dinâmica de planejamento estratégico adotados no empreendimento e a compreender como é praticada a autogestão nas etapas que constituem a construção do referido Plano de Gestão (Produto Final da Pesquisa).

As respostas à esta entrevista levará menos de 20 (vinte) minutos.

A metodologia de apuração das respostas garantirá a preservação do sigilo de sua identidade, assim como do empreendimento pesquisado. Após a apuração, a direção da cooperativa receberá um resumo com o resultado da pesquisa para validação do processo.

Desde já, em meu nome e em nome das instituições de ensino superior, IFPA e UFPA, agradeço sua participação e coloco-me a total disposição para maiores esclarecimentos, caso sejam necessários.

HILMAR TADEU CHAVES

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS ORAIS SEMI-ESTRUTURADA – DIREÇÃO DA COOPERATIVA

DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

NOME:

CARGO:

FORMAÇÃO:

TEMPO DE COOPERATIVA:

ATIVIDADE ANTERIOR:

- 1) Ao longo da história da cooperativa, como ocorreu o desenvolvimento da gestão do empreendimento e da organização do trabalho cooperado? Na sua opinião, como é a estrutura hierárquica e funcional do empreendimento? Possui muitos níveis? Quantos?
- 2) Na cooperativa a propriedade da terra e dos meios de produção se dão de forma coletiva? No seu entendimento, como a questão da coletivização da propriedade se faz sentir na organização do trabalho e da produção na cooperativa?
- 3) Como são atribuídas as responsabilidades sobre planejamento, organização, execução e obtenção de resultados? Como os cooperados participam das decisões tomadas pelo empreendimento?
- 4) Os membros do empreendimento possuem interesses comuns? Ex: igreja, partido político, clube. Quais? Na sua opinião quais os interesses comuns entre os cooperados em relação à gestão do empreendimento?
- 5) Como é exercida a autoridade nos setores do empreendimento? Na sua opinião ela (autoridade) se dá de maneira coletiva, eleita ou delegada. Existe um comportamento ético, igualitário de ideias por parte da liderança?

- 6) Como são feitas os rodízios dos cargos? Em que tempo se dá? Como você analisa a participação dos cooperados no rodízio das atividades de produção, administração e direção? Como os cooperados concebem as tarefas. Planejam de forma coletiva?
- 7) Em relação ao regime de trabalho, qual a jornada de trabalho e como se dá a remuneração dos cooperados (por cooperado, por hora, por produtividade)? Na sua opinião qual seria a melhor forma de remunerá-los (por pessoa, por horas trabalhadas, por produtividade ou outros)?
- 8) No seu entendimento, quais as vantagens e desvantagens deste método utilizado? O que precisa ser melhorado?
- 9) Qual a política da cooperativa em relação a prática de assalariamento da força de trabalho?
- 10) Qual a política da cooperativa quanto à formação/capacitação/qualificação dos cooperados e como você analisa a qualificação atual dos trabalhadores para as atividades da cooperativa? Como se dá a liberação de pessoal para outras atividades? Como é definida a necessidade de treinamento? Como são compartilhados os conhecimentos adquiridos pelos cooperados?
- 11) No seu entendimento, quais as principais diferenças da organização do trabalho na cooperativa em relação as empresa tradicionais que atuam no mesmo ramo de atividade? Na sua opinião, como são disseminadas as informações relacionadas ao empreendimento?

ANEXO 1 - ESTATUTO DA COOPERATIVA DOS FRUTICULTORES DE ABAETETUBA-COFRUTA

CAPITULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FORO, ÁREA DE ATUAÇÃO, ANO SOCIAL E PRAZO

Art.1º - A Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba – COFRUTA, com sigla COFRUTA, rege-se pelo presente Estatuto e pelas disposições legais e tem sede e foro na cidade de Abaetetuba, estado do Pará, localizada na Avenida Dr. João Miranda km 05,Tijucaquara,no município de Abaetetuba.

Art.2º – A sua área de ação e abrangência será o Município de Abaetetuba,Estado do Pará.

Art.3º – O ano social e fiscal da cooperativa será correspondente ao ano civil,iniciando em 1 de janeiro e encerrando em 31 de dezembro de cada ano.A data do levantamento do balanço geral será correspondente ao encerramento do ano social e fiscal da cooperativa.

Art.4º – Esta Cooperativa tem prazo indeterminado de fundação e funcionamento.

CAPITULO II DOS OBJETIVOS

Art.5º – A Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba-COFRUTA,que reuni agricultores de base econômica familiar a ela associada,terá os seguintes objetivos:

Parágrafo 1 - Como objetivo principal desenvolvimento da comercialização da produção de frutos e derivados e bens e serviços,para o que deverá desenvolver as seguintes atividades:

- a. Incentivar e coordenar a produção familiar rural,nas áreas pertencentes aos associados;
- b. Viabilizar o acesso e comercializar os bens de consumo de frutos e derivados necessários às famílias dos associados bem como,no limite dos interesses da Cooperativa e da lei,os não sócios;
- c. Viabilizar a comercialização dos frutos e derivados por ela incentivada dos associados e, no limite da cooperativa e da lei,os não sócios;
- d. Implantar sistema de agroindústria em produtos de interesse dos seus Associados;

- e. Realizar operações de compra e venda de frutos e derivados que possam atender as necessidades dos seus associados,sem comprometer o equilíbrio financeiro da Cooperativa.

Parágrafo 2 – Prestar serviços relacionados com o desenvolvimento da produção familiar rural,incrementando a procura de diversificação e alternativas produtivas,saúde,educação e bem esta geral dos seus associados;

- a. Prestar assistência técnica aos seus associados;
- b. Repassar créditos;
- c. Prestar assistência social de acordo com os limites de reserva para este fim.

Parágrafo 3 – A Cooperativa efetuará suas operações sem objetivo de lucro.

Art. 6º – A COFRUTA se propõe a promover e fazer executar outros trabalhos ou serviços de interesse dos seus associados como:

- a. Promover encontros e cursos buscando uma melhor qualificação dos agricultores familiares,propiciando uma melhor compreensão do movimento cooperativista e a introdução de novos padrões tecnológicos e de gestão visando assim á melhoria de seu potencial produtivo;
- b. Promover o intercâmbio entre outras organizações ou experiências profissionais de interesse dos cooperados.

Art.7º – A Cooperativa poderá firmar convênio com outras entidade,cooperativas,organismo s públicos e privados.nacionais e estrangeiros ou internacionais para colaborar com o alcance dos seus objetivos.

CAPITULO III DOS ASSOCIADOS

Art. 8º – Poderá ingressar na Cooperativa todo o agricultor familiar que exercer uma atividade agrícola dentro da área de atuação,que concorde co o presente estatuto e não se dedique atividades que possam prejudicar ou colidir com os interesses e objetivos da mesma.

Art.9º– O ingresso será solicitado por escrito pelo próprio interessado,desde que o mesmo seja apresentado por três sócios que tenham um ano de inscrição no quadro social,segundo de seu encaminhamento a diretoria da COFRUTA que abonará sua inscrição.

Parágrafo Único – Fica facultado a todos os sócios da ADEMPA (Associação de Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba),que estejam inscritos e cadastrados na devida associação,na presente data de criação da cooperativa,o direito de associa-se á COFRUTA com os mesmos privilégios do sócio fundador.Sendo estabelecido um prazo de um ando novo associado, a partir da fundação da COFRUTA para que os sócios da ADEMPA solicitem sua associação á Cooperativa,apresentando uma carta da direção da ADEMPA assinada por seu presidente.

Art. 10º – O número de associados não terá limite quanto ao máximo,mas não poderá em hipótese alguma ser inferior a vinte (20)pessoas físicas.

Art.11º – A inclusão do novo associado,após ser abonado pela diretoria da COFRUTA,acontecerá ao longo do ano.

Art.12º – Para ingressar na COFRUTA, o associado deverá ter plena consciência dos direitos e deveres do mesmo,junto á entidade.

Art.13 º– A efetivação do associado na COFRUTA,somente ocorrerá após aprovação da diretoria e da assinatura no livro de registro,com a subscrição do montante quotas-partes desejadas e integralização de pelo menos o montante mínimo definido por este estatuto.No ato de registro o sócio será devidamente cadastrado em um dos setores da COFRUTA de acordo com a localização de sua residência.

Parágrafo Único: Em caso de mudança do sócio dentro da área de atuação da COFRUTA,o mesmo solicitará uma atualização de seu registro,sem o qual não poderá participar das atividades no setor de sua moradia.

Art.14 º– São direitos do associado:

- a – Participar das reuniões,votar e ser votado em qualquer processo decisório;
- b – Participar de todos as assembléias gerais,podendo apresentar propostas e encaminhamentos;

c – Exigir dos organismos administrativos dados e informações sobre as atividades da COFRUTA.

d – Participar das atividades da COFRUTA e ser beneficiado por suas iniciativas;

e – Demitir – se da COFRUTA quando lhe convier.

Art. 15º – São deveres do associado:

a – Subscrever as quotas-partes que lhe correspondem,integralizando-as no prazo definido pela Assembléia Geral;

b – Cumprir o estatuto social e participar das assembléias gerais da COFRUTA;

c – Entregar a produção planejada pela COFRUTA,que realizará sua estocagem,transformação e comercialização ;

d – Zelar pelo bom funcionamento da COFRUTA;

e – Comunicar á direção em caso de mudança de endereço.

Art. 16º – O associado responde subsidiariamente pelos compromissos e obrigações da COFRUTA até o valor total do capital por ele subscrito.

Art. 17º – O associado poderá,a qualquer momento demitir-se por sua vontade da COFRUTA,deverá encaminhar pedido neste sentido por escrito á diretoria.

Art. 18º – A eliminação do cooperado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária,ou por fato especial previsto no estatuto,mediante termo firmado por quem de direito no livro Matricula,com os motivos quem a determinam.

Art.19º – A Diretoria da COFRUTA tem prazo de 30 (trinta) dias para comunicar ao cooperado,por escrito,a sua eliminação.

Parágrafo Único: Da eliminação cabe recuso,com efeito suspensivo,á primeira assembléia geral.

Art.20º – A exclusão do cooperado será feita:

a – Por dissolução da pessoa jurídica;

b – Por morte da pessoa física;

c – Por incapacidade civil não suprida;

d – Por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na COFRUTA.

Art.21º – No caso de demissão,eliminação,exclusão,a assembléia geral decidirá a forma e prazo de devolução do montante correspondente às quotas-partes considerando parecer dos órgãos da administração,a capacidade de pagamento e a existência de perdas ou prejuízos a serem rateados entre os cooperados.

Parágrafo Único:Ocorrendo demissões,eliminações ou exclusões de associados em número tal que as restituições das importâncias referidas no artigo possam ameaçar a estabilidade econômica - financeira da cooperativa,esta poderá restituí-las mediante critérios que resguardecam a sua continuidade.

Art. 22º – Qualquer que seja o ramo de atividade da COFRUTA, não existe vinculo empregatício entre ela e seus cooperados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela.

Parágrafo Único: O cálculo da transferência monetária correspondente á participação do associado em atividades produtivas ou prestação de serviços da COFRUTA ocorrerá tendo como base o montante produtivo realizado individualmente e transferido aos terceiros beneficiários dos serviços ou adquiridores da produção realizada cooperativamente.

Art.23º – Nos casos em que o cooperado passa a ser funcionário contratado da COFRUTA,perde o direito a voz,de votar e ser votado nas assembléias gerais,podendo exercer voz somente a pedido das mesmas,mas mantêm os demais direitos.

CAPITULO IV DO CAPITAL E DO PATRIMÔNIO

Art.24º – O capital social da COFRUTA é ilimitado quanto ao máximo,variável conforme o número de quotas- partes subscritas,não podendo ser inferior a dois mil reais (R\$ 2.000,00).

a – O capital social é dividido em quotas-partes de valor correspondente a Dez reais (R\$ 10,00) cada uma;

b – A quota-parte é individual.intransferível a não associados e não poderá ser negociada nem dada em garantia e sua subscrição,integralizada,transferência ou restituição será sempre no respectivo livro de matrícula do associado.

c – A integralização das quotas-partes subscritas por parte do candidato associado poderá ocorrer da seguinte forma:pagamento á vista de uma quota-parte no ato da inscrição e um prazo de 06 meses para saldo do restante.

Parágrafo Único: a integralização das quotas-partes subscritas por parte do associado fundador poderá ser quitada da seguinte forma:pagamento á vista de uma quota-parte no ato de inscrição e um prazo de 12 meses para saldo do restante.

d – Cada associado obriga-se a subscrever no mínimo dez (10) quotas-partes e,no máximo quantas quiser,não podendo,no entanto exceder a um quinto(1/5) do total do capital social da COFRUTA.

Art. 25º – Anualmente a Assembléia Geral, a partir da proposição da Diretoria ou da maioria dos seus cooperados decidirá sobre a atualização do valor do capital social e,se for o caso,definirá a forma de creditar proporcionalmente novas quotas-partes aos cooperados ou abrir novas subscrições e suas respectivas integralizações.

Art.26º – A retirada do capital e das sobras,em qualquer caso,por demissão,eliminação ou exclusão,será sempre feita após a aprovação do balanço do ano em que o cooperado deixou de fazer parte da COFRUTA,considerando os rateios da capitalização,sobras,perdas e prejuízos,podendo ser parceladas.

Art.27º – O patrimônio da COFRUTA será constituído por:

a – Contribuição dos próprios cooperados;

b – Subversão,auxilio e doações de pessoas físicas e jurídicas ou entidades nacionais.internacionais,estrangeiras,públicas ou privadas;

c – Rendas e sobras obtidas no processo de estocagem, transformação e comercialização;

d – Receitas provenientes de serviços;

e – Bens móveis, imóveis e semoventes de sua propriedade.

CAPITULO V

DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art.28º – A Assembléia Geral é o órgão máximo da COFRUTA podendo deliberar sobre todas as questões relativas á mesma, respeitando o estatuto e a legislação cooperativista em vigor.

Art. 29º – Assembléia Geral ordinária será anual, realizar-se ao longo do primeiro trimestre, deliberando sobre os seguintes assuntos:

a – Prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhado pelo parecer do Conselho Fiscal;

b – Distribuição dos fundos e rateios das sobras, perdas ou prejuízos;

c – Eleição dos componentes dos órgãos de administração e Conselho Fiscal, nos anos que couber, e destituição em parte ou do todo;

d – Avaliação ou controle das atividades em geral;

e – Planejamento de atividades para o ano;

f – Fixação dos honorários “pró-labore” da Diretoria;

g – Outros assuntos de interesse da COFRUTA.

Art.30º – A eleição da Diretoria será realizada durante a Assembléia Geral ordinária que coincide com o final da gestão de quatro anos.

a – Apresentar-se-ão chapas com os cargos devidamente preenchidas para disputar as eleições da COFRUTA.

b – Qualquer membro da Assembléia Geral, em pleno gozo de seus direitos sociais, poderá impugnar nomes das chapas, baseando-se nas disposições legais ou estatutárias,

e neste caso, estando a impugnação reconhecidamente fundamentada, o nome deverá ser substituído;

c – As chapas para concorrer à nova eleição da Diretoria deverão ser apresentadas na Sede da COFRUTA com antecedência de oito (08) dias.

Parágrafo Único: caso haja mais de uma chapa e, houver empate, será proclamada eleita a chapa que tiver a Presidência com o número de inscrição mais antigo na cooperativa, conforme o registro de matrícula no livro de Matrícula. Se persistir o empate, será proclamado eleita a chapa que tiver o candidato a Presidência mais velho, conforme data de nascimento.

Art. 31º – Realizar-se á sempre que necessário, Assembléia Geral Extraordinária, que poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da COFRUTA, desde que mencionados no edital de convocação.

Art. 32º – É de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre a reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudança de objetivo da sociedade, dissolução voluntária da COFRUTA, nomeação e contas do liquidante, quando as decisões serão sempre por 2/3 dos presentes.

Art. 33º – A Assembléia Geral extraordinária poderá ser convocada pelo presidente, metade da diretoria, por metade do Conselho Administrativo, por decisão da maioria do Conselho Fiscal ou ainda por ele menos um quinto (1/5) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

Parágrafo Único: No caso da convocação ser feita por associados, o Edital será assinado, no mínimo, pelos cinco (5) primeiros signatários do documento que a solicitou.

Art. 34º – O quorum mínimo para instalação da assembléia será de pelo menos:

a - Dois terços (2/3) dos associados em pleno gozo dos seus direitos em primeira convocação, presentes no local e hora indicados no edital;

b- Metade mais um dos associados em pleno gozo dos seus direitos em segunda convocação, uma hora após a primeira convocação;

c - Um (1/3) dos associados em pleno gozo dos seus direitos em terceira convocação, meia hora (30 minutos) após a segunda convocação.

Art. 35º – Os editais de convocação das assembléias gerais deverão ser afixados em locais freqüentados pelos associados, distribuídos nos núcleos de base, no jornal ou rádio do município, com vinte (20) dias de antecedência de sua realização.

Art. 36º – O Funcionamento das Assembléias seguirá as seguintes normas:

a – Serão presididas pelo presidente da COFRUTA ou pelo vice-presidente, na ausência daquele, ou por outro membro da assembléia eleito de forma direta no início de sua instalação;

b – Todas as deliberações deverão ser tomadas por maioria simples dos presentes nos casos de instalação de assembléia geral ordinária, e por maioria absoluta no caso de instalação de assembléia geral extraordinária.

c – As votações que envolvem aprovações de contas, distribuição de sobras ou rateio de prejuízos, eleição, dissolução ou incorporação da COFRUTA, deverão ser feitas por voto direto, individual e secreto, enquanto que as demais poderão ser feitas por aclamação;

d – Os temas relacionados a interesses particulares da Diretoria ou de algum dos associados deverão ser decididos sem o voto dos envolvidos.

Art. 37º – Em qualquer processo decisório, cada associado terá direito a um único voto, estando proibido o voto por procuração.

Art. 38º – É de exclusiva competência da assembléia Geral a decisão sobre a venda de bens imóveis da COFRUTA e sobre contratos de empréstimo ou financiamento superiores a 30% (trinta por cento) do capital da COFRUTA.

CAPITULO VI

DA SETORIZAÇÃO

DIVISÃO DA ÁREA DE ABRAGENCIA

Art. 39º – Para facilitar a atuação e as ações da Cooperativa, sua área de abrangência será dividida em setores. O setor representará uma determinada área do município de Abaetetuba que englobe um número mínimo de 20 (vinte) sócios.

Art. 40º – Cada setor da área de abrangência será representado por um Conselheiro do Conselho Administrativo, sócio da cooperativa e morador do respectivo setor. O mesmo também deverá estar em pleno gozo dos seus direitos.

Art. 41º – OS Conselheiros setoriais serão eleitos por votação direta dos associados da COFRUTA residentes na região setorial e devidamente cadastrados na sede municipal.

Parágrafo Único: Os Conselheiros setoriais serão eleitos anualmente, de preferência a cada primeira reunião da diretoria no setor específico.

Parágrafo Segundo: Não poderão ser eleitos para Conselheiro, parentes em primeiro e segundo grau de membros da Diretoria e do Conselho Fiscal e nem entre os demais membros do próprio Conselho.

Art. 42º – Desde já fica estabelecida a divisão da área de atuação da COFRUTA em seis (06) setores, sendo eles: Bacuri, Maracapucu – Sagrado, Itacupé, Furo Gentil, Urubueua Fátima, Campompema.

Art. 43º – A setorização da área de atuação da cooperativa estará limitada a um mínimo de quatro, e a um máximo de quantos o Conselho Administrativo achar necessário.

Art. 44º – A criação de novos setores poderá ser solicitada ao Conselho Administrativo, em ofício encaminhado ao Presidente da COFRUTA. O mesmo deverá conter a assinatura de no mínimo 20 (vinte) sócios que deverão estar em pleno gozo de seus direitos. Caberá ao Conselho Administrativo aprovar ou não a criação de um novo setor.

Art. 45º – O Conselho Administrativo poderá extinguir um determinado setor, desde que este esteja com um número de sócios cadastrados inferior a dez (10). Os sócios do setor extinto serão por sua vez recadastrados em um setor adjunto.

CAPITULO VII DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 46º – A COFRUTA será administrada por uma diretoria composta pelos cargos de Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Vice-Secretário, Tesoureiro, Vice Tesoureiro.

a – Para ser candidato a um desses cargos, o associado deverá estar em pleno gozo dos seus direitos;

b – O mandato da Diretoria será de três anos,sendo permitido a reeleição de dois terços (2/3);

c – Não podem compor a Diretoria parentes entre si até o segundo grau,seja em linha reta ou colateral.

Art.47º – Compete a Diretoria:

a – Encaminhar,implementar e zelar pelo cumprimento das decisões da assembléia geral,do Conselho Administrativo e as determinações do presente estatuto social;

b – Convocar assembléias gerais e viabilizar sua realização;

c – Convocar as assembléias do Conselho Administrativo e viabilizar sua realização;

d – Prestar contas de todas as atividades e iniciativas desenvolvidas no âmbito da COFRUTA.

e – Garantir o funcionamento da COFRUTA na implantação dos seus objetivos;

f - Indicar Coordenador para funções especificais da administração,o qual será ratificado pelo Conselho Administrativo.

g – Realizar duas reuniões anuais nos núcleos setoriais da Cooperativa;

h – Realizar convênios,acordos com outras entidades e organismos;

i – Contratar e demitir funcionários;

j – Propor á assembléia geral um regimento para regular as normasinternas de trabalho,produção,estocagem,transformação,comercialização,prestação de serviços e organizar o funcionamento da COFRUTA.

k - Propor á assembléia sansões,punições ou penalidades a associados;

l – Indicar á assembléia ás propostas de admissão,demissão,eliminação e exclusão de associados;

m – Contratar assessoria técnica necessária para a atividade da COFRUTA.

n – Administrar e implementar medidas para o bom funcionamento e desenvolvimento das atividades da COFRUTA a benefício de seus associados.

Art. 48º – A Diretoria rege-se pelas seguintes normas:

a – Reúne-se ordinariamente uma vez a cada mês e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria da própria diretoria ou ainda por solicitação do conselho fiscal ou do conselho administrativo.

b – Delibera-se validamente com a presença da maioria dos votos presentes reservado ao Presidente o exercício do voto de desempate;

c – As deliberações serão consignadas em atas circunstanciadas, lavradas em livro próprio, lidas e aprovada ao final dos trabalhos pelos membros presentes.

Art. 49º – No início de cada gestão, a diretoria deverá elaborar um plano de ação para o período, envolvendo todas as atividades da COFRUTA, o qual deverá ser submetida ao conhecimento da Assembléia Geral;

a – Ao início de cada ano a Diretoria elaborará um Programa Operacional, a ser submetido ao Conselho Administrativo.

Art. 50º – Ao final de cada ano social e fiscal a Diretoria apresentará um relatório de suas ações e realizações.

Art. 51º – Competir ao Presidente:

a – Representar a COFRUTA, ativa e passivamente, social e politicamente, em juízo e fora dele;

b – Assinar cheques e movimentar contas financeiras em conjunto com o tesoureiro;

c – Coordenar a administração da COFRUTA e zelar pelo aprimoramento de sua dimensão social e empresarial.

d - Conduzir as assembleias e as reuniões de Diretoria e Conselho Administrativo.

Art. 52º – Compete ao Vice-Presidente:

a – Substituir o Presidente em caso de vacância, ausência ou impedimento;

b – Participar das reuniões da Diretoria e Conselho Administrativo.

Art.53º – Compete ao Secretário:

a – Zelar pelos livros e documentos da COFRUTA e secretariar os seus atos institucionais e administrativos;

b – Encarrega-se das relações sociais da COFRUTA com outras entidades e com seus associados;

c – Promover seminários,treinamento e capacitação dos associados.

Art.54- Compete ao Vice- Secretario:

a – Substituir o secretário em caso de vacância,ausência ou impedimento;

b – Participar das reuniões da DIRETORIAe Conselho Administrativo.

Art. 55º – Compete ao Tesoureiro:

a – Zelar pela ordem financeira e contábil da COFRUTA;

b – Organizar a documentação fiscal;

c – Encarregar – se das obrigações trabalhistas e tributárias;

d – Movimentar as contas bancárias e recursos em conjunto com o Presidente;

Art.56 º– Compete ao Vice- Tesoureiro:

a – Substituir o em caso de vacância,ausência ou impedimento;

b – Participar das reuniões da Diretoria e Conselho Administrativo.

Art. 57º – Caso ficarem vagos,por período superior a quarenta (40) dias,mais da metade dos cargos da Diretoria,seu Presidente ou,se a presidência estiver vaga,outro de seus membros convocarão uma assembléia geral extraordinária para o devido preenchimento dos cargos.

a – Os escolhidos exercerão no mandato pelo prazo que restar aos de seus antecessores;

b – Poderá automaticamente o cargo o membro da Diretoria que sem justificativa,deixar de comparecer a três (03) reuniões ordinárias consecutivas ou a seis no decorrer do ano.

Art.58 º– A Diretoria poderá constituir coordenadores ou administradores específicos,havendo condições financeiras e necessárias,escolhendo seus titulares entre seus sócios com pleno gozo de seus direitos,os quais deverão ser de reconhecido experiência e capacidade.

a – As atribuições dos coordenadores ou administradores serão estabelecidas no regimento da COFRUTA;

b – O preenchimento destes cargos deverá necessariamente merecer a aprovação do Conselho Administrativo;

c – Coordenadores ou administradores assistirão obrigatoriamente as reuniões da Diretoria,Conselho Administrativo e as assembléias gerais,salvo impedimento justificado,mas não terão direito a voto nas reuniões de Diretoria e Conselho Administrativo.

Art. 59º – A Diretoria poderá constituir gerências específicas,havendo condições financeiras e necessidade,escolhendo seus titulares,os quais deverão ser de reconhecida experiência e capacidade:

a – As atribuições dos gerentes serão estabelecidas no regimento da COFRUTA;

b – O preenchimento destes cargos deverá necessariamente merecer a aprovação do Conselho Administrativo;

c – Gerentes assistirão obrigatoriamente as reuniões da Diretoria,Conselho Administrativo e as assembléias gerais,salvo impedimento justificado,mas não terão direito a voto nas reuniões.

Art.60 – Os integrantes da Diretoria,do Conselho Administrativo,do Conselho Fiscal e os Coordenadores ou administradores ou gerentes não serão pessoalmente responsável pelas obrigações que contraírem em nome da COFRUTA,a não ser nos casos em que este estatuto exige especificamente aprovação superior e essa não for obtida,mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos se agirem com culpa ou dolo.

CAPITULO VIII DO CONSELHO ADMINISTRATIVO

Art.61 °– O Planejamento e a administração da COFRUTA será analisado e discutido minuciosamente por um Conselho Administrativo, composto de três diretores (Presidente, Secretario e Tesoureiro) ou seus respectivos vices e um representante de setor indicado pelos sócios moradores do local.

Art.62° – Compete ao Conselho Administrativo:

- a – Ratificar os nomes indicados pela Diretoria de Coordenadores, administradores e gerentes;
- b – Aprovar ou não as solicitações de divisão de setor encaminhada pelos associados;
- c – Reincorporar um determinado setor a outro setor já existente, respeitando o artigo 44;
- d – Aprovar o programa operacional da Direção, podendo surgir modificações e implementar novos planos de ação desde que discutido e aprovado em comum acordo com a Direção;
- e – Avaliar regulamente o plano operacional elaborado e proposto pela Diretoria, e redigir um parecer semestral a ser divulgado para todos os sócios da Cooperativa.
- F – Fiscalizar as ações administrativas, e analisá-las conjuntamente com a Diretoria, podendo surgir modificações desde que discutido e aprovado pelo Conselho Administrativo.
- g – Solicitar informações e documentações de todos e qualquer transação comercial realizada pela COFRUTA;
- h – Ajudar a Diretoria a encontrar alternativas para consolidar a organização dos agricultores familiares, na busca da transformação econômica e social;
- i – Ajudar a Diretoria a buscar alternativas no campo produtivo, sugerindo novos investimentos, capazes de propiciar novas receitas para os agricultores familiares, levando-se em conta a não degradação do meio ambiente;
- j – Ajudar a Diretoria no trabalho de capacitação dos associados, sugerindo a realização de cursos, palestras, seminário, visando a melhor qualificação dos cooperados;

k – Sugerir propor mudanças objetivando a melhora e o fortalecimento da organização dos agricultores familiares;

l – Convocar o Conselho Fiscal, para emitir opiniões e pareceres sobre assuntos da sua alçada;

m – Formar Conselhos Consultivos;

n – Convocar Assembléia Geral Extraordinária.

Art.63º – O Conselho Administrativo rege pelas seguintes normas:

a – Reúne – se ordinariamente uma vez a cada três (03) meses e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria do próprio Conselho Administrativo ou ainda por solicitação do Conselho Fiscal;

b – Deliberar-se validamente com a presença da maioria simples dos votos presentes, reservado ao Presidente o exercício do voto de desempate;

c – As deliberações serão consignadas em atas circunstanciadas, lavradas em livro próprio, lidas e aprovadas ao final dos trabalhos pelos membros presentes.

CAPITULO IX DO CONSELHO FISCAL

Art. 64º – O Planejamento financeiro, contas, dívidas, compras, aquisições, em fim toda e qualquer movimentação financeira da COFRUTA será fiscalizada assiduamente e minuciosamente por um Conselho Fiscal, composta de três (03) membros efetivos e três (03) suplentes, todos associados, eleitos a cada ano pela assembléia geral, sendo permitida a reeleição de um terço (1/3) de seus representantes.

Parágrafo Único: Não poderão ser eleitos para o Conselho Fiscal, parentes em primeiro e segundo grau de membros da Diretoria e nem entre os demais membros do próprio Conselho.

Art.65º – Compete ao Conselho Fiscal estabelecer uma sistematização de trabalho que permita um melhor desempenho de suas atividades de fiscalização e controle, escolhendo em sua primeira reunião dentre os membros efetivos, um presidente incumbido de convocar as reuniões e coordenar os trabalhos, um secretário incumbido de secretariar as reuniões.

a – O Conselho Fiscal poderá contratar auditoria externa, caso assim achar necessário, para cumprimento de suas atividades;

b – Em caso de omissão do Conselho Fiscal, cinquenta por cento (50%) dos Conselheiros Administrativos poderão contratar auditoria externa a expensas da COFRUTA, mediante abaixo documento para este fim, decidido pelo Conselho Administrativo.

c – O Conselho Fiscal apresentará seu relatório e parecer na assembléia geral ordinária de cada ano, ou nas extraordinária se considerar necessário ou for solicitado pelos associados;

d – A cada seis (06) meses o Conselho Fiscal distribuirá aos associados uma breve avaliação sobre o andamento da administração e atividades financeiras desenvolvidas pela COFRUTA.

Art.66º – As decisões do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples, excetuando –se o parecer sobre a prestação de contas da Diretoria que deverá obter posição unânime .

Parágrafo Único: Não havendo posição unanime no parecer sobre as contas da Diretoria, as posições divergentes deverão ser levadas á apreciação da Assembléia Geral.

CAPITULO X

DO CONSELHO CONSULTIVO

Art.67º - O Conselho Consultivo será formado por representantes não associados de Organizações Não Governamentais, Entidades Públicas ou Privadas que estão preocupadas com o desenvolvimento da agricultura familiar, sendo sua formação facultada. Cabe ao Conselho Administrativo decidir pela sua formação, seguindo os seguintes critérios:

- a. As entidades que farão parte do Conselho Consultivo serão escolhidas pela Diretoria do Conselho Administrativo, sendo o mesmo composto de no máximo cinco (05) e no mínimo de três (03) membros;
- b. O Mandato dos membros será de um (01) ano, podendo os mesmos continuar se assim optar o Conselho Administrativo;
- c. Os membros do Conselho Consultivo terão direito a voz, nas assembléias gerais, e nas reuniões do Conselho Administrativo, caso sejam solicitados a pronunciarem-se pela diretoria e aprovado pela assembléia ou Conselho Administrativo, sem direito a voto.

Art.68 °– Compete ao Conselho Consultivo ajudar com parecer, opiniões e dados informativos nos artigos (h, i, j & k) do Artigo 61.

Art.69° – O Conselho Consultivo reuni-se com a Diretoria a cada três(03) meses e com o Conselho Administrativo a cada seis (06) meses ou extraordinariamente sempre que necessário, sendo convocado pela Diretoria e /ou membros do Conselho.

CAPITULO XI DOS FUNDOS, DAS SOBRAS E DOS PREJUÍZOS

Art.70 ° – Serão constituídos os seguintes fundos, recolhidos a partir das sobras líquidas anuais:

- a. Quinze por cento (15 %) para fundo de reserva de capital, destinado a reparar prejuízos ou atender necessidades de desenvolvimento da COFRUTA;
- b. Dez por cento (10%) para fundo de assistência técnica, educacional e social dos cooperados;
- c. Vinte por cento (20%) para fundo de investimento que será destinado a investimentos produtivos na COFRUTA em função de seus objetivos;
- d. Dez por cento (10%) para o fundo de assistência à saúde do associado.

Art.71° - As sobras líquidas apuradas no exercício, depois de deduzidos os percentuais para fundos previsto no artigo anterior, poderão ser rateadas entre os associados em partes diretamente proporcionais a quantidade de produção entregue na COFRUTA ou serviços realizados no período, ou receber outra destinação de acordo com os interesses definidos pela assembléia geral.

Art.72° - Em caso de existência de prejuízos, a assembléia geral deverá decidir se recorre ao fundo de reserva ou se deverá haver contribuição especial por parte dos associados ou, finalmente aliena algum bem.

CAPITULO XII DOS LIVROS

Art.73 ° - A cooperativa deverá dispor, seja em livro ou em fichas ou em sistema informatizados que cumpram os mesmos objetivos.

- a. Matrícula dos associados, com respectiva sede a ele vinculada;

- b. Ata das assembleias gerais;
- c. Ata de Reunião da Diretoria;
- d. Ata de Reunião do Conselho Administrativo;
- e. Ata de Reunião do Conselho Fiscal;
- f. Presença dos Associados nas Assembleias Gerais;
- g. Outros, fiscais e contábeis obrigatório por lei

CAPITULO XIII DA DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO

Art.74º A Cooperativa se dissolvera em pleno direito:

- a. Por deliberação da assembleia geral extraordinária especificamente convocada para este fim, com a deliberação de dois terços (2/3) dos associados presentes, os quais devem corresponder a pelo menos dois terços (2/3) dos associados em dia nas suas obrigações com a COFRUTA, salvo se o numero de (20) associados se dispuserem a assegurar sua continuidade;
- b. Seu numero de associados for inferior a vinte (20) pessoas físicas, ou seu capital social mínimo for inferior ao estipulado no artigo 24º deste estatuto, se ate a assembleia geral subsequente, realizada em um prazo inferior a(06) meses, não forem restabelecidos;
- c. Tenha alterado sua forma jurídica;
- d. Houver o cancelamento de sua autorização de funcionamento;
- e. Houver a paralisação de suas atividades por mais de cento e vinte (120) dias.

Art.75º- Quando a dissolução for deliberada pela assembleia geral, esta nomeara um liquidante ou mais, e um conselho fiscal de (3) membros para proceder a sua liquidação.

Parágrafo Único: A Assembleia geral, nos limites de suas condições, pode em qualquer época destituir os liquidantes e os membros do conselho fiscal, designando os seus substitutos.

Art.76º- O liquidante deve proceder a liquidação de conformidade com o dispositivos da lei.

CAPITULO XIV

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITORIAS

Art.77º- Em caso de dissolução da cooperativa, por qualquer motivo, resolvido o passivo e todas as obrigações trabalhistas com os funcionários, e retornando, se possível o correspondente as cotas-partes dos associados, o patrimônio será destinado a uma outra entidade afim, escolhida pela assembléia geral.

Art.78º- O termino do mandato dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal coincidira com a assembléia geral ordinária do exercício do ano do encerramento de seu mandato, respeitando-se os devidos períodos de duração de cada cargo.

Art.79º- A cooperativa poderá associar-se ou filiar-se a Organizações, Centrais de Cooperativas ou sociedade que tenham igual identidade ou busquem os mesmos objetivos.

Art. 80º - Os casos omissos desse estatuto serão resolvidos pela assembléia geral.

Art.81º - O estatuto poderá ser modificado de acordo com a necessidade do coletivo.

Art.82º - O presente estatuto foi aprovado em Assembléia Geral Ordinária de fundação realizada no dia 02 de Março de 2002.