

Análise da mudança organizacional a partir da regionalização na Cooperativa Unicred Centro-Oeste

Analysis of organizational change in the regionalisation of cooperative Unicred Centro-Oeste

Resumo

As constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios impõem às organizações um rápido movimento para mudança organizacional, buscando maior eficiência nos processos e melhores resultados. O estudo da mudança organizacional se faz, então, uma ferramenta para o aperfeiçoamento das empresas em meio a este cenário compreendendo a necessidade de constante adaptação ao ambiente em que estão inseridas. Diante disto, o presente trabalho teve como objetivo descrever o processo de mudança organizacional desencadeado pela regionalização de três cooperativas para a formação da Cooperativa de Crédito Unicred Centro-Oeste, analisando as mudanças ocorridas na estrutura organizacional, nas lideranças e nos processos internos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa por meio de um estudo de caso. Os resultados apontaram os motivos que levaram a mudança, as modificações ocorridas nas lideranças, nos processos internos que foram informatizados e na estrutura organizacional incorporando as três cooperativas singulares. Os resultados da mudança foram avaliados como muito positivos pelos gestores.

Palavras-chave: *Mudança Organizacional, Cooperativa de Crédito, Liderança, Estrutura, Processos.*

Abstract

The constant changes in the business world require organizations a rapid movement to organizational change, seeking greater efficiency in processes and better results. The study of organizational change is then a tool for improving business in the middle of this scenario including the need for constant adaptation to the environment in which they operate. So, the present study aimed to describe the process of organizational change triggered by regionalization of three cooperatives for the formation of the Cooperativa de Crédito Unicred Centro-Oeste, analyzing the changes in the organizational structure, in leadership and internal processes. Therefore, we carried out a descriptive and qualitative research through a case study. The results pointed out the reasons that led the change, the changes occurred in the leadership, internal processes were computerized and organizational structure incorporating the three individual cooperatives. The results of the change were evaluated as very positive by managers.

Keywords: *Organizational Change, Credit Cooperative, Leadership, Structure, Processes.*

Recebido: 13/05/2016 Aceito: 19/08/2016

Paula Brum de Lima¹, Deise Grazielle Dickel² e Gilnei Luiz de Moura³

¹Universidade Federal de Santa Maria, Tecnóloga em Gestão de Cooperativas- paula_brumdelima@yahoo.com.br- Barão do Triunfo, nº 867, Apto 5, Centro, Santa Maria - CEP: 97015-521.

²Universidade Federal de Santa Maria, Doutoranda em Administração- deisedickelsm@gmail.com.

³Universidade de São Paulo, Doutor em Administração- mr.gmoura.ufsm@gmail.com.

1 Introdução

As constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios impõem às organizações um rápido movimento para mudança organizacional, buscando maior eficiência nos processos e melhores resultados. O estudo da mudança organizacional se faz, então, uma ferramenta para o aperfeiçoamento das empresas em meio a este cenário compreendendo a necessidade de constante adaptação ao ambiente em que estão inseridas. A intensidade e a volatilidade das pressões internas e externas impõem grandes desafios também para as empresas cooperativas, fomentando a necessidade real da mudança.

Estas modificações podem significar desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão, visão, quanto a reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

Segundo Matos (2011), efetuar mudanças no âmbito organizacional tornou-se sinônimo de desenvolvimento e propulsão para o sucesso. Adaptar-se, proteger-se ou antecipar-se às influências do ambiente são alguns dos motivos pelos quais as organizações mudam.

A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações. E nestas mudanças organizacionais é que se enquadram as fusões e incorporações, cujos reflexos são objeto deste estudo.

Como qualquer organização, as cooperativas buscam ganhos de eficiência e competitividade mediante alianças estratégicas com outras cooperativas ou mesmo com empresas privadas. Aliança estratégica é um termo genérico utilizado por economistas quando duas ou mais empresas independentes, que muitas vezes competem no mercado, decidem cooperar para atingir um determinado objetivo estratégico em comum (BARBOSA Et Al., 2009). A estrutura de governança utilizada para a cooperação entre cooperativas independentes varia desde acordos formais e contratos até a formação de uma nova organização com aporte de capital das empresas cooperantes (CHADDAD, 2007).

A mudança é a realidade de todas as coisas que existem. Ao se estender esse pensamento ao universo das organizações, pode-se perceber que

também existe nesse território um permanente processo de mudança. Segundo Fischer (2002), a mudança organizacional funciona como um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, no qual se objetiva aperfeiçoar seus sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão, além de desenvolver as competências pessoais e organizacionais.

No Cooperativismo a gestão organizacional em tempos de mudança, se fortalece cada vez mais em resposta às dificuldades sócio-econômicas, como um fator de inclusão social e como uma alternativa para que muitas organizações se mantenham no mercado. Com uma constituição jurídica própria, é uma alternativa para a organização do trabalho, principalmente na prestação de serviços e terceirização. Fortalecido em conceitos de humanismo, liberdade, igualdade, solidariedade e de racionalidade, o cooperativismo busca construir uma sociedade melhor, baseada em conceitos nobres, destacando-se cada vez mais como uma opção e uma solução para o crescimento da economia em tempos difíceis (DOWBOR e LOPES, 2010).

Desta forma, a partir destes conceitos, que mostram a importância da organização estar em constante mudança e conseqüentemente ter uma boa gestão, tomou-se como tema a questão de Mudança Organizacional da Cooperativa Uniced Centro-Oeste, desencadeada pela regionalização ocorrida em 2013.

Diante disto, o presente trabalho tem como objetivo descrever o processo de mudança organizacional na Cooperativa de Crédito Uniced Centro-Oeste, desencadeado pela regionalização de três cooperativas para a formação desta. Como objetivos específicos tem-se: a) descrever o histórico, os métodos, políticas e diretrizes da cooperativa, apontando os motivos da mudança; b) analisar a aliança entre as três cooperativas para a formação da Uniced Centro-Oeste; e c) pontuar as modificações realizadas a partir da regionalização na estrutura organizacional, nas lideranças e nos processos organizacionais.

O estudo desta regionalização torna-se importante para a organização, pois mostra o crescimento da cooperativa a partir deste processo. Com a união houve o aumento quantitativo de contas correntes, ou seja, aumento na quantidade de

cooperados na instituição e conseqüentemente o aumento do capital. Desta forma, pela união dos resultados traz uma nova visão desta cooperativa de crédito, aumentando a sua força perante outras.

Para a Academia, torna-se importante este estudo para mostrar exemplos da forma como são implantados os processos de mudança e os princípios cooperativistas nas cooperativas de crédito.

2 Referencial Teórico

O presente trabalho traz como fundamentação teórica os conceitos relevantes para a compreensão do fenômeno em estudo, como: mudança organizacional, liderança, estrutura e gestão de processos organizacionais e princípios cooperativistas.

2.1 Mudança Organizacional

Pires e Macêdo (2006) salientam que falar em mudança implica em falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A junção de culturas, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham, manifestam-se por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões.

A mudança organizacional não é uma questão nova dentro da literatura sobre organizações. A novidade é o ritmo, além da força, com que as alterações do ambiente vêm sendo impostas às organizações. Para Huber e Glick (1995), esse ritmo veloz da mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a crescente efetividade da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

Rondeau (1999) sugere que as organizações mudam porque a maneira de pensar e a gestão também sofrem modificações com o tempo. Isso acontece tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas, quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Silva (1999) afirma que estamos vivendo uma mudança de época, e não uma época de mudanças, devido à profundidade das alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social.

Diversas teorias tratam direta ou indiretamente do tema, porém este é um constructo de difícil compreensão - em razão de sua amplitude - e dificuldade de delimitação dos seus limites (LIMA E BRESSAN, 2003; NEIVA, 2003; DOMINGOS, 2009; GOULART, 2011). Da mesma forma, Wood Jr. (2009) define que o estudo sobre Mudança Organizacional é visto como uma tarefa árdua e desafiadora, por tratar de um tema que possibilita múltiplas características, dentre elas, a profundidade e a complexidade.

Uma mudança no contexto organizacional envolve modificações que vão desde estrutura, fluxos, processos, tecnologias e até mesmo liderança e cultura. A mudança afeta a vida das pessoas (SHERE, 2006), por isso mudar requer encorajamento dos indivíduos, já que estes terão que desempenhar novos comportamentos em prol da realização da mudança desejada (AMENARKIS, BURCLEY e BEDEIAN, 1999).

A partir da riqueza de opções teóricas a serem seguidas, para uma discussão sobre mudança, selecionaram-se alguns autores que se aproximam em suas definições para este conceito. Para Porras e Robertson (1992) mudança organizacional pode ser compreendida como estratégias e técnicas cientificamente embasadas para a transformação planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e a performance organizacional, por meio da alteração do comportamento dos membros organizacionais no trabalho. De modo semelhante, Nadler, Shaw e Walton (1994) definem mudança como uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais, ou seja, trabalho, pessoas, arranjos/estrutura, cultura.

Uma vez que, conforme considera Neiva (2003) as atitudes expressas pelos indivíduos frente ao processo de mudança têm direta ligação com o sucesso da mesma, já que podem atuar como facilitadoras. As atitudes correspondem a uma organização de crenças e cognições em geral dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social

definido, que predis põem a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a esse objeto (RODRIGUES, ASSNAR E JABLONSKY, 1999). Segundo Lines (2005) a atitude em relação a mudança pode ser definida como uma avaliação global de uma pessoa em relação a mudança, com algum grau de favor ou desfavor.

Para Souza Silva (2003), a questão que desafia os interessados no tema é como gerenciar a mudança organizacional se, historicamente, a ciência da administração se preocupou em formar administradores da eficiência e não gerentes da mudança. Já Neiva (2003) entende que aspectos vitais como o processo de implementação, a eficácia do desenho, o papel e a eficiência dos responsáveis e o impacto desses programas ainda estão longe de apresentar respostas mais conclusivas. Considerando tal realidade, estudos que façam avaliações de intervenções para a mudança organizacional suscitam interesse na medida em que permitem tanto a orientação empírica dos responsáveis pelo processo de transformação, quanto a avaliação da pertinência e da atualidade de determinado constructo teórico.

2.2 Liderança, estrutura e processos organizacionais

Para o entendimento da mudança organizacional, torne-se necessária a delimitação dos pontos de análise em função da extensão do tema (WOOD Jr, 2009). Neste trabalho, tomou-se como pontos de análise os aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos de trabalho. Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos sociais e culturais. Compreender o processo de liderança torna-se cada vez mais crucial para atualizá-lo em face das transformações pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações.

Conforme Sennett (1998) os novos contextos organizacionais têm priorizado pela flexibilidade e pela cooperação e tendem, conseqüentemente, a enaltecer a figura do líder. As empresas estruturadas no trabalho em equipe, onde as práticas internas são guiadas pelas mudanças no ambiente externo, os

líderes se tornam figuras estrategicamente importantes.

A percepção da importância do conhecimento nas atividades que uma organização deve realizar, bem como o fato de que se trata de uma habilidade inerentemente ligada a pessoas, faz parte do pensamento administrativo e organizacional. Desse modo, os novos processos organizacionais exigem pessoas com habilidades para interpretar, modificar, corrigir e repensar o conhecimento. Pessoas com atitudes proativas, comprometidas e abertas a novas ideias, ao diálogo, pessoas capazes de reformular valores, estratégias e relações sociais de trabalho (COSTA e COSTA, 2015).

Da mesma forma, a estrutura organizacional sofre modificações quando ocorrem mudanças na organização. Segundo Vasconcellos e Hemsley (2008) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. A elaboração da estrutura organizacional leva em consideração três fatores críticos de sucesso: estratégia, organização e motivação. Na sua essência esta abordagem presume que as ações de uma pessoa são influenciadas pela situação dela. Muitas práticas derivadas desta tradição são baseadas na crença que empresas atingem uma performance eficaz, alinhando, ou tornando consistente, diversos componentes organizacionais. Intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais.

As mudanças organizacionais afetam também os processos organizacionais, pois modificam as formas de trabalho, os estágios dos processos e os resultados finais esperados a partir dos processos.

A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados (ASSUNÇÃO e MENDES, 2000; DICKEL e SILUK, 2015), o que tem justificado a

incorporação do tema no ambiente das organizações (PRADELLA, 2013).

2.3 Princípios Cooperativistas

O cooperativismo, desde seus primórdios, é direcionado por princípios, que diferenciam este tipo de organização das demais sociedades empresariais. Conforme Singer (2002), desde sua primeira experiência em 1844, em Rochdale, seu estatuto já previa princípios, que explicitavam os valores sobre os quais a organização cooperativa seria criada.

Pelo conceito de Braga (2002), talvez a ideia dos princípios esteja para alguns longe da realidade, mas para outros seria o desafio de buscar, mesmo com dificuldades, a sua incorporação na sociedade brasileira, agregando a eles a evolução do pensamento social para melhorar a organização da sociedade.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), os princípios do cooperativismo, são: 1º - Adesão voluntária e livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas. 2º - Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas. 3º - Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas. 4º - Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. 5º - Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros. 6º - Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. 7º - Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Conforme mencionado acima, os princípios do cooperativismo possuem grande importância para o regime cooperativista. Neste artigo será dado enfoque ao 6º princípio - intercooperação, pois é onde surge o embasamento da importância da união entre cooperativas para o seu fortalecimento.

3 Metodologia

O presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, ou seja, não se preocupará com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização. A pesquisa qualitativa trata-se de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Desta forma, o método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, possibilitando assim, estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, para Gil (2002) a mesma objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Desta forma, o interessado é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções e conhecimentos para problemas concretos.

Quanto aos seus objetivos, o trabalho apresenta uma pesquisa descritiva. Gil (2002) afirma que a pesquisa descritiva é o estudo que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, sendo que a mesma tem como finalidade: observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos. A descrição visa então a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Quanto aos procedimentos técnicos, será adotado a pesquisa de estudo de caso. Conforme Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando

descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Quanto à escolha do objeto de análise, optou-se pela pesquisa na cooperativa Unicred Centro-Oeste em função desta ter passado por recente processo de mudança organizacional e caracterizando um interessante caso de fusão.

Para a coleta de dados, primeiramente buscou-se a autorização da empresa estudada. Após esta autorização coletou-se documentos da empresa que continham informações sobre o tema em questão.

Foi fornecido para estudo o Estatuto da cooperativa que mostra a mudança corporativa que uniu três cooperativas e transformou-se em uma empresa regional.

Além da análise de documentos, utilizou-se o método de entrevista semi-estruturada com questões abertas. Foram realizadas duas entrevistas, a primeira com um dos Fundadores da cooperativa de crédito em Santa Maria por ter acompanhado o nascimento e crescimento da organização, além de ter participado da decisão pela fusão das cooperativas e outra com o Coordenador Administrativo Financeiro da Unicred que foi responsável pela implantação da mudança e acompanhou o processo na íntegra.

As entrevistas foram posteriormente transcritas na íntegra e analisadas sob a metodologia da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), juntamente com os documentos fornecidos pela organização.

4 Resultados e discussão

A seguir são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa iniciando por uma breve descrição da cooperativa objeto do estudo.

4.1 A Unicred Centro-Oeste

Conforme a Lei nº 5.764/71, sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, constituída para prestar serviços aos associados.

Conforme Pagnussat (2004), cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em

valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

O Sistema Unicred surgiu em 1989 no Rio Grande do Sul e é formado por um conjunto de instituições financeiras cooperativas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, normatizadas pela legislação cooperativista e do Sistema Financeiro Nacional. Já a Cooperativa de Unicred Centro-Oeste, onde foi realizada a pesquisa, surgiu em 31/03/1998, na cidade de Santa Maria, denominada de Unicred Santa Maria. Atendendo e conduzindo financeiramente os médicos e demais profissionais da saúde da cidade durante dezesseis anos, unicamente como Unicred Santa Maria. Conforme o Estatuto consultado, em 01/02/2013, houve a regionalização desta cooperativa, ou seja, a incorporação de três unidades de atendimento da região para tornar-se uma instituição apenas. Tornando-se cooperativa Unicred Centro-Oeste, o qual hoje possui um total de 36 colaboradores, sendo 13 na unidade de Santa Maria.

4.2 Entrevista com o Fundador da Cooperativa

Duas entrevistas foram realizadas para a coleta de dados. A primeira contou com a participação de um dos fundadores da cooperativa Unicred, o mesmo comenta alguns aspectos fundamentais, como o motivo do surgimento da cooperativa, acontecimentos na implementação, os motivos que levaram à regionalização e alguns pontos positivos e negativos observados mediante o processo.

O entrevistado conta que o surgimento houve pelo entusiasmo e disposição de algumas pessoas idealistas, e com vontade de melhorar a organização. Também foi apontado o fato do baixo risco envolvido, uma vez que estariam desenvolvendo um empreendimento já testado e de sucesso, ou seja, outras cooperativas já haviam passado pelo mesmo processo obtendo sucesso. Além disto, já havia a segurança da Cooperativa Central do Rio Grande do Sul que tinha o preparo e a disposição para amparar todo o processo de

implantação. Como, segundo o entrevistado, realmente fez. “A cooperativa de Santa Maria foi a 20ª Unicred singular a ser implantada no Rio Grande do Sul. No Brasil eram mais de 100”.

Observa-se que houve bastante espírito de positividade na sua Constituição, pois apresentava um risco quase zero de não prosperar. Como já existia a cooperativa Central RS, que hoje é a que auxilia as demais cooperativas, tornava-se acessível sua criação, pois os mesmos teriam um respaldo sobre suas atividades e processos.

Dentre alguns acontecimentos na história da constituição da cooperativa, o fundador cita: “A escolha de um gerente que tivesse o perfil exigido para fazer o que tinha que ser feito e, principalmente, com o conhecimento dos serviços e do Sistema Financeiro Nacional, capaz de compensar a natural falta de experiência dos médicos neste ramo. Outro fato relevante a ser mencionado é que a Unicred Santa Maria, embora a mais nova do sistema (na época), foi responsável (cobaia) para a implantação do sistema SAU, um dos marcos da evolução do sistema UNICRED”. O fundador afirma ainda que colaborou o fato de o Gerente designado para implementar as mudanças ser, também, programador de sistemas de computadores.

Percebe-se, com o que foi mencionado pelo entrevistado, que houve grande desafio a respeito de sua administração, enfatizando como um dos grandes marcos a escolha de uma gerência, pois tratava-se de uma cooperativa constituída por médicos, onde os mesmos não teriam tempo e nem preparação para gerir a organização sozinhos, assim houve a importância de resgatar alguém de fora da organização para administrá-la. Nota-se, também, a inclusão do sistema (SAU) de uso interno na cooperativa, para organização dos processos financeiros, sendo que este fato impactou muito na modificação de processos de todas as unidades que, anteriormente, realizavam a maioria dos processos manualmente.

A Intercooperação ou Cooperação entre Cooperativas potencializa a nível macro a cooperação intra-organizacional ligado às cooperativas. Segundo a ACI (2015), 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.

Ainda sobre os motivos que levaram a Cooperativa à regionalização, o entrevistado coloca: “No caso das cooperativas de Crédito, uma variável nova, na época, obrigou que fosse dado ao Banco Central do Brasil, responsável pelo Sistema Financeiro Nacional, a obrigação e o dever legal de regulamentá-las por meio de Resoluções. No início, o montante dos ativos que circulavam nas cooperativas não levava o Banco Central a ter grandes preocupações e a fiscalização era feita pelas Centrais, por delegação. Com a evolução e o enorme volume de recursos circulando, o Banco Central sentiu necessidade de levar às cooperativas os controles estabelecidos. O custo disso, sem dúvida, passou a trazer uma preocupação para os dirigentes, vendo um futuro de dificuldades, principalmente para as Cooperativas Singulares menores. De outro lado, o regramento legal estabelecido tinha, e tem, limitações operacionais que impediam, muitas vezes, grandes negócios. Ninguém inventou nada, basta ver, através dos tempos, o que fizeram grandes bancos e grandes empresas no Brasil e no mundo, fusão (regionalização). Ganho em escala na redução de custos, o que é muito relevante, a união de ativos, e do capital de três, permitindo, pela melhora da liquidez e o aumento do capital a geração de negócios a um nível de valor impensado. Gerando, portanto, novas possibilidades de receitas maiores”.

Nota-se, a partir do que foi citado pelo fundador, que o motivo da Regionalização da cooperativa, levou em consideração um fator externo ligado à regulamentação das Cooperativas de Crédito. Também nota-se que o processo encaixa-se com o 6º princípio do cooperativismo, a intercooperação perante a junção de cooperativas torna-as mais fortes no mercado financeiro. Mostrando que o custo que cada Singular teria separadamente seria o mesmo que hoje se tem com união de todas. Ou seja, hoje com o mesmo custo que a cooperativa Santa Maria teria e menos negócios, pelo seu porte, a Cooperativa Centro-oeste apresenta uma maior força em capital e liquidez, podendo realizar maiores negócios perante o Banco Central melhorando o relacionamento com os seus associados.

Quando questionado sobre os efeitos das mudanças realizadas na cooperativa, o fundador relata que a busca pela fusão contemplava sempre, e apenas, uma visão positiva e otimista. Tecnicamente, pelas limitações que tinham, cada uma das Singulares localizadas nas cidades de Santa Maria, Uruguaiana e Cachoeira do Sul não poderiam continuar com resultados positivos se não fosse feita a fusão. Nas palavras do fundador: “pela sua liquidez e capital social, podemos afirmar, sem medo de erro, que foi muito positivo”.

De acordo com o que foi descrito pelo fundador, foram percebidas apenas mudanças positivas com esta união, pois as cooperativas singulares eram menores e com esta aliança tornaram-se mais fortes e com maiores recursos para movimentações financeiras. Assim, fortalecendo a marca e aumentando o relacionamento com os cooperados.

4.2 Entrevista com o Gerente da operação

A segunda entrevista foi realizada com o Gerente Administrativo-Financeiro da Cooperativa Unicred Centro-Oeste, o qual participou do processo de fusão do início ao fim. O mesmo identificou algumas mudanças que ocorreram na cooperativa a partir de sua regionalização e foi questionado sobre aspectos relacionados à mudança na liderança, estrutura organizacional e na gestão dos processos.

Sobre as mudanças geradas na liderança da organização o Gerente Administrativo-Financeiro diz que “A liderança a partir da Regionalização mudou o foco de chefia/empregado, para gestor/colaborador. Essa foi a principal mudança quanto as lideranças. Também podemos ressaltar o foco no desenvolvimento que os gestores estão trabalhando com os colaboradores, buscando cada vez mais o desenvolvimento das lideranças diretas e indiretas”.

Observa-se que o Gerente apresenta uma maior preocupação com o relacionamento com o

colaborador, tentando melhorar a comunicação entre ambos a partir do desenvolvimento de uma boa liderança. A atenção dada para a melhoria na liderança torna-se de grande valia para a instituição, pois a mesma gera um maior entusiasmo entre os colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho e também a busca dos objetivos.

Com a fala do gestor fica claro que houve uma preocupação com a mudança na liderança que se teve o cuidado de estabelecer uma relação de confiança com as pessoas, pois sabe-se que, como relatam Lima e Bressan (2003) existe uma resistência natural dos indivíduos às mudanças que varia de acordo com o grau de envolvimento e participação dos funcionários na mudança e a extensão/ origem da mudança. Estes aspectos de resistência podem até inviabilizar o processo quando não tratadas de maneira satisfatória.

Quanto às mudanças na estrutura organizacional, da cooperativa, o entrevistado coloca que, “Houve padronização de praticamente todas estruturas de atendimento (Unidades de Negócios e Salas de Negócio), com objetivo de melhorar a comodidade tanto para o cooperado, como para o colaborador. Essa ação foi refletida na pesquisa de clima junto aos colaboradores, de forma muito positiva”.

Percebe-se, com a argumentação do Gerente, que também houve uma preocupação com a mudança estrutural da organização, quanto da estrutura física da cooperativa, tentando padronizar todas as unidades de atendimento, aprimorando o ambiente tanto para o colaborador como o cooperado, o que de fato é positivo para uma melhor consolidação e qualidade da marca. Tratando-se da estrutura interna um exemplo apontado é o organograma, que foi modificado a fim de contemplar a nova estrutura organizacional incorporada pela organização. Na Figura 1, observa-se o organograma da Unicred Centro-Oeste já contemplando as unidades conjuntas.

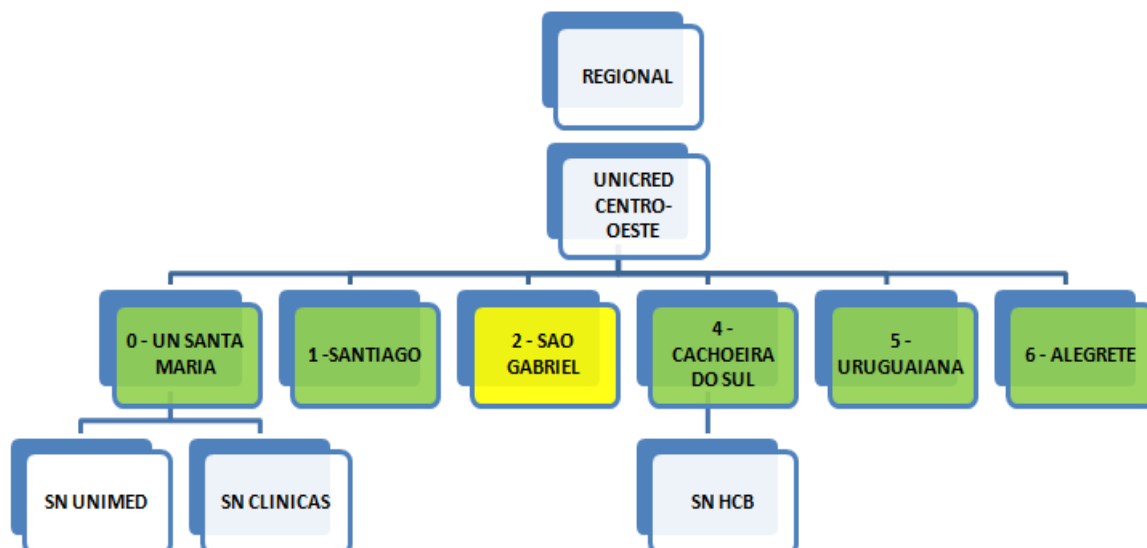


Figura 1 - Organograma Estrutura Unicred Centro-Oeste RS.
Fonte: Documentos da Cooperativa

Hoje a organização de atendimento da cooperativa Centro-Oeste apresenta suas cooperativas separadas por cidades (Unidades de Atendimento) englobadas nos processos da Cooperativa Regional. Antes, cada uma das unidades (Santa Maria, Uruguaiana e Cachoeira do Sul) reportavam-se separadamente a Central do

Rio Grande do Sul, hoje existe uma retaguarda própria da região centro para depois a comunicação com a Central RS.

A Figura 2 representa o organograma das unidades de atendimento da cooperativa, conforme sua estrutura funcional desde a gerência, separando as áreas em administrativas, operacionais, de negócios e comerciais.

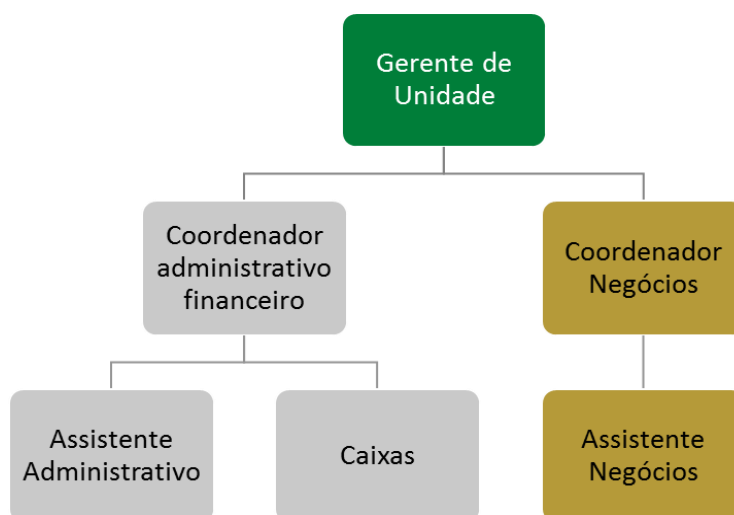


Figura 2 - Organograma Estrutura das Unidades de Atendimento.
Fonte: Documentos da Cooperativa

Quanto às mudanças dos processos da organização, o entrevistado diz que “Administrar uma empresa tem sido tarefa das mais árduas no Brasil, face à velocidade de mudanças na forma de

gerir provocada pela rápida necessidade de competir de forma global. As atividades de uma empresa são, na realidade, um emaranhado de processos e sub-processos interagindo entre si”.

Percebe-se a compreensão, por parte do gerente, dos desafios e dificuldades com as quais se deparam os gestores frente um processo de mudança como este.

O gerente coloca ainda que: “O ponto chave da questão é, portanto, determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa. Quais os processos "críticos" da organização, aqueles que afetam diretamente ou com maior intensidade a rentabilidade ou o futuro dos negócios. Também quais os que podem ocasionar risco financeiro de risco de imagem perante o cooperado e o sistema Unicred. A análise e gerenciamento dos processos é para nós uma filosofia de trabalho que traz resultados significativos na eliminação ou redução dos chamados "custos invisíveis", mas, muito mais do que isso, contribui para uma mudança de filosofia de trabalho, na qual a importância das pessoas é evidente”.

Como já mencionado anteriormente, nenhum processo de mudança é fácil, sendo que exige planejamento, tempo de adequação e esforço conjunto. Observou-se que, além da fusão entre as cooperativas, a mudança do sistema informatizado para tramitação de documentações e processos alterou os processos internos, dando maior agilidade e precisão aos mesmos. Consta-se, a partir da argumentação do gerente, que as mudanças ocorridas com a implantação desta fusão ainda são bastante recentes e ainda estão em fase de consolidação. A adaptação das pessoas e incorporação da nova cultura organizacional, bem como realização dos processos sob a nova perspectiva são as partes mais difíceis e importantes.

5 Conclusão

O mundo dos negócios, instável e altamente dinâmico, assume como característica mais marcante a velocidade com que as informações circulam e a necessidade de mudança impulsionada pelo processo de globalização. O mercado está cada vez mais exigente e vem demandando das organizações adaptações e respostas rápidas e com qualidade tanto nos atendimentos como nos processos.

As organizações necessitam cada vez mais de pessoas que sejam capazes de agir dentro do mundo de instabilidade. Um mundo que exige

profissionais e organizações, que possam se adaptar rapidamente as novas conjunturas econômicas e políticas. Esses profissionais precisam responder as novas questões que são impostas pelo mercado externo e também normas internas.

Conforme análises realizadas nos resultados do trabalho apresentado, o mesmo mostra o quão significativo e forte torna-se uma organização com a fusão. Além de tornar a marca com mais credibilidade perante os seus cooperados, consegue desenvolver maiores negócios com o aumento de seu capital.

Conclui-se, assim, que diante de uma regionalização, a cooperativa deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento buscando um processo padronizado e de qualidade. Portanto, independente do modelo de gestão que cada cooperativa singular exercia antes da fusão, a união implica em saber adequar-se à novos processos, novas lideranças e novas estruturas organizacionais condizentes com a nova operação que se constitui.

Assim, para o colaborador saber conviver harmonicamente, e aos poucos os processos padrões de implantação serem repassados, buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para crescer dentro de uma organização, trazendo resultados tanto para a instituição como para as pessoas.

Desta forma, os objetivos da pesquisa realizada foram atingidos, pois foram relatados e especificados os processos da cooperativa Unicred Centro-Oeste desde sua constituição até o presente momento. Constatou-se as mudanças realizadas na estrutura organizacional, nas lideranças e nos processos internos, evidenciando estes pilares da mudança organizacional. Mostrou-se também a importância da aliança entre as organizações para a fortificação de uma cooperativa de crédito, enfatizando assim a operacionalização do 6º princípio da Intercooperação, ou seja, a união de cooperativas para se ter um trabalho mais eficaz dando força ao movimento cooperativo.

As principais limitações encontradas neste trabalho estão nas entrevistas, que foram realizadas apenas com dois gestores, em função da limitação de tempo e recursos. Como sugestão para

trabalhos futuros ressalta-se a possibilidade de aprofundamento no processo de mudança levando em consideração outros construtos não relacionados à estrutura, liderança e processos.

Referências

- AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL Anales. Panamá: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 1999.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI. Disponível em <<http://www.coop.org>>. Acesso em 09 de dezembro de 2015.
- ASSUNÇÃO, M. A. & MENDES, P. J. V. (2000). Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública. Anais do Congresso Internacional del CLAD, Santo Domingo: CLAD, p. 14.
- BARBOSA, C. A.; ZILBER, M. A.; e TOLEDO, L. A. A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de ti – um estudo exploratório. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 30-49, 2009.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BRAGA, M. J.; PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C., VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. Tirando a Máscara: Princípios Cooperativistas e Autenticidade das Cooperativas. Viçosa, UFV, 2002 (Relatório Final de Pesquisa, CNPq)
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 9, núm. 1, pp. 69-78, 2007.
- CHIAVENATO, I. Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, R. A. T.; COSTA, N. A. C. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. Revista de Administração Geral, Macapá, v.1, n.2, p. 84-100, Ago. /Dez. 2015.
- DICKEL, D. G.; SILUK, J. C. M. Análise e melhoria de processos operacionais em cooperativas: Uma abordagem estatística. RGC, Santa Maria, v.2, n.4, Págs. 35-44, jul./dez. 2015.
- DOMINGOS, S. G. Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2009.
- DOWBOR, L. e LOPES, C. Riscos e oportunidades em tempos de mudanças. São Paulo: Intituto Paulo Freire, 2010.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da Pesquisa Científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOULART, P. A. R. Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em duas empresas de Brasília. (Monografia de Graduação). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- HUBER, G. P.; GLICK, W. H. Sources and Forms of Organizational Change. In: Organizational change and redesign. New York: Oxford University Press, 1995.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Ed.). Mudança Organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LINES, R. The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. Human Resource Development Review, 4, 8-32, 2005.
- MATOS, T. G. C. R. Gestão ambiental: um estudo das mudanças organizacionais na companhia catarinense de águas e saneamento. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em

- Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NADLER, D. A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. Discontinuous Change: leading organizational transformation. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1994.
- NEIVA, Elaine Rabelo. Metodologia para Avaliação da Mudança Organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle et al. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- PAGNUSSATT, Alcenor. Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, research. In: DUNETE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). Handbook of organizational Psychology, p. 719-822. Palo Alto: Consultant Psychology Press, 1992.
- PORTAL BRASIL COOPERATIVO – Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em 08 de dezembro de 2015.
- PORTAL UNICRED CENTRO-OESTE RS – Disponível em: <<http://www.unicred.com.br/centrooesters/>>. Acesso em 08 de dezembro de 2015.
- PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 08 de Dezembro de 2015.
- RONDEAU, Alain. Transformer L'organisation Comprendre les Forces que Façonnent L'organisation Et Le Travail. Gestion, v. 24, n. 3, 1999.
- SENNETT, R. The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism. New York: Norton, 1998.
- SILVA, José S. El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extension en la Academia del Siglo XXI. In: CONFERENCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN
- SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2002, 130p
- SOUZA SILVA, José de. A Mudança de Época e o Contexto Global Cambiante: Implicações para a Mudança Institucional em Organizações de Desenvolvimento. In: LIMA, Suzana Maria Valle et al. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M.; JABLONSKY. Psicologia Social. 18 edição, Petrópolis: Editora Vozes, cap. 3, 1999.
- SHERE, K. D. Managing cultural changes in your organization. The Journal of the Quality Assurance Institute, v.18, n. 2, 2006.
- UNICRED CENTRO-OESTE RS. Estatuto Social – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde da Região Centro-Oeste do RS LTDA. Reformado e consolidado em Assembleia Geral Extraordinária em 01.fev.2013.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. Estrutura das organizações. São Paulo: Pioneira, 2008.
- WOOD JR., T. Mudança Organizacional. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.