



UFT - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO: TECNÓLOGO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

ISABELLA AGUIAR SOUSA

**COOPERATIVISMO: AS VERTENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

ARAGUAÍNA - TO

2018

ISABELLA AGUIAR SOUSA

**COOPERATIVISMO: AS VERTENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Tocantins, como requisito parcial para a obtenção de título de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Ms. Paulo Augusto Mendes

ARAGUAÍNA - TO
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

A282c Aguiar Sousa, Isabella.

COOPERATIVISMO: AS VERTENTES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO. /
Isabella Aguiar Sousa. – Araguaína, TO, 2018.

24 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus
Universitário de Araguaína - Curso de Gestão de Cooperativas, 2018.

Orientador: Paulo Augusto Mendes

1. Cooperativismo. 2. Gestão Estratégica. 3. Planejamento . 4. Estratégico.
I. Título

CDD 334

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184
do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ISABELLA AGUIAR SOUSA

**COOPERATIVISMO: AS VERTENTES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Gestão de Cooperativas
da Universidade Federal do Tocantins, como
requisito parcial para a obtenção de título de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

Data de Aprovação 16/07/2018.

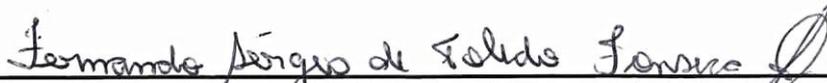
Banca examinadora:



Prof. Ms. Paulo Augusto Mendes, orientador



Prof.^a. Dr.^a Roseni Aparecida de Moura, examinadora



Prof. Dr. Fernando Sergio de Toledo Fonseca, examinador

Dedico este trabalho aos meus filhos: Isawan, Eliel e Elisa. Por serem a minha estrutura e me incentivarem a finalizar esse curso em meio a tantos desafios encontrados no caminho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS, que me deu força e coragem para vencer todos os obstáculos e dificuldades enfrentadas durante o curso, que me socorreu espiritualmente, dando-me discernimento e forças para continuar, quando pensei que não suportaria.

Aos meus pais Raimundo Nonato e Iolanda Gama, aos meus filhos Isawan, Eliel e Elisa, ao meu esposo Wanderson Pinheiro e meu irmão Rômulo Aguiar, por eles sempre ter acreditado em mim, com eles compartilho a realização deste trabalho que é um dos momentos mais importante da minha vida.

A minha amiga Camila Bomfim, que foi de suma importância para a concretização deste trabalho, por ter me ajudado e sido compreensível comigo e me dado a mão quando mais precisei, aos meus amigos que adquiri nesta trajetória até esse momento: Márcia Thiely e Regina Dias, que contribuíram direta e indiretamente para a realização desse sonho.

Ao professor Paulo Mendes, meu orientador, e a minha professora Roseni Moura, por terem acreditado na possibilidade da realização deste trabalho, pelo incansável e permanente encorajamento, pela disponibilidade dispensada e sugestões que foram preciosas para a concretização deste trabalho.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar por meio de revisão bibliográfica como pode ser feito um adequado planejamento estratégico participativo de acordo com as concepções do cooperativismo. A investigação se deu por meio de pesquisas em livros, artigos e sites. No decorrer do trabalho apresenta-se um capítulo introdutório, no qual está exposto em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa. Apresenta também o cooperativismo como forma de gestão estratégica e os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Cada capítulo está disposto como um desenvolvimento da importância do planejamento, mostrando como surgiu, sua história e suas definições em cada ramo em que se encontra. Esse trabalho busca mostrar de forma mais detalhada cada operação a ser seguida de acordo com o tipo de planejamento e suas particularidades.

Palavras-chave: Cooperativismo. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work aims to present through a bibliographical review how an appropriate participatory strategic planning can be done according to the concepts of cooperativism. The research was done through searches in books, articles and websites. In the course of the work, an introductory chapter is presented, in which the development of the research is outlined in general lines. It also presents cooperativism as a form of strategic management and the types of planning: strategic, tactical and operational. Each chapter is arranged as a development of the importance of planning, showing how it came about, its history and its definitions in each branch in which it is. This work seeks to show in a more detailed way each operation to be followed according to the type of planning and its particularities.

Key words: Cooperativism. Strategic management. Strategic planning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. COOPERATIVISMO COMO FORMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	10
2.1 Gestão Estratégica Cooperativista	12
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	14
3.1 Planejamento Estratégico	14
3.2 Planejamento Tático	15
3.3 Planejamento Operacional	16
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
4.1 Vertentes do Planejamento Estratégico Participativo: o modelo de gestão das cooperativas brasileiras baseada nos princípios doutrinários do cooperativismo.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por intuito apresentar o cooperativismo juntamente com a gestão estratégica e os tipos de planejamentos que auxiliam, de forma singular, o cotidiano da administração.

A questão problematizadora desse estudo está expressa da seguinte forma: *Como utilizar as concepções de planejamento estratégico para o planejamento estratégico participativo?*

O objetivo geral é norteado com intuito de relacionar as concepções do planejamento estratégico com o planejamento estratégico participativo.

O objetivo específico foi estabelecido visando expor que há relação entre as bases do planejamento estratégico e planejamento estratégico participativo e ainda ressaltar que é na gestão participativa do planejamento estratégico participativo que repousa a efetividade da gestão democrática.

A pesquisa inicial do trabalho se deu a partir de estudos em livros sobre o tema e suas especificidades no âmbito do cooperativismo e sendo expandida em pesquisas por meio de artigos, revistas científicas e sites da internet.

No primeiro capítulo do desenvolvimento, apresenta-se o cooperativismo como forma de gestão estratégica, mostrando seu surgimento que ocorreu por intermédio dos reformadores sociais no século XIX para concretizar uma reforma social, seu significado e suas principais características. No mesmo capítulo, apresenta-se ainda, a gestão estratégica e sua ligação com o planejamento estratégico.

No segundo capítulo do desenvolvimento dar-se-á continuidade com o planejamento estratégico e seus desdobramentos expondo em detalhes como surgiu na história esse planejamento por meio dos “jogos de guerra” e sua definição. Outro ponto que será apresentado nesse sentido é a existência de três tipos de planejamento, sendo eles, o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

No último capítulo do desenvolvimento será exposto o planejamento estratégico participativo versus o planejamento estratégico, pois, o planejamento estratégico participativo busca identificar os problemas em função de organizar, orientando o grupo para alcançar os objetivos. Já o planejamento estratégico é voltado para os resultados da organização proposto pelo resultado. Justifica-se a importância do conteúdo deste último capítulo, pois, o planejamento estratégico participativo é amplamente utilizado na gestão estratégica cooperativista.

2. COOPERATIVISMO COMO FORMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Destaca-se que o cooperativismo se originou como referência de uma sociedade inglesa do século XIX, impactado pelas transformações no mundo do trabalho decorrente da revolução industrial.

Segundo Pereira (2001) o cooperativismo surgiu como ideal de alguns reformadores sociais do século XIX que por ideais socialistas entendiam que uma reforma social poderia ser realizada por meio do cooperativismo, objetivando uma vantagem pecuniária que os membros de cooperativas pudessem viver melhor. Neste novo ideal social, por não ser objetivo da estratégia cooperativista, o lucro era eliminado, cabendo a cada cooperado um voto, nas assembleias, independentemente da importância de sua quota.

Compartilhando do entendimento de Pereira (2001), Menezes (2001) definiu o cooperativismo como um meio de organização, produção e trabalho alternativo aos existentes à época, alicerçado na força da ideia do esforço comum e da ajuda mútua que já era uma realidade em vários países, como por exemplo, na Índia, país com o maior número de cooperativas chegando a 166 milhões de associados. Outro exemplo desta força do cooperativismo no mundo é a China, com 160 milhões de associados. Esses autores acreditavam ainda que uma característica extremamente importante sobre o cooperativismo é que a cooperativa foi criada no intuito de unir, visando o bem-estar comum, sem o objetivo da visão de lucro, acarretando em esforços coordenados/cooperados destinados a benefícios coletivos comuns.

Em mesma época, Veiga (2001) também fez suas contribuições aos ideais cooperativistas, quando afirmou que, o cooperativismo é uma forma alternativa de pensar e realizar o trabalho e coordenar a economia, ou seja, é uma alternativa que vai contra os princípios da sociedade capitalista, em que o trabalho é brutalmente explorado e o lucro fica retido nas mãos de poucos. Veiga, explicou que, o cooperativismo tem sete características que são divididas em:

1. O elemento principal das sociedades cooperativas é a cooperação;
2. O capital das cooperativas é composto por quotas-partes;

3. As sociedades cooperativas devem possuir no mínimo (vinte) cooperados¹, mas a lei não delimita uma quantia máxima de sócios, portanto esse número é ilimitado, desde que todos cumpram com suas obrigações;
4. Em outros tipos de sociedade o quórum das assembleias gerais é baseado na quantidade de sócios investidores com o maior capital e não de todos os sócios, fazendo com que a tomada de decisões possa beneficiar apenas aquele pequeno grupo. Já nas sociedades cooperativas o quórum das assembleias é estimado de acordo com o número total de cooperados, fazendo com que as tomadas de decisões sejam democráticas e beneficie a todos os membros da cooperativa;
5. O princípio importante do cooperativismo é o da igualdade dos sócios, onde todos tem o mesmo peso de importância, independente de possuir ou não capital na cooperativa;
6. O sócio produz para a sociedade cooperativa, sendo essa a responsável pela administração e venda aos clientes. Todos os sócios têm o direito de receber a renda proporcional do serviço que ele mesmo executou;
7. O fundo de reserva² das sociedades cooperativas é indivisível entre os sócios, ou seja, eles não podem captar recursos desse fundo, mesmo em caso de dissolução da sociedade.

Os pensamentos de Pereira (2001) e Veiga (2001) já eram vislumbrados por Rios, pois, o autor, já em 1989 defendia o seguinte entendimento sobre o cooperativismo:

O cooperativismo como fruto do movimento operário resultou na criação de um modelo de associação com as seguintes características: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. A primeira característica significa que estamos diante de uma associação de pessoas e não de capital. Isto é, a propriedade é atribuída aos associados, independentemente das contribuições financeiras individuais à constituição da sociedade. A segunda característica, gestão cooperativa, significa que o poder de decisão último é competência da assembleia dos associados. Finalmente, a terceira característica, a repartição cooperativa, indica que a distribuição das sobras financeiras no final de um ano de trabalho deve ser feita de uma maneira diversa da que ocorre numa empresa capitalista. (RIOS, 1989, p. 13).

É de conhecimento comum que uma empresa de capital objetiva lucros e diante das características aqui apresentadas sobre o cooperativismo, entende-se que na sociedade cooperativa suas características são definidas por meio de sobras líquidas originadas do trabalho direto dos próprios associados. Rios (1989) afirmou ainda em seus registros que a cooperativa

¹ Em relação ao ano de 2001, em 2012, de acordo com o manual de cooperativas “**no caso das cooperativas de trabalho**, o número mínimo necessário para sua constituição será de 7 (sete) associados. (art. 6º da Lei nº 12.690/2012)”. (SECRETARIA ESPECIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017, p. 09).

²“O fundo de reserva é destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento das atividades da cooperativa.” (OBSCOOP, 2017, p.01)

não lucra em cima do associado, ela é apenas um instrumento, para que os mesmos obtenham retorno positivo de suas atividades, por meio de uma gestão conceituada em processo de estruturação, de interação e consolidação de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa.

Diante da fundamentação apresentada até o momento, ressalta-se aqui o ideal cooperativista como um movimento de gestão coletiva participativa de pessoas que querem somar, fazer e crescer, pensando e agindo de forma coletiva para gerar trabalho e renda, acarretando no crescimento dos cooperados ao dividirem proporcionalmente os resultados de sua produção.

2.1 Gestão Estratégica Cooperativista

Para se abordar o tema de gestão estratégica é necessário recorrer primeiramente a definição de planejamento estratégico, pois a gestão só terá real efetividade se houver um bom planejamento.

O planejamento estratégico é considerado um processo que gerencia objetivos que seleciona programas de ação para execução do cotidiano organizacional, sendo que as condições da empresa, sejam internas ou externas, necessitam sempre de melhoria contínua para geração de resultados positivos. Cabe ressaltar neste espaço que o planejamento estratégico tem a função de estruturar e demonstrar o melhor caminho para que se possa estabelecer a direção mais segura para a gestão.

Segundo Oliveira (2009), essa interação entre os fatores internos e externos existentes nas organizações consolidam o contexto estratégico desse tipo de planejamento, proporcionando algumas vantagens para as cooperativas, tais como:

- 1) Direcionamento de esforços para os resultados comuns, pois os objetivos e metas são estabelecidos por todos da cooperativa.
- 2) Aprimoramento na gestão, pois ocorre um debate sobre a melhor estrutura para que a cooperativa alcance os resultados esperados.
- 3) Estruturação das cooperativas em busca de inovação, novos conhecimentos tendo em vista novo posicionamento estratégico diante da competitividade mercadológica. (OLIVEIRA, 2009, p.77)

O desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico nas cooperativas permite evolução de forma lógica e estruturada, sustentada e acumulativa, fatos que caracterizam que o planejamento é sempre necessário. Após abordada a definição do conceito de planejamento estratégico, o foco desta pesquisa recairá nos aspectos de gestão, dessa forma,

é importante direcionar o estudo para o campo da gestão estratégica, pois, de acordo com Costa (2007), a gestão estratégica, engloba desde as avaliações de diagnósticos e prontidão até a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, acarretando na escolha da estratégia mais viável a ser seguida, possibilitando a fixação de objetivos, metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos. Ainda sobre gestão estratégica, o autor, ressaltou a importância do processo e a metodologia de trabalho adequados para a conquista do envolvimento e do comprometimento de todos aqueles que têm uma contribuição efetiva na elaboração e na execução das transformações necessárias para execução da estratégia a ser abordada e para que isto ocorra, o autor, embasou seus pensamentos em fatores-chaves, de diferentes graus, para o sucesso da prática da gestão estratégica.

Visando completar as informações sobre os fatores-chaves para o sucesso da gestão estratégica, a seguir, registra-se os pensamentos de Costa sobre o assunto:

A gestão estratégica exige, comprometimento firme, explícito e duradouro da administração para que haja sucesso na gestão. Acompanhamento de todo o processo pelo gestor e apoio explícito dos níveis organizacionais, bem como, iniciativas e ações concretas.

Ressalta-se ainda a necessidade de priorização de temas e projetos estratégicos e incorporação dos mesmos no dia-a-dia em toda a organização, bem como, melhoria contínua dos próprios processos da metodologia de planejamento e de gestão estratégica a cada novo ciclo ou quando isso se mostrar necessário. (COSTA, 2007, p. 287)

A seguir, para a continuidade do estudo, serão abordados de forma mais aprofundada aspectos referentes ao planejamento estratégico e seus desdobramentos.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS DESDOBRAMENTOS

O planejamento estratégico segundo Guralnik, (1986)³, apud Pinto, (2009) começa com o modelo militar, mais precisamente com as guerras, suas origens e concepções. Uma definição mais precisa de estratégia militar pode ser definida como a ciência do planejamento. Entende-se que o modelo estratégico militar foi adaptado e aplicado aos processos empresariais. Surge então a ideia de estratégia, os chamados “jogos de guerra”. São jogos de guerras que trazem os conceitos de tática, exercícios, modelagem e simulações. Esses jogos de guerra são vários insides de uma representação abstrata de combate, simulação que é transportada para o estudo da administração como ferramenta que pode ser aplicada a gestão para que se possa tentar prever a ação da concorrência.

A princípio o conceito de estratégia nasceu das situações de ocorrência das guerras, jogos e dos negócios. A palavra estratégia consiste na tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado. É uma palavra herdada pelos gregos, os comandantes escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia, sendo considerada o plano que os generais faziam para derrotar seus inimigos e o objetivo de toda estratégia era a vitória.

Nesse sentido, percebe-se que a estratégia abrange tanto as situações de concorrência como de colaboração e deve-se ao fato das empresas construírem uma aliança estratégica, com a finalidade de ganhar vantagens e assegurar sua sobrevivência no mercado.

Será exposto nos subtópicos a seguir os três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, objetivando explorar de forma mais detalhada suas definições e utilização em cada etapa das empresas.

3.1 Planejamento Estratégico

É importante se recorrer aos pensamentos de Oliveira (1999) para que seja possível abordar primeiramente as dimensões e desdobramentos do planejamento organizacional, suas diferenças e significados. O autor dividiu o planejamento organizacional em três dimensões de planejamento, ou seja, o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Nesta classificação, foi demonstrado que o planejamento estratégico se refere ao planejamento da empresa como um todo e que inclui vários departamentos de uma empresa. O

³ Mais informações, vide GURALNIK, D. Webster's New World Dictionary, Second Edition, 1986.

planejamento tático se refere ao planejamento para cada departamento específico, pois, aborda a melhor forma de se executar o planejamento estratégico de acordo com as forças organizacionais. O planejamento operacional se encarrega das atividades que são detalhadas nos níveis táticos de uma empresa, ou seja, as chamadas atividades operacionais de cada colaborador, ou seja, os desdobramentos do planejamento no entendimento do autor se resumem na visão de que “as três dimensões do planejamento que são, estratégica: envolve toda a empresa; a tática: corresponde a cada função da empresa; e o operacional: corresponde ao plano detalhado de cada divisão.” (OLIVEIRA, 1999, p.303).

O planejamento estratégico equivale à formação de um conjunto de medidas a serem estabelecidas pelo executivo no intuito de mudar a situação futura tendo em vista o que já aconteceu no passado, Oliveira (2002).

Com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, Oliveira (2004), registrou que o planejamento é um processo administrativo que proporciona e estabelece uma melhora na direção a ser seguida pela empresa com intuito de se estabelecer uma visão de interação com o ambiente de forma que seja inovadora e diferenciada.

Na concepção de Las Casas (2007) o planejamento ocorre quando há um objetivo a se alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento. O planejamento é uma atividade comum para o dia-a-dia de todo e qualquer ser humano.

Segundo Maximiano (2008), planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, ou seja, a relação pretendida da organização com seu ambiente, entretanto é fixada a natureza da organização ao se formalizar sua missão, estratégias e objetivos. A partir desta etapa pode ser realizada a denominação das responsabilidades organizacionais, como, direção geral, ou seja, a alta administração.

A partir dos pontos descritos neste estudo, constata-se que a integração do planejamento é feita com foco nas mudanças ambientais e nos objetivos empresariais.

A seguir, para melhor compreensão do tema abordado o foco deste trabalho será direcionado ao planejamento tático.

3.2 Planejamento Tático

Para Oliveira “o planejamento tático é uma metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinado setor organizacional, proporcionando sustentação para que se

possa direcionar a gestão a uma situação futura desejada que foi pré-estabelecida no plano estratégico.” (OLIVEIRA, 2009, p.78)

Ainda segundo Oliveira (2009), na elaboração do planejamento tático existem dificuldades de ordem prática, devido a necessidade em se definir os objetivos relacionados à longo prazo de modo que a execução dos primeiros passos possa levar à concretização dos últimos. Nessa direção, o planejamento tático tem como saída os objetivos táticos para cada unidade específica da organização, por exemplo, produção, finanças, etc. É com estes objetivos que devem ser criados os objetivos estratégicos para que sejam alcançados. Todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico. Esse planejamento serve para gerenciar recursos e esforços visando atingir os planos estratégicos que são os projetos e as ações. Os responsáveis são os executivos da diretoria e subordinados.

A seguir, para melhor compreensão do tema abordado o foco deste trabalho será direcionado ao planejamento operacional.

3.3 Planejamento Operacional

Segundo Montana (2006), o planejamento operacional é caracterizado por planos bem mais focados no curto prazo, geralmente elaborados para período mais curtos entre 3 e 6 meses, com definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais.

Outro ponto importante é entender que um planejamento estratégico não vai sair do papel se os planos do nível tático e operacional não forem bem estabelecidos, pois, o planejamento e seus níveis são processos integrados e interdependentes, onde, todos os níveis são necessários: o estratégico para orientar a visão, o tático para desdobrar essa visão em planos de ação menores e o operacional para levar os planos a execução. Por isso é muito importante que os planejamentos devem envolver todos os colaboradores da empresa tornando-se fonte de incentivo para que as pessoas se comprometam com os resultados.

Ainda segundo Montana (2006) em uma esfera organizacional, o planejamento operacional garante que as parcerias corretas de recursos estejam disponíveis no tempo certo para produzir mercadoria ou serviço para o cliente-alvo.

Sabe-se que o planejamento operacional objetiva otimizar as operações, elaborando procedimentos, visando a realização dos planos estratégicos e táticos, os responsáveis pelo mesmo, são os chefes de departamento.

Uma vez que são mais detalhados que as etapas anteriores, e com o resultado da etapa do planejamento operacional geralmente obtemos planos de ações e cronogramas das atividades que precisam ser desenvolvidas dentro do período de tempo que está sendo planejado. Há uma ferramenta muito útil para empresa, o 5W2H⁴ que auxilia a empresa a montar os planos de ações sem esquecer nenhum, esse é um detalhe muito importante no planejamento operacional (DORNELES, et al., 2013).

⁴ “5W2H é indicado para qualquer pessoa que precise colocar um plano em ação. Serve para a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano. É útil porque oferece diversos usos da técnica 5W2H, desde as versões mais simples e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócio tático e operacional. 5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos.” (NAKAGAWA, p.1, 2014)

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para se alicerçar a pesquisa sobre o planejamento estratégico participativo, entendeu-se neste estudo a necessidade da abordagem do planejamento estratégico e seus desdobramentos.

A partir do registro das definições de planejamento estratégico e seus desdobramentos, apresenta-se nesse capítulo o planejamento estratégico participativo.

Mediante o exposto, percebe-se que o planejamento é mais que uma ferramenta para administração, é necessário para desenvolver conceitos, técnicas e instrumentos para essa definição, para o crescimento e a sobrevivência da entidade, mas para a construção da sociedade, percebe-se que inclui como sua tarefa contribuir para a construção de novos horizontes, entre os quais estão, necessariamente, valores que constituirão a sociedade.

Pode-se diferenciar o planejamento estratégico do planejamento participativo, pois, segundo Lük (2000) o planejamento estratégico enfatiza, o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposta no plano resultante. Já o planejamento participativo enfatiza o processo envolvido na elaboração do plano, considerado como legitimador do mesmo.

Tratam, portanto, que ambas as modalidades de planejamento, de duas dimensões de uma mesma condição e que, portanto, quando se pretende agir de modo mais consistente possível, são empregadas conjuntamente. Cabe ressaltar que os trabalhos da área social sobre planejamento estratégico incorporam a dimensão participativa como uma das precondições para sua efetivação plena.

O planejamento estratégico participativo é comumente aplicado a estratégia de gestão cooperativista, primeiramente reunindo todos os participantes e integrantes da cooperativa, uma vez que o cooperativismo apresenta filosofia de bem estar comum e crescimento coletivo de seus cooperados. Em seguida, busca identificar os problemas que o empreendimento possui em função organizar e cada resultado esperado exige um planejamento, para assim poder orientar o grupo como alcançar os objetivos propostos. (LÜK, 2000)

Segundo Gandin (2001), o planejamento participativo, tem uma visão própria de participação, ele nasce com análise situacional que entende uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza justamente pela falta de participação. Essa participação não quer dizer aquela colaboração ou aquele compromisso de fazer alguma coisa, participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana.

O planejamento participativo é uma ferramenta de planejamento que contribui para a inclusão da distribuição do poder, inclui possibilidades de decidir na construção do cotidiano, não apenas de como, com que ou para que fazer, o planejamento participativo é além disso, contém técnicas e instrumentos para realizar essa participação de todos para uma gestão coletiva, integradora e representativa.

4.1 Vertentes do Planejamento Estratégico Participativo: o modelo de gestão das cooperativas brasileiras baseada nos princípios doutrinários do cooperativismo

O presente estudo até este ponto demonstra a base de como é realizado o planejamento organizacional e seu fio condutor leva os conceitos aqui trabalhados ao desenvolvimento da apresentação do planejamento estratégico participativo. Entende-se que tão importante quanto o desenvolvimento do tema deste estudo é o registro da base do conceito de participação de planejamento dentro do cooperativismo no que tange os princípios do cooperativismo como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores à prática.

“A legislação brasileira (Lei 5.764/1971), define a Política Nacional do Cooperativismo, fato, que torna a atividade legal no Brasil.

A filosofia cooperativista defende os princípios do cooperativismo como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores à prática, os quais são:

- 1) adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;
- 2) gestão democrática e livre: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;
- 3) participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: 1) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; 2) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; 3) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- 4) autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- 5) educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para seu desenvolvimento das suas

cooperativas. Informam o público em geral, particularmente, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6) intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7) interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros. ”
(ANTONIALLI; SOUKI, 2005, p. 5-6)

Conforme registrado neste espaço de estudo, entende-se que tão importante quanto o desenvolvimento do tema abordado neste trabalho é o registro da base do conceito de participação de planejamento dentro do cooperativismo no que tange os princípios do cooperativismo como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores à prática, ou seja, tão importante quanto planejamento estratégico, planejamento estratégico participativo foi abordar o que baliza os valores que permeiam a gestão cooperativista.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento pode tornar mais eficiente a rotina das empresas, fato que dá mais ênfase na importância do planejamento ligado às organizações, pois, é necessário o conhecimento e entendimento das decisões estratégicas para viabilização de como planejar o futuro organizacional e melhoria contínua de processos.

Em linhas gerais, a empresa e o administrador devem saber lidar com os diferentes tipos de planejamento: o planejamento estratégico que aborda a organização como um todo; o planejamento tático que expõe cada unidade separadamente e o planejamento operacional apresenta as operações separadamente. Portanto, cada um dentro de sua área de competência e seu espaço de tempo necessário, mas sempre em prol dos objetivos principais da empresa.

A linha de estudo se baseou na condução da exposição dos conceitos de planejamento estratégico, sua influência com o planejamento estratégico participativo e os desdobramentos da gestão estratégica participativa com o segundo princípio do cooperativismo, a gestão democrática.

Entende-se e valoriza-se a ideia central do cooperativismo, do bem estar social e crescimento coletivo, e a partir deste entendimento é levado em consideração o fator empírico de que e para que uma cooperativa alcance seus ideais e objetivos, ela também deve ser competitiva para que consiga sobreviver em meio a concorrência mercadológica e para viabilizar o alcance deste empirismo por meio da atividade de gestão, este trabalho buscou demonstrar por meio de revisão bibliográfica a importância do planejamento, suas evoluções aplicadas na gestão das empresas (planejamento estratégico), bem como, as características do planejamento estratégico participativo que pode e deve ser aplicado no cooperativismo, mais especificadamente, na gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo; SOUKI, Gustavo Quiroga. **Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais**. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/2/549.pdf>>. Acesso em: 28 Jun. 2018.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELES, Leandro; POLACINSKI, Edio; RORATTO, Lucas; SERVAT, Marcos Eduardo; SILVA, Alisson O. da. **Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. Disponível em: < http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf>. Acesso em: 13 Out. 2017.

GANDIN, Danilo. **A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade**. Disponível em: < <https://biblat.unam.mx/pt/revista/curriculo-sem-fronteiras/articulo/a-posicao-do-planejamento-participativo-entre-as-ferramentas-de-intervencao-na-realidade>>. Acesso em: 30 Mai. 2017

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LÜCK, Heloísa. **A aplicação do planejamento estratégico na escola**. Disponível em: <cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf?inframe=yes&iframe=true>. Acesso em 14 Mar. 2018.

MENEZES, Cláudio Armando Couce. Cooperativas. IN: Vasconcelos, Francisco das Chagas **Cooperativas Coletânea de Doutrina, Legislação, Jurisprudência e Prática**. São Paulo: Editora GLU, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J., **Administração**/ Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5w2h – plano de ação para empreendedores.** Disponível em: < https://cms-emprendenda.s3.amazonaws.com/emprendenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf>. Acesso em: 12 Fev. 2018.

OBSCOOP: Observatório de Cooperativas. **Fundo e reservas e cooperativas de crédito brasileiras.** Disponível em:< <http://www.obscoop.fearp.usp.br/dp7/blog/fundo-e-reservas-em-cooperativas-de-credito-brasileiras#>>. Acesso em: 5 Jun. 2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, José Luciano de Castilho. Cooperativas de trabalho: relação de emprego. In: VASCONCELOS, Francisco das Chagas (Org.). **Cooperativas:** coletânea de doutrina, legislação, jurisprudência e prática. São Paulo: Iglu, 2001. p. 47-59.

PINTO, Maria Teresa Martins. **Do planejamento estratégico ao projeto: uma visão integrada e de qualidade.** Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/.monografias_publicadas/.K209082.pdf>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo.** 2 ed. 1989.

SECRETARIA ESPECIAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Manual de registro:** cooperativas. Brasília: 2017, 44 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Manual para Elaboração e Normatização de Trabalhos de Conclusão de Curso do Campus de Araguaína.** Araguaína: UFT, 2011, 52 p.

VEIGA, Sandra Mayrink. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A: FASE, 2001.