PECSOL

Programa de Educação do Cooperativismo Solidário

Livro 2: Modelo de Gestão, Participação e Controle Social do Cooperativismo Solidário

Sumário

APRESENTAÇÃO
Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) 4
Modelo de Gestão do Cooperativismo Solidário 5

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 6

1. PARTICIPAR É ESTAR JUNTO 8
1.1 Tipos de participação 11
1.2 Graus e níveis de participação 12

2. DEMOCRACIA, IGUALDADE E EQUIDADE:
Como chegar à participação de fato 16
2.1 Equidade 18

3. O CONTROLE SOCIAL: O QUE ISSO TEM A VER COM A PARTICIPAÇÃO? 20
3.1 O Controle Social no Brasill 22
3.2 Instrumentos do exercício do controle social 23

CAPÍTULO 2 - PROBLEMATIZAÇÃO 26

1. PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA, IGUALDADE E EQUIDADE NA COOPERATIVA: QUAL SEU PAPEL? 27
1.1 As Assembleias 29
1.2 Identidade coletiva: A Economia Solidária 31
1.3 Aumento na participação de mulheres: Gênero 33
1.4 Público associado 34

2. PRINCÍPIOS NORTEADORES DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NA UNICAFES 35

CAPÍTULO 3 - INTERAÇÃO 36

1. A PARTICIPAÇÃO E O CONTROLE SOCIAL APLICADO AO COOPERATIVISMO: A AUTO GESTÃO 37

CAPÍTULO 4 - MULTIPLICAÇÃO 42

1. ESTRATÉGIAS DE MULTIPLICAÇÃO 43
1.1 Construção de um mapa conceitual/mapa mental 43
1.2 Indicador do nível de participação na organização coletiva 43
1.3 Uso de mídia social 44
1.3.1 Rádio 44
1.3.2 Folder 45
1.3.3 Páginas na internet 45

CAPÍTULO 5 - INTERNALIZAÇÃO 46

CONSIDERAÇÕES 49

REFERÊNCIAS 50

Unicafes Nacional – União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Uma publicação do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), edição 2018, volume 2 - Modelo de Gestão do Cooperativismo Solidário.

Diretoria Executiva

Conselho de Administrativo
Presidente - Vanderley Ziger
Secretário - Aparecido Alves de Souza
Tesoureiro - Antonino Cardozo de Carvalho
Secretário de Formação - Antonio Moreira de Sousa Filho
Secretária de Mulheres - Iara de Andrade Oliveira
Secretário de Jovens - Igor Borges Peron

Gildene Soares Carvalho
Valquíria Almeida de Souza
Fátima de Lima Torres
Matheus Costa Santos
Gervásio Plucinski
Sandra Nespolo Bergamin
Luiz Fernando Lopes da Costa
José Izidoro Rodrigues
Nilfo Wandscheer
Jairo Arruda de Souza

Conselho Fiscal Efetivos
Alzemira de Lima Marins
Genes da Fonseca Rosa
José de Oliveira Mesquita

Suplentes
Marly Eleutério de Sousa
Ruiter Pinto de Araújo
.

Coordenação/Revisão
Alcidir Mazutti Zanco
Regina Keiko Akiyoshi

Elaboração
MP Guimarães – ME: Vita Cred – Vita Educ

Suporte Teórico
Francieli Pilati Gervasoni
Luiza Maria da Silva Rodrigues

Projeto Gráfico/Coordenação de arte
S4 COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA
Indianara Paes

Ilustrações
Mirella Spinelli

Fotografias e Vetores
Acervo Unicafes, Freepik e Google.

Impressão
Gráfica Cidade - Brasília - DF

Tiragem
200 unidades

Apoio
Convênio 004/2017- SESCOOP/UNICAFES
Projeto de Aprimoramento na Gestão/Governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema Unicafes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M689

UNICAFES Nacional. Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL). Módulo II: Modelo de Gestão do cooperativismo solidário – Participação e controle social / MP Guimarães – ME: VITA CRED – VITA EDUC, Brasília, 2018. 68 p.: il.; 31,5 cm.

ISBN: 978-85-62258-25-1

1. Participação. 2. Controle social. 3. Gestão. 4. Cooperativismo. 5. Solidário. I. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP; II. União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
UNICAFES (Org.).

CDU – 334.73:502.131.1

O que é o programa

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO (PECSOL)

O Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), tem como objetivo realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária filiadas ao Sistema UNICAFES - União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Essa é a 2º Edição do programa realizada em nível nacional, formatada com a realização de ações formativas para Conselheiros Administrativos, fiscais, diretores executivos e quadros técnicos das cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. O público atendido diretamente pelo projeto será formado por 600 participantes organizados em 40 turmas constituídas em 20 Estados do Brasil.

As ações educativas serão realizadas em duas fases: piloto e geral. Na fase piloto o programa desenvolverá ações em 5 Estados: MS, MG, PR, RO e BA, tendo como objetivo atingir a meta de qualificação da gestão/governança das cooperativas e também qualificar o material e métodos para a versão geral do programa prevendo multiplicação nos 20 Estados: Nordeste: RN, AL, PE, MA, SE, BA, CE. Sul: PR, SC, RS; Sudeste: RJ, ES, MG; Centro Oeste: GO, MS, MT; Norte: TO, RO, AM, PA.

Os cursos serão organizados com foco na criação e gestão do conhecimento junto às pessoas e as cooperativas participantes do programa, prevendo utilização de material pedagógico escrito e visual, com momentos presenciais e de multiplicação executados entre as fases da socialização, problematização, interação, multiplicação e internalização das temáticas nos módulos:

1 - Modelo de Organização – Projeto de desenvolvimento;
2 - Modelo de Gestão – Projeto de participação e controle social;
3 - Modelo de Governança – Projeto de autonomia organizacional;
4 - Modelo de Inclusão – Projeto de empoderamento organizacional.

Os cadernos pedagógicos e vídeos são desenvolvidos de forma complementar e interativa, favorecendo processos de acesso ao conhecimento, multiplicação e internalização, fortalecendo a gestão/governança das cooperativas participantes.

MODELO DE GESTÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Apresentar o cooperativismo e sua organização caracteriza-se como uma importante reflexão, que deve se fundamentar em sólidos conceitos, profundas análises e importantes debates. Desde seu surgimento a UNICAFES constrói mecanismos, para desenvolver processos de educação, que ampliem a autonomia e empoderamento das redes e dos cooperados.

No Cooperativismo Solidário as propostas de educação deve priorizar metodologias com foco no empoderamento do educando, com participação efetiva e ativa nas diversas fases, instâncias e setores organizacionais, despertando capacidade de análise e de reflexão crítica, buscando superar a baixa participação dos jovens e mulheres no quadro social e principalmente nas funções diretivas, sendo necessário fortalecer suas estratégias de gestão/governança para maior sustentabilidade nos negócios e da fidelização social, com os eixos:

- **Momento fundamentação:** orientação teórica sobre os temas que se relacionam com o projeto de gestão do Cooperativismo Solidário.

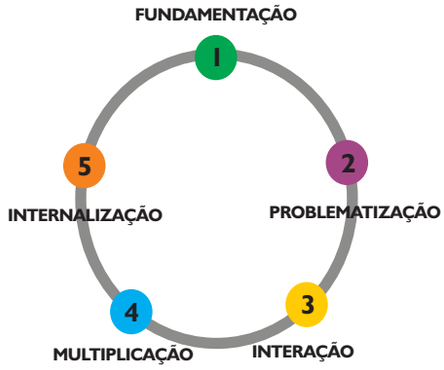
- **Momento problematização:** análise crítica das teorias buscando uma abordagem crítica e prática dos assuntos desenvolvidos na fundamentação.

- **Momento interação:** construção de propostas práticas para multiplicação do conhecimento de gestão e governança nas cooperativas.

- **Momento multiplicação:** aplicação de propostas práticas de gestão e governança com foco no aprimoramento organizacional das cooperativas.

- **Momento internalização:** análise dos pontos trabalhados no eixo multiplicação, verificando a apreensão e internalização nas cooperativas.

Essas fases acontecem na construção do conhecimento, sendo fundamental que as lideranças realizem o processo de forma continuada e complementar para verificar se o conhecimento e as inovações propostas pelos cursos estão realmente sendo implantados e internalizados na cooperativa. “Seguir a metodologia de construção do PECSOL é fundamental. Para que o programa possa alcançar seus resultados”.



momento

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1

A fundamentação é a fase teórica do caderno pedagógico. A teórica consiste na retomada de conceitos que permeiam o cotidiano. É o momento do curso onde os participantes são convidados a ler, estudar as teorias que fundamentam este módulo formativo, para que possamos avançar ou compreender o projeto de gestão que fundamenta o Cooperativismo Solidário.

A fundamentação apresenta teóricos que são referência no debate de temas que envolvem o Cooperativismo da Agricultura Familiar, destacando que este Cooperativismo é um segmento formatado a partir de perspectivas orientadas aos atores – agentes participantes da construção das cooperativas, envolvendo a participação social, a inclusão produtiva, cultural e econômica das pessoas, as relações de proximidade, cuidado e valorização das pessoas.

Neste projeto de organização, gestão e participação, as pessoas são o centro, para elas e com elas as cooperativas se desenvolvem. As estruturas existem em razão das pessoas, os negócios são realizados para que as pessoas conquistem o bem-estar, se empoderem e deliberem sobre estratégias de sustentabilidade que amplie sua capacidade de desenvolvimento com sustentabilidade.

Neste projeto de desenvolvimento, as cooperativas são um meio, as pessoas são o fim, o sucesso institucional é medido pela realização, satisfação, participação e controle social dos sócios. As teorias são socializadas para fundamentar e facilitar a análise crítica das lideranças sobre os posicionamentos e ações desenvolvidas pelas cooperativas e pela sociedade na qual as cooperativas estão presentes. A compreensão da fundamentação teórica e do contexto econômico presente no Estado, orientará processos de interação e multiplicação mais eficazes.

FUNDAMENTAÇÃO MÓDULO 2 - GESTÃO, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

O cooperativismo é um sistema de natureza econômica e social, autogerido em bases democráticas, operacionalizado por meio da ajuda mútua, que se destina à satisfação das necessidades econômicas e à promoção social, educacional e moral dos membros a ele integrados e a própria sociedade na qual este segmento está inserido.

Neste módulo serão estudados os fundamentos da gestão, com base na participação e no controle social das organizações cooperativas. As teorias e os fundamentos da gestão geram contribuições comuns a todos os modelos organizacionais, buscando maior resultado na construção e internalização do conhecimento, vamos estudar as especificidades vinculadas às organizações cooperativas com destaque especial para as diretrizes de gestão presentes do Cooperativismo Solidário.

A governabilidade e a participação social são elementares para o êxito de qualquer organização. Durante os últimos anos se reconhece que existiram e existem grandes problemas de governabilidade em governos, empresas, organizações sociais e políticas, os quais se refletem em um baixo nível de eficiência e eficácia participação e execução dos objetivos organizacionais destas iniciativas.

As cooperativas possuem na gestão com participação e controle social seu principal diferencial organizativo e também não escapam aos problemas de governabilidade, os quais se manifestam principalmente no desencanto e perda de interesse em suas atividades por parte de seus associados, quando as ações gerenciadas não promovem o envolvimento e fidelização dos cooperados.

Por seu caráter de organização democrática e participativa, é fundamental que nas cooperativas a governabilidade seja promovida e vigiada a partir de sua base, ou seja, de seus associados. Se não houver uma adequada governabilidade, não haverá envolvimento e comprometimento da base social que mantém as iniciativas. Cooperativas que priorizam o controle social se tornam mais fortes!

O risco de ingovernabilidade é grande e inclusive pode pôr em perigo a existência da própria organização cooperativa. A governabilidade deve envolver não somente os associados, mas todos os segmentos que conformam a estrutura política e administrativa da cooperativa: os órgãos de direção, as gerências e funcionários.

O cooperativismo se viabiliza pela gestão clara eficaz das suas iniciativas sociais e econômicas. Esse processo necessita ser orientado a partir dos sócios, por isso neste módulo serão desenvolvidas teorias, interações e proposições sobre a construção, participação e controle social inerentes ao Cooperativismo Solidário.

1. PARTICIPAR É ESTAR JUNTO

O termo "PARTICIPAÇÃO" que utilizamos rotineiramente é um dos termos que possuem uma das maiores variações conceituais. Quando busca-se por uma adaptação e empregabilidade do tema "participação", verifica-se que a tema se ajusta a vários contextos e cenários, podendo potencializar as capacidades das pessoas ou afastar as pessoas da sua condição como ser social.

A discussão em torno do termo da participação, envolve diferentes ciências assim como a sociologia, a psicologia, o direito, ciências políticas, administração e outras tantas. Em cada uma delas seria possível aprofundar e debater sobre aspectos e enfoques distintos. Articular uma única nota de significado seria uma tarefa difícil e nem é o desejo deste encontro, mas sim entender como podemos usá-la para crescer no cooperativismo.

Sua conceituação oscila de acordo com a época que se utiliza: os anos 1970 remontam a luta pela superação da ditadura na esfera pública, construindo na sociedade a compreensão de participação; nos anos 1980 a luta por participação se cumpriu na democratização do Estado Brasileiro; no anos 1990 a luta pela participação se traduziu pelos modelos de Cogestão das políticas públicas através de diversos canais de conselhos.

E nos dias de hoje, o que é participação?

Hoje, já podemos afirmar que a participação se estende além do espaço público do Estado. A participação precisa estar presente em todos os espaços, públicos ou privados. A percepção de que estamos aos poucos entendendo a participação, como uma necessidade vital do ser humano, amplia as possibilidades de que estamos evoluindo, contudo sua prática ainda é um desafio.

Aqui queremos reforçar que ao entendermos que vivemos em grupos sociais e em coletividade, a dimensão que desejamos apresentar em síntese, refere-se da participação que se destaca na manutenção dos mecanismos da autogestão[1], com garantias de decisões coletivas e organizadas pelo conjunto das pessoas envolvidas principalmente no processo cooperativo.

Para uma cooperativa, num processo de busca da participação dos associados, a forma como se estabelece os elementos constituidores dessa ação participativa interfere diretamente nos seus resultados e na perenidade da instituição.

Porém, será minimamente necessário compreendermos que a prática social interfere diretamente naquilo que compreendemos sobre a participação. Pessoas que vivem e crescem com pouca democracia, não conseguem compreender os conceitos e a relevância de espaços participativos, por desconhecerem na sua vida prática. Já comunidades e pessoas que convivem em espaços amplamente democráticos e participativos, reconhecem e buscar manter e ampliar a sua manutenção, pois não imaginam como seria ruim sem ela.

Autogestão [1] - Decidir juntos um propósito, sem a figura de uma pessoa ou organização que centraliza. Todos têm igualdade de condições para decidir e orientar as decisões em organizações coletivas.

PARA REFLEXÃO...

- *Mas qual seria, ou como seria, esta participação que agrada aos diversos setores de uma sociedade organizada?*
    - *Qual formato?*
        - *O que se busca com a participação?*

De certo modo a participação pode ser o ancoradouro para ambos os projetos de sociedade, e é o seu uso, a forma como ela é empregada, que muda em tudo os resultados finais. Somente com participação social as cooperativas mantêm e aprimoram seus processos de gestão institucional.

O que de fato nos interessa é buscar compreender como poderemos praticar a participação, e com ela encontrar soluções para as práticas e desafios que as cooperativas possuem, pois no cooperativismo há um projeto social em construção, e ele só será exitoso com a participação de todos!

Como somos fruto de uma sociedade de condição democrática é muito jovem, pouco ou quase nada temos de experiência com a participação, e para superar a condição da limitação imposta, os movimentos sociais e as cooperativas solidárias precisam utilizar diferentes métodos e processos para instigar, imbuir ou animar os sujeitos ao desejo de participar nos espaços da cooperativa e da sociedade civil.

O estímulo para a participação faz com que as organizações e movimentos populares, utilizem formas de partilha de poder, adotem a prática da gestão democrática e possibilitem a criação de conexões com os saberes de todos para que ampliam as condições de superação da condição imposta à sociedade capitalista, possibilitando a mudança social, onde liberdade e participação andam juntas.

Esta participação, resultante das relações sociais estabelecidas durante o processo organizacional das cooperativas precisa garantir a manutenção de processos democráticos em seu modelo de gestão.

Assim como afirma Bordenave (1994, p. 12): "só a participação pode garantir a democracia, ela só será interessante, quando a pessoas sentirem-se responsáveis por provocar e construir mudanças."

> *De fato, a palavra participação vem da palavra "parte". Participação é fazer parte. Quando busca-se agir para ampliar formas de concretizar a participação estamos agindo de acordo com três dimensões da participação: fazer parte, tomar parte e ter parte. (BORDENAVE, 1994, p. 22).*

PARA REFLEXÃO...

- *Mas o que são estas três dimensões da participação?*
- *Pode haver uma sem a outra?*
- *Elas precisam acontecer juntas?*

Bordenave afirma que sim, podem existir diferentes formas de utilização das dimensões, mas que nem sempre significam a participação, como exemplo ele cita:

- Muitos fazem parte de nosso grupo, mas raramente tomam parte nas nossas reuniões;
- Fazemos parte da população do Brasil, mas não tomamos parte nas decisões importantes;
- Edgar faz parte de nossa empresa, mas não tem parte alguma no nosso negócio. (BORDENAVE, 1994, p. 22).

O fazer parte e tomar parte implica na adoção de um posicionamento, pois "é possível fazer parte sem tomar parte e que "a segunda expressão representa um nível mais intenso de participação". E isso significa o quanto efetivamente está participando, se possui uma atitude passiva ou ativa de participação.

Na participação ativa o cidadão toma parte, age frente a realidade, enquanto na passiva o cidadão faz parte, apenas integrando a realidade.

Figura 01: A participação social nas cooperativas

Ilustração: Mirella Spinelli

PARA REFLEXÃO...

- *E você, qual a sua participação?*
- *Você FAZ parte?*
- *TOMA parte ou TEM parte?*

1.1 Tipos de participação

Para dizer se a participação está ou não sendo exercida a nível social, Bordenave (1994, p.24) indica que em cada uma das esferas podem existir dois modos de participar:

Micro participação voluntária: onde duas ou mais pessoas se envolvem sem buscar a realização de nenhum objetivo imediato, estabelecidos, planejados. Refere-se a ação meramente observatória.

Macro participação (aqui também conhecida como participação social): quando as pessoas envolvidas estabelecem um desejo de intervir socialmente, alterar uma realidade. Segundo o autor, a participação social (macro participação) quando se tratam de processos menos imediatistas, que não interferem em questões superficiais, mas envolve a participação em estruturas macros da nossa vida, como a economia, educação, trabalho, produção.

Então, o que seria uma sociedade participativa?

> ***"[...] seria, então, aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade de maneira equitativa. Toda a estrutura social e todas as instituições estariam organizadas para tornar isso possível".***

Usando da micro ou macro participação, pode-se estabelecer formas de participação, que a seguir listamos:

Participação de fato: quando a simples condição de existir nos coloca a ocupar um lugar naquele espaço social, como por exemplo a família. Como afirma Bordenave (1994), foi uma decisão tomada pela humanidade quando decidiu viver em sociedade, e representa a necessidade de sobrevivência, subsistência.

Participação Espontânea: este refere-se a escolha. Quando se decide fazer parte de um grupo social por gosto ou afinidade, buscando objetivos claros que podem ser econômicos, sociais, amorosos, culturais, psicológicos, entre outros interesses, geralmente formados por

amigos, vizinhos. Não possui conjunto de regras definidas.

Participação Imposta: quando a condição de participar está descrita ou apresentada por meio de códigos de conduta do grupo social em que pertenço, podendo eles serem morais ou normativos. Exemplo: obrigatoriedade de votar.

Participação Voluntária: quando por decisão uma ou mais pessoas decidem constituir grupos sociais e interagir por meio dele, onde definem suas regras, objetivos e formas de participar dele. Aqui localizamos o tipo de participação de associações, partidos políticos, cooperativas.

Participação Provocada: refere-se quando uma pessoa é compelida a participar por forças externas. De forma que este tipo de participação necessita de uma importante estratégia de convencimento ou indução, podendo ser positiva ou não, mas que implique em um envolvimento do participante. Aqui mapeou-se as ações de extensão, em que as pessoas precisam ser convencidas de que participar lhes trará resultados bons.

Participação Concedida: é quando a pessoa recebe a condição de participar a partir de processos que lhe conferem o poder para este exercício. Por exemplo quando confere poder de decisão a agentes públicos, representantes, e outros que possuem uma limitação do poder atribuído. Participação concedida se estrutura em forma de normas, e pode ser potencialmente transformadora ou alienada.

PARA REFLEXÃO...

- *Você como liderança Cooperativa que está presente em diversos espaços é capaz de perceber qual dos tipos de participação acima você mais exerce?*
- *Em qual delas você se identifica?*

1.2 Graus e níveis de participação

Há, contudo, diferentes graus e níveis de participação, pois é possível que mesmo em processos de participação voluntária hajam maior ou menor engajamento, ou ainda tratamento diferenciado na forma de oferecer condições de participação, pois é fácil identificar quando, mesmo que livremente, as pessoas precisam decidir sem ao menos entender o que estão decidindo, pois, as situações apresentadas não são devidamente apresentadas ou explicadas. E nestas condições que a participação se torna de fato, ou faz-de-conta!

A utilização da participação de modo simplista, acarreta alguns comportamentos que para as organizações que querem crescer e solidificar são quase mortais, ou seja destrutiva:

Participação manipuladora: quando falsamente instituo às pessoas o poder da participação, dando-lhe a elas um pífio poder de decisão.

Participação desgastante: modelo de participação em que as pessoas ficam perdidas diante de um conjunto de metodologias e práticas metodológicas, achando que participam, mas estão sendo levadas ao cansaço.

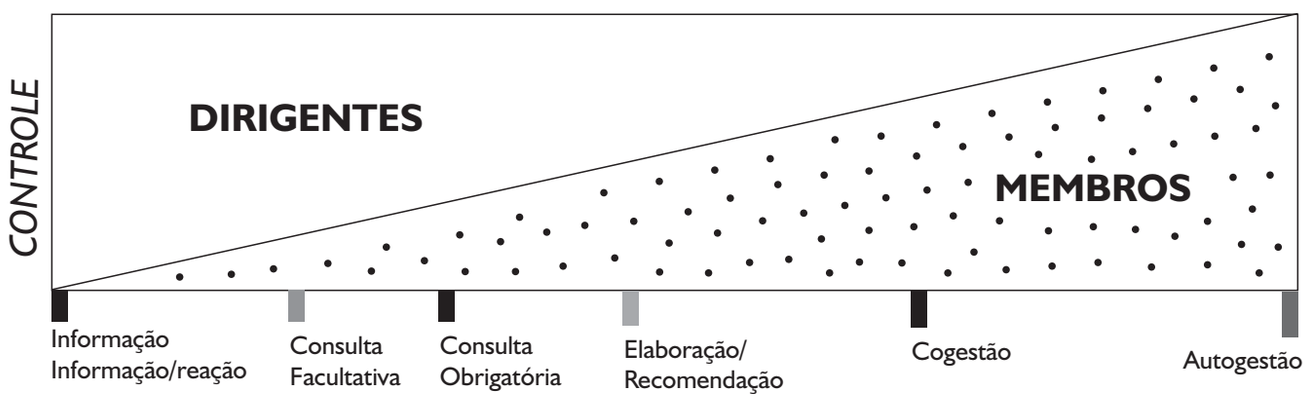
Participação em excesso: quando a organização ou processo tem tantos canais de participação, mas não tem foco, nem direção. Então a cada novo vento, ela muda sua direção, e não alcançam resultados ou objetivos.

É importante frisar que estes problemas da participação, acabam com qualquer tipo de planejamento que o grupo ou organização possa ter. As marcas deixadas pelo insucesso destes métodos de participação, desmotivam inclusive nas pessoas, o desejo por participar de outros coletivos sendo fundamental refletir sobre como conduzimos os processos participativos. Segundo o autor Gandin (2000), a participação em sociedade coletivas ou grupos está presente em três situações:

Participação como colaboração: são situações em que as pessoas são convidadas a participar, porém a decisão já está tomada, por um conjunto, ou por um líder (chefe) da organização, e elas participam de um processo de Simulacro, ou seja, encenado. Este processo condiciona as pessoas para que permaneçam apenas apoiando, ou negando a sua própria opinião para não prejudicar os resultados esperados.

Participação como decisão: aqui o nível de colaboração está presente de forma mais democrática. Contudo, em situações de que os itens disponíveis para decidir, irão afetar quase ou nada os rumos já determinados pela chefia da instituição. Há uma limitação na tomada de decisão dos aspectos mais relevantes.

Participação como construção: neste modelo de participação está a proposta da construção de respostas coletivas, onde todos cedem para encontrar uma saída ou proposta mais coletivizada, sendo possível desenhar sempre uma estratégia coletiva. Cada participante precisa expor seu ponto de vista e respeitar o do outro, mas também precisa ponderar a cada nova sugestão e ceder, quando necessário para construção e avanços coletivos. No desenho abaixo é possível perceber que em espaços coletivos, a participação pode gerar comportamentos diferenciados, pelas atitudes adotadas por seus líderes e membros.



Informação	Consulta Facultativa	Consulta Obrigatória	Elaboração/ Recomendação	Cogestão	Delegação	Autogestão

Fonte: Bordenave (1994, p. 31).

Informação: a participação que está nesta fase utiliza-se de recursos informativos, como jornais, programas de rádio, reuniões e demais meios objetivando apenas o repasse da informação, sem permitir a interação imediata com seus membros.

Consulta facultativa: a interação existe, mas apenas por quem tem um profundo interesse na sua organização, de forma que não são estabelecidos procedimentos para aumentar a participação. Exemplo: voto facultativo: você vota se tiver muito interesse no assunto.

Consulta obrigatória: esta fase se caracteriza quando todos os membros são obrigados a manifestar a sua opinião, por meio de algum mecanismo de resposta ou votação, sem estimulo para tomada de consciência, tornando a participação um "peso". Exemplo: Obrigação de votar nas eleições ou mesmo nas AGOs sem compreensão dos pontos em debate.

Elaboração e recomendação: os membros podem elaborar propostas de forma que a diretoria aceite ou rejeite, justificando a tomada de decisão. Exemplo: participação em planejamento ou espaços de construção social.

Cogestão: a administração da organização é compartilhada de forma colegiada, por meio de comitês, órgãos consultivos e comissões que ajudam a diretoria a tomar decisões. Exemplo: atuação em conselhos em que a diretoria sempre os consulta sobre os rumos da organização.

Delegação: os administrados tem autonomia de interferir, com certos limites, dentro de área da administração com tomada de decisão. Exemplo: funcionários que decidem procedimentos dentro de um certo limite.

Autogestão: a tomada de decisões é feita coletivamente entre todos os membros de maneira igualitária, de forma que objetivos, os meios e os indicadores para controle do que foi planejado são definidos conjuntamente. Exemplo: cooperativas autogestionadas.

Se observar o desenho acima, é possível perceber que o menor grau de participação refere-se ao grau de informação. Para cada possibilidade que ofereça a ampliação da participação, há o crescimento do envolvimento dos membros de um grupo social.

Quando a participação, apesar de ser decisória, acaba sendo restritiva, não oportuniza decisões contrárias e sim apenas acatá-las. Para a participação em cogestão, na partilha de poder, implica num grau de maturidade institucional muito elevado. De forma que sejam possíveis aceitar opiniões contrárias, e delas construírem juntos uma terceira via.

E a sua cooperativa, em qual grau de participação ela se encontra?

2. DEMOCRACIA, IGUALDADE E EQUIDADE: COMO CHEGAR À PARTICIPAÇÃO DE FATO

Assim como outros termos, já amplamente utilizados, e desgastados pelo seu uso indevido, a palavra e conceito de democracia é um deles. Contudo enquanto organização social temos uma responsabilidade muito grande em retomar conceitos, em sua essência e assim avançarmos com nosso projeto social cooperativista, em que se aliam participação e democracia. Contudo para entendê-la vamos voltar na história para que identifiquemos a origem e os fins deste "sistema de governo" que utilizamos.

---------- UM POUCO DE HISTÓRIA ----------

Como surgiu a democracia?

Na Grécia antiga, durante séculos, o poder encontrava-se nas mãos de um número restrito de famílias proprietárias de escravos e de terra, cuja riqueza lhes permitia assumir o controle militar e político da cidade, eram os aristocratas, termo que significa "governo dos melhores" (aristos + kratein).

O princípio de sucessão era familiar, assim, assegurava-se que a perpetuação do poder fosse legitimada através da invocação de uma relação especial com os deuses.

A expansão do uso da moeda e o desenvolvimento do comércio produziram alterações econômicas e sociais, pois surgia uma nova classe: de mercadores, comerciantes e artesãos.

A partir disso duas formas de riqueza se evidenciaram: uma formada pelo comércio e outra de quem tinha posse das terras e o poder político. Isto gerou inicialmente um conflito, mas depois traduziu-se em acordos que garantiam o poder de governo da nação por muitos séculos.

Num momento em que a filosofia se constituía como uma importante papel de explicar as origens do homem e da natureza, perante ao governo. Ao constituírem situações em que fosse possível chamar pessoas para discutir e reconhecer-se sobre o homem e a natureza, iniciaram os debates sobre quem os governa, e disso levaram ao questionamento sobre as formas do poder político até então, de forma que passou-se a organizar templos para discussões filosóficas que eram chamadas de assembleias.

Um dos influenciadores filosóficos, chamado Sócrates, andava pelas ruas de Atenas e convocava as pessoas a pensar sobre o que sabiam sobre a verdade: "Você sabe o que é isso que está dizendo? Você sabe o que isso em que você acredita?" "Você diz que a coragem é importante, mas o que é a coragem? Você acredita que a justiça é importante, mas o que é a justiça? Você crê que seus amigos são a melhor coisa que você tem, mas o que é a amizade?"

Estas questões começavam a despertar nas pessoas curiosidade sobre o que lhes era dito pelos seus poderosos, enviados pelos Deuses lhes dizia como verdade, e iniciaram os questionamentos.

Descontente o povo, fez com que os governos da Grécia constituíssem um espaço onde pudesse ter o poder compartilhado com o povo, e a partir daí uma importante ruptura na divisão do poder, pois se entendia que:

O regime democrático solidificou três grandes princípios:

- Isonomia: Igualdade de todos os cidadãos perante a lei;

- Isegoria: Igualdade de todos no falar, liberdade de expressão;

- Isocracia: Igualdade de todos ao poder.

É preciso esclarecer que não eram reconhecidos como cidadãos políticos, e estavam fora deste espaço as mulheres, os estrangeiros e os escravos, estes grupos não possuíam direitos políticos.

Esta assembleia discutia e decidia sobre todas as leis, decidir sobre a paz e a guerra e nomear magistrados de todo o tipo. Respeitando-se o princípio da isegoria, todos os cidadãos podiam tomar a palavra na assembléia. Contudo, o que acontecia é que acabavam por emergir certos grupos de cidadãos que pela sua influência e talento oratório, conseguiam orientar e dominar as discussões.

Ainda num avanço desta estrutura assemblear de discussão, e como a cidade tornara-se já grande, passaram a ser escolhidos representantes das aldeias, chamados de "Conselho dos 500", que desta forma esperava-se que a voz do povo fosse ouvida. Por isso que em tradução simples a democracia significa: o povo no poder!

Fonte: educacao.uol.com.br

Por se tratar de um termo discutido em diferentes áreas como direito, filosofia, política, economia, e se questionar as pessoas que nos cercam, sobre o que é DEMOCRACIA, vamos ouvir muitas respostas que aproxima-se dos três grandes princípios da criação do sistema democrático, que são amparados pelo conceito de igualdade:

- **Isonomia**: Igualdade de todos os cidadãos perante a lei;
- **Isegoria:** Igualdade de todos no falar, liberdade de expressão;
- **Isocracia:** Igualdade de todos ao poder.

O que é igualdade para você? O que é igualdade para a sua cooperativa? Vivemos numa sociedade democrática? Há democracia em sua cooperativa? Já experimentou democraticamente construir coletivamente a missão do Cooperativismo Solidário em seu Estado?

Em debates sobre a participação democrática o que fica muito claro é a discussão sobre: o "direito a ter direitos", que é a ação geradora da condição de igualdade.

> *O princípio de igualdade que orienta a cidadania desdobra-se no princípio da universalidade das regras de distribuição (princípios universalistas de justiça). Esse ideal de universalidade acaba por diluir as diferenças, o que definitivamente prejudica grupos de cidadãos menos favorecidos, dentro do atual modelo social. (BARROS e SOUZA, 2016)*

Mileski (2006) também citado por Moretti (2012) reitera a necessidade de formação de consciência popular como a primeira condição para o exercício da democracia de fato participativa.

No Brasil, país de democracia jovem, ainda necessita-se de muito estímulo para que a população participe com consciência, em condições de igualdade dos seus direitos e deveres, e dos espaços constituídos nesta democracia, para fazer parte da formulação e de políticas públicas. O que encontramos são poucos canais de acesso para isso. Informações existem, mas isso não significa transparência, visto que é fundamental que os dados sejam totalmente acessíveis, claros e objetivos, conforme relata Secchin (2008) apud Moretti (2012).

Além disso, muitas desigualdades ainda estão presentes, que perpassam classe, gênero, território, entre muitos outros, que prejudicam o direito à participação e resultam em desigualdades de acesso aos espaços e de informações adequadas, sendo importante refletir sobre nosso contexto social: Estamos vivendo uma sociedade democrática? Que igualdade possuímos? Nossa democracia é sólida?

Após esta discussão, e retomando o debate feito no módulo I sobre desenvolvimento, é necessário aprofundar o modelo social que vivemos. As condições de igualdade de direitos estão presentes em nossos dias? Observe a figura abaixo, e depois discuta algumas questões propostas:

Figura 02: Igualdade de condições

Ilustração: Mirella Spinelli

PARA REFLEXÃO...

- *A forma o desenho acima nos permitem perceber a igualdade social na cooperativa?*
- *Agricultores e doutores com formações diferentes devem se posicionar da mesma forma?*
- *Jovens e idosos, mulheres e homens, recebem a mesma condição para participar?*
- *Como situações semelhantes se repetem em nossa sociedade?*
- *Qual o seu papel como líder para modificar esta situação?*

A igualdade não deve ser apenas reconhecida como condição da individualidade humana. Pois sim, individualmente poderemos ser iguais, mas nossa existência é uma manifestação de nossa organização social e ela passa pela nossa vida em sociedade. E esta vivência coletiva vem demonstrando que há diferenças, que a igualdade não se aplica a tudo e todos. Esta universalidade da igualdade é falsa. Mesmo que diversos instrumentos possam afirmam que todos somos livres e iguais, devemos entendê-la como um ideário a ser perseguido e não ainda alcançado.

Assim é a Promulgação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, onde sem seu artigo primeiro afirma: Art.1.º Os homens nascem e são livres e iguais em direitos". Se entendermos como um desejo e perspectiva poderemos buscar um direito que nos foi atribuído, mas ainda não vivido plenamente.

> *Por sua própria natureza, o relacionamento entre capital e trabalho é a manifestação tangível da hierarquia estrutural insuperável e da desigualdade substantiva. Assim, em sua própria constituição, o sistema do capital indiscutivelmente não pode ser mais do que a perpetuação da injustiça fundamental. (MÉSZÁROS, 2002, p. 305-306).*

A afirmação acima, permite-nos observar que a igualdade, não será possível dentro da estrutura social que vivemos, enquanto não superarmos a divisão entre capital e trabalho e não superarmos as diferenças que há entre nós.

Esta superação e avanço para uma igualdade precisa de vários fatores, entre elas a adoção de novas práticas que possam conscientemente observar as diferenças, para a partir delas adotar procedimentos que contribuam para a superação.

Aqui trazemos um novo conceito, que será agora apresentado, e que nos remete a uma ação mais comprometida com a prática cooperativa para superação das diferenças dentro da sociedade vigente: a equidade.

2.1 Equidade

A ação da equidade se relaciona neste momento com a adoção de práticas que permitam a todos tornarem-se iguais. Mas o que isto significa? Apesar de adotarmos em nossos regramentos legislativos, de fato a ação promovida pelas atuais estruturas colocam pessoas em situação bem diferente.

Todos tem acesso a educação, mas com que instrumentos para a aplicação do direito esta educação é oferecida?

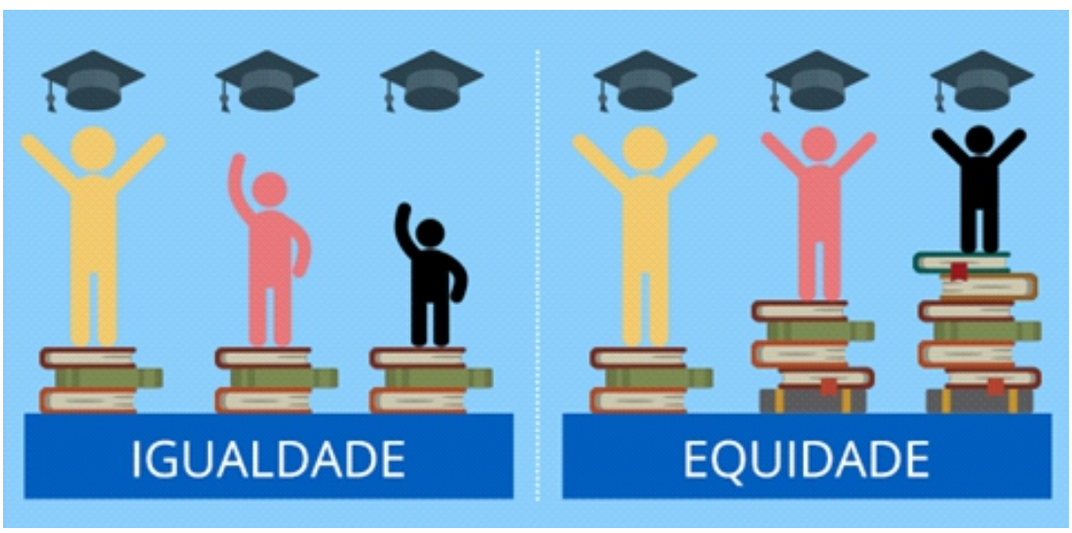
Este exemplo nos coloca a refletir sobre o que é equidade: Pode-se observar situações de igualdade na imagem acima? Que ações podem ser utilizadas para tornar a educação de qualidade acesso universal a todos?

A construção de práticas equitativas diárias, estruturais em nossa sociedade poderá oferecer reais condições, para a superação da diferença, seja ela social, física, psicológica, entre outras. É extremamente pertinente que se tratem os desiguais de formas diferentes, ou seja, abordar de maneira distinta as especificidades e particularidades entre os indivíduos que são resultados de sua condição social, física, econômica …

A figura da página anterior traz uma reflexão sobre as diferenças entre igualdade e equidade. Por vezes compreendemos que são termos idênticos ou com mesmo significado. No entanto, pela imagem é possível perceber as diferenças que caracterizam os indivíduos. Isso é natural.

O que não pode ser considerado normal é tratá-los com as mesmas orientações. Ou seja, a equidade considera que todos temos características diferentes, e desta forma precisamos ser respeitados, com políticas públicas e estímulos para que possamos fazer parte desta sociedade.

Figura 03: Diferença entre Igualdade e Equidade



Fonte: UOL Educação.

Com relação a organização do Estado Brasileiro, a composição do Congresso Brasileiro deixa ainda mais visível as diferenças na distribuição do poder, na hora de formular as políticas para o país.

Na figura a seguir, ilustrativamente são apontados dois indicadores, reflete a formação do Congresso brasileiro eleito em 2014, em comparação com a formação da sociedade brasileira. A partir deste gráfico pode-se verificar que há uma distinção muito grande entre os representantes eleitos (verdes), e a quantidade percentual de pessoas que formam o grupo social (na cor amarela).

Figura 04: Perfil do Congresso Brasileiro

Fonte: Unucleopiratininga.org

O País que hoje nos representa é resultado de poucas ou quase nenhuma política pública que estimule a participação política de seu povo, de modo equitativo e democrático, e o retrato está em ser governado por quem NÃO nos representa.

De que forma está manifestada a presença de negros, mulheres, jovens e agricultores familiares no gráfico acima? Você consegue perceber a igualdade de participação na tomada de decisões políticas no Brasil?

Onde está a participação social que poderia tornar mais igualitária na estrutura legislativa num país com tantas culturas, etnias, e segmentos socioeconômicos? A baixa presença de negros, mulheres, jovens e agricultores familiares no Congresso Nacional manifesta a equidade?

Diante do atual cenário do cooperativismo, que condições são necessárias para o direito à igualdade de fato nas esferas de poder do Estado?

3. O CONTROLE SOCIAL O QUE ISSO TEM A VER COM A PARTICIPAÇÃO?

Quando de fato houver a participação, democracia, equidade e a igualdade de decisão aos associados e membros de uma organização, pode-se dizer que haverá o CONTROLE SOCIAL. Na sociedade em que vivemos, pouco se sabe sobre como isso funciona. Por isso antes de dialogarmos sobre onde acontece efetivamente o controle social nas organizações, é de fundamental importância conhecer seu conceito e sua definição, para desta forma, estruturar mecanismos de ação.

De acordo com o Instituto Pólis (2008), desde os anos 70 os movimentos sociais que lutam pela democratização da sociedade brasileira buscam o direito de intervir nas políticas públicas por meio de mecanismos de controle social. Portanto, este termo pode ser definido como uma maneira de compartilhamento do poder de decisão entre Estado e sociedade sobre as políticas.

Sendo assim, a Cartilha do Controle Geral da União (2012) aborda o controle social como um mecanismo de prevenção da corrupção e fortalecimento da cidadania. Ainda, pressupõe que no Brasil a preocupação em se estabelecer um controle social efetivo e eficaz é desafiador, em razão da sua extensão territorial e geográfica, bem como o imenso número de municípios e a extensa burocracia que existe em nosso país.

Desta forma, o controle social pode ser compreendido como a participação dos cidadãos na gestão pública, fiscalização, monitoramento e controle das ações. Portanto, o controle social é indispensável ao controle institucional realizado pelos órgãos que fiscalizam recursos públicos. No entanto, para que todos os cidadãos desempenhem o controle social, é imprescindível sua mobilização, além do recebimento de orientações sobre como podem ser "fiscais".

A figura reflete um pouco a percepção e ação das instituições sobre os indivíduos. Muitas vezes, eles são conduzidos e alienados por uma estrutura anti democrática, quando na realidade deveriam agir de forma contrária.

Figura 05: Controle social das instituições sobre os indivíduos: relação inversa do controle popular.

Portanto, porque o controle social é tão importante?

A participação da sociedade é fundamental para garantir que as políticas atendam as necessidades prioritárias da população, garantindo assim a qualidade dos serviços, bem como a fiscalização dos recursos públicos. Além disso, essa atuação da população fortalece as políticas públicas, garantindo assim a democratização da gestão pública. Para aprofundarmos ainda mais o debate, é importante também conhecer como as ações de controle social foram se estruturando em território brasileiro.

3.1 O controle social no Brasil

Os aspectos históricos ocorridos no Brasil devem ser levados em consideração para o debate sobre o controle social. Assim, a década de 80 constitui-se num momento muito importante, afinal se caracterizou como uma luta constante pela ampliação dos mecanismos de diálogo entre o Estado e os cidadãos. Foi com a Constituição de 1988 que houve a descentralização e a participação popular como marcos no processo de elaboração de políticas públicas. Tais aspectos são relatados pela Cartilha do Controle Geral da União (2012).

No entanto, muitos desafios ainda precisam ser superados para a concretização efetiva do controle social. Dentre os elementos que necessitam de constante reflexão está a urgente necessidade de superação de uma cultura política muitas vezes autoritária, aliada à pequena participação da população em muitas das ações que necessitam de enfrentamento.

Para Assis e Villa (2003), o controle e a participação social devem ser entendidos como um espaço de representação da sociedade, onde existe a articulação de diversos sujeitos e atores, entendidos como movimentos sociais e populares, entidades de classe, sindicatos, governo, prestadores de serviço, entre outros, bem como a população, cujas necessidades envolvem o indivíduo, sua família e a comunidade.

> *O controle social consiste, portanto, em canais institucionais de participação na gestão governamental, com a presença de novos sujeitos coletivos nos processos decisórios, não se confundindo com os movimentos sociais que permanecem autônomos em relação ao Estado (ASSIS e VILLA, 2003, p. 377).*

Só será possível efetivar o controle social com uma mudança cultural, onde os sujeitos sejam de fato protagonistas, considerados de maneira completa, que compreenda o todo.

Ilustração: Google

Não dá pra exigir algo da população, sem que ela tenha condições de dar, ou seja, o Estado precisa garantir o básico para o exercício da cidadania!

3.2 Instrumentos de exercício do controle social

O controle social deve ser exercido com a participação da sociedade acompanhando e verificando as ações de gestão pública na execução de políticas públicas, avaliando objetivos, processos e resultados.

Segundo a Constituição Federal de 1988, "qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência".

Será que a população conhece todos os instrumentos de controle social e participação popular?

Instrumento	Conceito
Plebiscito	Manifestação popular por meio do voto
Iniciativa popular de lei	Instrumento de democracia direta ou semidireta que torna possível à população apresentar projetos de lei.
Referendum (referendo)	Constitui-se numa forma de consulta popular sobre um assunto de grande relevância, na qual o povo manifesta-se sobre uma lei após esta estar constituída. Desta forma, o cidadão apenas ratifica ou rejeita o que lhe é submetido.
Transparência	Atende a determinação da legislação quanto ao cumprimento da transparência nas contas públicas. É disponibilizado via internet.
Audiência pública	É uma reunião pública, transparente e de ampla discussão em que se vislumbra a comunicação entres os vários setores da sociedade e as autoridades públicas. Não objetiva a consensualidade.
Conselho	Cria oportunidades para a participação da sociedade na gestão das Políticas Públicas. Podem ser municipais, estaduais ou federais.

Plenária	Assembleia que tem o objetivo de reunir os seus membros durante um determinado tempo para estudar, discutir ou resolver certas questões.
Ouvidoria	Funciona como uma ponte entre a população e as instituições. É um serviço aberto ao cidadão para escutar as reivindicações, as denúncias, as sugestões e também os elogios referentes aos diversos serviços disponíveis à população.
Observatório Social	É um espaço para o exercício da cidadania, que deve ser democrático e apartidário e reunir o maior número possível de entidades representativas da sociedade civil com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão pública.

- Nas organizações, a temática do controle social é central por diversas razões:
- Pelo fato de que as organizações são essencialmente instâncias de produção de bens,
- São espaços de construção e partilhamento de conhecimentos;

Além de que as organizações são um conjunto de pessoas, em sua maioria usuários de benefícios que resultam da ação coletiva. Na sua cooperativa acontece a participação social?

Ilustração: Mirella Spinelli

Diante disso, é possível elencar e demonstrar por meio de um esquema visual, uma maneira de descrever o objetivo principal que é o fortalecimento e a execução do controle social, trazendo as atividades que necessitam ser feitas e seus prováveis resultados. Quando a sociedade é compreendida pelos seus membros, fica fácil de perceber o que estão buscando; o que está sendo feito e quais os resultados são obtidos. Por isso, constitui-se numa ferramenta interessante, conforme demonstrada na tabela a seguir:

OBJETIVO	ATIVIDADES	RESULTADOS

A coluna **OBJETIVOS** tem como foco o fortalecimento do controle social como eixo principal. Em **ATIVIDADES** é possível elencar e descrever minuciosamente cada ação que pode ser executada visando alcançar as metas previstas. Na terceira coluna denominada **RESULTADOS**, faz-se um panorama de resultados esperados, bem como daqueles que já são mensuráveis.

Experimente verificar como os associados de sua organização enxergam os objetivos perseguidos; que atividades são executadas para tal, e os resultados são os esperados? Caso esta simples planilha não esteja clara aos membros da sociedade, é porque, de fato, o controle social, está com dificuldades; em alguma fase precisa de maior atenção.

momento

PROBLEMATIZAÇÃO

Nesta fase, o conhecimento compartilhado precisa ser questionado pelos participantes a partir da realidade das cooperativas. O PECSOL tem como missão facilitar a multiplicação do conhecimento sendo fundamental a problematização dos conteúdos teóricos discorridos no material. Apreender e questionar a fundamental para que a multiplicação da aprendizagem nas cooperativas possa ser efetiva. A problematização é fundamental para garantir maior viabilidade e concretização das teorias estudadas e potencializar a aplicação junto nas cooperativas, adequando as abordagens a realidade dos participantes.

A problematização fortalece a "consciência crítica". Uma atitude, conduta, comportamento, que tomamos de refletir sobre a realidade à nossa volta. Esse processo amplia o nível de consciência que temos dos fatos, eventos e objetos à nossa volta.

Somos bombardeamos cotidianamente pelo "senso comum" conjunto de saberes e opiniões que a comunicação midiática busca impregnar na sociedade. Participar de atividades que fomentam a análise crítica de fatos e atos que acontecem em nosso cotidiano é fundamental para construção de propostas sustentáveis de desenvolvimento.

Somente através do conhecimento e desenvolvimento da consciência humana, se torna possível uma nova visão de mundo, e consequentemente uma nova postura de comportamentos das pessoas, que contribuirá para uma sociedade melhor, cercada de justiça e solidariedade. Portanto, a consciência deve ser trabalhada e estimulada, cabendo à educação papel fundamental neste processo.

Ao abordar esses conceitos, o material fará com que você reflita sobre a nossa realidade, sobre como as pessoas tendem a se comportar perante os fatos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos, ou seja, perante a realidade imposta pelas ideologias dominantes. Principalmente as que estão presentes nos sistemas financeiros, agroindustriais e midiáticos.

1. PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA, IGUALDADE E EQUIDADE NA COOPERATIVA - QUAL SEU PAPEL?

No cooperativismo como uma prática social debate-se cotidianamente sobre os conceitos que acabamos de estudar: a participação, a democracia, a igualdade e equidade, que são aspectos da organização social que enraízam a prática cooperativa, junto ao local que nos inserimos.

Não é possível que pratiquemos o cooperativismo sem minimamente, nos defrontar e racionalizar sobre estas práticas em nosso modelo organizativo. Assim como os demais movimentos sociais que dialogam na perspectiva de interferir na organização socioeconômica o cooperativismo possui o compromisso de gerar novas atitudes a partir de um profundo debate da utilização da participação, da democracia, da igualdade e da equidade.

Ao cooperativismo é necessário frequentemente reordenar os seus debates para que identifique práticas que fortaleçam os mecanismos de um movimento participativo, democrático e equitativo. Neste sentido, a construção de alternativas que proporcionem a construção de modelos mais democráticos exigem dos atores sociais envolvidos, a tomada de decisão e posicionamento político na gestão de suas cooperativas.

Devemos lembrar que a cooperativa é uma vivência coletiva, experimentada cotidianamente, sobre o partilhamento do poder da decisão e os benefícios de atuar conjuntamente.

De nada adianta discursar que a sociedade em que vivemos estrutura-se numa constante contradição entre conceitos e aquilo que se pratica. O que podemos fazer enquanto o cooperativismo solidário, é além do discurso, produzindo mecanismos e condições para que de fato haja a ampla participação de seus membros.

A discussão sobre a participação social no cooperativismo solidário sempre esteve presente desde a sua gênese e tem ganhado força frente aos desafios que este cooperativismo se propôs. Esta geração de cooperativas adjetivadas de solidárias se contrapõe ao perfil empresarial e a submissão do cooperativismo ao método excludente e centralizador.

Discursivamente e na vida prática há boas experiências e análises a serem observadas, tanto positivas e de crescimento, e outras de reveses e desvirtuamento. Contudo, estudar situações da construção da participação na prática, demonstra que, este tema trata-se de um desafio árduo, de longo prazo, e que requer empenho constante dos envolvidos para sustentar seu discurso e prática coerentes ao projeto que se propõem.

O papel social destas cooperativas vai muito além de tratar apenas da melhora econômica de seus membros, pois estas organizações demonstram o posicionamento de modelo social que perseguem para construção do desenvolvimento sustentável.

As cooperativas para estimular a participação, podem partir de processos formativos, mas garantir espaços para que seus associados estejam constantemente em contato com o exercício dos debates e lutas em que a cooperativa se insere.

Os processos de formação devem permanentemente manter-se vinculados ao cotidiano de luta sociopolítica do movimento do cooperativismo solidário, para que a atuação participativa não se parametrize apenas pelos processos formais do movimento cooperativo, como o direito a voto nas assembleias.

Abramovay discorre sobre o fato de que "o poder não depende apenas de eleições ou de controles legais institucionalizados", mas de um conjunto de práticas desenvolvidas ao longo da vida em sociedade que outras instituições operam na condição de agenciar as demandas e questões sociais ligadas ao desenvolvimento em que haja a participação da sociedade.

> *As formas institucionalizadas de participação social em processos localizados de desenvolvimento empurram os movimentos sociais em direção a práticas reivindicativas em que a inovação, a aprendizagem, a construção de projetos inovadores são praticamente inexistentes. As cooperativas de crédito conseguem escapar desta monotonia, em função de um sistema interno de governança e de modalidades externas de controle que fazem da avaliação um elemento decisivo de sua existência (ABRAMOVAY, 2010, p. 275).*

Esta busca pela participação em organizações coletivas ressurge como uma função social em que o desafio é criar organizações democráticas, inventando novas possibilidades do povo se organizar, conhecendo instrumentos de gestão, estabelecendo uma nova ordem, em que os indivíduos desfrutem da condição consciente da escolha, que passa pela construção de novas formas de aprender, participando, compreendendo os problemas que impedem a justiça e solidariedade.

Isso é participação, democracia, igualdade com equidade!

Nas sociedades cooperativas, a participação dos sócios pode ser exercida de diversas maneiras. Do ponto de vista normativo há mecanismos formais para garantir a participação dos associados, como as assembleias gerais, onde o associado espera receber uma prestação de contas daquilo que foi delegado a um grupo eleito por ele, e participa concordando, discordando ou reorientando os rumos da sua instituição Isso poderia ser compreendido como exercício de controle social.

Para estimular a participação do associado vamos trazer alguns apontamentos baseados na nossa identidade cooperativa, a partir da prática das cooperativas da UNICAFES, onde sinalizam uma forma de fazer cooperativismo, que podem ser interessantes a partir do envolvimento com associado:

- A utilização da Assembleia;
- Identidade coletiva (Economia Solidária);
- Estratégias de inclusão do público associado;
- O desenvolvimento de ações de Gênero e Geração, com maior inclusão de mulheres.

1.1 Assembleias

As assembleias são denominadas órgãos máximos de decisão dos associados, onde avaliam e decidem sobre as atividades que deverão ser implementadas pelos conselheiros. Entretanto, estes eventos, por força normativa, são realizados uma vez ao ano, de maneira sintética, formalística, e em muitas situações, esvaziada de participação do quadro social.

Na maioria das vezes, somente a participação uma vez ao ano, pode ser um tempo longo demais para que ao associado sugira ou proponha modificar algum rumo, ou fragiliza-se em cooperativas com grande número de associados.

De acordo com a Lei 5.764/71, que institui o regime jurídico das cooperativas, as regras devem garantir a ampla participação das pessoas, de forma democrática, e que garanta o envolvimento do associado, para que possa exercer o poder da tomada de decisão e obter os ganhos com a organização coletiva.

Em 2009, ao observar as diretrizes de governança em cooperativas de crédito no Brasil, o Banco Central do Brasil realizou uma pesquisa junto às cooperativas que fiscalizam, sobre as formas representativas que desempenham.

As cooperativas necessitam aperfeiçoar o estreitamento e aproximação entre o grupo que gesta a cooperativa, aos interesses dos associados.

Os resultados da pesquisa sobre a participação e a representatividade das cooperativas de crédito, demonstra uma situação preocupante entre os gestores e conselheiros de administração, pois demonstra fragilidade na percepção nas questões de participação, transparência, equidade e satisfação do interesse dos associados,mantendo a participação associado na tomada de decisões.

> *A participação dos associados nas assembleias pode ser avaliada tanto quantitativamente, ou seja, pelo número de associados presentes, quanto qualitativamente, pela sua contribuição ao debate, às deliberações e a tomada de decisão. (MARUCCI, OLIVEIRA E FILHO, 2009, p. 95).*

Foi observada uma baixa participação com indicadores que variam entre 10% a 40% do quadro associativo nos eventos relativos as Assembleias Gerais, entre os indicadores observados estão:

Divulgação das informações: Para 65,70% das Cooperativas, as assembleias precisam adotar estratégias de festas, almoços, sorteios, palestras para elevar seus níveis de participação;

Participação dos associados: nos anos de 2011 a 2013, 91% das cooperativas de crédito

informaram que não houve a inclusão de temas ou pautas do associados durante a Assembleia Geral Ordinária (AGO).

Assimetria de informações: Em situações de fornecimento de informações ao associado para que ele prepare-se para sua assembleia, ou paute alguns assuntos de seu interesse, em torno de 63% das cooperativas de crédito manifestaram não realizar este procedimento, para que o associado chegue na assembleia, melhor preparado para tomar as decisões.

Alguns outros elementos também foram pesquisados, como os procedimentos eleitorais, onde fica visível o pouco desejo do associado em participar ou envolver-se com a cooperativa.

A forma como se desenvolvem os canais de participação de uma cooperativa, correspondem a sua orientação político ideológica, e no Brasil, há diferenças que podem ser visíveis na forma como aderem a estratégias de participação, democracia, igualdade e equidade na gestão cooperativa.

Há algumas variáveis para observar aqui, que além de ser uma participação provocada (vista na fundamentação), de baixa participação ainda é pouco valorizado, de forma que o associado que menos participa terá menos incentivo em mobilizar os demais".

De fato se a cooperativa deseja contar com a participação de seus associados de modo mais efetivo, é preciso que haja um esforço em tomar a iniciativa de assegurar a participação dos associados.

> *Por outro lado, para melhorar a amplitude e a efetividade da participação, torna-se importante compreender a motivação dos associados. A participação passiva foge ao espírito cooperativista e pode representar risco a organização. É direito e obrigação fundamental dos proprietários definir os objetivos de sua organização (MARUCCI, OLIVEIRA e FILHO, p. 99).*

O referido estudo aponta que "entre as ações adotadas pelas cooperativas para estimular a participação dos associados nas Assembleias Gerais, a mais citada foi realizar programas de educação".

Ao medir as ações de educação cooperativa, onde observa-se que aos que participam, manifestam maior envolvimento com a cooperativa; ainda podem ser considerados ações que ampliam esta proximidade, situações e eventos que envolvam ações socioambientais, culturais, esportivas e educacionais que resultem em qualidade de vida ao associado.

Toda a estruturação de mecanismos que venham a fortalecer a participação do associado, também aumentam a motivação e a responsabilização dos associados em participar das decisões da cooperativa.

De acordo com os autores da pesquisa (MARUCCI, OLIVEIRA E FILHO, 2009, p. 93), quanto maior a participação, nas diversas formas e estruturas oferecidas, é maior o sucesso da cooperativa e

do fortalecimento dos ideais cooperativistas, "conclui-se que é necessário que a cooperativa proporcione estímulos adicionais, financeiros ou não, ou que favoreça o senso de urgência e crítica, para motivar a participação.

As características normativas podem contribuir na definição de políticas democráticas na hora de instrumentalizar as formas de gestão da cooperativa. Mas não são por si mesmas autoexecutáveis na relação entre associados e direção.

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

II - Participação: controle e autogestão

Fortalecer os espaços de participação na cooperativa, oferecendo condições para que o quadro social exerça o poder de autogestão nos espaços políticos, administrativos, estratégicos, operacionais e cargos estatutários das redes de cooperativas. Valorizando de maneira diferenciada nos processos eletivos, lideranças que vivenciam a Agricultura Familiar e Economia Solidária, buscando aperfeiçoar práticas inclusivas, democráticas e transparentes no Cooperativismo.

"... a participação e o controle social são elementos constitutivos fundamentais para construção do desenvolvimento sustentável... No Cooperativismo, o modelo de gestão fundamentado no controle social, verifica-se dificuldades na interação entre dirigentes, funcionários e sócios, principalmente no controle social. A gestão horizontal, com transparência e inclusão, exige elevado nível de maturidade política estratégica e técnica das cooperativas, mas somente com o fortalecimento da Governança social o cooperativismo poderá continuar empoderando as pessoas no exercício dos procedimentos deliberativos..."

"... No Cooperativismo a participação pode ser construída de diferentes formas, via conselhos, fóruns, planejamento participativo, comissões, mas o principal desafio é não reduzi-las a "clubes fechados" que advogam em causa própria e privatizam o "comum". "Participar para cooperar necessita ser uma máxima..."

De acordo com Rech (2000), a participação e o controle social é um dos principais fundamentos e diferenciais do Cooperativismo Solidário. Esta diretriz garante condições para a inclusão e empoderamento dos atores na construção do desenvolvimento sustentável. A partir da pesquisa apresentada no texto e das afirmações da UNICAFES, discuta em grupo:

1. Estamos desenvolvendo políticas permanente de inclusão?

2. Possuímos indicadores que demonstrem o nosso crescimento qualitativo nos espaços de participação dos associados?

3. Determinamos orçamento anual com incentivos para que ações de sensibilização a participação nos espaços decisórios da cooperativa?

1.2 Identidade Coletiva: A Economia Solidária

É importante também trazermos alguns conceitos sobre a perspectiva da solidariedade e da busca por uma sociedade mais equitativa e igualitária, pois as cooperativas da Economia solidária possuem este propósito no horizonte. Diante disso, Paul Singer nos remete importantes reflexões acerca das diferenças importantes previstas na economia solidária frente ao capitalismo vigente.

A compreensão da economia solidária é princípio fundante da organização cooperativa. Contudo acontecem interpretações diferenciadas deste conceito. As duas concepções mais conhecidas, são resultado da incapacidade que o sistema econômico vigente possui de manter a "prometida" Paz universal, como resultado da desigualdade de distribuição das riquezas. "A instabilidade social resultante do crescimento da pobreza e do surgimento da questão social levou à necessidade de instauração de algo que a amenizasse: a solidariedade.".

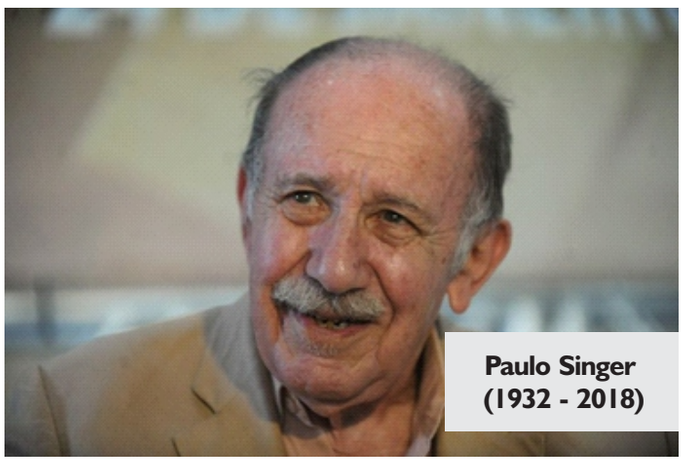
> *A concepção inglesa de solidariedade é marcada pela noção de filantropia e ancorada na consciência benemérita dos cidadãos. A partir da necessidade de uma sociedade ética e altruísta, fortemente calcada na formação cidadã, contribui para reforçar as diferenças sociais existentes entre ricos e pobres. (LAVILLE, 2008, p. 23).*

Já a concepção de solidariedade francesa inspira-se em valores que supõe uma igualdade de direito entre as pessoas não poderia se efetivar dentro da ótica individualista, característica do modelo social vigente. A solidariedade é o acesso igualitário de bens, riquezas e direitos, a TODOS. Daí esta visão da solidariedade implica na adoção de posicionamento de envolvimento com as discussões sobre conjuntura e contextos socioeconômicos, política social e geração de riquezas.

A estratégia da cooperativa é justamente formar empreendimentos econômicos solidários (cooperativas e grupos solidários de trabalho) que consigam gerar mudanças na distribuição da riqueza produzida. A ação da tomada de consciência coloca a cooperativa no papel articulador de estratégias econômicas e de luta na garantia de direitos e políticas públicas a todos, de forma equitativa de oportunidades. A cooperativa é, portanto, um instrumento que pode fortalecer e garantir o acesso às políticas públicos e direitos dos associados.

A atuação baseada na economia de proximidade, no empoderamento social, no crescimento dos atores, na descentralização das estruturas, significou a construção de um outro jeito de trabalhar com o econômico, ampliando a forma de construção de organizações sustentáveis, com base nas pessoas e resultados que integram a construção de iniciativas solidárias, que se preocupam com o ser humano.

Na sociedade capitalista, segundo Paul Singer (2001, p. 100), "a interação social está cindida em dois campos distintos: o competitivo, que abrange parte das atividades econômicas, políticas, e o solidário, que engloba em princípio as relações familiares".



Paulo Singer (1932 - 2018)

Paul Singer (2001, p. 107-108) grande idealista deste conceito, da economia solidária reflete ainda que "A solidariedade continua dando o tom e a especificidade da cooperativa. A direção é eleita pelos associados e todas as decisões estratégicas são submetidas Assembléia". O cooperativismo solidário se afirmou como uma alternativa de desenvolvimento que tem como princípio organizacional o envolvimento das pessoas e somente com análise permanente deste diferencial e de sua força dentro das cooperativas poderá ser mantido e fortalecido os ideais deste movimento que promove o desenvolvimento com inclusão social (RECH, 2012).

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

IX: Inclusão: interação solidária

Implantar mecanismos de inclusão social como diretriz de ação permanente das cooperativas para promoção do desenvolvimento econômico e social, articulando relações entre família e cooperativa, fortalecendo práticas de solidariedade e ações de cooperação social, político e econômico.

"Na tentativa de melhorar a competitividade das cooperativas, muitas vezes busca-se torná-las similares em tudo às empresas, parece que existe a crença de que devem ser menos cooperativas, para que possam ser mais competitivas".

"O tema do oportunismo é um dos maiores problemas as cooperativas enfrentam. Por um lado os cooperados mantêm compromissos mais morais que contratuais com a cooperativa, vivem a busca pelo lucro – "tentados a cooperar apenas quando acharem preços convenientes";

"Por outro lado, a cooperativa tende a fortalecer sócios que geram sobras - "tentada a buscar cooperados que viabilizem o empreendimento". Em ambas as situações, a inclusão é um princípio desafiador.

No item da Economia Solidária temos como desafios, que são:

- Desenvolvemos uma política permanente de educação e formação em economia solidária aos associados?

- Como estruturamos as ações e atividades relacionadas à economia solidária junto aos nossos associados? Quem ajuda a construir e executar?

- Dialogamos com a sociedade em geral para que ela compreenda as estratégias e importância da economia solidária frente ao capitalismo?

1.3 Aumento na participação de mulheres: Gênero

O debate sobre gênero rotineiramente envolve muitos paradigmas, e a quebra deles. Seu atual cenário no Brasil apresentam dados relevantes. No mercado de trabalho estão questões interessantes: 56% das mulheres que estão empregadas são brancas, 62% das empregadas domésticas são negras e apenas 10% com carteira assinada.

Em contraponto, elas representam uma parcela de 19% que possuem curso superior, enquanto apenas 11% dos homens possuem. No entanto, ganham menos que o sexo masculino. 26% destas mulheres que estão no nível superior de ensino são brancas, um número maior do que as negras.

Além disso, 37% delas são responsáveis pelo sustento da família, sendo elas portanto o suporte econômico, social, emocional e cultural. No movimento cooperativista, as mulheres ainda enfrentam muitos desafios, embora a filosofia do cooperativismo contemple em sua teoria a participação delas enquanto protagonistas. Porém na prática não é tão simples assim.

- **Como está a participação das mulheres nos cargos diretivos?**
- **Que cargos e funções elas exercem?**
- **Quantas são associadas?**

QUESTIONE

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

V - Valorização: relações de gênero, geração e etnia

Valorizar relações inclusivas de gênero e geração com foco na inclusão de jovens, mulheres e idosos, aprofundando formas de interação com as diversidades étnicas.

Para o mundo selvagem "quem corre mais chora menos". Publicamos que "concorremos cooperando", que somos "solidários e não solitários", mas, o princípio da inclusão é facilmente distorcido pela ideologia do "mais forte". O Cooperativismo tem como diretriz o empoderamento para maior participação de mais jovens e mulheres, mas esta ação ainda é bastante frágil.

Frente ao que já discutimos, muitos desafios temos que vencer:

- Estamos desenvolvendo políticas permanentes de inclusão de gênero?
- Estabelecemos uma meta de crescimento de público feminino?
- Determinamos um orçamento anual com incentivos para que ações de sensibilização aconteçam sobre o tema?
- Proporcionamos um sistema de diversificação de produção que permita que as mesmas possam ter sua própria renda?
- Associamos a possibilidade de que os filhos possam ter acesso a educação de qualidade sem perder a identidade?

1.4 Público associado

A organização de cooperativas da tende a se estabelecer mais forte, em comunidades ou grupos sociais mais fragilizados. Em grande medida, o público associado da cooperativa carece de informações e espaços articular-se num movimento contrário a exclusão social ou econômica pelo qual estava passando. As estratégias de atendimento de público associado busca adequar as práticas de inclusão socioeconômica ao perfil do público que a organização está, desta forma, a opção por trabalhar e desenvolver mecanismos que garantam a participação dos associados deve levar em conta que: além

da construção do desejo da participação e tomada de consciência, as metodologias de relacionamento; deve considerar metodologias mais populares e acessíveis a diversidade de seu quadro social, entre eles agricultores familiares, pescadores, artesãos, quilombolas, povos tradicionais, núcleos urbanos, microempreendedores, entre outras categorias e grupos.

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

X- Público associado

Atuar exclusivamente com a Agricultura Familiar e Economia Solidária.

"... Algumas cooperativas já buscam mecanismos para aproximar pessoas de outros segmentos sociais, motivados por relações de proximidade, amizade, viabilidade, no entretanto, qualquer fuga das diretrizes organizacionais tendem a maximizar problemas, minimizar os diferenciais e enfraquecer este modelo organizacional..."

Desafios sobre o trabalho com público que precisa de inclusão:

- Nossa cooperativa cria e orienta a adoção de instrumentos que proporcionem acesso aos mercados dos produtos do quadro social?
- Estamos desenvolvendo programas que estimulem o desenvolvimento da identidade sociocultural dos filhos de nosso público alvo?
- Que estratégias adotamos para garantir a equidade e participação do público alvo de nossa cooperativa?
- Desenvolvemos métodos que possibilitem ao associado participar, apresentando pontos de discussão nas reuniões e demonstrando compreensão das ações das cooperativas?

2. PRINCÍPIOS NORTEADORES DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Enquanto princípios norteadores do cooperativismo solidário regido pela Unicafes, destacam-se alguns eixos extremamente relevantes e associados à perspectiva de participação e controle social. Ao todo, são dez os princípios, elencados como:

1. Educação: Organização social;
2. Participação: controle e autogestão;
3. Organização: desenvolvimento local sustentável;
4. Interação: organização em rede;
5. Valorização: relações de gênero, geração e etnia;
6. Diversificação: sustentabilidade socioambiental;
7. Representação: relações organizacionais do cooperativismo;
8. Intercooperação: articulação cooperativa;
9. Inclusão: interação solidária e;
10. Público associado.

Capítulo 3

momento

INTERAÇÃO

Neste momento do curso, a Fundamentação já trouxe elementos teóricos e as questões de debate já foram expostas na problematização.

A partir deste momento somos convidados a propor um novo jeito de pensar para as cooperativas na qual fazemos parte, buscando a inovação organizacional, com a captura e integração de técnicas e temáticas já presentes nas cooperativas e que necessitam ser qualificadas.

A interação e troca de ideias entre os participantes gera construção. A interação gera sistematização de conceitos e facilita a apreensão do conhecimento e a multiplicação das cooperativas.

1. A PARTICIPAÇÃO E O CONTROLE SOCIAL APLICADO AO COOPERATIVISMO - A AUTOGESTÃO

O termo da autogestão encontra-se presente nas orientações constitutivas das cooperativas, "Nesse sentido, Economia Solidária e Autogestão, se não são sinônimos, são termos que caminham juntos. Podemos mesmo afirmar que há autogestão sem economia solidária e que não pode haver economia solidária sem autogestão. (DOURADO, 2004, p. 02). "

A reconversão das estruturas sociais e econômicas pressupõe a construção de outras formas de organização, consulta e gestão democrática aos trabalhadores referindo às práticas de autogestão e cooperação.

Há na Economia Solidária um conjunto de ações que condicionam a prática em que as decisões precisam ser discutidas e compreendidas pelo conjunto dos envolvidos, não dá de imaginar que os associados irão na "onda", e deixem de manifestar sua opinião. A tomada de decisão implica num nível de conhecimento mais aprofundado sobre o negócio/setor que a cooperativa está envolvida.

Um outro elemento fundamentalmente presente na autogestão é a relação entre o trabalhador e o meio de produção, onde não há a existência de patrões ou superiores, que estabelecem gerências sobre o projeto da cooperativa. Um terceiro fator que coloca a cooperativa de economia solidária a ser de fato autogestionada, está em assumir as lutas e desafios de seu quadro social, de forma que possa ser um instrumento de denúncia e proposição de políticas mais amplas para seus associados.

Um terceiro fator que coloca a cooperativa de Economia Solidária a ser de fato autogestionada, está em assumir as lutas e desafios de seu quadro social, de forma que possa ser um instrumento de denúncia e proposição de políticas mais amplas para seus associados.

> *Sem dúvidas, o termo "autogestão" é relativamente novo. Contudo, se a PALAVRA é recente, a IDEIA é tão antiga quanto o próprio movimento operário, remontando ao início do século XIX. Sob palavras distintas e doutrinas diferentes, reencontramos a mesma aspiração na qual se inscreve o projeto da autogestão. A autogestão é imanente ao próprio movimento operário e a seu movimento de emancipação. NASCIMENTO (2007, p. 31).*

O termo da autogestão nos empreendimentos cooperativos e solidários recebe uma intencionalidade política ideológica, diferentemente do termo autogerir-se. A primeira dimensão refere-se às áreas de gestão e administração econômica dos empreendimentos de forma geral. Neste item os trabalhadores precisam superar a "descrença generalizada na capacidade de 'meros trabalhadores' para que possam gerir seus negócios com eficiência". (SINGER, 2012, p. 7). O processo a ser desenvolvido passa, então, pela desconstrução de conceitos e posturas em relação à administração, transformando se num novo saber, onde a todos os envolvidos pode e deve ser exercitado.

Também é resultado de sua experiência de vida, de sua capacidade de apreender, a partir também da prática, das relações que se constroem, não se limitando a cálculos matemáticos.

A autogestão com base no desenvolvimento de novas capacidades acaba se tornando um processo pedagógico de aprendizado. "A qualificação do trabalhador aprimora a sua formação geral e pode desenvolver, se for oferecida a partir de uma visão emancipadora, uma cultura de solidariedade, de paz e de sustentabilidade". (GADOTTI, 2009, p. 62).

A **segunda dimensão** da autogestão é a gestão coletivizada. A autogestão compreendida nas organizações cooperativas com base solidária acredita que a gestão coletiva é uma das condições para estabelecer, com os seus membros, o ambiente de identidade e compromisso coletiva e, por este ambiente, construir a mutualidade e reciprocidade de interesses.

Eu sou dono da cooperativa, mas ela não é só minha, e sim de outros associados! Superar esta compreensão, de pensar coletivamente, muda a racionalidade da competição e do capitalismo.

Deste modo, não se pode dizer que apenas o saber escolar será suficiente para a gestão dos empreendimentos coletivos, que se embasam pela autogestão. A autogestão pressupõe a construção da participação organizada, no plano local, gerando um processo de mudanças para a transformação da sociedade (GOHN, 2006), onde cada sujeito, não pela individualidade, mas pela coletividade é capaz de propor referências organizativas para si e para os semelhantes.

PARA REFLEXÃO...

Dentre todas as diretrizes da Unicafes, vamos debater sobre quatro delas que possuem uma relação direta com o que estamos discutindo neste encontro "MODELO DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL". Retomem o conteúdo que tratamos nestes pontos e respondam:

Participação: controle e autogestão

- *Escreva como são utilizados os canais de participação em sua cooperativa. Eles são efetivos? Tem qualidade? Os sócios sentem-se representados e ouvidos diante dos canais existentes?*

Valorização: relações de gênero, geração e etnia

- *Como está o quadro atual de jovens e mulheres nas cooperativas onde atuamos?Que estratégias estão sendo utilizadas para superar este desafio?*

Inclusão: interação solidária

- *Diante do atual cenário competitivo vivenciado pelas organizações, que ações temos feito para a efetivação de processos de inclusão social, política e econômica?*
- *Escreva as ações inclusivas já presentes na sua cooperativa: Elas são de fato, concretas?*

Público associado

- *Priorizamos suas necessidades e suas demandas?*
- *Temos real convicção sobre o público associado? conhecemos suas fraquezas e potencialidades? Reflita e realize uma análise.*

Participação: controle e autogestão

- Quais são os canais de participação de sua cooperativa?

- Como estes canais de participação são utilizados?

- Eles são efetivos? Tem qualidade?

- Os sócios sentem-se representados e ouvidos diante dos canais existentes?

- Estes espaços ajudam a debater a gestão e os resultados da Cooperativa?

Valorização: relações de gênero, geração e etnia

- Como está o quadro atual de jovens e mulheres nas cooperativas onde atuamos?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

- Que estratégias estão sendo utilizadas para ampliar a participação de jovens e mulheres?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Inclusão: interação solidária

- Diante do atual cenário competitivo vivenciado pelas organizações, que ações temos feito para a efetivação de processos de inclusão social, política e econômica?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

- Quais são as ações inclusivas já presentes na sua cooperativa?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

- Elas são de fato, concretas e geram resultados?

Público associado

- Priorizamos as necessidades e as demandas dos associados?

- Temos real convicção sobre as demandas do público associado? Justifique.

- Conhecemos suas fraquezas e potencialidades?

Reflita sobre a análise realizada e propunha alternativas e inovações que possam ajudar vossa cooperativa a ampliar a participação e controle social na gestão e governança estabelecidas.

Capítulo 4

momento

MULTIPLICAÇÃO

Para que as temáticas dos cursos possam ser multiplicadas, o conhecimento criado necessita ser justificado, na qual a organização determina se o mesmo atingiu as expectativas previstas para o novo conceito.

Os conceitos são convertidos em ações concretas postas em prática nas cooperativas, que pode assumir a forma do desenvolvimento de um produto concreto ou um mecanismo operacional no caso de inovações abstratas.

A função da organização no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a criação do conhecimento em nível organizacional.

1.ESTRATÉGIAS DE MULTIPLICAÇÃO

1.1 Construção de um Mapa Conceitual/Mapa Mental

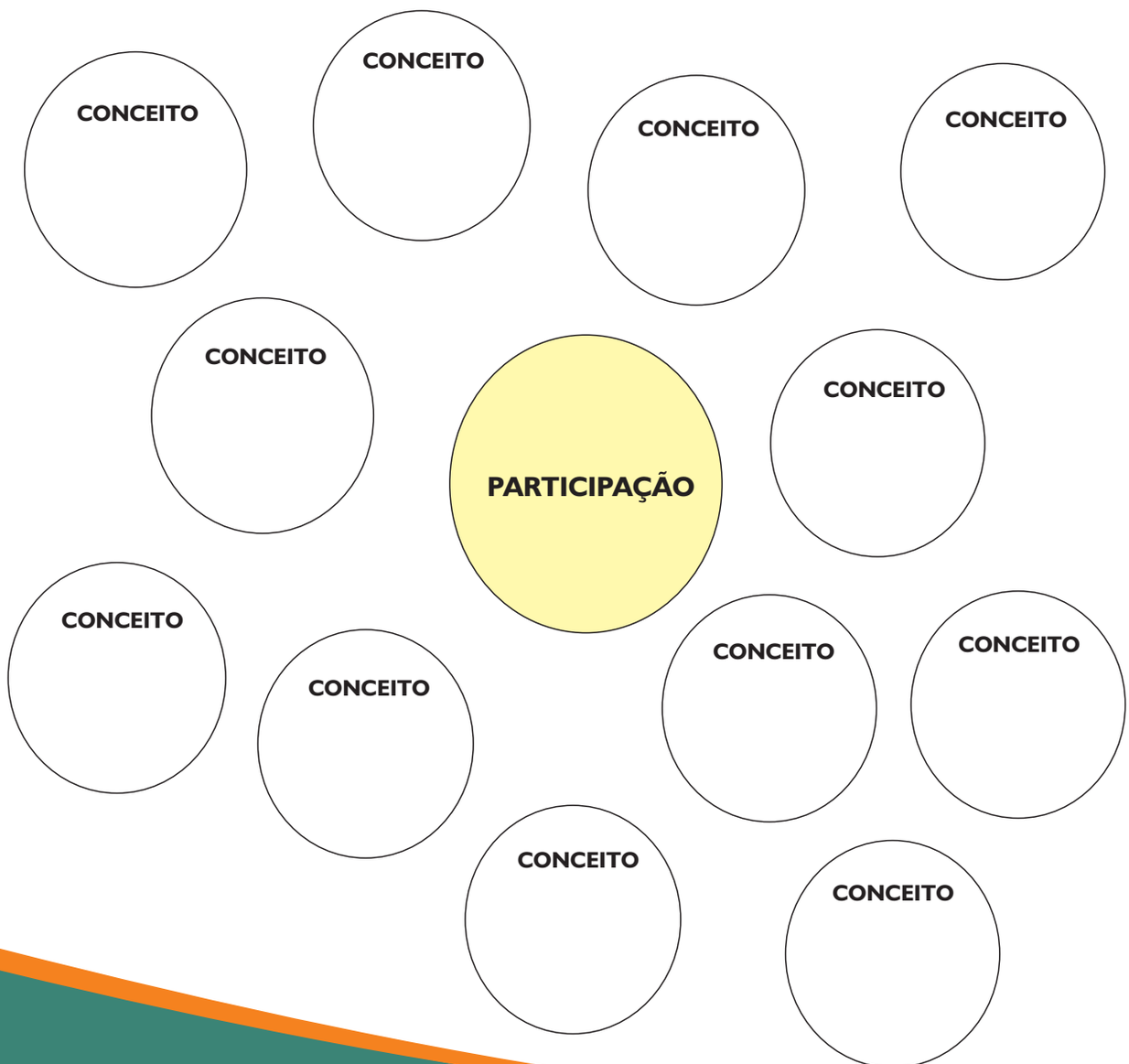
Para a construção e o trabalho com mapa conceitual/mapa mental, utilize os seguintes passos:

- **Passo 01:** Identificação da ideia e/ou temática a ser debatida;
- **Passo 02:** Enumerar os principais conceitos atribuídos ao tema;
- **Passo 03:** Avaliar e classificar os conceitos por ordem decrescente de importância (ou seja, do conceito de maior importância, para o de menor importância, podendo enumerar de 1 até o número final);
- **Passo 04:** Colocar as palavras-chave e a formação de frases curtas com setas para ligar os conceitos enumerados;
- **Passo 05:** Identificar as ligações entre os diferentes conceitos que constituem o mapa.

Exemplo:

Temática: Participação e/ou controle social

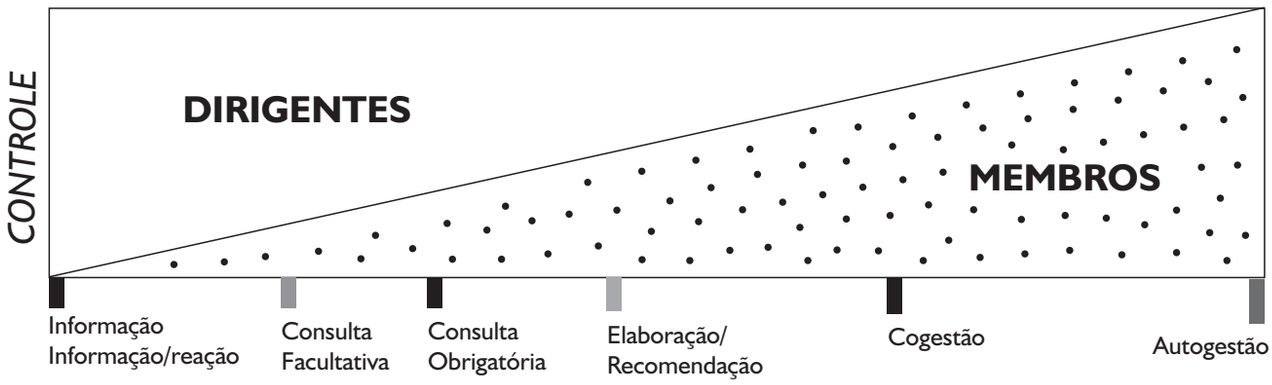
Dentre tais conceitos, enumerar o que o grupo compreende como o mais importante, para o menos importante, na cooperativa. Colocar as frases conceituais para ligar com os conceitos. Identificar porque existem diferentes conceitos.



1.2 Indicador do nível de participação na organização coletiva

A partir de tal instrumento (que já foi desenvolvido em sala), sugere-se que esta atividade seja feita na cooperativa, envolvendo líderes, conselheiros e colaboradores, de modo que traga os elementos mais próximos à realidade vivenciada. A partir dela apontar algumas diretrizes de como:

- Como podemos adotar estratégias que nos levem a uma efetiva autogestão cooperativa ?
- De que modo estamos tratando da inclusão de jovens e mulheres para qualificar a participação cooperativa?



Associados em geral						
Jovens e Mulheres						
Informação	Consulta Facultativa	Consulta Obrigatória	Elaboração/ Recomendação	Cogestão	Delegação	Autogestão

1.3 Uso de mídia social

1.3.1 Rádio

Caso a cooperativa já possua um horário na rádio local, é possível criar uma programação vinculada às diversas temáticas tratadas durante a formação. Também, é neste espaço que se podem criar mecanismos de interação com os associados, por meio de informativos sobre produtos e serviços oferecidos, avisos sobre formações que ocorrerão aos diversos públicos.

Além disso, sugere-se criar entrevistas com cooperados que tem uma participação muito efetiva, criando um diálogo sobre os benefícios de estar associado, entre outros vários assuntos. Desta forma, criam-se laços e se fortalecem as relações, já que há um espaço de protagonista aos cooperados.

1.3.2 Folder informativo

Foto: Google

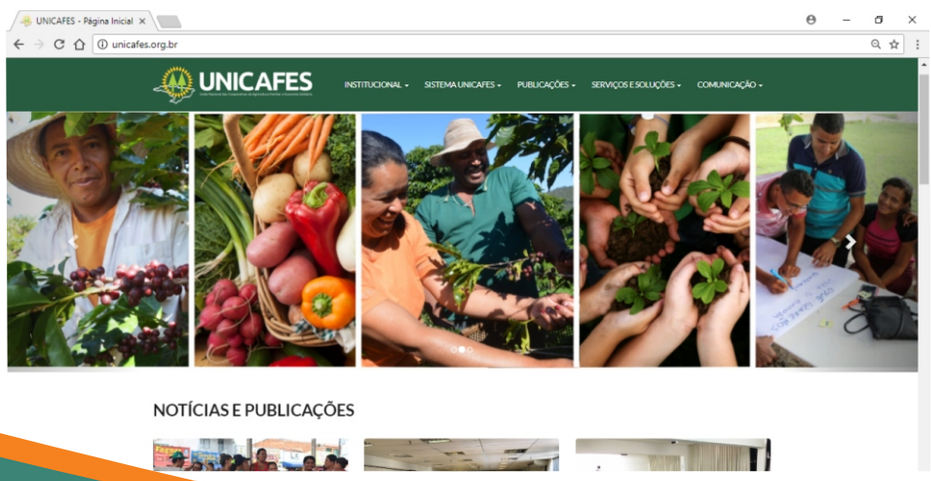
Este instrumento constitui-se num importante elemento para uma aproximação como cooperado. Pode ser entregue durante as formações, no ambiente interno da cooperativa, nas feiras, nos eventos, entre outros.

Seu conteúdo deve ter linguagem simples visualmente interessante, trazendo informações relevantes sobre ser associado, benefícios da cooperativa, seus produtos e serviços, ou demais assuntos que forem considerados relevantes, dependendo da região.

1.3.3 Páginas na internet

Neste espaço, é importante divulgar todas as ações da cooperativa (eventos, patrocínios, presenças, cursos, palestras, entre outros). Todas as fotos devem ser cotidianamente cuidadas, com notícias recentes e acompanhadas de um breve resumo sobre a ação.

Além disso, é importante que o maior número de pessoas possíveis compartilhem em suas páginas sociais. Desta forma, amplia-se a divulgação, já que se trata de um instrumento de fácil acesso a todos. **Exemplo:** A Unicafes Nacional está na internet através do site: ***www.unicafes.org.br*** e das redes sociais nas plataformas gratuitas do ***Facebook*** e ***YouTube***. Veja abaixo.



Capítulo 5

momento

INTERNALIZAÇÃO

Na fase da internalização acontece a passagem do conhecimento teórico para o prático, incorporado na ação. Esta fase é fortemente vinculada ao aprender fazendo, quando as experiências das etapas anteriores são incorporadas nas bases do conhecimento do indivíduo e da organização, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações concretas, atualizadas por meio da prática e da reflexão.

A internalização determina se o conteúdo atingiu as expectativas previstas para o novo conceito e se a cooperativa assimilou na sua organização os conteúdos e a proposta de inovação organizacional.

Importante refletir sobre a forma como aconteceu a internalização do módulo atual, buscando fazer uma memória sobre as ações multiplicadas no último módulo verificando se os diretores e funcionários das cooperativas se abriram para internalização das inovações propostas pelo PECSOL nas suas atividades cotidianas.

A educação só tem resultados se as pessoas participantes e as cooperativas buscam por em prática o aprendizado. Colocando em pratica os conteúdos do programa a pessoas apreendem melhor os conteúdos, sendo fundamental que na sequencia se discutam formas de internalizar esses conteúdos na cooperativa buscando seu aprimoramento organizacional através de ações que mostram-se importantes para melhorar a participação, o controle social, a gestão e a governança.

1. INTERNALIZAÇÃO

A base primordial para o crescimento de uma cooperativa está contida presente na participação social. Quando o sócio participa da construção social e cultural da cooperativa acontece a transformação do "conhecimento pessoal em conhecimento organizacional".

"O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, uma Organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, quer sejam conhecimentos técnicos ou estratégicos" (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.57). O papel da organização é aceitar e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos.

O principal desafio das cooperativas concentra-se na apreensão e transferência do conhecimento pessoal dos associados e para o conhecimento organizacional num processo de transformação interativo e permanente, que começa no nível individual e vai ascendendo e ampliando cruzando as fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

A Criação do Conhecimento Organizacional é constituída por meio dos quatro modos de conversão: socialização, problematização, multiplicação e internalização. Esses modos ocorrem a partir da interação entre conhecimento teórico e prático, quando acontece a conversão é construído um novo conhecimento numa passagem ininterrupta e continuada de um modo para outro que possibilita a incorporação do conhecimento individual e coletivo.

Na fase da internalização acontece a passagem do conhecimento incorporado na ação e na prática. Esta fase é fortemente vinculada ao aprender fazendo, quando as experiências das etapas anteriores são incorporadas, na forma de modelos mentais, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações concretas junto aos empreendimentos.

Para que o processo de internalização aconteça, o conhecimento criado necessita ser justificado na multiplicação, na qual a organização determina se atingiu as expectativas previstas para o novo conceito. Na internalização, os conceitos são convertidos em um arquétipo que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto ou um mecanismo operacional no caso de inovações abstratas como regimentos, resoluções, ajustes estatutários, planejamentos, planos de negócios. "A função da Organização no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a criação do conhecimento".

Etapas

Cada eixo do programa envolve uma combinação diferente das entidades criadoras do conhecimento.

Na Fundamentação Teórica o processo ocorre de indivíduo para indivíduo;

Na problematização o processo é de indivíduo para o grupo;

Na multiplicação ocorre do grupo para a organização;

A internalização advém da organização para o indivíduo, sendo fundamental analisar e verificar como foi internalizado o conhecimento e o que deve ser realizado para que o conhecimento se mantenha na vida da cooperativa.

Neste momento de formação, cuja abordagem foi MODELO DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL, compreendemos vários conceitos:

- A participação;
- O controle social;
- Equidade, igualdade e democracia.

Diante disso, muitas atividades foram elaboradas, refletidas e propostas como meios de multiplicação nas organizações cooperativas, cada qual adequando à sua própria realidade e situações.

Agora, é o momento de levarmos essas experiências até à realidade, e também trazer resultados!

Diante destes apontamentos, escolha um dos objetos descritos na MULTIPLICAÇÃO:

1.2 Indicador do nível de participação na organização coletiva:

Utilize esta ferramenta que aponta o nível de participação na organização onde você atua. É fundamental que as respostas e as análises sejam o mais próximas à realidade possível. Só assim, a reflexão e as alternativas de superação acontecerão.

REFLITA COLETIVAMENTE COM A ORGANIZAÇÃO E TRAGA TAIS RESULTADOS NO PRÓXIMO ENCONTRO.

1.3 Uso de mídia social

A utilização das mídias já presentes em seu ambiente: rádio, jornais, informativos podem e devem ser usados como uma importante ferramenta para:

- Divulgação das ações da cooperativa;
- Compartilhamento das ações;
- Aproximação com os associados;
- Abordagem de assuntos de interesse coletivo;
- Ações de responsabilidade social/com a comunidade.

Utilize-as!

Atualmente, as mídias estão fortemente presentes, e divulgar é uma maneira muito interessante de mostrar o que está acontecendo, bem como "ouvir" as necessidades de quem faz parte da cooperativa.

Você pode:

- Convidar associados para participar;
- Organizar debates;
- Informar sobre dados da cooperativa, seus produtos e serviços;
- Compartilhar publicamente pelas páginas de internet;

Enfim, use a criatividade.

Traga seus resultados e sua ideia para mostrar ao grupo!

CONSIDERAÇÕES

Conforme exposto, o material se propôs a apresentar uma conceituação sobre este importante tema, que deve estar fortemente presente nas organizações: a participação, a equidade e sobretudo a democracia. Diante de tantas reflexões, muito trabalho e muitos desafios ainda hão de ser enfrentados e superados, afinal temos presente nas organizações muitos paradigmas. Porém, há também muita necessidade de mudança, muito anseio pela prática de tais conceitos, especialmente no momento político, social e econômico que atravessamos.

A gestão de cooperativas diferencia-se da gestão de outros tipos de empresas pela própria forma de constituição jurídica e os princípios cooperativos aos quais deve seguir. Tal forma de constituição não pode ser considerada por si só uma forma de criar vantagens competitivas reais e duradouras.

No Cooperativismo Solidário é fundamental consolidar modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos na administração dos recursos e dos negócios para proporcionar vantagens na interação entre ela e seus cooperados e entre esses e o seu mercado, respeitando os princípios básicos do cooperativismo: a educação cooperativista, participação e controle social.

A administração deve conter um plano estratégico bem elaborado e executado com competência, manter o respeito mútuo e a igualdade no relacionamento com os cooperados, para que dessa forma se demonstre a eles a importância do trabalho conjunto e da união de esforços, buscando o desenvolvimento socioeconômico sustentável e a permanência do cooperado.

Administrar uma cooperativa envolve vestir a camisa do cooperativismo. Essa atitude exige uma atenção permanente já que os aspectos de gestão da organização cooperativa, sendo fundamental que os seus membros tenham opções de negócios e serviços de melhor qualidade a menor custo.

Uma vez dentro desse processo de ação coletiva é de fundamental importância que todos saiam ganhando, desenvolvendo difundindo um modo de viver solidário, assim como um modo de pensar e de se inserir na vida econômica.

Lutar pela igualdade sempre que as diferenças nos discriminem, lutar pelas diferenças sempre que a igualdade nos descaracterize (Boaventura de Sousa Santos)

PLANEJAMENTO DAS COOPERATIVAS

A gestão, participação e controle social, estão vinculados a arquitetura contratual das cooperativas. O estatuto social caracteriza-se como documento formal que estabelece a base estável para as relações cooperativistas, sendo fundamental o desenvolvimento de procedimentos que orientem a gestão e a organização das cooperativas. O planejamento institucional é uma destas ações.

Apresentação

O planejamento e avaliação das cooperativas são instrumentos que contribuem solidamente com a construção e adoção das melhores estratégias para a organização e sustentabilidade das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Um planejamento não resolve todos os problemas de um empreendimento, mas pode ser uma iniciativa importante para construção de iniciativas sustentáveis que orientem a busca por resultados de forma participativa, organizada e sustentável.

A utilização dos mecanismos de planejamento e avaliação poderá se constituir como elemento fundamental se quisermos efetivamente alcançar resultados que possam promover a transformação da realidade e a construção de um ambiente que possa trazer benefícios para todas as pessoas envolvidas.

Neste sentido, tentaremos apresentar uma metodologia de planejamento que considerará tanto um bom diagnóstico da realidade e a utilização de estratégias adequadas, consistentemente definidas, como os elementos mais importantes da avaliação, gestão e governança das cooperativas.

Instrumento para construção do planejamento

A avaliação e planejamento se constituem em instrumentos que, calcados profundamente sobre o presente, projetam e definem como será o futuro. Entretanto, não o futuro inexorável sobre o qual não temos controle, mas o futuro que desejamos ter. Ambos os instrumentos precisam sempre agir em conjunto, de forma articulada e concatenada e complementar.

O planejamento é a viga mestra que nos dá segurança no caminho e se constitui na argamassa do que vai se construir. A avaliação observa se o que está sendo construído segue no caminho correto. O monitoramento verifica a concretização dos objetivos tornando possível a implementação de ajustes.

Estaremos oferecendo uma metodologia mais simples e voltada principalmente para a participação e alcance dos objetivos coletivos, utilizando os mecanismos necessários para chegar a bons resultados. Por causa disso, apresentamos como elementos básicos da gestão e governança cooperativas:

1 – Planejamento por objetivos
2 – Monitoramento ou controle
3 – Avaliação de resultados e impactos

1. PLANEJAMENTO POR OBJETIVOS

O Planejamento nos ajuda a definir onde desejamos atuar, o que desejamos alcançar/ mudar, como e quem vai promover o processo de intervenção, quais ações serão desenvolvidas, de que modo e com quais condições tudo isso será realizado. Ordenar as coisas segundo um plano, pensar antes o que se vai fazer depois são características fundamentais do ser humano. No entanto, aprimorar essa capacidade que as pessoas e grupos carregam dentro de si é um desafio muito grande. Constitui-se em verdadeiro processo cultural que exige apropriar-se de teoria básica de planejamento e, especialmente, vinculá-la às práticas das pessoas e dos grupos.

O que se afirma é que tal instrumento facilita o enfrentamento dos desafios e dos entraves que impedem alcançar os objetivos perseguidos por pessoas e grupos. Para se chegar a tudo isso, precisa-se:

- Conhecer muito bem os problemas, a situação da cooperativa e do entorno onde ela se encontra;
- Observar tanto a sua força como as possibilidades de mudança;
- Delinear claramente o horizonte a ser alcançado;
- Desenvolver as estratégias ou modos de atuação;
- Confrontar os impasses da realidade com instrumentos adequados que viabilizem a empreitada;
- Articular o planejamento com a cultura local para que, de fato, a proposta faça parte das práticas sociais da organização.

No entanto, planejar não pode ser entendido como um ato isolado ou puramente técnico, mas precisa ser encarado como um processo coletivo. Um processo não só de conhecimento e capacitação/aprendizagem. É também um exercício de poder ao decidir como deveria ser o futuro da nossa organização e da própria sociedade em que se vive.

É preciso saber o que queremos e lutar para alcançar a realidade desejada, privilegiando um desenvolvimento integral do ser humano, solidário e alternativo ao modelo globalizado que gera subdesenvolvimento e exclusão. O modelo que queremos é diferente, portanto, do atual. Com isso se abandona uma atitude descomprometida e subordinada aos poderes estabelecidos que se acostumaram ao mandonismo e à postura autoritária e antidemocrática.

Na medida em que o caminho vai sendo percorrido, vai-se redefinindo, reorientando e complementando o plano de ação proposto. Isso torna o planejamento dinâmico e não estático ou definitivo como uma camisa de força. Para realizar um bom processo do planejamento dever-se-á considerar:

Declaração da missão:

A missão define as responsabilidades e pretensões da organização junto aos seus associados, suas famílias e a comunidade e propõe qual é a sua especificidade, delimitando o ambiente de atuação. Na verdade, a missão delimita o projeto político da cooperativa e se concretiza na respos

ta a "para que serve?" ou "qual o seu papel efetivo?" frente às pessoas e a realidade em que está inserida. Defina ou recupere a missão da sua cooperativa:

_____

_____

_____

Visão de negócio da cooperativa

Vinculada à missão, a cooperativa deve desde já definir qual a sua visão do negócio no futuro. Esta visão pode ser explicitada na missão ou vir em separado. Enquanto a missão representa a intervenção na realidade em que cooperativa vai atuar, a visão de negócio representa a explicitação concreta de que como será nos próximos 10 anos da nossa cooperativa. Defina ou recupere a missão da sua cooperativa:

_____

_____

_____

Diagnóstico da realidade da cooperativa

O diagnóstico é essencial para se poder realizar um bom planejamento. Espera-se que a maior parte das informações necessárias para este diagnóstico sejam fornecidas pela avaliação. Isso quando a cooperativa já está em andamento. Quando a cooperativa está sendo constituída, há de se fazer um levantamento preliminar que será completado por informações avaliativas.

Um aspecto importante no diagnóstico é ter em conta que os problemas não existem independentemente das pessoas que os vivem. E o decisivo é se a pessoa ou pessoas que vivem esses problemas querem resolvê-los. Daí a necessidade de serem claramente explicitados aqueles problemas sentidos pelas pessoas que participam da iniciativa, pois, na medida em que se percebem neles, motivam-se também para enfrentá-los. Após isso, procurar detectar entre todos os problemas quais são os decisivos para o grupo.

Realizar um debate pedindo para que as pessoas "descrevam" esses problemas centrais (o que eles realmente significam), para ver se são realmente os principais, se são determinantes e o que significam para a vida dos associados da cooperativa. Estuda-se o problema e busca-se definir quais são as suas causas. E se houver necessidade, ir mais até as causas que sejam sua origem, ou seja, o que chamamos de "causas das causas".

Nesta parte, é fundamental ter bem claro o que é problema e não apenas consequência. Planejar sobre uma consequência é perda de tempo e pode agravar a situação para alcançar os nossos objetivos. A entidade que realiza o projeto deve também incentivar uma visão geral da situação e não ficar apenas nos problemas que dizem respeito à sua especialização, mas as condições para que a cooperativas tenha maior sustentabilidade. Faça numa análise rápida um diagnóstico inicial de sua cooperativa:

_____

_____

_____

_____

1. O que é mais problemático e que precisa ser enfrentado de imediato para que não seja colocado em risco o sucesso da iniciativa. Nesse aspecto levamos em conta as fragilidades e as ameaças tanto na realidade como em nossa cooperativa. Defina as principais fragilidades de sua cooperativa:

_____

_____

_____

2. O que é prioritário, que deve merecer maior esforço para ser alcançado. Aqui nos preocupamos com os pontos centrais, levando em conta demandas e possibilidades de sucesso futuro. Seria como que os campos de atuação que nós decidimos apostar e que levarão a bons resultados. Defina as prioridades de sua cooperativa:

_____

_____

_____

Construção das metas

Às vezes, temos a tentação de formular determinados objetivos mais diretos, operacionais e para serem alcançados em curto prazo. As metas representam quanto de uma "realidade desejada" (parte do objetivo) deve ser alcançada, em determinado prazo. Quais seriam as metas centrais de sua cooperativa de médio ou de curto prazo?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Fatores críticos

Nesta parte consideramos dois aspectos:

1. O que é mais problemático e que precisa ser enfrentado de imediato para que não seja colocado em risco o sucesso da iniciativa. Nesse aspecto levamos em conta as fragilidades e as ameaças tanto na realidade como em nossa cooperativa. Defina as principais fragilidades de sua cooperativa:

_____

_____

_____

2. O que é prioritário, que deve merecer maior esforço para ser alcançado. Aqui nos preocupamos com os pontos centrais, levando em conta demandas e possibilidades de sucesso futuro. Seria como que os campos de atuação que nós decidimos apostar e que levarão a bons resultados. Defina as prioridades de sua cooperativa:

_____
_____
_____

Cenários

Definir cenários refere-se ao exercício de imaginar possibilidades futuras. Não se trata do que "gostaríamos que fosse", mas sim o que nos parece que "poderá ser". No entanto, como não temos segurança a respeito do futuro, teremos de imaginar diversas alternativas que serão possíveis de ocorrer e nos prepararmos para cada uma delas da melhor maneira. Quanto mais levarmos em conta as possibilidades futuras mais conseguiremos acertar e produzir bons resultados.

Cenário político

_____
_____
_____

Cenário Econômico

_____
_____
_____

Cenário Social

_____
_____
_____

Área de atuação da cooperativa

Uma cooperativa não pode querer abraçar o mundo, mas também não pode se fechar num âmbito tão restrito que seja engolida pelo seu próprio isolamento. Este debate sempre ocorre na sua fundação, mas deveria estar presente também no planejamento: Ficamos nesta área de abrangência? Ampliamos os negócios para outras regiões? Temos capacidade e possibilidades para isso?

_____
_____
_____
_____
_____

2. O que é prioritário, que deve merecer maior esforço para ser alcançado. Aqui nos preocupamos com os pontos centrais, levando em conta demandas e possibilidades de sucesso futuro. Seria como que os campos de atuação que nós decidimos apostar e que levarão a bons resultados. Defina as prioridades de sua cooperativa:

Cenários

Definir cenários refere-se ao exercício de imaginar possibilidades futuras. Não se trata do que "gostaríamos que fosse", mas sim o que nos parece que "poderá ser". No entanto, como não temos segurança a respeito do futuro, teremos de imaginar diversas alternativas que serão possíveis de ocorrer e nos prepararmos para cada uma delas da melhor maneira. Quanto mais levarmos em conta as possibilidades futuras mais conseguiremos acertar e produzir bons resultados.

Cenário político

_____
_____
_____

Cenário Econômico

_____
_____
_____

Cenário Social

_____
_____
_____

Área de atuação da cooperativa

Uma cooperativa não pode querer abraçar o mundo, mas também não pode se fechar num âmbito tão restrito que seja engolida pelo seu próprio isolamento. Este debate sempre ocorre na sua fundação, mas deveria estar presente também no planejamento: Ficamos nesta área de abrangência? Ampliamos os negócios para outras regiões? Temos capacidade e possibilidades para isso?

_____
_____
_____
_____
_____

Formulação dos objetivos

Os objetivos respondem às nossas perspectivas frente tanto aos problemas existentes como frente aos sonhos que temos quanto ao nosso futuro. Na verdade, os objetivos explicitam como desejamos que a nossa realidade seja no futuro. Por isso, os objetivos devem sempre indicar horizontes ideais a ser alcançados a médio ou, mesmo, a muito longo prazo.

_____
_____
_____

Objetivos gerais – Estes objetivos se referem à organização como um todo. Usualmente, pode-se resumir tudo num único objetivo e também ficar apenas no que foi formulado na missão da cooperativa.

_____
_____
_____

Objetivos específicos – Estes objetivos estão relacionados a setores ou a um tema que faz parte da atuação da organização.

_____
_____
_____

Quando conseguimos delimitar claramente quais os problemas que queremos enfrentar na realidade do grupo acompanhado, são estes problemas que serão a origem da construção de um plano de ação integrado a fim de conseguir uma nova realidade.

Construção das metas

Às vezes, temos a tentação de formular determinados objetivos mais diretos, operacionais e para serem alcançados em curto prazo. As metas representam quanto de uma "realidade desejada" (parte do objetivo) deve ser alcançada, em determinado prazo. Quais seriam as metas centrais de sua cooperativa de médio ou de curto prazo?

_____
_____
_____

Estratégias de ação

Depois de ter definido as grandes linhas de atuação, agora descemos para o plano tático/operacional e buscamos, para cada objetivo, como concretizar a ação levando em conta:

Fraquezas, Oportunidades, Forças e as Ameaças existentes no ambiente em que situa a nossa organização – FOFA. Realize essa construção junto a sua cooperativa:

FORÇA	FRAQUEZA
OPORTUNIDADE	AMEAÇA

Levar em conta estes aspectos pode sim ajudar a definir as melhores estratégias de ação da cooperativa.

Ação

As atividades deverão ser suficientes, não mais e nem menos, para que consigamos alcançar as metas e os objetivos. Devemos lembrar que não devemos despender esforços, tempo e recursos com atividades que não contribuem com o avanço em direção aos objetivos.

As ações representam iniciativas concretas (curso, demonstração de produção, análise de solo etc.). Para cada atividade deve haver uma pessoa responsável. Deve haver também uma data provável para ser realizada ou pelo menos um prazo e também deverão estar previstos os respectivos recursos.

Ação	Responsável	Data

Alguns elementos transversais no Planejamento

Sugerimos que alguns aspectos que têm se constituído em foco e preocupação do nosso cooperativismo solidário, deveriam estar presentes ao longo de nossas reflexões e encaminhamentos metodológicos e não apenas num momento específico ao final de uma etapa do desenvolvimento. São eles:

- **Sustentabilidade** – considerado elementos de afirmação das pessoas como atores políticos, conquistando visibilidade e participação nos espaços e exercícios de poder e atuando na vida local, regional e nacional. Levando em conta a afirmação de agentes econômicos com acesso a renda e valor da sua produção, tendo presente a importância que não sejam destruídas as bases ecológicas de nosso planeta.

- **Gênero e geração –** Considerando a necessidade da igualdade de oportunidades e

- direitos, interesses estratégicos e das especificidades das pessoas (mulheres, homens, jovens, idosos e crianças) que compõem a cooperativa, as famílias e a comunidade, levando-se em conta, facilitando e incentivando a presença, as possibilidades de cada pessoa e a sua participação especifica.

- **Políticas e recursos públicos** – levando em conta como estão se traduzindo em políticas públicas os esforços e iniciativas da cooperativa quando desenvolvem iniciativas de sucesso em específicas áreas e multiplicando soluções para problemas coletivos. Isso pode apontar, incentivar e, mesmo, pressionar os governos locais no encaminhamento de correspondentes soluções públicas.

- **Direitos Humanos –** considerando que, ao analisar a realidade e ao se tomar a iniciativa de desenvolver um plano de atuação, seja no âmbito do coletivo, sejam em relação às pessoas individualmente, a perspectiva dos direitos humanos esteja sempre presente, tanto no que se refere às violações como nas iniciativas para a sua conquista.

2 - MONITORAMENTO

O monitoramento constitui-se como uma "avaliação do caminho que está sendo percorrido" e, dessa maneira, acaba por ser uma "ponte" ou um suporte entre o planejamento e a avaliação. Trata-se de um instrumento recente, especialmente com este nome que, em alguns casos, é substituído por "acompanhamento" do planejamento.

Na verdade, no campo empresarial, já existem há muitos anos atribuições de monitoramento que estariam vinculadas à atividade do Conselho Fiscal ou controladorias, que usualmente perderam sua autonomia para se submeter aos interesses dos detentores de capital ou do poder, ou mesmo equipes de acompanhamento de projetos ou programas. Os critérios básicos que devem nortear o monitoramento são os seguintes:

- **Relevância do projeto** - o projeto conseguiu superar o problema proposto pela análise do diagnóstico e pelo objetivo? Ele é necessário?

- **Eficácia** - o projeto foi adequado e está conseguindo alcançar o que se propunha? Os objetivos estão sendo alcançados?

- **Eficiência** - o projeto conseguiu realizar as atividades previstas e alcançar as metas operacionais e os objetivos no limite ou com bom aproveitamento dos recursos e capacidade disponíveis?

- **Sustentabilidade** - as soluções são duradouras ou desaparecem ao final do projeto? Há capacidade de contribuir com condições econômicas para a continuidade do projeto numa nova etapa? O projeto consegue contribuir com as possibilidades de melhoria das condições das pessoas?

A partir da reflexão sobre estes critérios, o monitoramento proporá as modificações necessárias no planejamento para que se possa chegar aos objetivos propostos. O ideal é que o

monitoramento tenha capacidade efetiva de ajustar o planejamento, mesmo que isso possa ou deva ser respaldado pela Assembleia ou pelo menos pelo Conselho de Administração da cooperativa.

3 - AVALIAÇÃO

Na medida em que as atividades vinculadas a um projeto vão sendo realizadas, é fundamental que pelo menos o Conselho de Administração da cooperativa dedique um tempo no início de cada ano para realizar:

• **Análise** - Um processo de análise crítica das atividades desenvolvidas pela cooperativa. Para poder observar se as mesmas são adequadas à realidade do grupo acompanhado e se estão produzindo os resultados e impactos esperados pelo planejamento.

• **Avaliação** - Apreciar, medir e ponderar o grau de cumprimento do planejamento. Observar se o que está sendo desenvolvido consegue atender às perspectivas básicas das pessoas integrantes da cooperativa especialmente no que se refere aos objetivos e metas definidas.

• **Resultado** - Confirmar o alcance e pertinência das metas e dos objetivos. Efetuando uma inter-relação entre o planejamento e a realidade e vendo se os objetivos e metas estabelecidos estão efetivamente sendo alcançados e se representam efetivamente processos de mudança para melhor da situação dos associados e associadas.

• **Impacto** - Observar os seus resultados e impacto produzidos na realidade. Com o estabelecimento de avanços e a implementação de mudanças sustentadas na vida das pessoas integrantes da cooperativa. Isso é a avaliação. E como podem ver, muitos dos elementos sugeridos acima poderão ser decorrentes do próprio esforço de monitoramento.

É importante observar que a avaliação não pode se limitar ao aspecto institucional, mas sempre o principal referencial da avaliação será a realidade dos associados (as) da cooperativa, suas famílias e o próprio entorno da comunidade. Na avaliação além de observar o funcionamento e execução de atividades por parte da cooperativa, também é fundamental a observação sobre o que estamos alcançando com a nossa atuação na realidade que cerca a cooperativa. O planejamento bem executado fortalece a participação e o controle. Esse mecanismo é fundamental para consolidação das cooperativas.

REFERÊNCIAS

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

BARROS, F. P. C. de; SOUSA, M. F. de. **Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS**. Saúde Soc. São Paulo, v. 25, n. 01, p.9-18, 2016.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994 7 edição.

CARVALHO, A. J. S. L.; OLIVEIRA, R. V. de. Parte III - trabalhadores em movimento: ações coletivas e horizontes de ressignficação. **O novo cooperativismo e o caso da COOPERNUT: um sonho possível?** EDUEPB, 2014, p. 343-360. Disponível em http://books.scielo.org/id/p8kpd/pdf/oliveira-9788578793319-13.pdf Acesso em 22/04/2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. Secretaria da Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. **Controle Social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social.** Coleção Olho Vivo, Brasília/DF, 2012.

ETGETO, A. A.; SILVA, C. G. B.; VICENTE, F. C.; GIROTTO, M. W.; MIRANDA, I. T. P. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil.** Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, vol. 2, nº 1, p. 7-19, janeiro/junho, 2005.

GANDIN, D. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 8ª ed., 2000.

MORETTI, R. **O exercício do controle social no Brasil: análises dos Portais de Transparência. Programa de Pós-Graduação em Administração**. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

MOTTA, F. C. P. **Controle Social nas Organizações**. Revista de Adm. Emp., Rio de Janeiro, 19(3), 11-25, julho/dezembro 1979.

RECH, D. Cooperativas: alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
REPENTE. **Participação popular na construção do poder local.** PÓLIS - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais, nº 29, agosto/2008.

RECH, D. **Material orientador elaborado para cursos sobre gestão e governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária vinculados ao Sistema UNICAFES**, 2018.

SINGER, P. **Economia solidária versus economia capitalista.** Sociedade e Estado, vol 16, nº 1-2, Brasília, junho/dezembro, 2001.

Faça a sua parte, multiplique ações de gestão e governança na sua cooperativa.