

SÍNTESE

PECSOL

Programa de Educação do Cooperativismo Solidário



Análise das ações desenvolvidas na fase piloto do PECSOL

1.	APRESENTAÇÃO DO MATERIAL SÍNTESE	6
2.	OBJETIVO GERAL	8
2.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3.	ANÁLISE DA EXECUÇÃO E DOS RESULTADOS DO PECSOL	8
3.1	A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DOS RESULTADOS	9
4.	METODOLOGIA DA ANÁLISE E PESQUISA DO PECSOL	11
4.1	População PECSOL I	12
4.2	População PECSOL II	14
5.	RESULTADOS DA ANÁLISE DO PECSOL	15
5.1	Resultados do Questionário I e II	18
5.1.1	Bloco I – Perfil dos Participantes do PECSOL I	18
5.1.2	Bloco I – Perfil dos Participantes do PECSOL II	19
5.1.3	Bloco II – Média por fase do conhecimento PECSOL	21
5.1.4	Bloco II – Média por fase do conhecimento PECSOL II	22
6.	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PECSOL II	23
6.1	Fase Piloto do PECSOL	23
6.1.1	Público do Programa de Educação	25
6.1.2	Proposta de Metodologia do PECSOL	26
6.1.3	Estratégias de Organização	28
7.	RESULTADOS ALCANÇADOS NO PECSOL II	31
7.1	Resultados Alcançados na Bahia	31
7.1.1	Apresentação do PECSOL Bahia	31
7.1.2	Público/abrangência	32
7.1.3	Constituição do PECSOL Estadual	32
7.1.4	Constituição do NECSOL Estadual	33
7.1.5	Sistema de Gestão do Conhecimento	34
7.1.6	Parcerias constituídas	35
7.1.7	Resultados da Apreensão nas Pessoas	36
7.1.8	Resultados da Internalização nas Cooperativas	37
7.1.9	Resultado Geral na Bahia	37
7.2	RESULTADOS ALCANÇADOS NO PARANÁ	38
7.2.1	Apresentação PECSOL Paraná	38
7.2.2	Público/abrangência	39
7.2.3	Constituição do PECSOL Estadual	39
7.2.4	Constituição do NECSOL Estadual	41

7.2.5	Sistema gestão do conhecimento	42
7.2.6	Parcerias constituídas	43
7.2.7	Resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas	44
7.2.8	Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas	45
7.2.9	Resultado geral no Paraná	46
7.3	RESULTADOS ALCANÇADOS NO MATO GROSSO DO SUL	47
7.3.1	Apresentação do PECSOL Mato Grosso do Sul	47
7.3.2	Público/abrangência	47
7.3.3	Constituição do PECSOL Estadual	48
7.3.4	Constituição do NECSOL Estadual	51
7.3.5	Sistema gestão do conhecimento	53
7.3.6	Parcerias Constituídas	55
7.3.7	Resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas	55
7.3.8	Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas	56
7.3.9	Resultado geral no Mato Grosso do Sul	57
7.4	RESULTADOS ALCANÇADOS EM MINAS GERAIS	59
7.4.1	Apresentação do PECSOL Minas Gerais	59
7.4.2	Público/Abrangência	61
7.4.3	Constituição do PECSOL Estadual	62
7.4.4	Constituição do NECSOL Estadual	64
7.4.5	Sistema gestão do conhecimento	65
7.4.6	Parcerias constituídas	67
7.4.7	Resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas	68
7.4.8	Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas	69
7.4.9	Resultado geral em Minas Gerais	70
7.5	RESULTADOS ALCANÇADOS EM RONDÔNIA	72
7.5.1	Apresentação do PECSOL Rondônia	72
7.5.2	Público/Abrangência	73
7.5.3	Constituição do PECSOL Estadual	73
7.5.4	Constituição do NECSOL estadual	75
7.5.5	Sistema Gestão do Conhecimento	75
7.5.6	Parcerias Constituídas	76
7.5.7	Resultado na apreensão do conhecimento nas pessoas	76
7.5.8	Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas	77
7.5.9	Resultado geral em Rondônia	77
8	ANÁLISE DA CRIAÇÃO E INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	78
8.1	Análise da Fundamentação	80
8.2	Análise da Problematização	81
8.3	Análise da Multiplicação	82
8.4	Análise da Internalização	84
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89

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

Diretoria Executiva

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

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

Ilustrações

Mirella Spinelli

Fotografias e Vetores

Acervo Unicafes, Freepik e Google.

Apoio

Convênio 004/2017- SESCOOP/UNICAFES

Projeto de Aprimoramento na Gestão/Governança das Cooperativas da Agricultura
Familiar e Economia Solidária do Sistema Unicafes

PECSOL: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Este documento tem como objetivo sintetizar o processo de educação realizado através do PECSOL – Programa de Educação do Cooperativismo Solidário, conforme dados coletados pela consultoria contratada para verificar os resultados do Programa. As ações se pautam no PECSOL Piloto, realizado nos Estados do Paraná, Minas Gerais, Rondônia, Mato Grosso do Sul e Bahia estados referência para criação, análise e execução do Programa nas diversas regiões do Brasil.

No documento realiza-se uma síntese da forma de condução e construção do Programa, das cartilhas, da metodologia e dos resultados verificados na fase atual do PECSOL. Para ampliar esta análise é realizada uma comparação entre o PECSOL executado no ano de 2013-14 e PECSOL 2018, através da procedimentos de correlação entre as duas fases do Programa.

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 do Sistema UNICAFES. Serão beneficiários do projeto Conselheiros Administrativos, Fiscais e quadros técnicos das cooperativas singulares e centrais.

O público alvo atendido diretamente pelo projeto na fase piloto foi formado por 100 participantes locais organizados em 5 turmas territoriais desenvolvidas pelo programa em 5 Estados do Brasil. Na fase Nacional o programa será executado em 20 Estados: Nordeste: Bahia, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão, Sergipe e Alagoas; Sudeste: Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais; Sul: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; Norte: Pará, Amazonas, Tocantins, Rondônia e no Centro-Oeste: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás. Estes Estados poderão ser ajustados conforme situação e adesão das cooperativas.

Os cursos foram 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 a distância construída e executada entre as fases da socialização, problematização, interação, multiplicação e internalização das temáticas estudadas.

As turmas foram organizadas entre os níveis: básico e avançado, prevendo definição das faixas de acordo com o marco zero do programa e com a análise social e econômica das mesmas, com aceitação prévia de termo de adesão, avaliação para definição dos níveis de conhecimento para composição das turmas e mensuração dos resultados conquistados ao longo da execução das atividades.

A UNICAFES NACIONAL – União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária defende a missão de fortalecer a organização socioeconômica do Cooperativismo Solidário, buscando tornar este segmento um instrumento popular de desenvolvimento local sustentável. Essa missão é fortalecida com a articulação de iniciativas que ampliem as suas oportunidades de trabalho, renda, produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida dos cooperados.

Este cooperativismo tem como desafio principal a construção e fortalecimento de estratégias de gestão e governança, com a execução concreta de dinâmicas que gerem maior organicidade institucional, favorecendo a construção de cooperativas mais sólidas e sustentáveis. Esses processos de educação e capacitação cooperativista necessitam ser executados com ações direcionadas e objetivas, com fases complementares que gerem condições de revisão e análise dos seus resultados, garantindo avanços no fomento, construção e consolidação das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Neste contexto organizacional e diante da diversidade social e econômica presente no Cooperativismo Brasileiro. O presente Programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL atuará com estados referência, com foco na execução de ações permanentes de formação, com cursos de gestão e governança para diretores e funcionários de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, articulados através do sistema UNICAFES.

2. OBJETIVO GERAL

O Programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL, teve como objetivo realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES, integrando estratégias institucionais de educação, finanças, mercados e serviços, buscando fortalecer o Cooperativismo Solidária.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar instrumentos para consolidação das redes de cooperação, com fomento às práticas e iniciativas de autogestão, de integração de setores com estruturação de complexos de produção, comercialização e consumo que tornam possíveis, ajuda, intercooperação e aprendizado mútuo entre os empreendimentos.
- Fortalecer a compreensão de que formação e a assessoria técnica são processos contínuos de promoção, apoio e fomento, necessários para o aperfeiçoamento da autogestão, comercialização e fortalecimento das redes de cooperação.
- Empoderar lideranças cooperativas na promoção do desenvolvimento local, multiplicando a atuação em diversas frentes de trabalho, com eixos vinculados a formação técnica, operacional, e, eixos com formação estratégica e política.
- Ampliar espaços permanentes de formação e inclusão de novas lideranças, favorecendo realização de momentos de análise e construção de alternativas para fortalecimento deste segmento organizativo.
- Multiplicar os diversos conhecimentos produzidos junto nas cooperativas de base, valorizando os potenciais dos atores envolvidos, aprimorando a gestão e governança das cooperativas com processos de internalização do conhecimento.
- Destaca-se que estes objetivos são resultados de uma pesquisa realizada pela UNICAFES no ano de 2014, a qual orientou a forma de ação diante das cooperativas locais, sistematizando demandas e prioridades a serem trabalhadas nos cursos de formação em nível local e regional.

3. ANÁLISE DA EXECUÇÃO E DOS RESULTADOS DO PECSOL

O Cooperativismo fundamenta suas estratégias de desenvolvimento social e organizacional nos princípios cooperativistas. Esta fundamentação é alicerçada por diversas frentes doutrinárias, sobretudo no princípio de educação, formação e informação, desenvolvido junto aos associados, diretores e funcionários, princípio que orienta as formas de cooperação, fortalece a participação e legitima a autogestão.

Diante da importância do princípio e dos desafios presentes na sua execução, ao final da primeira edição do Programa Nacional de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) a União de

Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) realizou uma pesquisa junto aos participantes, buscando verificar o quanto o Programa contribuiu para a aprendizagem dos diretores como multiplicadores do conhecimento nas Cooperativas do Sistema UNICAFES.

O estudo foi descritivo de cunho quali-quantitativo com corte longitudinal referente aos anos de 2013 e 2014. O instrumento de coleta de dados baseou-se nas atividades do programa e nos modos de conversão presentes na Espiral do Conhecimento, com um questionário organizado através da escala Likert.

A população pesquisada foi de 1443 diretores de Cooperativas, distribuídos em 20 estados do Brasil. A pesquisa verificou que o PECSOL contribuiu para aprendizagem e multiplicação do conhecimento, apontando para a necessidade de qualificar as estratégias de externalização, combinação e principalmente de internalização do conhecimento nas pessoas e nas cooperativas. Em 2018 com menor abrangência essa pesquisa foi realizada novamente, agora somente com os Estados que participaram da fase piloto do PECSOL e somente com diretores de cooperativas que participaram diretamente das ações, gerando um total de 111 participantes.

O estudo e a sistematização sobre as formas de organização do Cooperativismo são fundamentais para a construção de estratégias sustentáveis de desenvolvimento regional. Este estudo, sistematiza e analisa a percepção dos diretores de cooperativas sobre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento presentes neste segmento. Destaca-se que esta pesquisa foi respondida pelos diretores participantes e referendada através de reuniões regionais realizadas em diversos Estados do Brasil e junto as reuniões do Conselho Administrativo da UNICAFES Nacional.

3.1 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

O reconhecimento e valorização dos diferentes formatos organizacionais presentes na sociedade é fundamental para construção e diversificação das iniciativas de organização local. Um dos formatos organizacionais presentes no século XXI é nominado Cooperativismo, segmento empresarial que se fundamenta na cooperação entre as pessoas e na aprendizagem coletiva, mantendo-se na busca pela valorização da diversidade organizacional presente no Brasil e pela qualificação da compreensão que as pessoas carregam sobre a aprendizagem cooperativista.

Para fortalecer a participação, a gestão e o controle dos sócios, por meio de fontes orçamentárias próprias, principalmente com utilização do seu próprio Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), as Cooperativas Solidárias desenvolvem várias ações educativas com o objetivo de aprimorar as estratégias socioeconômicas e aumentar o empoderamento dos cooperados. Dentre estas ações destaca-se o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), primeira ação formativa nacional, executada pela UNICAFES através da parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

Essa iniciativa formativa que teve como objetivo o aprimoramento das estratégias organizacionais do

Cooperativismo Solidário, com foco em ações de fomento e inclusão de novos diretores na gestão e governança das cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos multiplicadores, articulados com foco no fortalecimento do capital social, atuante e ativo nas cooperativas, estimulando os participantes a serem articuladores e multiplicadores do conhecimento nas suas cooperativas e junto às comunidades locais.

Esse Cooperativismo conquistou vários avanços sociais e organizacionais no seu primeiro decênio fundacional, no entanto, apesar de fundamentar sua organização na aprendizagem coletiva e na participação das pessoas, verificam-se limites na concretização desta diretriz, ocasionando distância considerável entre a defesa teórica e a vivência cotidiana deste fundamento. No cenário atual, este segmento socioeconômico convive com uma crise organizacional decorrente da conjuntura econômica mundial, dos ajustes nas políticas públicas brasileiras, das mudanças tecnológicas, comerciais e comportamentais dos associados, sendo importante analisar o formato da aprendizagem cooperativista e o quanto ela contribui na aprendizagem e construção da sustentabilidade deste sistema organizativo.

O estudo respondeu a seguinte questão: O quanto o PECSOL contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento em Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária registradas e filiadas no Sistema UNICAFES. Como objetivos específicos procurou-se: descrever o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário considerando seus objetivos, metodologia, temática e formas de construção de conhecimento; investigar o quanto o PECSOL contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento, relacionando a metodologia do Programa ao processo de externalização, combinação e internalização; analisar os resultados do PECSOL nas Cooperativas.

A sociedade moderna possui seu alicerce no conhecimento. O processo de ensino-aprendizagem e as estratégias de gestão do conhecimento presentes neste espaço fundamentam e permitem às organizações estabilidade social e econômica. O segmento cooperativista como qualquer outra organização convive com este processo. Seu diferencial organizativo fundamentado na participação das pessoas lhe impulsiona na construção, iniciativas mais consistentes para gerenciar esse processo, destacando-se a relevância de estudo para maior sustentabilidade deste segmento.

Além destes pontos, o crescimento do Cooperativismo e de outras formas alternativas ao modelo de organização capitalista, tem dado a este segmento um grande destaque nos estudos organizacionais, tanto no sentido de ampliar sua ação, tanto na adequação do seu formato original, de sentidos, valores e princípios ao contexto em que se insere. Os desafios que esta prática enfrenta, consiste em permanecer fiel à sua proposta e identidade cooperativista, mesmo com toda a instrumentalização e inovação organizacional e gerencial necessárias à sua efetivação econômica.

Questionam-se neste sentido, o papel da Educação Cooperativista e os limites de sua proposta metodológica a partir do modelo pedagógico presente no PECSOL – Programa de Educação do Cooperativismo Solidário. A indagação centra-se em avaliar se o Programa contribuiu para o desenvolvimento da identidade cooperativa, como um processo de socialização de cunho emancipatório ou limita-se a gestão operacional e repasse de treinamentos, sem o necessário comprometimento com a socialização, construção, combinação e internalização do conhecimento.

A organização cooperativista encontra-se estreitamente articulada a construção da autonomia social, na qual os sujeitos historicamente determinados se associam e vão construindo sua identidade como agentes das práticas e decisões que lhes dizem respeito, tendo como característica principal, a capacidade de administrar suas vidas com independência e criticidade. Esse processo é vinculado ao conceito de práxis como atividade produtiva transformadora da natureza, como atividade revolucionária dos homens no processo de transformação de suas próprias relações sociais e como prática social no processo de construção do conhecimento que orienta as formas autônomas.

Esta investigação parte da necessidade de verificar até que ponto a metodologia de Educação Cooperativista, promoveu ações de empoderamento das pessoas para apreensão e multiplicação do conhecimento ou limitou-se a potencializar a simples efetividade das ações. Sendo assim, a base desta pesquisa, refere-se ao modelo metodológico desenvolvido pela entidade responsável e implementação da Educação Cooperativista, verificando se o PECSOL propiciou práticas voltadas à multiplicação do conhecimento.

Deste problema, decorre a questão central desta investigação: Qual das fases da Espiral do Conhecimento melhor contribui para multiplicação do conhecimento no Cooperativismo Solidário. Os resultados ajudam a identificar os reais caminhos trilhados pelo modelo cooperativista brasileiro, no sentido de identificar aspectos importantes para sua revitalização, seja para atender os apelos sociais ou econômicos, especialmente no que diz respeito à forma de organização, sendo ao mesmo tempo, posta em análise e desafio a continuidade dos princípios que caracterizam este segmento.

Neste sentido, o estudo sobre o PECSOL, programa de abrangência nacional que representa o desenvolvimento de ações educacionais do Cooperativismo Solidário no País, destacando a emergência de uma nova cultura cooperativista de Educação Solidária que potencialize a ação do Cooperativismo, como uma forma diferenciada de organização social e econômica dos associados, que lhes permita participar, apreender e multiplicar a cooperação nos seus atos cotidianos.

4. METODOLOGIA DA ANÁLISE E PESQUISA DO PECSOL

A análise do PECSOL foi realizada junto as turmas participantes dos cursos, com momentos presenciais de debate sobre a forma de construção e inovações necessárias para que o PECSOL se fortaleça enquanto promotor do empoderamento social nas cooperativas. O caráter das pesquisas foi do tipo de levantamento. Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A perspectiva da pesquisa foi de corte longitudinal referente aos anos, de 2013 a 2014, e 2018 tendo por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito ocorridas, posteriormen-

te, e seus efeitos atuais. A abordagem foi quali-quantitativa. A parte qualitativa se refere aos dados oriundos de opiniões, considerados como dados moles. A parte quantitativa do estudo se refere ao tratamento de dados, por meio de estatística para gerar consistência metodológica.

4.1 POPULAÇÃO PECSOL I

A população pesquisada foram todos os 1443 Diretores participantes diretos e indiretos do Programa. Os dados foram coletados por meio do questionário, no período de junho a agosto de 2016.

Tabela 1: Participantes da pesquisa

	Estados	Número	Percentual
1	Rio Grande do Sul	127	8,8
2	Santa Catarina	144	10,0
3	Paraná	260	18,0
4	Espírito Santo	60	4,2
5	Rio de Janeiro	140	9,7
6	Minas Gerais	29	2,0
7	Mato Grosso do Sul	27	1,9
8	Mato Grosso	33	2,3
9	Goiás	31	2,1
10	Tocantins	92	6,4
11	Rondônia	47	3,3
12	Amazonas	38	2,6
13	Pará	26	1,8
14	Bahia	108	7,5
15	Alagoas	72	5,0
16	Pernambuco	31	2,1
17	Sergipe	30	2,1
19	Rio Grande do Norte	33	2,3
20	Ceará	115	8,0
	Total	1443	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2016.

O questionário utilizado foi composto por 20 perguntas divididas em quatro partes vinculadas as fases da Espiral do Conhecimento de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização com cinco questões em cada fase, baseando-se com a escala Likert de 1 a 10 de contribuição, onde 1 equivale a nada contribuiu, até 10 a excepcionalmente contribuiu. E, 1 questão por palavra-chave que identificou opiniões e sugestões temáticas para aprimorar o Programa.

Quadro I - Variáveis pesquisadas

Fases	Variáveis
Socialização Avaliação do Programa	Organização do Programa
	Metodologia do Programa
	Conteúdo e qualidade dos cursos
	Didática e vivência dos professores
	Carga horária e resultados propostos
Externalização Avaliação da troca de informação	Ações para multiplicar o conteúdo
	Mudança de comportamento
	Acompanhamento das mudanças
	Gestão de Negócios
	Inclusão Social
Combinação Avaliação da construção do conhecimento	Construção e avaliação das ações
	Alteração de regimentos internos
	Alterações na forma de trabalho
	Reuniões sobre práticas
	Conhecimentos internalizados.
Internalização Avaliação das condições para multiplicação	Apreensão do aprendizado
	Apreensão para repasse e multiplicação
	Estratégias para inclusão social
	Métodos para Gestão de negócios
	Métodos para Gestão do conhecimento

FONTE: Autoria Própria, 2016.

Elaborou-se também, uma tabela de contingência para relacionar as variáveis: Bloco I - Idade, Gênero, Bloco II – Tempo de Diretor na Cooperativa, média obtida na Avaliação Geral do Programa; Bloco III – Fases do Conhecimento e correlação entre elas; Bloco IV – Interface entre os resultados do processo formativo e socioeconômico das Cooperativas participantes.

4.2 POPULAÇÃO PECSOL II

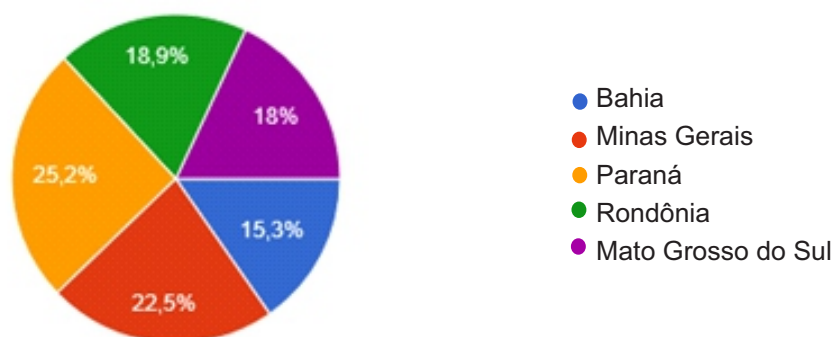
A população pesquisada foi composta por 111 diretores participantes diretos do Programa. Os dados foram coletados por meio do questionário, no período de junho a julho de 2018, buscando qualificar análise dos indicadores que mais se destacaram na fase I do PECSOL e verificar a forma como estes foram avaliados.

Tabela 2: Participantes da pesquisa

	Estados	Número	Percentual
1	Paraná	28	25,2
2	Minas Gerais	25	22,5
3	Rondônia	21	18,9
4	Mato Grosso do Sul	20	18,1
5	Bahia	17	15,3
	Total	111	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2016.

Estado



FONTE: Resultados da Pesquisa, 2018

O questionário utilizado foi composto por 10 perguntas divididas em quatro partes vinculadas as fases da Espiral do Conhecimento de Socialização, Problematização, Multiplicação e Internalização, com ajustes na metodologia aplicada em 2016, baseando-se com a escala Likert de 1 a 10 de contribuição.

O questionário utilizado foi composto por 10 perguntas divididas em quatro partes vinculadas as fases da Espiral do Conhecimento de Socialização, Problematização, Multiplicação e Internalização, com ajustes na metodologia aplicada em 2016, baseando-se com a escala Likert de 1 a 10 de contribuição.

Quadro 2 - Variáveis pesquisadas

Fases	Variáveis
Fundamentação	Metodologia do Programa
Avaliação do Programa	Conteúdo e qualidade dos cursos
Problematização	Interação entre os participantes
Avaliação da troca de informação	Capacidade de gestão governança
Multiplicação	Participação das cooperativas
	Alteração de regimentos e orçamentos
	Alterações na condução da gestão e governança
Internalização	Apreensão para proposição de mudanças
	Internalização do conhecimento pessoal
	Internalização do conhecimento na cooperativa
	Métodos para Gestão do conhecimento

FONTE: Autoria Própria, 2016

Elaborou-se também, uma tabela de contingência para relacionar as variáveis: Bloco I - Idade, Gênero, Bloco II – Tempo de Diretor na Cooperativa, média obtida na Avaliação Geral do Programa; Bloco III – Fases do Conhecimento e correlação entre elas; Bloco IV – Interface entre os resultados do processo formativo e socioeconômico das Cooperativas participantes.

5.RESULTADOS DA ANÁLISE DO PECSOL

O PECSOL foi desenvolvido pela UNICAFES Nacional, na fase I em 2013 e na fase I em 2018, com a missão de promover processos de inclusão de pessoas nas Cooperativas e fortalecer a Gestão e a Governança organizacional com momentos teóricos e práticas de multiplicação do conhecimento nos empreendimentos. Seu objetivo foi o aprimoramento das estratégias organizacionais do Cooperativismo Solidário com foco em ações de fomento e inclusão de

novos Diretores na Gestão e Governança das Cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos multiplicadores, articulados com foco no empoderamento e fortalecimento do capital social das Cooperativas.

Quadro 3: Metodologia dos cadernos pedagógicos

Fundamentação	Apresentação e introdução teórica dos conteúdos previstos no Programa, buscando provocar compreensão e fundamentar as aulas. Esta fase teve como objetivo permitir aos educandos domínio dos conteúdos e orientação para interlocução com as Cooperativas.
Problematização	Fase dos cursos que provocou o despertar consciência crítica sobre a operacionalização do tema, com participação dos educandos na análise crítica à situação das Cooperativas nas diferentes temáticas desenvolvidas no Programa de Educação.
Interação	Momento dinâmico onde as turmas a partir de provocações das cartilhas pedagógicas, externalizar e construir de forma interativa e comunitária métodos e estratégias para multiplicar o conteúdo junto às práticas das cooperativas locais e das redes regionais.
Multiplicação	Orientações para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, prevendo a definição de métodos para a multiplicação, aplicação prática nas Cooperativas e Comunidades participantes, buscando maior internalização.
Internalização (somente fase II)	Práticas direcionadas para provocar maior internalização, apreensão das propostas de gestão e governança nas cooperativas, buscando maior aprimoramento organizacional as Cooperativas Solidárias.

FONTE: PECSOL I - II.

Os cursos seguiram a dinâmica da Pedagogia da Alternância com reforço a proposta da Educação Popular, com momentos presenciais fundamentados em bases teóricas, com fases de problematização, socialização e interação entre os Participantes e o Professor, seguidos de períodos de Ensino a Distância, com ações práticas de multiplicação com foco na internalização do conhecimento nas pessoas participantes e assimilação das práticas nas Cooperativas participantes, envolvendo mais Sócios, Diretores e Funcionários na construção do conhecimento pessoal e organizacional. Na versão do PECSOL o público foi mais abrangente que na versão atual que limita a formação aos diretores de cooperativas.

Quadro 4: Metodologia dos cadernos pedagógicos

Carga Horária	64 horas presenciais - Cursos e debates sobre as temáticas de organização, gestão, inclusão e comercialização com participação das cooperativas e parceiras.
	64 horas curso à distância – Momentos de multiplicação das temáticas junto às Cooperativas com ações de ensino-aprendizagem junto a direção e demais associados.

FONTE: PECSOL, 2018.

Apresenta-se o perfil com dados médios das Cooperativas participantes, pois a situação organizacional das mesmas influencia na gestão do conhecimento.

Tabela 2 – Perfil das Cooperativas

Indicadores	Homens	Mulheres	Jovens
Número de Sócios	68%	24%	8%
Número de Sócios ativos	62%	36%	2%
	Cadastrados	Não cadastrados	Situação irregular
Vínculo com Economia Solidária	27%	73%	12%
Vínculo com Agricultura Familiar	78%	22%	9%
	Sim	Não	Outros
Utilização de Software de Gestão	56%	34%	12%
Realiza reuniões regulares	67%	22%	11%
	Até 50 mil	50 - 300 mil	+ de 300.000,00
Faturamento mensal	38%	54%	8%
	Possui	Não possui	Terceirizados
Funcionários liberadas para serviços	47%	53%	10%
Direção liberada de forma integral	38%	43%	19%
	Possui	Não possui	Terceirizados
Estrutura de logística	36%	11%	53%
Estrutura de agroindustrial	22%	53%	25%
	Possui	Não possui	Já amortizados
Empréstimos	38%	62%	52%
Capitalização	43%	34%	23%

FONTE: PECSOL, 2017.

Os dados acima demonstram um perfil de cooperativas com baixo nível de desenvolvimento organizacional, com presença expressiva de homens, com base social amplamente vinculada à Agricultura Familiar e pouca interlocução social e ideológica com Economia Solidária, com pouca estrutura e instrumentos para gestão técnica e humana, com poucas iniciativas agroindustriais e baixo nível de capitalização. Estes dados podem ser analisados sob várias perspectivas. Sob o âmbito da estrutura e capacidade de multiplicação do conhecimento, mostra-se como um segmento fortemente vinculado a inclusão social e com poucas condições para exercer ações de multiplicação do conhecimento.

5.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PECSOL I e II

A pesquisa foi realizada com participação de Diretores de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária de 20 Estados do Brasil. Estes Diretores atuam como Conselheiros Administrativos ou como Diretores Executivos deste segmento. Os resultados da coleta de dados estão organizados nos blocos: perfil dos participantes, média por variável e fase, média por perfil e média das propostas. Na sequência realizamos um demonstrativo entre os resultados do PECSOL I executado entre 2013-14 e o PECSOL II executado na fase piloto em 2018.

5.1.1 Bloco I – Perfil dos Participantes do PECSOL I

Na definição do perfil da população desta pesquisa destacam-se as questões de Gênero, Geração dos diretores (as) das Cooperativas, eixos importantes no processo de avaliação das ações executadas no PECSOL.

Tabela 4 – Gênero, Geração da população

Variável	Faixas	Nº Pessoas	%
Sexo	Masculino	882	61,1%
	Feminino	561	38,9%
Idade	Entre 14 e 18 anos	25	1,73%
	Entre 19 e 29 anos	293	20,3%
	Entre 30 e 40 anos	464	32,1%
	Entre 41 e 50 anos	391	27,2%
	Entre 51 e 60 anos	213	14,4%
	Entre 61 e 70 anos	54	3,67%
	Mais de 71 anos	3	0,14%

FONTE: Resultados da Pesquisa, 2016

Quanto ao gênero 38,9% são mulheres, fato que mostra abertura para as questões de Gênero no Cooperativismo Solidário, o que implica a construção de métodos que ampliem o envolvimento destas nos espaços deliberativos deste segmento.

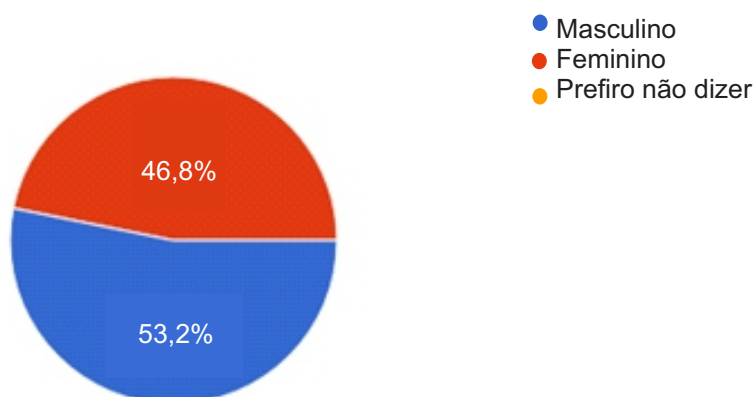
Para fomentar o maior envolvimento das mulheres nas Cooperativas, o PECSOL orientou-se a participação de no mínimo 30% de mulheres nos cursos, fato alcançado com sucesso de acordo com os dados cadastrais do Programa.

Quanto a Geração, o maior percentual de participantes se concentrou na faixa de 30 e 50 anos, com 59,39% dos participantes do Programa. Neste segmento, a meia idade predomina nos espaços deliberativos, com presença expressiva de pessoas com condições de promover ações de fortalecimento das cooperativas, mas com certa preocupação com o envelhecimento dos participantes.

5.1.2 Bloco I – Perfil dos Participantes do PECSOL II

Sexo do participante

111 respostas



FONTE: Resultados da Pesquisa, 2018

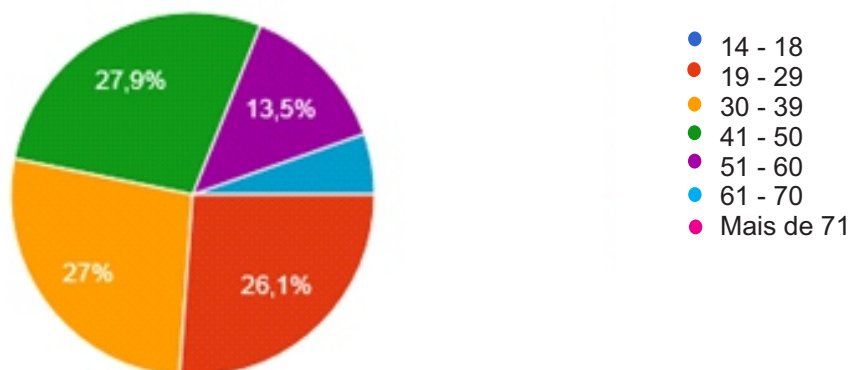
Quanto ao gênero 46,8% são mulheres, fato que mostra abertura para as questões de Gênero no Cooperativismo Solidário, o que implica a construção de métodos que ampliem o envolvimento destas nos espaços deliberativos deste segmento.

Para fomentar o maior envolvimento das mulheres nas Cooperativas, o PECSOL orientou-se a participação de no mínimo 30% de mulheres nos cursos, fato alcançado com sucesso de acordo com os dados cadastrais do Programa.

Figura 3 – Geração da população

Idade do participante

111 respostas



FONTE: Resultados da Pesquisa, 2018

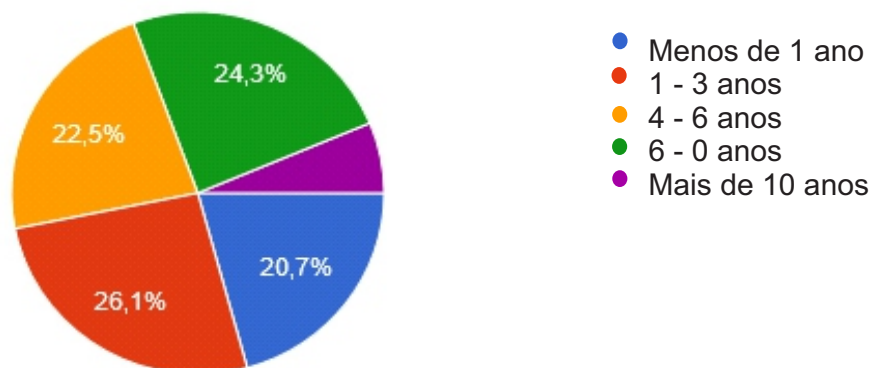
Quanto a Geração, o maior percentual de participantes se concentrou na faixa de 41 e 50 anos, com 27,9% dos participantes do Programa. Neste segmento, a meia idade predomina nos espaços deliberativos, com presença expressiva de pessoas com condições de promover ações de fortalecimento das cooperativas, mas com certa preocupação com o envelhecimento dos participantes.

Neste eixo o PECSOL orientou no mínimo 10% de jovens e verifica-se participação média de 26,1% mostrando abertura para sequência das ações de inovação nas cooperativas. Sobre o tempo em que os diretores estão nas cooperativas, procurou-se analisar a forma como as ações são desenvolvidas conforme tempo direção.

Figura 4 – Tempo direção da população

Tempo que está diretor da cooperativa

111 respostas



FONTE: Resultados da Pesquisa, 2018

Destaca-se na fase piloto do PECSOL diretores com pouco tempo nas cooperativas. O nível entre 1-3 abrigou 26,3% dos participantes, mostrando a inclusão da juventude e as potencialidades de inovação neste segmento.

5.1.3 Bloco II – Média por fase do conhecimento PECSOL I

As variáveis da pesquisa foram construídas a partir da Espiral do Conhecimento com o objetivo de verificar qual das fases tem maior aceitação e contribui no processo de aprendizagem e multiplicação do conhecimento.

Tabela 5: Média de avaliação por variável pesquisada

Fase	Atributo Avaliado	Média
Fase 1 Socialização	1. Construção	7,4574
	2. Metodologia	7,4740
	3. Conteúdos	7,5364
	4. Didática e vivência	6,7651
	5. Carga horária	7,1989
Média da Socialização		7,28
Fase 2 Externalização	6. Participação da Cooperativa	6,4941
	7. Proposição de inovações	7,3562
	8. Métodos de análise interna	7,0499
	9. Capacidade de administração	7,2793
	10. Realização de inclusão social	7,4269
Média Externalização		7,12
Fase 3 Combinação	11. Construção organizacional	7,2024
	12. Alteração orçamento	6,3787
	13. Alteração na governança	7,1102
	14. Avaliações da gestão	7,1802
	15. Mudança prática na Cooperativa	7,1552
Média Combinação		7,00
Fase 4 Internalização	16. Internalização do conhecimento	7,0256
	17. Redefinição dos programas	7,0374
	18. Implantação Gestão Estratégica	6,9702
	19. Inovações organizacionais	6,5288
	20. Implantação de métodos de GC	5,9563
Média Internalização		7,70
Média Geral	Variáveis	7,29

FONTE: Resultados da Pesquisa 2016.

A fase Socialização recebeu maior pontuação com média de avaliação positiva, demonstrada pela pontuação média de 7,29. A variável, conteúdo recebeu a maior média da pesquisa com 7,53 demonstrando bom nível de aceitação ao material utilizado. A variável, didática e vivência dos Professores, recebeu a menor média desta fase com 6,76. O que implica na necessidade de analisar onde inovar as técnicas de ensino e interação com os Professores que atuam com Educação.

A fase Externalização recebeu média de 7,12 com destaque para a variável realização de ações de inclusão social que obteve a maior média da fase com 7,42. Este dado que demonstra, que as Cooperativas Solidárias mantêm seu ideário fundacional e para a variável participação das cooperativas nos processos de formação, que obteve a média de 6,49, a menor da fase, o que indica um envolvimento positivo da estrutura organizativa, mas baixo se comparado com as demandas sociais.

A fase combinação recebeu média de 7,10 com destaque para a variável Construção Organizacional com a média 7,20 e a menor média da fase com 6,37 para a variável alteração no orçamento destinado as ações de formação. Os dados confirmam a necessidade de qualificação do sistema organizacional.

A fase da internalização recebeu a menor média de pontos entre as fases, com registro da pontuação média de 6,70, com destaque para a variável redefinição de programas de formação com a média de 7,03, e para a variável implantação de métodos de gestão do conhecimento, a única que obteve média abaixo 6 com 5,95.

A média da fase internalização pode ser justificada pelo fato que as Cooperativas não desenvolvem um processo de formação contínuo, mas emite um alerta para a inovação organizacional.

5.1.4 Bloco II – Média por fase do conhecimento PECSOL II

As variáveis da pesquisa foram construídas a partir da Espiral do Conhecimento com o objetivo de verificar qual das fases tem maior aceitação e contribui no processo de aprendizagem e multiplicação do conhecimento.

Tabela 6: Média de avaliação por variável pesquisada

Fases	Variáveis	Pouco	Razoável	Muito
Fundamentação	Metodologia do Programa	9,9	38,7	51,4
	Conteúdo e qualidade dos cursos	9,9	33,3	56,8
Problematização	Interação entre cursos e formulação de propostas	16,2	35,1	48,6
	Capacidade de gestão governança	13,5	27,9	56,8
Multiplicação	Participação das cooperativas	9,0	33,3	57,7
	Alteração de regimentos e orçamentos	26,2	41,4	32,4
	Alterações na condução da gestão e governança	17,1	45,0	37,8
Internalização	Apreensão para proposição de mudanças	18,1	41,4	40,5
	Internalização do conhecimento pessoal	17,1	27,0	55,9
	Internalização do conhecimento na cooperativa	16,3	44,1	39,6

FONTE: Resultados da Pesquisa 2018.

A Educação Cooperativista tem como principal objetivo contribuir para que os associados aprendam a cooperar, participar e gerir a Cooperativa. Este princípio norteia o Cooperativismo e determina diretamente sua identidade. Verifica-se que ainda não se aplicou no Cooperativismo todo seu potencial a favor do desenvolvimento, sendo fundamental fortalecer estruturas coletivas de pensamento e de comportamento cooperativista, diminuindo as diferenças de Gênero, Geração ampliando a integração coletiva em prol do crescimento organizacional.

O PECSOL deve repensar suas metodologias para fundamentar e internalizar os conhecimentos para promover sua efetiva internalização. A aprendizagem perpassa por tempo de discussão, combinar conhecimentos, discutir entre os pares, testar, reavaliar para poder incorporar em sua prática diária.

6. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PECSOL II

O programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL, teve como objetivo o aprimoramento das estratégias organizacionais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, com foco em ações de fomento e inclusão novas lideranças, na gestão e governança das cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos participativos, com empoderamento e fortalecimento do capital social, ampliação do número de multiplicadores, inclusão de jovens e mulheres.

A UNICAFES NACIONAL – União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária defende a missão de fortalecer a organização socioeconômica do Cooperativismo Solidário, buscando tornar este segmento um instrumento popular de desenvolvimento local sustentável. Essa missão fundamentou os processos de educação e capacitação das cooperativas com foco na geração de renda, produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida dos cooperados.

A organização tem como princípios norteadores a organização com base nas pessoas, participação democrática, solidariedade, ética, controle social, autonomia organizacional, equidade nas relações de gênero, geração e etnia, descentralização das estruturas, articulação em rede, economia de proximidade, intercooperação e respeito ao meio ambiente. Estes princípios e eixos fundacionais solicitam ações permanentes de educação e formação orientando as ações do PECSOL.

O Programa segue o formato da ação educativa já desenvolvida pela UNICAFES na sua primeira parceria com o SESCOOP, com ajustes na forma de condução das ações e inovações no formato das cartilhas, da metodologia e com inserção de vídeos e suporte especializado, ações inovações tem como objetivo minimizar os problemas relacionados a qualificação junto a base social.

6.1 FASE PILOTO DO PECSOL

O presente programa teve como objetivo realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, beneficiando Conselheiros Administrativos, Fiscais e quadros técnicos das cooperativas singulares e centrais.

O público alvo atendido diretamente pelo projeto foi formado por 100 participantes locais organizados em 5 turmas Estaduais de formação desenvolvidas pelo programa em 5 Estados do Brasil. Essas turmas se concentrarão no entorno de Redes de Cooperação articuladas principalmente pelo ramo crédito e agropecuário, presentes nos Estados do MS, MG, PR, RO e BA.

Os cursos foram 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 a distância construída e executada entre as fases da socialização, problematização, interação, multiplicação e internalização das temáticas estudadas.

As turmas foram organizadas com um único nível prevendo definição das faixas de acordo com o marco zero do programa e com a análise social e econômica das mesmas, com aceitação prévia de termo de adesão, avaliação para definição dos níveis de conhecimento para composição das turmas e mensuração dos resultados conquistados ao longo da execução das atividades.

O PECSOL teve como meta o fortalecimento da gestão e governança das pessoas e das cooperativas participantes com foco no empoderamento das pessoas e na maior viabilidade social e econômica das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, esse processo também teve como objetivo qualificar os materiais para orientar a fase nacional de educação/capacitação cooperativista.

O PECSOL terá como desafio principal a construção e fortalecimento de estratégias de gestão e governança, com a execução concreta de dinâmicas que gerem maior organicidade institucional, favorecendo a construção de cooperativas mais sólidas e sustentáveis. Este marco crítico organizacional confirma e destaca a necessidade de processos formativos que ampliem o empoderamento social dos dirigentes para gestão qualificada das Cooperativas Solidárias. Esses processos de educação e capacitação cooperativista necessitam ser executados com ações direcionadas e objetivas, com fases complementares que gerem condições de revisão e análise dos seus resultados, garantindo avanços no fomento, construção e consolidação das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Neste contexto organizacional e diante da diversidade social e econômica presente no Cooperativismo Brasileiro, sugere-se que o presente Programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL atue com estados referência, com foco na execução de ações de formação e acompanhamento especializado.



6.1.1 PÚBLICO DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO

Participaram das ações educativas do PECSOL, associados, funcionários e diretores de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidário, sendo orientada a priorização de participantes que atuam nas direções executivas das cooperativas, mas de forma geral o público foi formado por representantes de todos os espaços deliberativos e funcionários das cooperativas.

Conselheiros Administrativos - foi prioritária a participação de Conselheiros Administrativos, participantes da direção executiva das cooperativas, pois estes têm a missão de fortalecer a gestão/governança e executar as inovações organizacionais construídas no PECSOL. Este público teve como meta construção estratégias de inovação para o maior aprimoramento das cooperativas locais.

Conselheiro Fiscais - Também foi priorizada a participação de conselheiros fiscais, pois estes têm a missão de acompanhar e fiscalizar a Gestão/Governança das cooperativas, sendo fundamental que estes monitorem as inovações organizacionais propostas no Sistema UNICAFES, fundamentando e qualificando a gestão social de forma participativa, democrática e inovadora.

Funcionários - Em um nível menos prioritário, mas também importante, também foram convidados para participar funcionários do setor administrativo, comercial e operacional das cooperativas, pois estes têm a missão de operacionalizar as inovações, sendo importante que sejam capacitados para execução. Estes foram orientados a ajudar na implantação dos processos de multiplicação ampliando o empoderamento dos atores na gestão e governança das cooperativas.

Cada cooperativa pode utilizar até 4 vagas na participação do Programa de formação, sendo estes 2 diretores executivos, 1 conselheiro fiscal e 1 funcionário. O público do PECSOL foi oriundo de 32 cooperativas, articulados respeitando equidade de gênero e geração. Cada Estado recebeu 1 turma de formação, com adesão aos critérios e com número no mínimo 6 cooperativas filiadas participando dos cursos, respeitando critérios de distribuição e organização das turmas. De forma geral as turmas foram assimiladas pelos Estados com muita positividade, sendo fundamental a implementação das propostas sugeridas para ampliar o aprimoramento organizacional na fase nacional do PECSOL.



6.1.1 PROPOSTA DE METODOLOGIA

Os cursos foram organizados com foco na criação e gestão do conhecimento junto as pessoas e as cooperativas participantes do programa, prevendo utilização de material pedagógico escrito e visual, com momentos presenciais e a distância articulados entre as fases da fundamentação, problematização, interação, multiplicação e internalização das temáticas estudadas.

Na apresentação – realizou-se a apresentação do módulo temático para o desenvolvimento; Fundamentação – desenvolvimento do tema gerador dos cursos e temáticas orientadoras do aprimoramento organizacional; Problematização – a turma foi convidada a trabalhar desdobramentos do tema gerador nas cooperativas; Interação - Momento de reflexão, debate, roda de conversa; Multiplicação - Proposta de multiplicação a ser incorporada a cooperativa; Internalização - Análise dos pontos apreendidos e formatação de estratégias para qualificar a incorporação das inovações junto às cooperativas locais.

APRESENTAÇÃO - Apresentação do módulo temático e orientações para desenvolvimento do conteúdo junto aos participantes e multiplicação nas cooperativas. Neste item é apresentada a forma de construção do módulo formativo, destacando metodologia e forma de complementariedade entre as temáticas e eixos presentes no material. Verificou-se que essa parte das cartilhas foi importante para maior compreensão dos participantes dos cursos e para orientação do foco das ações.

FUNDAMENTAÇÃO - O processo de criação do conhecimento começa com o compartilhamento do conhecimento teórico presente nas cartilhas e nas pessoas participantes, que corresponde à socialização do conhecimento inexplorado presente nos livros e que habita os indivíduos e precisa ser amplificado na organização. Na fundamentação é socializado o conhecimento e construções teóricas presentes nos materiais didáticos e essa parte do material foi considerada fundamental pois orientou processo de multiplicação da teoria que fundamentou as ações práticas.

PROBLEMATIZAÇÃO - Nesta fase o conhecimento o compartilhado precisa ser questionado pelos participantes a partir da realidade das cooperativas. O conhecimento do indivíduo é transferido para um formato no qual outro indivíduo possa apreender e questionar. Essa conversão do conhecimento se dará pelo diálogo, por rodas de conversa em formas prontamente compreensíveis. A problematização foi considerada pelos participantes como fundamental para garantir maior viabilidade e concretização das teorias estudadas e potencializar a aplicação e para aproximar a teoria do pragmático e operacional das cooperativas de base.

INTERAÇÃO - Esta fase envolveu mais de uma fonte de conhecimento explícito buscando compor uma nova fonte de conhecimento buscando a inovação organizacional, com a

captura e integração de técnicas e temáticas já presentes nas cooperativas e que necessitam ser qualificadas, tanto de dentro e de fora da empresa, os combinando para difusão do novo conhecimento aos membros da organização. A interação gerou sistematização de conceitos e facilitou a apreensão do conhecimento, verificou-se que a troca de conhecimentos e as dinâmicas desenvolvidas para facilitar o debate nos cursos foi fundamental para construção de inovações no programa.



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 práticas 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 multiplicação no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a multiplicação do conhecimento em nível organizacional.

Nesta fase confirmou-se que acontece a passagem do conhecimento teórico para o prático na vida das cooperativas, que deve ser incorporado na ação e na prática. Esta fase foi fortemente vinculada ao “aprender fazendo”, quando as experiências das etapas anteriores são incorporadas nas bases do conhecimento do indivíduo, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações concretas. Esse eixo pode ser considerado o principal eixo do programa, sendo sugerida a criação de novas orientações metodológicas para ampliar a capacidade dos diretores em implantar o conhecimento apreendido nas cooperativas de base.

INTERNALIZAÇÃO - Na fase da internalização acontece a passagem do conhecimento explícito para tácito incorporado na ação e na prática. Esta fase é fortemente vinculada ao aprender fazendo, quando as experiências das etapas anteriores são incorporadas nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais e de conhecimento técnico, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações concretas, devendo ser atualizado por meio da prática e da reflexão. Verifica-se que no programa piloto esta fase ainda não gerou resultados expressivos, fato que pode ser considerado normal devido ao pouco tempo de execução, mas também demonstra a necessidade de inovar na capacidade de assessoramento buscando aprimoramento da gestão e da governança.

6.1.3 ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO DO PECSOL



Na organização do PECSOL foram verificadas ações para construção, monitoria e avaliação das ações do programa junto as cooperativas. Esse processo aconteceu através do Núcleo nacional e dos núcleos estaduais de educação - NECSOL, do Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC e das reuniões realizadas bimestralmente com os educadores.

Núcleo Pedagógico Nacional – NECSOL Nacional - Neste eixo de análise verificou-se que as ações de educação do Sistema são realizadas pelas Cooperativas e Centrais de maneira instável e individual. Esta diversidade gera instabilidade e vulnerabilidade nos processos, com baixo nível de organicidade nas suas estratégias e diretrizes de educação, sendo fundamental consolidar linhas e orientações transversais que fundamentem a formação de sócios, diretores e funcionários, qualificando estratégias para sustentabilidade deste sistema organização, governança, gestão e inclusão.

Neste eixo o PECSOL orientou a construção de um núcleo nacional NECSOL com as seguintes premissas: Construir e apresentar estratégias de operacionalização do PECSOL; apresentar e validar ações a Direção Executiva através da direção de formação; coordenar as ações do programa de acordo com deliberações institucionais; orientar as ações do núcleo de formação e dos núcleos de formação; revisar os materiais, vídeos e subsídios; coordenar acordos de cooperação com universidades e parceiros para especializar as ações.

Neste item verificou-se que as reuniões foram realizadas de forma on line, limitando as relações entre os participantes, sugerindo-se que na fase nacional do programa sejam desenvolvidos momentos presenciais de construção e avaliação de diretrizes que gerem maior solidez as ações ampliando assim as capacidades e oportunidades que poderão ser executadas junto as turmas. Também se sugere que as reuniões com os educadores sejam realizadas presencialmente para assim também resolver possíveis ajustes naturais a execução dos cursos nos diversos estados onde a ação será executada.

Núcleo Pedagógico Estadual – NECSOL Estadual - Os núcleos estaduais de educação no PECSOL são espaços referências fortalecer as regionalidades e as diversidades existentes nos diversos Estados. Na fase piloto participaram dos núcleos de educação: Secretárias de Educação/formação da UNICAFES Estadual, Secretárias de formação sindicais, Institutos, Universidades e outros parceiros que ajudaram na construção da educação cooperativista.

As ações de educação do Cooperativismo Solidário se fundamentam nas metodologias de educação popular, fundamentadas na metodologia das práxis e da alternância. Neste processo verificam-se bons índices de resultados nas ações educativas desenvolvidas nesta estratégia, sendo fundamental construir parceiras com novas instituições de ensino para qualificar a forma de empoderamento dos diretores e assessores que trabalham na gestão e governança das cooperativas.

Neste eixo realizadas reuniões Estaduais com Universidades, Institutos, Organizações Não Governamentais, Agências de Desenvolvimento e outros, com o objetivo de qualificação dos cursos, suporte na elaboração dos materiais e subsídios previstos no programa; assessorias especializadas: Mercados; Gestão; Contabilidade, orientações para revisão das cartilhas, Cadernos Pedagógicos, Vídeos e subsídio, apoio no desenvolvimento de cursos EAD previsto para ação nacional.





Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC - O Sistema de gestão do conhecimento - SGC, foi implantando nas UNICAFES estaduais e nas cooperativas participantes com o objetivo de ampliar a governança sobre as ações de educação desenvolvidas, buscando ampliar as possibilidades de análise e gestão dos resultados dos processos formativos. No entanto, na fase piloto verificou-se a necessidade de aumentar o tempo e processos para que as lideranças tenham maior domínio desta ferramenta. Essa ferramenta possibilitou a realização de um diagnóstico do marco zero do programa e organização das cooperativas participantes com foco na construção de resultados.

Indicadores de Resultados - Para construção do PECSOL verificou-se que a UNICAFES buscou organizar as ações pautada em Indicadores Sociais e econômicos, buscando ampliar as ações das cooperativas no campo dos negócios e também no campo da organização e inclusão dos associados com foco na organização e aprimoramento das atividades.

Nos indicadores sociais se buscou articular os participantes de forma a gerar aprovação do PECSOL e implantação nas beneficiárias (resolução); aumento no número de Sócios das cooperativas participantes; participação de jovens e mulheres nos espaços diretivos; parcerias construídas no Estado e nas cooperativas; renovação das lideranças na composição dos conselhos; pessoas mais qualificadas para gestão de governança com certificação.

Nos indicadores econômicos se buscou o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão do conhecimento em 100% das cooperativas; implantação de inovações estratégicas na governança e gestão em 50% Cooperativas (definição de papéis da direção executiva; implantação de sistema de transparência para o quadro social; realização de pré assembleias nas cooperativas); participação de 50% das cooperativas nas redes territoriais (Centrais/Federação); estratificação das cooperativas em níveis determinando um grau de crescimento econômico variável de 10 a 50% considerando o nível a realidade local/regional. Esses resultados não estavam previstos no programa, mas a UNICAFES buscou construir inovações para desenvolver ferramentas para o maior aprimoramento organizacional.

7. RESULTADOS ALCANÇADOS NO PECSOL II

Nos resultados previstos no PECSOL verificou-se que o programa alcançou suas metas na implantação o Sistema de gestão do conhecimento nas cooperativas participantes; com a constituição do PECSOL e versão prévia das cartilhas e vídeos formativos com ação replicada nas turmas; com a qualificação de indicadores de resultados do programa contínuo de formação e cursos; com a multiplicação do conhecimento nas cooperativas verificando ações práticas e com a socialização dos resultados do programa com materiais on line, revista e site que facilitam o repasse dos avanços na construção e gestão do conhecimento no cooperativismo.

7.1 RESULTADOS ALCANÇADOS NA BAHIA

7.1.1 Apresentação do PECSOL Bahia

O Programa de Educação do Cooperativismo Solidário do Estado da Bahia, tem como intuito, o aprimoramento das estratégias organizacionais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária filiadas a UNICAFES Bahia, com foco no fomento e inclusão de novas lideranças, na gestão e governança das cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos participativos, com empoderamento e fortalecimento do capital social, ampliação do número de multiplicadores, inclusão de jovens e mulheres, através de práticas educativas.

Com o objetivo geral de realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES, integrada com as estratégias institucionais de finanças, mercados e serviços, buscando fortalecer as estratégias de organização de Redes Territoriais de Cooperativas.

As principais demandas de gestão e governança das cooperativas do estado da Bahia tem como principal foco a baixa organização e controle social, visto que, dentre o diagnóstico realizado com as cooperativas participantes do Programa as mesmas sinalizaram a baixa participação dos sócios e as dificuldades, principalmente na inclusão de jovens nas cooperativas. Dessa forma, a metodologia privilegiou os conhecimentos prévios dos educandos, bem como, utilizou de ferramentas de DRP's tanto nas multiplicações, quanto os conteúdos trabalhados em sala.



*público alvo do
PECSOL na Bahia*

7.1.2 Público/abrangência

Nome Fantasia	Razão Social
1. COOPESER	Cooperativa de Pequenos Agricultores da Agricultura Familiar do Distrito de Tiquaruçu – COOPERQUARUÇU
2. ARCO SERTÃO	Central de Cooperativas de Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária
3. ASCOOB SISAL	Cooperativa de Credito Rural de Serrinha
4. COOPAFES SERRINHA	Cooperativa de Produtores e Comerciantes dos Produtos da Agricultura Familiar e Economia Solidária de Serrinha
5. COOAFES	Cooperativa dos Agricultores Familiares e Grupos de Empreendimentos Solidários da Conceição do Coité
6. COOPERGAMA	Cooperativa Mista de Produção de Gameleira
7. COOFAB	Cooperativa Mista da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Município de Brejões
8. COOAMA	Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia Solidaria do Vale do Jequiçá
1. COOPAMA	Cooperativa dos Agricultores Familiares e Economia Solidária do Litoral Norte e Agreste de Alagoinhas
10. COOPERFATIMA	Cooperativa Agroindustrial de Nova Fátima Bahia
11. COOPERQUARUÇU	Cooperativa de Pequenos Agricultores da Agricultura Familiar do Distrito de Tiquaruçu

7.1.3 Constituição do PECSOL Estadual

O programa de educação cooperativista se deu a partir de um processo dialógico entre a diretoria da UNICAFES BA, as filiadas que estavam participando do PECSOL e o IF BAIANO. Tem como objetivo geral: Realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES, integrada com as estratégias institucionais de finanças, mercados e serviços, buscando fortalecer as estratégias de organização de Redes Territoriais de Cooperativas. Tendo como objetivos específicos:

- Ampliar instrumentos para consolidação das redes de cooperação, com fomento às práti-

cas e iniciativas de autogestão, de integração de setores com estruturação de complexos de produção, comercialização e consumo que tornam possíveis, ajuda, intercooperação e aprendizado mútuo entre os empreendimentos;

- Promover capacitação teórico-prática em temas relevantes como: gênero e feminismo, geração e sucessão rural, meios de comunicação e mídias sociais, comercialização, políticas públicas de crédito e movimentos sociais, agroecologia, cooperativismo e associativismo;
- Promover a integração dos empreendimentos econômicos solidários, proporcionando espaço de troca de experiências e saberes entre eles, focando na qualificação da produção, formalização jurídica, acesso a mercados;
- Fomentar estratégias participativas, por meio da organização de Bases de Serviços de Assessoramento técnico aos empreendimentos, no intuito construir subsídios em apoio às Redes de Cooperação Solidária;
- Implementar iniciativas de geração de trabalho e renda que possibilite dentro de uma perspectiva social, política e econômica o empoderamento da mulher no exercício da sua cidadania em vistas à igualdade de gênero;
- Fortalecer a compreensão de que formação e a assessoria técnica são processos contínuos de promoção, apoio e fomento, necessários para o aperfeiçoamento da autogestão, comercialização e fortalecimento das redes de cooperação;
- Empoderar lideranças cooperativas na promoção do desenvolvimento local, multiplicando a atuação em diversas frentes de trabalho, com eixos vinculados a formação técnica, operacional, e, eixos com formação estratégica e política;
- Ampliar espaços permanentes de formação e inclusão de novas lideranças, favorecendo realização de momentos de análise e construção de alternativas para fortalecimento deste segmento organizativo;
- Multiplicar os diversos conhecimentos produzidos junto às cooperativas de base, valorizando os potenciais dos atores envolvidos.

7.1.4 Constituição do NECSOL Estadual

O Núcleo de Educação Estadual foi construído com ampla participação dos diretores, cooperativas e parceiros do Cooperativismo da Agricultura Familiar no Estado da Bahia. Assim com programa se deu a partir de reuniões com a diretoria da UNICAFES BA e a educadora do PECSOL que organizou as demandas no documento apresentadas as cooperativas no encontro do módulo extra do PECSOL.

O núcleo foi orientado por resolução pactuada com todas as cooperativas filiadas à UNICAFES para que norteie as constituições das próximas diretorias, bem como, com a parceria com IF BAIANO consolidada iremos passar a construir cursos de educação cooperativas para suprir a necessidade das cooperativas.

O mesmo vem sendo discutido com IF BAIANO para implementar ações em parceria com a instituição e o SISTEMA UNICAFES, contamos com o maior apoio da ASCOOB e a ARCO SERTÃO CENTRAL para organizar as demandas das cooperativas e as solicitações de cursos de extensão. O termo de parceria para oficializar essa ação está em análise pela diretoria do campus.



7.1.5 Sistema de Gestão do Conhecimento

Com relação ao lançamento dos dados no Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC a Bahia realizou o cadastro das 11 cooperativas participantes, pontuando sobre suas informações principais. O estado sugere que o SGC seja concluído e aprimorado para que as cooperativas possam utiliza-lo no segundo momento do Projeto, entretanto, achamos que em algumas realidades o mesmo não será aproveitado 100%, pois, algumas cooperativas possuem inúmeras limitações principalmente no campo de acesso a tecnologia.

O sistema é de extrema importância para o acompanhamento das atividades durante o tempo comunidade, bem como, para nortear os estudos aprofundados de alguns alunos/as. É importante ressaltar que ainda há cooperativas que possuem dificuldades de acesso à internet no estado da Bahia, por essa razão, estamos buscando com os alunos/as alternativas para que o acesso do SGC.

7.1.6 Parcerias constituídas

Outro ponto significativo da articulação do PECSOL na Bahia se refere as parcerias para constituição do Núcleo de Educação Cooperativista. O mesmo conta com a participação do Instituto Federal de Ciências e Tecnologias - IF BAIANO, da Cooperativa de Crédito Rural – ASCOOB SISAL, da Rede de cooperação solidária ARCO SERTÃO e da UNICAFES BA, os mesmos se reuniram mensalmente para discutir sobre as temáticas e as metodologias adotadas nessa primeira fase.

Visando fomentar um laboratório de vivências os estudantes e professores do IF BAIANO e as cooperativas da turma piloto, os estudantes do curso de gestão de cooperativas passaram a participar de momentos formativos do curso, entre multiplicações e módulos presenciais, onde conheceram as experiências das cooperativas, interagindo e esclarecendo dúvidas sobre a forma de organização.

Sem dúvidas, o PECSOL, nessa sua primeira fase, trouxe para as cooperativas da Bahia resultados significativos, parcerias institucionais e construção de um programa sólido de Educação Cooperativista, que tem como principal intuito empoderar os atores sociais por meio do conhecimento.

O PECSOL no estado da Bahia buscou envolver os ramos cooperativistas, os diferentes níveis organizacionais, as diferentes experiências do cooperativismo solidário e principalmente, buscou envolver os estudantes de Gestão de Cooperativas do Instituto Federal de Ciências e Tecnologias – IF BAIANO.

Partindo da convicção política defendida pela UNICAFES BA, no que se refere ao fortalecimento cooperativo, cultural, econômico e social dos diversos agentes sociais envolvidos em processos de mudança, o PECSOL alavancou e fortaleceu as cooperativas que ainda estavam em nível organizacional mais baixo.



7.1.7 Resultados da Apreensão nas Pessoas

O patrono da Educação Paulo Freire um dia nos disse “toda educação é política”, e compreendendo essa política como base para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e solidária, a UNICAFES BA, em parceria com a UNICAFES Nacional e SESCOOP, desenvolveu durante os meses de fevereiro a junho de 2018 a turma piloto interterritorial do Programa de Educação.

Com a participação de 12 empreendimentos de diversos ramos do cooperativismo solidário (2 cooperativas de crédito, 2 redes de comercialização, 1 cooperativa de trabalho, 1 associação e 6 cooperativas de produção e comercialização), dentre eles o crédito, o trabalho a produção e comercialização, trouxeram uma sinergia de troca de conhecimentos, experiências, saberes e fazeres que contribuíram significativamente para a gestão, governança e principalmente, para a formação da pessoa humana, pelo viés de uma educação voltada para o empoderamento dos jovens e das mulheres, bem como, a superação de um modelo excludente de sociedade por meio da coletividade e do cooperativismo.

A turma possuía 25 pessoas, dentre elas, 50% de mulheres e 30% de jovens, todos e todas em busca de (re)construir estratégias e inovações para fortalecer o Cooperativismo Solidário e da Agricultura Familiar. Para tanto, foram trabalhadas diversas temáticas dentro de 04 módulos, sendo elas: gestão e governança, marketing e identidade visual para as cooperativas, a inclusão de jovens e mulheres, o controle social, as metodologias participativas, Plano de Ação, acesso a mercados, as legislações, a contabilidade, entre outras temáticas.

Com o intuito de transformar a realidade das cooperativas, e construir conhecimento para além dos muros das salas de aula e das cooperativas, os educandos e as educandas foram motivados/as a realizar multiplicações dentro das cooperativas, nas Feiras de exposição, nos eventos nos quais participavam e nas suas comunidades, onde apresentaram e realizaram intervenções formativas sobre as temáticas trabalhadas em cada módulo.



7.1.8 Resultados da Internalização nas Cooperativas

A internalização foi realizada através dos cursos as cooperativas passaram a desenvolver mais: Controle social, fiscalização; redução de despesas; realização de novos negócios; realização de DRP's com a ferramenta do FOFA; reuniões com a direção e com os associados; autoavaliação; planejamentos de MKT; aplicação de oficinas nas reuniões mensais.

Para internalização dos conhecimentos de governança – inovações: Multiplicações abertas para as comunidades, onde se incorporava não somente os cooperados, mas todas as pessoas das comunidades; feiras como um espaço de multiplicação; entrevistas nas rádios e publicações nas redes sociais sobre a cooperativa; visita aos agricultores em suas propriedades; compras coletivas.

De maneira geral verifica-se que o processo de multiplicação é fundamental para a internalização nas cooperativas e este processo garante melhores condições de assimilação temática entre os participantes. No entanto, devido ao conjunto de limitadores presente nas cooperativas singulares as ações precisam ser continuadas.

7.1.9 Resultado Geral na Bahia

Para a definição dos resultados sociais e econômicos das cooperativas a Unicafes Bahia construiu juntamente com as cooperativas da turma piloto, expectativas das mesmas no Programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL, ressaltando principalmente que esses resultados não poderão ser alcançados em um curto período de tempo como o que temos nessa turma piloto, mas visualizamos esses resultados a longo prazo, sendo eles:

Dados Sociais

- PECSOL implantação no estado da Bahia e nas Cooperativas participantes;
- Parcerias com Universidades e espaços de educação construídas nos Estado;
- 25 Pessoas mais qualificadas para gestão de governança com certificação;
- 11 Cooperativas adotando inovadoras para melhorar a gestão e governança;
- 100 Pessoas qualificadas em temáticas que irão contribuir para o melhoramento da gestão e governança nas cooperativas.

Dados Econômicos

- Implantação de sistemas de gestão do conhecimento em 50% das cooperativas;
- Implantação de inovações estratégicas na governança e gestão em 50% das Cooperativas (definição de papéis da direção executiva; implantação de sistema de transparência para o quadro social; inovações para sustentabilidade);
- Participação de 50% das cooperativas nas redes/centrais territoriais;
- Estratificação das cooperativas com grau de crescimento econômico variável de 20 a 50% considerando o nível de desenvolvimento e a realidade local/regional.

7.2 RESULTADOS ALCANÇADOS NO PARANÁ

7.2.1 Apresentação PECSOL Paraná

O Programa de Educação do Cooperativismo Solidário do Estado do Paraná, tem como intuito, o aprimoramento das estratégias organizacionais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia solidária filiadas a Unicafes, com foco no fomento e inclusão de novas lideranças, na gestão e governança das cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos participativos, com empoderamento e fortalecimento do capital social, ampliação do número de multiplicadores, inclusão de jovens e mulheres, através de práticas educativas.

Realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES, integrada com as estratégias institucionais de finanças, mercados e serviços, buscando fortalecer as estratégias de organização de Redes Territoriais de Cooperativas. Objetivos Específicos:

Ampliar instrumentos para consolidação das redes de cooperação, com fomento às práticas e iniciativas de autogestão, de integração de setores com estruturação de complexos de produção, comercialização e consumo que tornam possíveis, ajuda, intercooperação e aprendizado mútuo entre os empreendimentos;

Promover capacitação teórico-prática em temas relevantes como: Cooperativismo Solidário, sustentabilidade e meio ambiente, gênero e feminismo, geração e sucessão rural, meios de comunicação, marketing e utilização das mídias sociais, comercialização e mercado, Direitos e deveres dos cooperados, situação econômica atual e suas implicações para o cooperativismo, Previdência Social e diversificação de comercialização e produção;

- Promover a integração das cooperativas e economia solidária, para trocas de experiências, com foco na qualificação da gestão, produção e comercialização;
- Realizar acordos e parcerias com as Universidade Públicas e Privadas e outras entidades e organizações para a realização de cursos de formação, bem como obter assessoramento técnico e apoio aos empreendimentos solidários, ou seja, criar uma rede de cooperação;
- Criar espaços permanentes de formação e inclusão de jovens e mulheres, possibilitando a inclusão social, política e econômica dessas categorias;
- Fortalecer as lideranças, para que atuem nas diversas áreas, com conhecimento sobre sua região, a fim de promover o desenvolvimento local e o cooperativismo solidário.
- Multiplicar os diversos conhecimentos produzidos junto às cooperativas de base, valorizando os potenciais dos atores envolvidos, superando a ideia do conhecimento como instrumento restrito a alguns grupos, e, valorizando o pressuposto de que os atores são capazes de aprender, gerar e multiplicar conhecimentos.

7.2.2 Público/abrangência

Nome Fantasia	Razão Social
CRESOL São Miguel do Iguaçu	Cooperativa de Crédito Rural com interação Solidária de São Miguel do Iguaçu.
CRESOL Santa Lucia	Cooperativa de Credito Rural com interação Solidária de Santa Lúcia.
CRESOL Três Barras do Paraná	Cooperativa de Credito Rural com interação Solidária de Três Barras do Paraná.
CRESOL Vale do Piquiri – Ibema	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Ibema.
CRESOL Cascavel	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Cascavel.
COOPLAF Três Barras	Cooperativa de leite da Agricultura Familiar com interação Solidária de Três Barras do Paraná.
COOPLAF Guaraniaçu	Cooperativa de leite da Agricultura Familiar com interação Solidária de Guaraniaçu.
COOPLAF Medianeira	Cooperativa de leite da Agricultura Familiar com interação Solidária de Medianeira.
Cooplaf Cascavel	Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Cascavel.
SISCOOPLAF	Cooperativa central de leite da Agricultura Familiar com interação Solidária do Oeste do Paraná.
COAFASO	Cooperativa da Agricultura Familiar e Solidária do Oeste do Paraná.

7.2.3 Constituição do PECSOL Estadual

O PECSOL no Estado do Paraná foi construído a partir das demandas das cooperativas. O programa foi executado na região oeste do Estado com maior participação das cooperativas COOPLAF que trabalham com o Sistema leite. Apresentam-se algumas demandas de gestão e governança:

- Dificuldade de aplicação das ferramentas de gestão que seja capaz de facilitar o ganho de competitividade ao mesmo tempo em que mantenha as características de solidariedade e cooperação;

- As cooperativas não possuem um plano de gestão e desenvolvimento capaz de determinar procedimentos como: forma de gestão, relação com os cooperados, missão, objetivos pretendidos, metas a serem cumpridas, troca de informações, abertura de canais de comunicação entre os associados e comunidade em geral, não há estratégias definidas para trabalhar as vendas dos produtos, as parcerias entre as cooperativas, universidades e outras entidades é basicamente inexistente;
- Necessidade de criar ações específicas para fortalecer a participação das mulheres e jovens; estabelecer estratégias para fidelizar o quadro social existente, bem como aumentar o quadro social;
- Não possuem cursos de formação continuada para diretores, conselheiros e associados. Necessidade de estabelecer atuação em rede, a fim de compartilhar saberes e experiências, construindo uma articulação que fortaleça o movimento que trilha e acredita nos mesmos princípios e práticas calcadas na solidariedade.

A metodologia consiste em determinar todos os passos do projeto, para tal, os cursos foram realizados com foco na criação e gestão do conhecimento. Nesse sentido, foi preciso articular a teoria com a prática das cooperativas. Primeiramente, fez-se necessário uma formação inicial com referenciais teóricos, com recursos de apreensão do conhecimento como reflexões, debates, trocas de experiências, leituras complementares, rodas de conversa, esses instrumentos possibilitaram a construção de um repertório que se desdobrou em soluções e ações práticas.

Nesse sentido, os educandos participantes do programa serão pontes para a formação dos demais associados e comunidades, sempre com o olhar para as demandas e desafios do seu local. O conhecimento adquirido nos cursos deve ser multiplicado, ou seja, a função da multiplicação no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a multiplicação do conhecimento em nível organizacional.

A multiplicação é um dos objetivos específicos do programa e visa consolidar os conhecimentos produzidos junto às cooperativas de base, valorizando os potenciais dos atores envolvidos. As 11 (onze) cooperativas preencheram o formulário do Marco Zero e 25 (vinte e cinco) pessoas preencheram o formulário do Marco Zero para os associados. Foi observado no Marco Zero que 60% das cooperativas apresentam as mesmas dificuldades, que resultaram nas sugestões de ações a serem implantadas.

As respostas do Marco Zero das Cooperativas foram agrupadas em 9 (nove) categorias: 1) Dados gerais da cooperativa; 2) Motivação para se organizar em cooperativa; 3) Sócios da cooperativa; 4) Gestão da cooperativa; 5) Estrutura financeira da cooperativa; 6) Comercialização da cooperativa; 7) Governança da Organização; 8) Regras internas e procedimentos; 9) Serviços.

As respostas ao Marco Zero dos associados foram agrupadas em 4 (quatro) categorias: 1) Sócio da cooperativa; 2) Sucessão familiar; 3) Estrutura financeira; 4) Cultura (formação já adquirida no âmbito da Agricultura Familiar e Cooperativismo). No geral, os objetivos do Marco Zero foram atingidos. Os resultados serão divulgados e socializados com materiais online para todas as cooperativas participantes da turma.

As estratégias aqui apresentadas, devem ser pensadas e desenvolvidas a longo prazo, bem como podem sofrer alterações durante o processo de implementação:

- Elaboração de um Plano de Desenvolvimento;
- Firmar parcerias com universidades, organizações e entidades para cooperação e aprendizado;

Ampliar instrumentos para consolidação das redes de cooperação possibilitando condições para a aprendizagem e inovação, mediante o compartilhamento de ideias e de experiência entre os associados e ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes;

Implementar cursos de formação continuada para capacitação teórico-prática em temas relevantes para a sociedade e para o cooperativismo solidário; criar espaços permanentes de formação e inclusão de jovens e mulheres, possibilitando a inclusão social, política e econômica dessas categorias.

Preparar e fortalecer as lideranças para que atuem nas diversas áreas, com conhecimento sobre sua região, a fim de promover o desenvolvimento local e o cooperativismo solidário; multiplicar os diversos conhecimentos produzidos junto às cooperativas de base, valorizando os potenciais dos atores envolvidos, superando a ideia do conhecimento como instrumento restrito a alguns grupos, e, valorizando o pressuposto de que os atores são capazes de aprender, gerar e multiplicar. Utilizar as mídias sociais (rádio, folder informativo) como ferramentas para que os associados e comunidade em geral conheçam as cooperativas e as atividades realizadas ampliando a capacidade de fidelização social.

7.2.4 Constituição do NECSOL Estadual

A UNICAFES – PARANÁ construiu juntamente com as 11 (onze) cooperativas participantes da turma piloto, algumas estratégias e ações necessárias para se alcançar um resultado positivo, tais estratégias e ações devem ser desenvolvidas gradativamente, estima-se que os resultados serão obtidos a longo prazo. Ações desenvolvidas para atingir os objetivos do programa no Estado:

Organização e mobilização das cooperativas para participação do Programa; realização dos cursos com interação de todos os participantes, facilitando assim, a compreensão do conteúdo trabalhado, bem como a troca de experiências; multiplicação dos diversos conhecimentos produzidos junto às cooperativas de base, valorizando os potenciais dos atores envolvidos, superando a ideia do conhecimento como instrumento restrito a alguns grupos, e, valorizando o pressuposto de que os atores são capazes de aprender e multiplicar conhecimentos.

Realização de parcerias com as Universidades, Organizações e movimentos sociais, para

colaboração na formação e assessoramento às cooperativas; interação entre as cooperativas, buscando a construção de uma rede de cooperação, troca de saberes, objetivando fortalecer o cooperativismo solidário; realização de cursos específicos para formação de jovens e mulheres, objetivando a inclusão e a participação nos espaços decisórios das cooperativas.

O Núcleo de Educação do Cooperativismo Solidário foi constituído com a participação da Cooperativa Central de Leite – SISCOOPLAF, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Centro Universitário Assis Gurcaz – Fag, Centro Regional de Direitos Humanos – CRDH. O objetivo destas parcerias é a facilitação na execução dos cursos, ajudar em temas especializados, ampliar o debate sobre o fortalecimento da gestão/governança e a certificação técnica ou acadêmica dos cursos.

As atividades realizadas foram direcionadas para o cooperativismo solidário, sendo que, o Programa Nacional de Formação tem como meta o fortalecimento da gestão e governança das pessoas e na maior viabilidade social e econômica das cooperativas da agricultura familiar e economia solidária, com estratégias fundamentadas em processos participativos, empoderamento e fortalecimento do capital social, ampliação do número de multiplicadores, inclusão de jovens e adultos.

A capacitação e formação dos participantes foram realizados com ações direcionadas, visando a concretização destas. As atividades desenvolvidas pelo NECSOL foram de extrema relevância para a construção do programa, pois a organização, as parcerias, mobilização das cooperativas, formas de multiplicação, foram realizadas com a participação dos membros do NECSOL.

Destacam-se atividades realizadas: Reuniões para discussão sobre os cursos; inclusão de temas diversos para serem debatidos com os participantes; mobilização das cooperativas para participação no curso e realização das multiplicações; levantamento das principais demandas das cooperativas participantes.

7.2.5 Sistema gestão do conhecimento

Na implantação do sistema destacam-se desafios para implantar o Sistema de gestão do conhecimento nas cooperativas: Muitas cooperativas não possuem uma situação financeira boa, o que dificulta a realização de muitas ações; As cooperativas não possuem um Plano de gestão e desenvolvimento; Muitas cooperativas entendem que há uma necessidade de cursos de formação permanente, no entanto, necessitam de parceiros como Universidades e outras organizações para desenvolverem projetos; Dificuldades de participação e comprometimento dos associados; As cooperativas não possuem um programa de inclusão de jovens e mulheres que considere os quesitos de equidade de gênero e geração; Falta de estratégias para manter e fomentar a resiliência, motivação e busca dos objetivos estabelecidos quando da criação do empreendimento; Aspectos como decisão coletiva, coletivização e princípios do cooperativismo solidário são pontos que precisam ser melhorados.

Sobre os pontos a serem melhorados na utilização do sistema destacam-se as seguintes iniciativas: Fortalecer os princípios do Cooperativismo Solidário; apresentar aos associados o Estatuto Social da Cooperativa, ou seja, mostrar aos associados quais são os benefícios e riscos, direitos e deveres ao serem sócios de uma cooperativa de interação solidária; fomentar o

trabalho em rede; utilizar-se de forma mais efetiva das mídias sociais; elaborar um plano de gestão e desenvolvimento; curso de legislação básica para o Cooperativismo solidário.

7.2.6 Parcerias constituídas

Para multiplicar o conhecimento nas cooperativas, foram utilizados nas multiplicações vários métodos, quais sejam: dinâmica de grupo; debates e reflexões sobre as temáticas desenvolvidas; aplicação de questionários; trabalhos em grupo.

Diante do cenário presente nas cooperativas forma necessárias várias parcerias, pois a socialização se dá a partir do desenvolvimento do conteúdo, da discussão da temática e da reflexão. Um dos mecanismos utilizados para a socialização do conhecimento é a multiplicação, que tem como objetivo aplicar o conhecimento teórico em ações reais e práticas das cooperativas.

A multiplicação é entendida pelas cooperativas como um dos processos mais importantes para o compartilhamento de ideias e experiências, permitindo que as demandas sejam identificadas e ações efetivas sejam construídas. Foram realizadas parcerias para local de realização dos cursos (auditórios, hotel): Cooperativa de Crédito e interação solidária – CRESOL - Realização dos cursos – Auditório; Parcerias para metodologias e organização dos cursos: Cooperativa Central de leite – SISCOOPLAF; Universidade Estadual do oeste do Paraná – UNIOESTE.

Parcerias para deslocamento dos participantes: Todas as 11 (onze) cooperativas são parceiras para o deslocamento dos participantes. Parcerias para tutorias e certificação dos cursos: Universidade Estadual do oeste do Paraná – UNIOESTE.



7.2.6 Parcerias constituídas

Foram realizadas parcerias para local de realização dos cursos (auditórios, hotel): Cooperativa de Crédito e interação solidária – CRESOL - Realização dos cursos – Auditório; Parcerias para metodologias e organização dos cursos: Cooperativa Central de leite – SISCOOPLAF; Universidade Estadual do oeste do Paraná – UNIOESTE. Parcerias para deslocamento dos participantes: Todas as 11 (onze) cooperativas são parceiras para o deslocamento dos participantes. Parcerias para tutorias e certificação dos cursos: Universidade Estadual do oeste do Paraná – UNIOESTE.

7.2.7 Resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas

Os resultados estão vinculados as metodologias desenvolvidas. Quando as metodologias utilizadas se destacam as principais demandas de formação das cooperativas: Formação e qualificação do quadro diretivo; inclusão de jovens e mulheres na perspectiva de equidade de gênero; capacitação permanente sobre os princípios do cooperativismo solidário; educar para o cooperativismo; abrangendo diretores, conselheiros, associados e comunidade em geral. Destacam-se resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas:

- Número de pessoas inscritas na turma: 24 (vinte e quatro) participantes.
- Número de pessoas que concluíram os cursos: 24 (vinte e quatro) participantes concluíram o curso;
- Número de pessoas atingidas através da multiplicação: diretamente em torno de 80 (oitenta) pessoas;
- Autoavaliação escrita após o encerramento do curso sobre as temáticas desenvolvidas;
- Realização de uma mesa redonda com sorteio de alguns pontos desenvolvidos para debate e reflexão.



7.2.8 Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas

Os resultados foram mensurados pela compilação dos dados do Marco zero, pelas visitas realizadas pela educadora às cooperativas e pelas multiplicações gerando a seguinte apreensão nas cooperativas:

- Criação de curso permanente para a direção e lideranças sobre gestão com número de cooperativas participantes dos cursos: 11 (onze) cooperativas;
- Elaboração de um plano de gestão que contemple os objetivos pretendidos pela cooperativa e criação de um sistema de comunicação que proporcione retornos adequados para a revisão das realizações organizacionais em comparação aos objetivos traçados;
- Trabalhar com uma visão ampla do seu ambiente de atuação e definir estratégias, através de uma criteriosa análise da tecnologia, do mercado e dos produtos;
- Necessidade de mensurar alguns aspectos como o desenvolvimento do conhecimento dos cooperados e das necessidades dos associados, retorno financeiro das atividades propostas e relação com a comunidade, entre outros.
- Ser uma organização cidadã, comprometida com a preservação do meio ambiente e com a divulgação e fortalecimento do cooperativismo solidário.
- Na perspectiva de clientes, alguns objetivos são destinados a atender seu público interno, ou seja, aos cooperados, tais como: oferecer produtos e serviços a custos mais baixos que o mercado.
- Contribuir com o desenvolvimento técnico; e ser canal de distribuição da produção. Sistema de gestão do conhecimento foi implantado: Número de pessoas que utilizam: 24 (vinte e quatro) pessoas.
- Parceria com Universidades alcançada: Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE com previsão de cursos de formação; palestras; projetos de Pesquisa.



7.2.9 Resultado geral no Paraná

Os cursos do PECSOL no Estado do Paraná foram importantes para construção de linhas orientadoras de ação junto aos diretores, mulheres e jovens, ampliando a qualificação na gestão e governança das cooperativas. Estimular as lideranças a debater e aprender soluções para os problemas das propriedades de suas famílias, construindo alternativas para maior incentivo para a juventude rural.

Número médio de sócios - Analisando o resultado do Marco zero das cooperativas temos um número médio de sócios maior que 1.000 (um mil). Média de crescimento de sócios - baseado no resultado marco zero não foi possível identificar se houve aumento ou diminuição do número de associados (Observação: é necessário acrescentar uma ou mais questões referentes ao tema no Marco Zero). Iniciativas desenvolvidas para incluir mais sócios - Visitas a possíveis novos associados; encontros, seminários e palestras; uso das mídias sociais para que a comunidade conheça as atividades da cooperativa.

Estratégia de gestão existente nas cooperativas - Existe estrutura técnica, de pessoal (funcionário), uma boa participação dos diretores e um software de gestão, no entanto, não há informações suficientes no marco zero para identificar se existe uma estratégia de gestão efetiva. Pelas visitas realizadas nas cooperativas pela educadora, foi possível identificar que não existe uma estratégia de gestão definida na maioria delas. Sobre a média de crescimento nas sobras das cooperativas - Não há informações suficientes no marco zero para identificar se houve crescimento nas sobras das cooperativas. Sobre os instrumentos de TI utilizados pelas cooperativas: As 11 (onze) cooperativas possuem software de gestão. Cooperativas participantes do Curso: 11 Cooperativas participantes:

- Índice de participação: 100%
- Índice de conclusão dos cursos: 100%
- Mulheres participantes do Curso:
- Índice de participação: 8,3% de mulheres participantes do curso
- Índice de conclusão dos cursos: 8,3%
- Jovens participantes do Curso:
- Índice de participação: 8,3% de jovens participantes do curso
- Índice de conclusão dos cursos: 8,3%

O ponto mais importante no Estado foi a aprovação do PECSOL com a constituição do NECSOL e implantação do Sistema de Gestão do conhecimento nas centrais e cooperativas participantes em nível estadual, com parceria construída com a UNIOESTE – Universidade do Oeste do Paraná.



7.3 RESULTADOS ALCANÇADOS NO MATO GROSSO DO SUL

7.3.1 Apresentação do PECSOL Mato Grosso do Sul

O PECSOL Mato Grosso do Sul foi desenvolvido no sentido de fortalecer a atuação cooperativista no estado, buscando o fortalecimento das cooperativas e das parcerias estabelecidas nesse período, contribuindo com uma nova fase no estado buscando: Fomentar ações educativas e de articulação do cooperativismo no Mato Grosso do Sul; promover o fortalecimento da gestão e governança nas cooperativas; estabelecer parcerias efetivas que contribuam e reforcem o PECSOL no Estado; contribuir com um processo de capacitação continuada para lideranças, diretoria e funcionários/colaboradores das cooperativas; contribuir para dar visibilidade as cooperativas seus produtos e serviços; qualificar a gestão das cooperativas, de suas diretorias e estimular o cooperativismo em Rede, instituir e fortalecer centrais de cooperativas no Estado; instituir Núcleo de Formação do Cooperativismo Solidário.

Os principais desafios, comuns as cooperativas, que se consolidaram nesse processo e que deve ser objeto de maior atenção e ações práticas são o planejamento integrado nas cooperativas (gestão em todas as áreas); de uma maneira geral, planejar é antecipar o futuro desejado para que as ações de hoje estejam alinhadas com o que queremos que aconteça nos próximos dias, semanas, meses e anos.

Essa não é uma realidade na maioria das nossas cooperativas, as coisas vão acontecendo, uma ação, um setor se sobrepõe, ocorre muito retrabalho, muita perda de tempo, de recursos financeiros. É nesse sentido a demanda por planejamento integrado, buscando entender todas as áreas, os papéis(competências), da cooperativa, para eleger prioridades nesse planejamento.

7.3.2 Público/abrangência

O público participante do PECSOL no MS, são agricultoras e agricultores familiares e um percentual de 30% de jovens, a grande maioria 90% das cooperativas tem origem nos assentamentos rurais, são homens e mulheres com papel relevante no cenário da Agricultura Familiar, da Economia Solidária e do Cooperativismo Solidário no estado. As cooperativas participantes do PECSOL estão todas engajadas no debate sobre os desafios da Agricultura Familiar e do Cooperativismo Solidário, todas tem um histórico de lutas em prol da Agricultura Familiar, da Economia Solidária, na defesa dos recursos naturais, da Agroecologia, e da Segurança Alimentar. Abaixo quadro com a relação das cooperativas e seus municípios de origem, o público tem uma abrangência Estadual.

No SIGLA	Nome
ORGANOCOOP	Cooperativa dos Produtores Orgânicos da Agricultura Familiar de Campo Grande
COOPRAN	Cooperativa dos Produtores da Região do Pulador de Anastácio
COONDAF	Cooperativa Nacional do Desenvolvimento da Agricultura Familiar de Campo Grande
COOPERAPOMS	Cooperativa da Associação dos Produtores de Orgânicos do Mato Grosso do Sul de Dourados
COOPERANA	Cooperativa dos Produtores Rurais do Assentamento Nova Aliança de Terrenos
COOPVERDE	Cooperativa Mista Agropecuária de Terrenos

Ações desenvolvidas para atingir os objetivos do programa no Estado: Realização de visita, reuniões agendadas junto as instituições governamentais e não governamentais, divulgando a proposta do PECSOL, da UNICAFES/MS, levando materiais informativos, distribuição do programa de formação impresso, tudo com objetivo de sensibilizar, buscando estabelecer parcerias.

7.3.3 Constituição do PECSOL Estadual

O PECSOL foi constituído a partir de reuniões do núcleo de estudos (NECSOL), estadual, para aprofundar a compreensão sobre o PECSOL, participação de cada organização e formas para aprofundar os temas, debater sobre os desafios para realização do programa. No início do programa foram estabelecidas parcerias para assegurar locais para realização das atividades, deslocamentos e principalmente dos cursos e das multiplicações, hospedagem solidária para os participantes.

Na organização do programa foi realizado intercâmbio entre as cooperativas, essa foi uma atividade onde cinco cooperativas visitaram e conheceram as estruturas, modelo de organização, de gestão de outra cooperativa (COOPERAPOMS), do grupo, foi uma visita, podemos dizer uma visita técnica, com objetivo formativo, com explanação dos anfitriões sobre sua história, apresentando equipamentos, estrutura física, logística.

Participação do grupo de educandos na Feira de Tecnologias da Agricultura Familiar – TECNOFAM, ampliando a divulgação do PECSOL, essa atividade foi muito rica, oportunizou para o grupo participar de uma feira de tecnologias totalmente voltada para Agricultura Familiar, foi uma parceria com CRESOL de Dourados/MS, COOPERAPOMS, Comissão Pastora da Terra.

Participação no seminário da Secretaria da Agricultura Familiar - SEAD/DFDA, realizada em campo Grande/MS, divulgando o PECSOL, essa atividade foi uma oportunidade bem no início do projeto, quando a SEAD, nos convidou para participar apresentando a proposta do PECSOL.

Essas ações orientaram as multiplicações dos cursos realizadas sempre direto na sede das cooperativas, buscando atingir um número maior de participantes, as atividades de multiplicação, que são momentos de internalização dos temas e conceitos trabalhados nos cursos. Os participantes dos cursos com a incumbência de repassar os conceitos absorvidos, juntamente com a educadora, tem realizado debates nas suas cooperativas.

A proposta teve uma visão holística da Cooperativa, e agir sobre a definição e clareza dos papéis da diretoria, competências, essa é uma demanda geral de todas as cooperativas, por conta da carência de recursos humanos, do pouco comprometimento em parte do conjunto da diretoria e dos cooperados, os papéis se confundem muito, e poucas pessoas acabam fazendo tudo, ocorrendo assim grande concentração e sobrecarga para poucos:

- Marco regulatório sanitário, as cooperativas carecem de formação e acompanhamento técnico especializado nessa área, por ser muito complexo (leis, decretos, normas), e muito moroso, o que gera inúmeros entraves para as cooperativas e para agricultura familiar;
- Marco regulatório tributário, as cooperativas carecem de formação e acompanhamento técnico especializado nessa área, por ser muito complexo (leis, decretos, normas), e muito moroso, o que gera inúmeros entraves para as cooperativas e para agricultura familiar, com grandes prejuízos;
- Tecnologias para as cooperativas, essa demanda é muito importante, pois cada vez mais o acesso as tecnologias que facilitem e acelerem os processos na produção, gestão, comercialização, logística, marketing, gestão de pessoas, contabilidade;
- Tecnologias disponíveis inclusive gratuitas, que tornariam a ação das cooperativas mais funcionais, ágeis e tornando assim as cooperativas mais competitivas, não estão ao alcance, a maioria não tem acesso, e quando tem algum acesso, falta pessoal treinado para trabalhar com essas ferramentas, investir em tecnologias para agricultura familiar, para as cooperativas é uma demanda urgente;
- Assessoramento técnico contínuo, essa é uma demanda e um desafio, na maioria dos casos as cooperativas não contam com nenhum assessoramento contínuo, não tem uma equipe, ou mesmo assessoramento institucional (governamental), assistência técnica, geralmente quando tem algum projeto, como PECSOL por exemplo, as cooperativas recebem esse acompanhamento, formação, cursos, intercâmbios, palestras, oficinas práticas.
- Comunicação interna e externa das cooperativas, essa demanda está relacionada a

- toda a vida das cooperativas, é muito limitado essa ferramenta comunicação nas cooperativas, comunicação em todos os aspectos, identidade visual da cooperativa e dos produtos, material de divulgação, estratégias de comunicação interna, diversificar as ferramentas de difusão sobre a gestão financeira e administrativa para os associados, o que tem avançado um pouco com relação a comunicação interna por conta de mídias sociais, principalmente os aplicativos.
- Maior participação das cooperativas no Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR), fortalecer e descentralizar os conselhos, CMDR é um instrumento político importante da agricultura familiar, e que muitas vezes é relegado a segundo plano ou mesmo deixam de participar.
- Participação nos conselhos e fóruns em geral (segurança alimentar, orgânicos, agroecologias, economia solidária...), essa demanda está relacionada a governança, é uma necessidade de uma atuação política organizacional, sabendo que os conselhos são espaços de debate, de formulação política.
- Otimizar a gestão financeira, com acesso a crédito por meio da CRESOL/MS, estabelecer parceria, a demanda aqui é por crédito e a proposta é uma parceria com a CRESOL/MS. Organizar sistemas financeiros, com uso de planilhas, software de gestão financeira, priorizar a contabilidade que ainda é um grande desafio.
- Agregação, formação e capacitação conjunta das cooperativas, a demanda é pela instituição de uma plataforma de formação que agregue e atenda às necessidades formativas para as cooperativas, a proposta é envolver outras cooperativas nesse processo. Adesão ao Software de gestão (CoopNet), capacitação UNICAFES, essa demanda se refere a capacitação pela Unicafes, considerando que das 5 cooperativas que não tinham software de gestão 3 aderiram ao CoopNet e estão começando a trabalhar com ele, mas com muitos desafios na inserção de dados, no conhecimento do programa, é uma demanda bem específica.
- Promover e centralizar sempre que possível os serviços de logística, compras coletivas, representação e assessoria, essa demanda foi se fortalecendo a partir dos cursos e das multiplicações, com o debate sobre isolamento das cooperativas, os grupos foram identificando o quanto suas necessidades, e demandas são comuns, mas cada uma trabalhando no seu quadrado, arcando com custos que poderiam ser minimizados e potencializar a capacidade das cooperativas, a proposta é pensar estratégias para tornar essa demanda uma realidade, seja por instituição de uma central, um consórcio, um formato que contemple a todos.
- Possibilitar o acesso a legislação cooperativista formação em cooperativismo, aqui a proposta é capacitação em cooperativismo mesmo, para o conjunto das cooperativas. Capacitação em comunicação, ferramentas para divulgação das cooperativas, seus produtos e serviços, dinamizar o uso das Redes Sociais.
- Instituir grupo de trabalho, ou um plano estratégico para o maior acesso as chamadas públicas (compras institucionais), cooperativas participarem de forma unificada (central).

7.3.4 Constituição do NECSOL Estadual

O NECSOL MS, começou a ser construído na primeira reunião de apresentação do PECSOL pela assessoria da Unicafe Nacional e Unicafe Estadual no Estado, um grupo de participantes na reunião representantes das organizações: Fórum de Estadual de Economia Solidária (FEES), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Central de Comercialização da Economia Solidária (CCES), Cooperativa COOPVERDE, COOPRAN, COOPERANA, ITCP/UFMS, COOPRESUL, ORGANOCOOP, foi nessa reunião, com apresentação da proposta do PECSOL que o convite foi feito para as organizações, que se comprometeram a compor o Núcleo de Estudos. Foram desenvolvidas: reuniões de planejamento; participações no planejamento dos cursos; contribuição com palestras durante os cursos.

A metodologia adotada em todo o processo foi a participativa de acordo com os princípios e conceitos que norteiam o Cooperativismo e Economia Solidária, conforme exposto no planejamento inicial das ações do PECSOL – MS, com o uso de técnicas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP). Os conteúdos foram trabalhados em conjunto com núcleo de educação, educadores e educandos, a metodologia atendeu as expectativas e contribui para a facilitação e compreensão dos conteúdos, possibilitando a interação e integração do conjunto dos participantes, tanto nos momentos dos cursos (módulos), quanto nas multiplicações diretamente nas cooperativas. As principais ferramentas utilizadas foram:

Roda de Conversas – As rodas consistem num momento rico de debate sobre o principal tema abordado, ou temas levantados na problematização pelos educandos, essa metodologia permite que todos se manifestem, exponham seus pontos de vista e contribuam com o debate e conseqüentemente com propostas. E ainda contribui com o palestrante que fica muito à vontade para ir dialogando com o grupo e trocando informações.

FOFA – Essa metodologia é um instrumento de análise de negócios simples e muito eficiente para trabalhar com os grupos, ela permite que o grupo reflita sobre suas potencialidades, forças, oportunidade e sobre suas deficiências, fraquezas, ameaças. Tem por objetivo contribuir na visualização desses aspectos nas cooperativas, e o importante nessa metodologia é que o próprio grupo trás os elementos, ou seja, o grupo constrói sua FOFA. O objetivo é que as cooperativas no caso, trabalhem esses aspectos e possam se planejar e tornar-se mais competitivas.

Mapa Falado – Uma técnica de DRP (Diagnóstico Rápido Participativo), que consiste em dividir o público em pequenos grupos, ou mesmo trabalhar com o grande grupo, tudo depende do objetivo do mapa, fazendo uso de materiais como papel Kraft, cartolinas, pincéis, lápis de cor entre outros materiais, que contribuam para construção do mapa. O objetivo maior é fazer o grupo pensar o quanto ele conhece da sua realidade, nesse caso de suas cooperativas (estrutura, localização, território, organograma...), ou mesmo sobre sua atuação.

Técnica da Entrevista – Essa é uma técnica bem simples, consiste em dividir o grupo em duplas, sempre buscando colocar pessoas que não se conhecem ou seja, não sejam da mesma cooperativa, e um entrevista o outro, com algumas questões que podem ser direcionadas pelo moderador(a), ou mesmo deixar livre as perguntas, Um entrevista o outro, anota as respostas e no momento da apresentação um vai apresentar seu entrevistado para o grande grupo. O ideal é direcionar um pouco as questões da entrevista, para já ir entrando na dinâmica do trabalho e até mesmo do tema que será trabalhado no curso.

Roda e Ciranda – É uma dinâmica muito comum na Economia Solidária, consiste em solicitar ao grupo que faça uma roda, e com apoio de cantos de ciranda, instrumentos musicais, o grupo canta e dança uma ciranda, essa dinâmica é bastante usada tanto para os momentos de abertura dos cursos, eventos, para apresentação dos participantes, quebrar o gelo, criar um ambiente leve e descontraído, é uma dinâmica que pode ser utilizada em vários momentos do curso, sempre com objetivo de promover interação e descontração do grupo.

Relato de Experiências das Cooperativas – É uma dinâmica para promover a interação, é um momento de exposição das cooperativas, sobre sua trajetória sua experiência, que pode ser sobre toda experiência da cooperativa ou de algum aspecto, um projeto bem sucedido, uma conquista, como ter avançado na resolução em algum marco regulatório, é um momento de identificação entre as cooperativas, momento de troca e diálogo aberto sobre suas vivências, desafios e avanços.

Intercâmbio – A dinâmica de intercambio, foi na verdade uma atividade. Consistiu em levar o grupo a conhecer uma das cooperativas, no caso do projeto realizamos um intercambio do grupo todo, a uma outra cooperativa do grupo. Os intercâmbios permitem uma troca extremamente significativa, conhecer de perto o trabalho, a estrutura, poder dialogar sobre suas experiências em outro local que não a sala de aula.



7.3.5 Sistema gestão do conhecimento

Para implantação do Sistema de Gestão do Conhecimento nas cooperativas foram enfrentados diversos desafios. Um dos maiores desafios na implantação, é o pouco conhecimento das tecnologias por parte das diretorias, o que dificulta o processo de aprendizado e domínio da ferramenta; falta de recursos humanos na área de TI, nas cooperativas; acesso precário a internet em parte das cooperativas; programa ainda necessita de ajustes, que assegure agilidade.

Sugere-se alguns pontos a serem melhorados para utilização nas cooperativas: Capacitação continuada de jovens e diretorias para operar o sistema; promover o acesso à internet em algumas cooperativas; ampliar o número de pessoas aptas a trabalhar com tecnologia da informação (TI); o sistema carece de pequenos ajustes, ainda ocorre perda de dados; dificuldade na inserção de dados como associados por exemplo:

- Inserção e adesão das cooperativas e educandos no Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), essa atividade foi trabalhada com o grupo desde o I Módulo dos cursos, com apresentação do programa, entrando diretamente no sistema, demonstrando cada passo para acessar, inserir dados. A atividade que se estendeu por praticamente todo piloto, consistiu na adesão das cooperativas, dos educandos e na inserção dos mesmos no sistema.
- Adesão de 70% das cooperativas ao CoopNet, essa atividade na verdade mais um resultado, mas também foi uma atividade que trabalhamos desde o I Módulo dos cursos, com apresentação do CoopNet, ao longo do piloto algumas cooperativas foram aderindo e algumas já estão iniciando o trabalho com o Software.

Trabalho do PECSOL sempre associado a UNICAFES estadual, com objetivo de fortalecer a identidade das cooperativas no Estado. Todas as atividades contaram com a presença, apoio e contribuição direta da Unicafes estadual, o que favoreceu e fortaleceu a identidade dos cursos e a construção de estratégias para lançamento dos dados no Sistema de Gestão do Conhecimento.

Planejamento integrado nas cooperativas (gestão em todas as áreas); de uma maneira geral, planejar é antecipar o futuro desejado para que as ações de hoje estejam alinhadas com o que queremos que aconteça nos próximos dias, semanas, meses e anos. Essa não é uma realidade na maioria das nossas cooperativas, as coisas vão acontecendo, uma ação, um setor se sobrepõe, ocorre muito retrabalho, muita perda de tempo, de recursos financeiros.

- Definição e clareza dos papéis da diretoria (quem faz o que?), competências, essa é uma demanda geral de todas as cooperativas, por conta da carência de recursos humanos, do pouco comprometimento em parte do conjunto da diretoria e dos cooperados, os papéis se confundem muito, e poucas pessoas acabam fazendo tudo,

- ocorrendo assim grande concentração e sobrecarga para poucos. A demanda é no sentido de sensibilizar o conjunto, se reorganizar nas tarefas, nos papeis e competências de cada participante das cooperativas;
- Marco regulatório sanitário, as cooperativas carecem de formação e acompanhamento técnico especializado nessa área, por ser muito complexo (leis, decretos, normas), e muito moroso, o que gera inúmeros entraves para as cooperativas e para agricultura familiar;
- Marco regulatório tributário, as cooperativas carecem de formação e acompanhamento técnico especializado nessa área, por ser muito complexo (leis, decretos, normas), e muito moroso, o que gera inúmeros entraves para as cooperativas e para agricultura familiar, com grandes prejuízos;
- Tecnologias para as cooperativas, essa demanda é muito importante, pois cada vez mais o acesso as tecnologias que facilitem e acelerem os processos na produção, gestão, comercialização, logística, marketing, gestão de pessoas, contabilidade, enfim, inúmeros aspectos que contam com tecnologias disponíveis inclusive gratuitas, que tornariam a ação das cooperativas mais funcionais, ágeis e tornando assim as cooperativas mais competitivas, não estão ao alcance, a maioria não tem acesso, e quando tem algum acesso, falta pessoal treinado para trabalhar com essas ferramentas, investir em tecnologias para Agricultura Familiar;
- Assessoramento técnico contínuo, essa é uma demanda e um desafio, na maioria dos casos as cooperativas não contam com nenhum assessoramento contínuo, não tem uma equipe, ou mesmo assessoramento institucional (governamental), assistência técnica, geralmente quando tem algum projeto, como PECSOL por exemplo, as cooperativas recebem esse acompanhamento, formação, cursos, intercâmbios, palestras e oficinas práticas;
- Adesão ao Software de gestão (CoopNet), capacitação UNICAFES, essa demanda se refere a capacitação pela Unicafe, considerando que das 5 cooperativas que não tinham software de gestão 3 aderiram ao CoopNet e estão começando a trabalhar com ele, mas com muitos desafios na inserção de dados, no conhecimento do programa, é uma demanda bem específica. Planejamento comercial, curso de negociação, introdução ao mercado financeiro, cooperativismo solidário essas demandas se referem a necessidades específicas de formação, que acreditamos os cursos a distância vão suprir;

Sobre a qualidade da versão prévia das cartilhas e vídeos formativos e pontos que precisam ser aperfeiçoados nas cartilhas: O material é bom e de qualidade, pequenos ajustes de linguagem precisam ser aprimorados; textos muito longos, à cultura de leitura do público de nossas cooperativas; a linguagem precisa refletir mais sobre a presença e papel das mulheres na construção do cooperativismo; material contém alguns erros gramaticais; material tem boa apresentação.

7.3.6 Parcerias Constituídas

No campo das parcerias verificaram-se os seguintes avanços: Parcerias para local de realização dos cursos – cessão de auditório, salas para reuniões, equipamentos como Datashow – Central de Comercialização da Economia Solidária, com relação a hospedagem, parte dos nossos educandos arcaram com sua própria hospedagem (hospedagem solidária); Parcerias para metodologias e organização dos cursos – Fórum Estadual do Economia Solidária (FEES), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul; parceria com Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS); secretaria da Agricultura Familiar e Desenvolvimento – SEAD/DFDA/MS

Nas parcerias para alimentação dos participantes, parte das refeições como café da manhã e lanches os próprios educandos contribuíram com produtos oriundos das cooperativas, diminuindo custos com alimentação; parceria com empreendimento da Economia Solidária no fornecimento das refeições. Parcerias para deslocamento dos participantes: Essa parceria foi estabelecida com as próprias cooperativas participantes, que otimizaram os custos, utilizando veículos próprios; parceria com empresa de transporte, minimizando custos de deslocamento.

Parcerias para tutorias e certificação dos cursos com relação a tutorias contamos com apoio departamentos e cursos da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Escola Superior de Administração e Mercado (ESAN/UFMS). Sobre a certificação, a parceria com Universidade Fronteira Sul, que fará a certificação dos cursos. Foi instituído um protocolo de intenções de parceria com a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), que está em tramitação para concluir o termo de parceria para avançar nesta construção.

7.3.7 Resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas

Os resultados forma vinculados a metodologia participativa de acordo com os princípios e conceitos que norteiam o Cooperativismo e Economia Solidária, com o uso de ferramentas e técnicas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), FOFA, mapa falado, rodas de conversas: Envolvimento das diretorias em todo o processo de multiplicação, visando a internalização do processo formativo; envolvimento e atuação no repasse dos temas pelos educandos, com objetivo de verificar o aprendizado absorvido; multiplicações foram sempre realizadas em conjunto com parceiros, fortalecendo a concretização dos seguintes resultados:

- Pelo cumprimento da programação do PECSOL no estado em 100%;
- Participação das mulheres nos cursos e multiplicações em torno de 50%;
- Participação dos jovens nos cursos e multiplicações em torno de 30%;
- Adesão aos programas apresentados SGC 100% das cooperativas e educandos;
- Interesse dos educandos nos cursos de formação EAD em torno de 70%.



Pessoas

- Número de pessoas inscritas na turma: Foram inscritas 22 pessoas.
- Número de pessoas que concluíram os cursos: 23 pessoas
- Número de pessoas atingidas através da multiplicação: 80 pessoas

Com a proposta dos próprios educandos fazerem o repasse com a contribuição da educadora, favoreceu o aprendizado do educando a internalização. Muito positivo as multiplicações diretamente nas cooperativas, são momentos de diálogo aberto entre os dirigentes e cooperados. Nas multiplicações, a comunicação flui, as informações são repassadas. As multiplicações são momentos de formação interna, para dirigentes, cooperados, colaboradores.

7.3.8 Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas

As cooperativas analisam que a multiplicação do conhecimento fortaleceu o vínculo entre as cooperativas, seus diretores(as) gerando maior compreensão sobre o papel dos dirigentes, competências; favoreceu a integração das cooperativas; PECSOL está possibilitando que um número maior de dirigentes das nossas cooperativas, possam compreender melhor o papel das cooperativas, mas, também o seu papel como dirigente; favoreceu o relacionamento entre dirigentes e associado; contribuindo para chegada de novos filiados as cooperativas.

A trabalho demonstrou a necessidade de planejamento, da organização e priorização de aspectos como a gestão em todos os aspectos, a gestão integrada, a contabilidade, da formação continuada, da comunicação, com contribuiu com a transparência dentro das cooperativas. Contribuiu para promoção de mais reuniões, estabelecimento de calendários de reuniões, práticas entre diretorias e cooperados, destacam-se alguns resultados alcançados:

- Número de cooperativas participantes dos cursos: 6 cooperativas;
- Cooperativas que aderiram ao CoopNet, das 6 cooperativas participantes no início do PECSOL, apenas uma tinha programa de gestão financeira;
- 3 aderiram ao CoopNet e dessas, duas já estão começando a trabalhar com o Software, estão conhecendo seu funcionamento, iniciando os primeiros lançamentos.
- Adesão das cooperativas ao CoopNet em torno de 70%;
- Adesão de 100% das cooperativas e dos educandos ao Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC);
- Iniciativas na elaboração de planejamento integrado da Cooperativa que instituiu um dia na semana só para se dedicar a organização interna, planejamento;
- Aproximação entre SEAD e cooperativas do PECSOL, com a proposta de instituição de uma agenda comum;
- Articulação inicial de parceria com os exército e forças armadas e outras instituições, e apresentar uma lista de produtos da Agricultura Familiar do MS para que as chamadas públicas do mercado institucional;
- Articulação de parceria com a Superintendência de Alimentação Escolar – SUALE, para assegurar a lista de produtos alinhada com a realidade de produção local.
- Ampliação do diálogo com SEAD/DFDA, SUALE e Cooperativas PECSOL;
- Unidade entre as cooperativas participantes do PECSOL, para construção de agenda comuns com Secretária da Agricultura Familiar – SEAD, para fortalecer o diálogo com as instituições como exército, hospitais;
- Proposta do Curso de Tecnologia de alimentos da UFMS, que está para inserir a disciplina de cooperativismo, de uma aproximação com PECSOL, para promover as trocas entre agricultura familiar e academia.
- Proposta de intensificar a participação de representantes das cooperativas nos conselhos diversos (CMDR, Segurança Alimentar, Agroecologia, orgânicos, fóruns de economia solidaria...)

7.3.9 Resultado geral no Mato Grosso do Sul

Destacam-se como resultado importante no Estado o maior entrosamento entre diretorias e cooperados, com aumento na periodicidade de reuniões entre diretores (as) e

fortalecimento do debate sobre os diversos aspectos trabalhados nos cursos, gestão, comercialização, comunicação, acesso a tecnologias, transparência, entrosamento, democracia, participação, governança, parcerias.

Um ponto importante é o fortalecimento individual de diretoras e diretores de cooperativas que não se manifestavam, não se pronunciavam anteriormente, passaram a se colocar durante as multiplicações, com desenvoltura, contribuindo no repasse do conteúdo com qualificação da participação e do debate durante as multiplicações, avanços nas propostas de comunicação interna, favorecendo o uso das mídias disponíveis, para repassar informações, chamar para reuniões, fortalecer o contato entre diretoria e cooperados, parceiros, com maior envolvimento de diretorias, parceiros e cooperados nos projetos em andamento nas cooperativas.

- Sistema de gestão do conhecimento foi implantado em 22 usuários.
- PECSOL constituído no Estado com 22 educandos beneficiários diretos.
- PECSOL com multiplicações, cooperativas, e parceiros, em torno de 100 pessoas.
- Parceria com Universidade com programa em tramitação na universidade para certificação dos cursos.
- Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, prevendo atividades de tutorias, planejamento das ações do PECSOL, em parceria com o Núcleo de Educação do MS, proposta de envolvimento de acadêmicos, para produção de monografias, participação em projetos comuns.
- 6 Cooperativas participantes do Curso com índice de participação: 100%



7.4 RESULTADOS ALCANÇADOS EM MINAS GERAIS

7.4.1 Apresentação do PECSOL Minas Gerais

O Cooperativismo Solidário tem a missão de promover desenvolvimento econômico e social da Agricultura Familiar e Economia Solidária, fortalecendo a visão do Cooperativismo como ferramenta para o desenvolvimento local, a partir de bases diversificadas e sustentáveis. Para fortalecer o aprimoramento organizativo nas cooperativas o PECSOL – Programa de Educação do Cooperativismo Solidário convidou as UNICAFES Estaduais e as cooperativas a qualificar suas ações na fase piloto de ações, buscando desenvolver de maneira bastante qualificada ações formativas junto a base social. O Estado de Minas Gerais foi encarregado de executar a turma piloto como estado referência da região sudeste e neste relatório é apresentada uma breve análise dos resultados alcançados junto aos diretores e cooperativas participantes.

Esse programa de formação trabalhou os temas modelo de desenvolvimento, organização, gestão, governança e inclusão fundamentando-se em estratégias organizacionais, com base nas pessoas, com relações de proximidade, participação democrática e controle social, buscando aumentar a autonomia e empoderamento dos cooperados. Esse modelo organizacional é articulado e representado via UNICAFES - União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, entidade que constrói de maneira permanente e progressiva, estratégias para o fortalecimento das redes de cooperação e, o Programa Nacional de Educação Cooperativa introduz um novo ciclo de formação junto à base associada, objetivando ampliar ações de inclusão e empoderamento socioeconômico dos cooperados.

Diante dos desafios atuais, considera-se urgente e prioritário ampliar cada vez mais a consciência e formação sobre a atuação estratégica que o cooperativismo pode influenciar, dentro de um novo modelo de sociedade. Ao estabelecer o vínculo cooperativo e solidário, articula-se outras iniciativas que poderão gerar um novo modelo social, positivo, agregador, que está na base do Cooperativismo Solidário.

A União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária de Minas Gerais defende o cooperativismo como instrumento de desenvolvimento local sustentável dos agricultores familiares e da economia solidária. Neste sentido, promove a inclusão social e articula, junto às cooperativas filiadas, iniciativas econômicas que ampliem ações de capacitação de suas cooperativas filiadas, tendo a COOPAF Fervedouro como organização facilitadora dos cursos no Estado.

Para executar o PECSOL foi convidada como parceiros: EMATER/MG; FETAEMG, STRs, UFV e as cooperativas e associações que participaram para dar continuidade ao processo de formação que ajudaram a construir a UNICAFES MG. Destaca-se que nos cursos também foram convidados pontuais técnicos locais de onde atuam estas cooperativas para que as mesmas pudessem estreitar suas relações.



A direção da UNICAFES/MG tem aplicado esforços no sentido de fortalecer a atuação da entidade no estado buscando fortalecimento das cooperativas e parcerias estabelecidas nesse período, acredita-se que o PECSOL está contribuindo com uma nova fase da UNICAFES no estado, está sendo uma oportunidade para promover o contato direto e contínuo tanto junto as cooperativas quanto aos parceiros, fomentando ações conjuntas no tocante ao fortalecimento das cooperativas. Neste espaço a COOPAF Fervedouro é convidada a contribuir com processos de tutoria, multiplicação dos cursos e análise dos resultados junto às cooperativas locais.

O PECSOL tem como objetivo nacional aprimorar as cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, qualificando a gestão e a governança das cooperativas vinculadas ao sistema UNICAFES. Para realização deste processo o programa prevê processos vinculados a instituição de um programa nacional de educação cooperativista – PECSOL. Construção de um Núcleo de Formação do Cooperativismo Solidário – NECSOL, implantação de Sistema de criação e gestão do conhecimento nas cooperativas e no Estado – SGC, com realização de processos permanentes de monitoria dos resultados.

Destacam-se objetivos no Estado: Fomentar ações educativas e de articulação do cooperativismo em MG, promover o fortalecimento de gestão e governança nas cooperativas, promover e fortalecer a UNICAFES como Federação de cooperativas, estabelecer parcerias efetivas que contribuam e reforcem o PECSOL, contribuir com um processo de capacitação continuada para lideranças, estimular o cooperativismo em Rede, instituir e fortalecer centrais de cooperativas, ampliar parcerias com organizações de ensino UFV, SESCOOP e STRs. Esse processo pretende gerar condições para realização de processos continuados de educação e capacitação cooperativista.

7.4.2 Público/Abrangência

Destaca-se que em Minas Gerais, devida a curta duração do PECSOL fase piloto não são possíveis mensurar resultados concretos nas cooperativas, mas pode-se qualificar a forma de ação e de organização da metodologia de aplicação dos conteúdos, de multiplicação do conhecimento e de análise dos resultados. Esse processo também facilitou avanços na construção de parceria com a UFV e com a EMATER. Cita-se as cooperativas que participaram dos cursos e da multiplicação:

1. FECAFES MG	Rede central de comercialização zona da mata/MG
2. COOPROSOL Tombos	Cooperativa de Produção da Economia Solidária de Tombos Minas Gerais
3. COORPOL Manhuaçu	Cooperativa Regional Indústria e Comércio de Produtos Agrícolas de Manhuaçu
4. COOPAF Muriaé	Cooperativa dos produtores da agricultura familiar e solidária de Muriaé
5. COOPAF Fervedouro	Cooperativa dos produtores da agricultura familiar e solidária de Fernandes
6. COOPAF Carambola	Cooperativa dos produtores da agricultura familiar e solidária de Carangola
7. COFELIZ	Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz
8. COOPERDOM	Cooperativa da Agricultura Familiar Solidaria de Divino e Orizania – MG

O público participante do PECSOL foi formado por diretores e funcionários de cooperativas da Agricultura Familiar e um percentual de 10% de jovens, 20% de mulheres e a grande maioria 70% de homens entre 30-59 anos. As cooperativas estão situadas no sul de Minas Gerais, Zona da Mata e tem origem nos assentamentos rurais, são homens e mulheres com papel relevante no cenário da agricultura familiar, da economia solidária e do cooperativismo solidário no estado.

Quase 100% das cooperativas participantes dependem das ações vinculadas ao mercado institucional principalmente das vendas direcionadas ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE e ao Programa Aquisição de Alimentos – PAA.

7.4.3 Constituição do PECSOL Estadual

O PECSOL de Minas Gerais foi construído a partir das demandas das cooperativas vinculando-se a necessidade de construção do desenvolvimento sustentável através de agregação de valor na produção e acesso aos mercados pelas cooperativas da agricultura familiar. Esse processo é fortemente vinculado a necessidade de aperfeiçoamento dos gestores. Destacam-se as principais demandas, relacionando-as aos setores da cooperativa:

- **Social:** Gerar desenvolvimento sustentável aos empreendimentos locais da agricultura familiar; incentivar os gestores a refletirem sobre a gestão democrática e participativa; instigar jovens, mulheres a participar em conjunto com a organização.
- **Gerencial:** Permitir que a tomada de decisão seja baseada no planejamento estratégico, visando resultados a longo prazo; propiciar aos gestores oportunidades para lidarem com ferramentas tecnológicas; minimizar os desperdícios e os erros no processo de tomada de decisão ampliando o protagonismo social dos participantes.
- **Comercial:** Possibilitar aos gestores a ampliação de capacidades em extrair mercado; elaborar e desenvolver projetos e atividades na área de comercial com o suporte das novas tecnologias de informação e comunicação; investir em marketing em curto e longo prazo para seus produtos fortalecendo o acesso das cooperativas ao mercado local e institucional, ampliando a capacidade de diversificação produtiva.
- **Qualificação do Produto:** Padronizar a qualidade do café e agregar valor internacional; promover os ajustamentos organizacionais que favoreçam a prestação de serviços com qualidade e produtividade; inovar nas maneiras de atender às necessidades do cliente, simplificar procedimentos, inclusive de gestão, e proceder às transformações essenciais à qualidade com produtividade.

Em síntese os principais desafios, comuns as cooperativas, que se consolidaram nesse processo e que deve ser objeto de maior atenção e ações práticas são: Planejamento estratégico integrado nas cooperativas (gestão em todas as áreas); definição e clareza dos papéis da diretoria e competências; marco regulatório sanitário; marco regulatório tributário; tecnologias para as cooperativas; assessoramento técnico contínuo às cooperativas e seus associados.

- **Comunicação interna e externa das cooperativas;** Maior participação das cooperativas no Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR), fortalecer e descentralizar os conselhos; otimizar a gestão financeira, com acesso a crédito por meio da CRESOL, estabelecer parceria; organizar sistemas financeiros; agregação formação e capacitação conjunta das cooperativas; participação nos conselhos e fóruns em geral (segurança alimentar, orgânicos, agroecologias, economia solidária; adesão ao Software de gestão (CoopNet) capacitação UNICAFES; capacitação administrativa e contábil para os cooperados; promover e centralizar sempre que possível os serviços de logística, compras coletivas, representação e assessoria.

Campo tributário: possibilitar o acesso a legislação cooperativista formação em cooperativismo; diversificar as ferramentas de difusão sobre a gestão financeira e administrativa para os associados; identidade das cooperativas (quem somos? visão, missão, valores); capacitação em comunicação, ferramentas para divulgação das cooperativas, seus produtos e serviços, dinamizar o uso das Redes Sociais; instituir grupo de trabalho, ou um plano estratégico para o maior acesso as chamadas públicas (compras institucionais), cooperativas participarem de forma unificada (central).

A metodologia de alternância adotada no desenvolvimento das cartilhas e na orientação para multiplicação das temáticas junto as cooperativas, orientou um processo participativo de formação junto as cooperativas e participantes. Esse processo foi importante para ampliar o protagonismo dos atore e a apreensão do conhecimento como mecanismos de aprimorar a gestão e a governança.

A forma de construção adotada em todo o processo foi a participativa de acordo com os princípios e conceitos que norteiam o Cooperativismo e Economia Solidária, conforme exposto no planejamento inicial das ações do PECSOL. Os conteúdos foram trabalhados em conjunto com núcleo de educação, educadores e educandos, a metodologia atendeu as expectativas e contribui para a facilitação e compreensão dos conteúdos, possibilitando a interação e integração do conjunto dos participantes, tanto nos momentos dos cursos, quanto nas multiplicações.

As principais ferramentas utilizadas foram: Roda de Conversas; FOFA; Mapa falado; Técnica da entrevista; Roda e ciranda; Relato de experiencias das cooperativas; Diálogo entre as cooperativas; intercambio com destaque para visitas e reuniões nas cooperativas como forma assessoramento e apoio aos diretores.

Na construção do PECSOL em Minas Gerais foram envolvidas todas as cooperativas do Estado em um seminário estadual para debater as ações de Educação cooperativistas que seriam desenvolvidas e contribuir na qualificação de ações que pudessem fortalecer a gestão e a governança no Estado. Destacam-se algumas ações desenvolvidas para atingir os objetivos do programa no Estado:

Visita as instituições governamentais e não governamentais, divulgando a proposta do PECSOL buscando estabelecer parcerias; reuniões do núcleo de estudos (NECSOL) para avançar na articulação com universidades entorno do programa; estabelecimento de parcerias realização de intercâmbio entre as cooperativas; construção de ato de parceria com SEAD/DFDA, divulgando o PECSOL e buscando integrar as iniciativas com o programa MAIS GESTÃO; Multiplicações realizadas sempre direto na sede das cooperativas, buscando atingir um número maior de participantes com inserção e adesão das cooperativas e educandos no Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC).

Destaca-se que o trabalho do PECSOL sempre foi associado a UNICAFES estadual, com objetivo de fortalecer a identidade da UNICAFES e a COOPAF Fervedouro se comprometeu em desenvolver ações continuadas.

7.4.4 Constituição do NECSOL Estadual

No Estado da Minas Gerais o Programa de Educação do Cooperativismo Solidário foi desenvolvido pela UNICAFES MG, com a parceria para a realização dos cursos da Cooperativa dos Agricultores e Agricultoras Familiares e Economia Solidária de Fervedouro, COOPAF-Fervedouro, e com a instituição Universidade Federal de Viçosa –UFV para a construção metodológica e curricular do curso, de acordo com as especificidades sociais, culturais e economias do estado de Minas Gerais e dos territórios das cooperativas que participarão da turma piloto e a certificação dos participantes.

A UNICAFES MG tem 29 cooperativas associadas e dentre elas 7 esteve participando do PECSOL (Programa de Educação do Cooperativismo Solidário), que tem como meta o fortalecimento da gestão e governança das pessoas e das cooperativas participantes com foco no empoderamento das pessoas e na maior viabilidade social e econômica das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. As Cooperativas participantes foram: COOPAF-Fervedouro, COOPAF-Muriaé, COOPAF-Carangola, COOFELIZ de Espera Feliz, COORPOL de Manhuaçu, COOPERDOM de Divino e a COOPERMATA.

Uma vez que a proposta construída anteriormente visava qualificar a organização onde o produtor estar inserido, objetivando uma proposta de produção consciente e alinhada a capacidade comercial da cooperativa e da federação UNICAFES/MG a proposta de trazermos foi em relação à adoção de qualquer outra forma de comunicação, a definição da cooperativa, decisões estratégicas, resultante de uma análise do mercado, produto, concorrência e dos outros elementos componentes do mix de comunicação.

No campo organizativo e comercial os cursos foram fundamentais para: 1) aproximar o público da organização e do produto; 2) associar a marca a uma lembrança; 3) criar imagem favorável das cooperativas junto à opinião pública; 4) reduzir barreiras existentes geradas por fatos, acontecimentos e situações negativas ocorridas no mercado em razão de problemas com produtos, fatores ambientais, culturais, sociais etc.; e 5) ampliar o nível de conhecimento da marca. Esse processo foi conduzido para ampliar a construção entre teoria e prática fortalecendo assim a implantação de inovações nas cooperativas, principalmente no campo da organização de novos produtos que ampliassem a fidelidade dos associados.

O Programa de Educação do Cooperativismo Solidário do Estado de Minas Gerais, tem como objetivo o aprimoramento das estratégias organizacionais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, com foco no fomento e fortalecimento da gestão e governança nas cooperativas e centrais participantes, com estratégias fundamentadas em processos participativos, com empoderamento e fortalecimento do capital social, ampliação do número de multiplicadores buscando ampliar o número de pessoas capacitadas para governança e gestão das cooperativas da Agricultura Familiar.

Com o objetivo geral de realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES, integrada com as estratégias institucionais de finanças, mercados e inclusão, buscando fortalecer as estratégias de organização da nova central de cooperativas constituída na Zona da Mata e

também qualificar o programa de formação mineiro para ser implantado em todas as regiões do Estado de Minas Gerais na fase geral do programa PECSOL.

A forma de constituição do NECSOL no Estado começou a ser construído na primeira reunião de apresentação do PECSOL pela assessoria da UNICAFES Nacional com a articulação de um grupo de participantes na reunião representantes das organizações: Universidade Federal de Viçosa (UFV), Central de Comercialização da Zona da Mata (CECAFES) e representantes das cooperativas que participaram da apresentação da proposta do PECSOL.

Devido à necessidade e demanda dessas organizações, foi aceito democraticamente a proposta feita pela UNICAFES/MG e pela COOPAF Fervedouro de construir um módulo que gerasse consequências futuras para as cooperativas e desta proposta surgiu a ideia da participação dos parceiros das cidades onde as cooperativas que ingressaram no PECSOL estão presente dentre eles, EMATER-MG, UFV - Universidade Federal de Viçosa, Prefeituras e Sindicatos dos Trabalhadores e logicamente ter o intuito de promover a multiplicação do módulo dentro da proposta.

O NECSOL realizou reuniões mensais com o objetivo de organizar os cursos e avaliar seus resultados, buscando qualificar novas formas temáticas de envolver os participantes, dessa forma foram realizadas reuniões de planejamento; participações no planejamento dos cursos; contribuição com palestras durante os cursos, além de definições de coordenadores rotativos das reuniões para orientar maior protagonismo dos participantes e tornar o ambiente produtivo.

7.4.5 Sistema gestão do conhecimento

O acompanhamento na utilização do Sistema de gestão do conhecimento teve como objetivo apoiar a articulação de participantes para implementação e utilização do Sistema de SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento no Estado, tendo como objetivo de facilitar a utilização e gerar dados sobre a execução e resultados do PECSOL. O processo de acompanhamento aconteceu de forma on line com orientações para lançamento de dados sociais, econômicos e com padronização de procedimentos para análise dos resultados do programa de educação.

No processo de acompanhamento a COOPAF Fervedouro se capacitou e realizou procedimentos para capacitar e assessorar os usuários do SGC - Sistema de Gestão do Conhecimento, buscando ampliar a capacidade das pessoas físicas – associados e pessoas jurídicas – cooperativas, ampliando as possibilidades de análise e gestão dos resultados dos processos formativos, realizou-se ainda processo de assessoramento aos Estados gerando condições para que as cooperativas participantes do PECSOL tivessem maior aderência no lançamento das informações.

O SGC - Sistema de Gestão do Conhecimento mostrou como uma inovação muito positiva para criação e gestão do conhecimento nas UNICAFES Estaduais, com ações de assessoramento às cooperativas e sócios usuários do Sistema favorecendo o lançamento de dados sociais, econômicos e comerciais, com padronização de procedimento para análise dos resultados.

Esse processo aconteceu de maneira universal no Estados, com resultados diferentes vinculados a nível de acesso à tecnologia, internet e informação que os associados possuíam para gerenciar o sistema de gestão do conhecimento, destacando-se como uma inovação importante para as cooperativas, sendo importante salientar que o Sistema deve ser priorizado nas UNICAFES Estaduais, podendo ser um mecanismo para:

- Assessorar as UNICAFES e os núcleos estaduais de educação do Cooperativismo Solidário (NECSOL) para planejar e qualificar o junção e lançamento dos dados e análise dos indicadores de resultados presentes no SGC.
- Acompanhar a utilização do Sistema de gestão do conhecimento nas UNICAFES Estaduais e Nacional para apoio e fomento às cooperativas no lançamento de informações vinculadas ao PECSOL previstos na parceria SESCOOP.
- Avaliar as formas de lançamento de dados no SGC para facilitar multiplicação do Sistema nos Estados e sensibilização dos usuários para utilização da ferramenta junto aos associados, cooperativas, centrais, UNICAFES Estaduais e Nacional.

Os objetivos se mantiveram no mesmo foco da implantação do sistema, pois as cooperativas ainda se encontram na fase inicial de acesso à tecnologia, sendo este processo um mecanismo de criação de cultura sobre a necessidade de implantar gestão do conhecimento nas cooperativas.

No assessoramento desenvolveram-se ações de convencimento sobre a importância do sistema de gestão do conhecimento para maior normatização e organicidade do Sistema UNICAFES, percebeu-se que em algumas cooperativas é fundamental a criação de organismos reguladores, para orientar processos de gestão qualificados.

Nesta fase do PECSOL Minas Gerais já estava organizada em Federação, esse processo facilitou a estruturação do núcleo, da implantação do software, da construção e aprovação de novas resoluções para orientar as ações educativas e organizativas das cooperativas. Essa organização mais sistêmica facilitou a obtenção de avanços mais concretos na governança e gestão das cooperativas.

No item referente a avaliação do Sistema, verifica-se que o PECSOL está numa fase inicial sendo difícil mensurar resultados, mas já pode-se destacar a necessidade de intensificar processos de capacitação sobre gestão tecnológica nas cooperativas, principalmente no campo de gestão e governança. Destacam-se desafios para implantar o Sistema de gestão do conhecimento nas cooperativas:

- Um dos maiores desafios na implantação, é o pouco conhecimento das tecnologias por parte das diretorias nas cooperativas, o que dificulta o processo de aprendizado e domínio da ferramenta; a falta de recursos humanos nas cooperativas; acesso precário a internet em parte das cooperativas; programa ainda necessita de ajustes, que assegure agilidade no lançamento dos dados.

Para Minas Gerais alguns pontos podem ser qualificados para melhor utilização do sistema: Capacitação continuada de jovens e diretorias para operar o sistema; promover o acesso à internet em algumas cooperativas com parcerias com espaços do governo que possam disseminar tecnologia; ampliar o número de pessoas aptas a trabalhar com tecnologia da informação (TI); realizar ajustes no sistema para evitar perda de dados e facilitar a inserção de dados.

7.4.6 Parcerias constituídas

No Estado de Minas Gerais destacam-se as seguintes parcerias: EMATER, SEDA, SEEDIF, UFV, FETAEMG e parcerias para local de realização dos cursos, com relação a hospedagem e alimentação com as próprias cooperativas locais. Ainda não existem avanços mensurados nas parcerias com o Fórum Estadual do Economia Solidária (FEES) e nem com o SESCOOP do Estado embora aconteceram tentativas de construção deste ato em nível estadual.

Destaca-se parceria selada entre EMATER e UNICAFES tendo como objeto a união de esforços para a promoção das Cooperativas Solidárias, visando parceria institucional para acompanhamento técnico às unidades produtivas de famílias, associadas às cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, objetivando a concretização de processos produtivos, para comercialização institucional e privada nas diversas cadeias produtivas, com atuação nas seguintes linhas:

Parceria na elaboração e execução de programa de formação com foco no fomento, formação e capacitação para iniciativas solidárias, objetivando ações complementares entre processos que promovam desenvolvimento social e econômico. Parceria ao fomento e constituição de cooperativas solidárias, com defesas de pauta conjuntas e interativas com foco na equidade social e promoção do desenvolvimento social e econômico dos empreendimentos solidários.

Acompanhamento técnico aos associados das cooperativas solidárias, com foco no atendimento a processos de comercialização institucional, como Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, Programa de Aquisição de Alimentos – PAA; e acesso sustentável ao mercado privado. Acompanhamento técnico aos associados das cooperativas solidárias, com foco na organização e aprimoramento das cadeias produtivas, objetivando a melhor qualidade produtiva, organização da propriedade e acesso sustentável ao mercado.

Organização de grupos informais para a produção/comercialização com vistas à constituição de cooperativas e fortalecimento de empreendimentos solidários presentes nas diversas regiões do Estado.



7.4.7 Resultados da apreensão do conhecimento nas pessoas

Os indicadores de resultados foram definidos de forma conjunta com as cooperativas. Esse processo foi um dos pontos mais difíceis de construção, pois de maneira geral as lideranças não estão acostumadas a mensurar resultados e por isso possuem dificuldades na organização de atividades concretas, mas de maneira geral assim foram construídos os indicadores de resultados do programa.

As cooperativas serão avaliadas em Minas Gerais pelos seguintes pontos: Pelo percentual de participação dos educandos em todo processo piloto; pelo cumprimento da programação do PECSOL; pela participação das mulheres e jovens nos cursos e multiplicações; pelo nível de adesão aos programas apresentados SGC e CoopNet; pela construção e estabelecimento das parcerias.

Esse processo gerará condições para medir os resultados de acordo com: Percentual de adesão e uso do Software de gestão financeira como CoopNet; termo de adesão ao Sistema de Gestão do Conhecimento; percentual de planejamento integral elaborado incluindo plano de reestruturação social e econômica; percentual do aumento de associados principalmente de jovens e mulheres; percentual de novos projetos de comercialização com vínculo entre as chamadas de mercado institucional lançadas no Estado e o nível de participação das cooperativas.

De maneira geral verifica-se que o PECSOL permitiu maior articulação para interação em seminários, pesquisas e estudos que abrangem Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária; com destaque para articulação de atividades interativas nas regiões com presenças das organizações potencializando iniciativas existentes. As ações educativas também viabilizaram condições para promover e estimular a participação de jovens, mulheres e pessoas da terceira idade, em todas as ações e instâncias das Cooperativas da Agricultura Familiar.

Resultados com as pessoas

- Número de pessoas inscritas na turma: Foram inscritas 25 pessoas.
- Número de pessoas que concluíram os cursos: 25 pessoas
- Número de pessoas atingidas através da multiplicação: 80 pessoas

Sugestões para avaliar o conhecimento dos participantes: Uma das formas encontrada para avaliar o conhecimento, foi o uso da técnica da memória em todos os cursos, utilizamos esse recurso para saber o quanto estava sendo absorvido pelos participantes, conforme relatórios dos cursos; outro meio utilizado, foram os grupos de trabalho, com questões orientadoras sobre os principais temas, tanto na problematização quanto para levantar propostas para elaboração do Programa de Formação e Ações do PECSOL. Neste eixo a COOPAF Fervedouro destaca as principais demandas de formação das cooperativas, a qualidade da versão prévia das cartilhas e vídeos formativos e os pontos que precisam ser aperfeiçoados nas cartilhas para que as lideranças e funcionários tenham maior facilidade no acesso e apreensão do conhecimento, ampliando suas capacidades de multiplicação e internalização nas cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

7.4.8 Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas

A multiplicação foi fundamental a qualificação dos métodos utilizados para multiplicar o conhecimento nas cooperativas. A metodologia participativa de acordo com os princípios e conceitos que norteiam o Cooperativismo e Economia Solidária; envolvimento das diretorias em todo o processo de multiplicação, visando a internalização do processo formativo; envolvimento e atuação no repasse dos temas pelos educandos, com objetivo de verificar o aprendizado absorvido; multiplicações foram sempre que possível realizadas em conjunto com parceiros em suas atividades ampliando absorção.

Em síntese destaca-se que o processo de multiplicação foi considerado fundamental para gerar internalização do conhecimento nas cooperativas. Esse método pode ainda ser qualificado, mas a metodologia foi muito importante e precisa ser mantida na fase nacional, com inovações para as turmas que avancem para a fase intermediária de capacitação.

A multiplicação fortaleceu o vínculo entre as cooperativas, seus diretores(as); gerou maior compreensão sobre o papel dos dirigentes, competências; favoreceu a integração das cooperativas; PECSOL está possibilitando que um número maior de dirigentes das nossas cooperativas, possam compreender melhor o papel das cooperativas, mas, também o seu papel como dirigente; favoreceu o relacionamento entre dirigentes e associado; contribuiu para chegada de novos filiados as cooperativas ampliando condições para maior fidelização social.

Com a proposta dos próprios educando fazerem o repasse com a contribuição da educadora, favoreceu o aprendizado do educando, sendo destacado como muito positivo as multiplicações diretamente nas cooperativas, são momentos de diálogo aberto entre os dirigentes e cooperados; nas multiplicações, a comunicação flui, as informações são repassadas; as multiplicações são momentos de formação interna, para dirigentes, cooperados, colaboradores, sendo fundamental desenvolver inovações que mantenham a mesma avaliação no nível intermediário de capacitação que poderá ser desenvolvido nestes estados na fase sequente do PECSOL.

Resultados com as cooperativas

- **Número de cooperativas participantes dos cursos:** 7 cooperativas da região da Zona da Mata e I Central de Cooperativas com caráter regional para facilitar a gestão e governança em nível regional.
- **Resultados alcançados com os cursos na gestão:** Planos de estruturação, negócios e vendas nas cooperativas, com melhores condições para aprimoramento organizacional, principalmente no campo da gestão.
- **Resultados alcançados com os cursos na governança:** Planos para realização de pré assembleias em todas cooperativas participantes, buscando ampliar a compreensão social sobre o processo de governança, também com aplicação do regulamento.

- **Principais resultados alcançados com a multiplicação:** Ampliação do público dos cursos, contato direto dos diretores com a realidade abstrata das cooperativas atingindo indiretamente mais 90 pessoas.

7.4.9 Resultado geral em Minas Gerais

- Sistema implantando na UNICAFES Estadual em 7 cooperativas com 25 usuários vinculados às cooperativas participantes.
- PECSOL constituído no Estado e aprovado com as pessoas participantes contanto com parceria de Sindicatos, cooperativas, da EMATER e da UFV.

Parceria com Universidades alcançada com termo de intenção assinado, proposta em tramitação na universidade prevendo apoio nos cursos e na certificação dos participantes via UFV – Universidade Federal de Viçosa, prevendo tutorias, planejamento das ações do PECSOL, parceria com o Núcleo de Educação, produção de monografias, participação em projetos comuns de extensão e pesquisa.

Neste trecho do produto a COOPAF Fervedouro faz um comparativo entre o marco zero inicial e o marco zero final, buscando mensurar resultados. De princípio destacam-se pontos orientadores em nível geral. A metodologia de avaliação adotada pelo NECSOL/MG se baseia em quatro critérios sendo eles de cunho social, gestacional, comercial e de qualificação produtiva.

Os eixos quatro eixos principais foram trabalhados pelo programa de formação PECSOL sendo importante ressaltar a maneira colaborativa de construção destes critérios, uma vez que partiu dos educandos a demanda pelo tema. Os critérios de avaliação visam entender o potencial do programa e a maneira a qual o mesmo impactara na vida das organizações da agricultura familiar e de seus membros, a não totalidade de cumprimento dos critérios não desqualifica o educando, porém acende um alerta sobre a maneira a qual este programa piloto se estabelece.

- **Social:** A medida que o curso tem seu andamento, conseguimos avaliar através do impacto causado dentro de cada organização, seja pela organização do quadro social ou pelo impacto direto dos agricultores filiados a estas cooperativas que se tomam posse politicamente no quadro diretivo do empreendimento.
- **Gerencial:** Através do curso e aperfeiçoamento dos seus participantes é possível verificar que seus dirigentes desenvolveram a capacidade gerencial do empreendimento onde os mesmos terão a capacidade de multiplicar ideais que desenvolve o cooperativismo organizacional e gerencial de todo o processo da cooperativa ou seja, está multiplicação trará sustentabilidade na medida que seus gestores aplique a teoria na pratica nas organizações locais.
- **Comercial:** A partir da formação sobre gestão e governança, observou-se avanços na compreensão administrativa de todos participantes, consequentemente gerando condi

- ações para maior sustentabilidade comercial, aonde foram realizadas rodadas de negócios, vendas e compras coletivas, integração por meio de rede de comercialização e por fim marcas e produtos unificados.
- **Qualificação produtiva:** No programa se fomentou inovações para agregação de valor nos processos de agregação e diversificação do produto, gerando um concurso produtivo das cooperativas. Este processo fortaleceu o planejamento das cooperativas, elencando a qualidade como um todo, a priorização da padronização e o planejamento do nicho de mercado existentes para Agricultura Familiar.

Em síntese verificam-se avanços positivos nas cooperativas, sem avanços específicos devido ao tempo de duração dos cursos, mas com grande diferença na motivação e convicção sobre a força do cooperativismo no Estado. Cooperativas participantes do Curso: 7; índice de participação: 100% e índice de conclusão dos cursos: 100% com mobilização realização das multiplicações, diretamente nas cooperativas; envolvimento de dirigentes nos cursos e multiplicações.

Para fortalecer o aumento dos sócios o programa fomentou ações de multiplicação também junto à base social, as ações dos cursos foram desenvolvidas várias iniciativas - Debate sobre a necessidade de novos sócios, junto as diretorias, durante os cursos e nas multiplicações; as cooperativas convidando novos participantes, principalmente para participar das reuniões de multiplicação; algumas cooperativas estão realizando mapeamento de potenciais sócios do entorno das cooperativas, mas este processo só poderá ser verificado na fase nacional.

Das cooperativas participantes, 3 passaram a utilizar software de gestão, com iniciativas desenvolvidas para melhorar a o aprimoramento e implantação de sistemas gestão tecnológica das cooperativas: O tema foi levantado em todos os cursos nos quatro Módulos e durante as multiplicações, a gestão tecnológica é uma demanda, mas esbarra nos aspectos, financeiros, recursos humanos que domine as tecnologias, sendo necessário maior foco no faturamento das cooperativas.

Iniciativas desenvolvidas para melhorar a governança das cooperativas se concentraram na formação inicial sobre papel da direção executiva, administrativa, fiscal e dos espaços deliberativos. Verificou-se que aconteceram poucos avanços concretos neste espaço, mas o curso foi fundamental para qualificar a compreensão dos diretores sobre a gestão e a governança em nível local e regional.

O PECSOL é um programa fundamental para o crescimento sustentável e sólido das cooperativas. As iniciativas desenvolvidas pela COOPAF na fase piloto mostram a necessidade do programa para as cooperativas. Na fase geral se sugere a proposição de inovações práticas na governança das cooperativas, com fatos e ações que ajudem os diretores a praticar inovação organizacional com foco no aprimoramento das cooperativas locais.



7.5 RESULTADOS ALCANÇADOS EM RONDÔNIA

7.5.1 Apresentação do PECSOL Rondônia

O Programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL, tem como objetivo geral realizar ações de educação e ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão e governança das cooperativas da agricultura familiar e economia solidária filiadas ao sistema UNICAFES – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Na realização do projeto piloto em Rondônia, o PECSOL tem como objetivo preliminar oferecer aos agricultores familiares organizados em cooperativas filiadas a UNICAFES/RO, formação inicial e continuada, com intuito de possibilitar um conhecimento ampliado na área de gestão e governança das cooperativas, ampliando assim as oportunidades de qualificação de produção, comercialização, além de possibilitar avanços de atributos como a autonomia, autoestima, conhecimento, empreendedorismo e assim promover a participação das cooperativas nos diversos espaços de poder e decisão.

Esse projeto teve abrangência em cooperativas dos diferentes municípios do estado de Rondônia entre esses destacamos os municípios de Ji-Paraná, Ministro Andreazza, Urupá, Cacoal, Nova Brasilândia D´Oeste. Rondônia é o terceiro estado mais rico da região Norte, responsável por 11,7% do PIB da região. Apesar de jovem, possui o terceiro melhor índice de desenvolvimento humano, o segundo maior PIB per capita, a segunda menor taxa de mortalidade infantil e a terceira menor taxa de analfabetismo entre todos os estados do Norte e Nordeste do país. Entre 2002 e 2010, o estado teve um crescimento acumulado do PIB de 63,9% e o segundo estado brasileiro que mais cresceu no período.



Porém, a prática do cooperativismo em Rondônia está nas fases iniciais, atualmente existem no estado 99 (noventa e nove) cooperativas de produção da agricultura familiar, dentre essas, apenas 14 (Quatorze) estão filiadas ou em processo de filiação a UNICAFES/RO. Contudo, as demandas gerais do cooperativismo no estado de Rondônia identificadas inicialmente foram: Ampliação de conhecimento em cooperativismo (Conceito, História); realização de atividades a partir de um (Planejamento, Direção e Controle); atuação com pensamento estratégico na organização; conhecimento/implantação de modelos de gestão e governança para cooperativas da agricultura familiar e ampliação dos mercados de comercialização.

7.5.2 Público/Abrangência

A UNICAFES/RO almejou com este projeto, oportunizar aos agricultores familiares organizados em cooperativas da agricultura familiar e economia solidária do estado de Rondônia, na participação de atividades de formação para incentivar-las a na construção do conhecimento e que ampliam a capacidade de gestão e governança e as possibilidades de produção e comercialização de serviços e produtos da agricultura familiar, possibilitando assim a permanência do homem no campo com garantia de trabalho e renda.

COOPERANDREAZZA	Cooperativa de Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Ministro Andreazza
COOPLEAGRI	Cooperativa de produtores de leite e agrícola de Ji - Paraná/RO
CRESOL RONDONIA	Cooperativa Central base de serviços com Interação Solidária de Rondônia
COOAPRITA	Cooperativa Agropecuária de Produtores Rurais de Itapirema
COOPABRAS	Cooperativa Agropecuária e Industrial de Nova Brasilândia D´Oeste
COOPERCACOAL	Cooperativa Agropecuária De Produtores E Agricultores Familiares De Cacoal
COOPERURUPA	Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Urupá

7.5.3 Constituição do PECSOL Estadual

A UNICAFES por meio de parceria institucional firmada entre as instituições FETAGRO e COOPEAFES, desenvolveu no estado no Rondônia, um novo modelo de educação que se tornou

referência estadual em formação sobre cooperativismo. O PECSOL possibilitou a formação direta de 30 (trinta) pessoas, sendo todos agricultores familiares organizados em cooperativas e ocupando cargos estratégicos nas cooperativas base, como: Diretores executivos, conselheiros fiscais e colaboradores e/ou assessores.

O programa de Educação do Cooperativismo Solidário visa o aprimoramento das estratégias organizacionais das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, com foco em ações de fomento e inclusão novas lideranças, na gestão e governança das cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos participativos, com empoderamento e fortalecimento do capital social, ampliação do número de multiplicadores, inclusão de jovens e mulheres.

As atividades formativas terão como missão realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da participação, gestão e governança das Cooperativas filiadas no Sistema UNICAFES, buscando ampliar instrumentos para consolidação das redes de cooperação, com fomento às práticas e iniciativas de autogestão, de integração de setores com estruturação de complexos de produção, comercialização e consumo que tornam possíveis, ajuda, intercooperação e aprendizado mútuo entre os empreendimentos. Destacam-se os objetivos:

- Fortalecer a compreensão de que formação e a assessoria técnica são processos contínuos de promoção, apoio e fomento, necessários para o aperfeiçoamento da autogestão, comercialização e fortalecimento das redes de cooperação.
- Empoderar lideranças cooperativas na promoção do desenvolvimento local, multiplicando a atuação em diversas frentes de trabalho, com eixos vinculados a formação técnica, operacional, e, eixos com formação estratégica e política.
- Fundamentar as ações do cooperativismo como construtor de alternativas para enfrentamento as situações de exclusão socioeconômica, capacitando lideranças para tomada de decisões nos âmbitos econômico, político, social e cultural.
- Aprimorar a consciência cooperativista entre os sócios, oferecendo oportunidades de acesso à educação e espaço nas ações da cooperativas, incluindo novas lideranças nos processos internos das cooperativas.
- Ampliar espaços permanentes de formação e inclusão de novas lideranças, favorecendo realização de momentos de análise e construção de alternativas para fortalecimento deste segmento organizativo.
- Inserir novos membros na sociedade cooperativa, desenvolvendo os princípios e fortalecendo a cooperação entre si, e destes com a comunidade.
- Multiplicar os diversos conhecimentos produzidos junto às cooperativas de base, valorizando os potências do atores envolvidos, superando a idéia do conhecimento como instrumento restrito a alguns grupos, e, valorizando o pressuposto de que os atores são capazes de aprender, gerar e multiplicar conhecimentos.

7.5.4 Constituição do NECSOL estadual

O Núcleo pedagógico foi instituído através de resolução sob Nº 01 / 2018, (O Núcleo Pedagógico Estadual da União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária tem como objetivo geral promover as ações didático pedagógicas no processo de formação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES.

Os membros do núcleo pedagógico realizam análise sobre a realização do curso PECSOL em Rondônia, bem como, avaliando a porcentagem de participação e de entrosamento entre os representantes das cooperativas participantes, considerando a execução do curso como satisfatória. Analisou também a formação de conhecimento em cooperativismo realizado no estado, concluindo que a formação em cooperativismo deve ser, em um curto prazo pré-requisito para inclusão de membros nas cooperativas fortalecendo o cooperativismo.

Na elaboração do plano de formação para o Estado, foi identificado a necessidade de continuar com as temáticas aplicadas no projeto piloto, acrescentando o tema “Gestão de Pessoas”, “Legislação Fiscal para Cooperativas da Agricultura Familiar”. Esses temas foram construídos em parceria com UFRO – Universidade Federal de Rondônia e com FETARO – Federação dos Agricultores Familiares de Rondônia, ambas organizações parceiras que fizeram parte do núcleo de educação do Cooperativismo Solidário de Rondônia.

7.5.5 Sistema Gestão Do Conhecimento

Principais demandas de formação das cooperativas: As principais demandas de formação para as cooperativas da agricultura familiar e economia solidaria estão diretamente ligada com a organização da categoria e de suas atividades em comum, podendo ser relacionadas como: Organização social, Controle social e autogestão, organização em rede de cooperação, valorização das relações de gênero e etnias e desenvolvimento local sustentável com uma gestão de qualidade.

No sistema de gestão de gestão do conhecimento é importante fortalecer a qualidade da versão prévia das cartilhas e vídeos formativos: O material impresso, foi considerado de boa qualidade, tendo os temas tratados preenchendo a lacuna em relação à falta de conhecimento dos participantes. Pontos que precisam ser aperfeiçoados nas cartilhas: Inclusão do tema “Gestão de Pessoas”, e modelos de governança, pois estes temas são fundamentais para empoderar as pessoas na construção de gestão do conhecimento.

Destaca-se que em Rondônia houveram dificuldades no acesso ao sistema de gestão do conhecimento devido ao nível tecnológico que as cooperativas se encontram, sendo fundamental o desenvolvimento e implantação de inovações para que as lideranças e cooperativas possam utilizar estas ferramentas na gestão financeira e social de suas iniciativas locais.

7.5.6 Parcerias Constituídas

Os cursos no Estado de Rondônia foram realizados em parceria com o sindicalismo rural, ampliando assim a capacidade de mobilização e deslocamento dos participantes até os cursos. Na fase da multiplicação aconteceu a transmissão de conhecimento teórico, para o prático os quais foram adquiridos no curso presencial que foram responsáveis em ampliar os conhecimentos adquiridos a outros membros das cooperativas. Com objetivo desses conhecimentos serem praticados e gerarem positivos resultados para a cooperativa.

As multiplicações foram realizadas na base das cooperativas, onde o agente formador e os alunos do PECSOL, realizou a multiplicação através de palestras, dinâmicas e atividades práticas, onde através dessas, foram retomados os pontos principais dos módulos presenciais, o que possibilitou a ampliação de conhecimento. Destacam-se as seguintes parcerias no Estado: Parcerias para local de realização dos cursos (auditórios, hotel); Parcerias para metodologias e organização dos cursos; Parcerias para alimentação e deslocamento dos participantes.

7.5.7 Resultado na apreensão do conhecimento nas pessoas

Os indicadores de resultados, definidos pelo núcleo pedagógico foram estar diretamente relacionado à ocorrência de mudanças nas atividades das cooperativas, tanto na gestão, como nas finanças, podendo ser mensurados através da implantação de inovação tecnológica; metodologia de Gestão; organização informações dos cooperados e cooperativas; proposta de Comercialização; produtos desenvolvidos através do PECSOL para o aprimoramento das cooperativas.

Resultados nas Pessoas

- Número de pessoas inscritas na turma: 30
- Número de pessoas que concluíram os cursos: 30
- Número de pessoas atingidas através da multiplicação: 343

Sugere-se que na fase geral seja realizado processos de avaliação conhecimento dos participantes antes do início das atividades e no final: Elaboração de trabalho escrito e apresentação à uma banca de avaliação, composto por um avaliador presencial e avaliadores online apresentar.

Resultados nas Cooperativas

- Número de cooperativas participantes dos cursos: 7
- Resultados alcançados com os cursos na gestão:
- Cooperativas realizaram a implantação de software: 6
- Sistema de gestão do conhecimento foi implantado:
- Número de pessoas que utilizam:
- PECSOL constituído no Estado com 6 cooperativas participantes.
- Parceria com Universidade Instituto Federal de Rondônia – IFRO.

Dentre os principais resultados concretos nas cooperativas destacam-se a laboração de planejamento Estratégicos e regimento estadual com foco no aprimoramento organizacional das cooperativas.

7.5.8 Resultados da apreensão do conhecimento nas cooperativas

As cooperativas do Estado de Rondônia encontram-se na fase inicial de estruturação organizativa, com procedimentos vinculados a organização social e acesso a pequenas iniciativas de comercialização com grande parcela dos produtos ainda na fase in natura. Um pequeno percentual destas cooperativas possui unidade de agroindustrialização e estas possuem demandas para qualificação da gestão humana, estrutural e comercial. Participaram do PECSOL 7 cooperativas agropecuárias, destacam-se avanços conquistados na fase do programa:

- Sistema de gestão do conhecimento foi implantado: 7 cooperativas
- Sistema de gestão financeiro contábil implantado: 7 cooperativas
- PECSOL constituído no Estado na rede UNICAFES: 10 Cooperativas.
- Parceria com Universidade Instituto Federal de Rondônia – IFRO constituída para cursos, pesquisas e extensão: certificação dos 25 participantes.
- Regimento de formação elaborado e aprovado: 10 cooperativas.
- Planejamento estratégico elaborado: 3 cooperativas.

Dentre os principais resultados concretos nas cooperativas destacam-se a laboração de planejamento Estratégicos e a aprovação do regimento estadual com foco no aprimoramento organizacional das cooperativas.

7.5.9 Resultado geral em Rondônia

Como resultado geral em Rondônia destaca-se que pela primeira vez no Estado as cooperativas estão articuladas de forma sistêmica. A UNICAFES se constituiu como uma Federação de cooperativas e na parceria com o Instituto Federal de Rondônia – IFRO, desenvolverá anualmente programa de capacitação para fortalecer o crescimento contínuo das estratégias de gestão e governança junto às cooperativas filiadas.

Na Federação as cooperativas serão convidadas a realizar procedimentos de análise, auditoria e prestação de contas anual ao sistema de cooperativas, ampliando a transparência na rede e fortalecendo o índice de confiança e responsabilidade no grupo. O PECSOL nesta fase foi crucial para construção da unidade inicial para que as ações recebessem boa fundamentação e condições para serem realizadas de forma sustentável.

Destaca-se que das cooperativas participantes do Curso, obteve-se 100% de índice de participação e conclusão dos cursos. As mulheres formaram 50% do grupo participante com também 100% de participação e conclusão. Os jovens tiveram índice de participação e conclusão de 10% com várias iniciativas de empoderamento dos jovens, nas atividades das cooperativas.

Iniciativas foram desenvolvidas para incluir mais sócios com ampliação de negócios produtivos e comercial, apresentação de melhorias na gestão, com implantação de instrumentos de TI e software de gestão. Esses procedimentos foram concretizados pela formação na base da cooperativa, com os colaboradores e diretores, realizado através do acompanhamento das atividades através dos processos de multiplicação.

8. ANÁLISE DA CRIAÇÃO E INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

O desafio dos programas de educação cooperativistas e dos gestores das cooperativas é corroborar para o crescimento das pessoas, por isso, o esforço de gerir uma Cooperativa Autogestionária passa pelos esforços de se comunicar e de relacionar permanentemente com os Sócios e Clientes, buscando garantir o funcionamento da organização autogestionária e a sua sobrevivência no mercado, mantendo-se na ótica do diferente, fortalecendo o outro Cooperativismo com criação, gestão e internalização do conhecimento.

As Cooperativas solidárias utilizam-se do princípio da autogestão, que quando praticado democratiza as decisões, enfatiza os valores de cooperação, da diversidade e da solidariedade. Para fortalecer este processo, toda e qualquer Organização deveria estabelecer critérios de controle de aprendizagem, de comportamento e de desempenho, mas os modelos de gestão burocrática que enfatizam um controle demasiadamente hierárquico estão se inserindo nos empreendimentos solidários, diminuindo a força desta outra economia, sendo fundamental revisão das estratégias organizacionais deste segmento para maior capacitação dos diretores na construção de inovações que permitam maior sustentabilidade na cooperativa.

A sustentabilidade institucional dos Empreendimentos é amparada na sua Missão, Princípios e Valores que, eixos que norteiam estrategicamente suas ações, demonstrando a sua razão de ser, sua identidade e as especificidades que os distingue das demais Organizações. A diversidade de pessoas presentes nas Cooperativas fortalece a organização, sendo necessário capacitar os associados para a participação social e os diretores para gestão e governança.

A viabilização da participação política e da participação econômica é uma questão central na administração do empreendimento cooperativo, condicionada pela racionalidade da natureza do próprio ato associativo, isto é, ninguém contribui com recursos na organização cooperativa pelo simples prazer de contribuir. Existem objetivos e interesses que levam a isso. Desenvolver ações para fortalecer a aprendizagem pessoal e coletiva é fundamental para garantia da viabilidade dos empreendimentos cooperativos. Esse desafio foi planejado no PECSOL através das ações coletivas – cursos e das aplicações individuais – multiplicação.

A implantação do poder democrático, fundamentado na participação do Associado, só é viável por meio de um processo pedagógico, orientado de forma crítica e construtiva na perspectiva da consecução dos objetivos e finalidades da cooperação. Este poder não se processa, simplesmente, pela clareza teórica dos conceitos, mas pela dinâmica da prática social desses conceitos junto aos empreendimentos.

A Organização Cooperativa é expressão dos interesses e necessidades dos Associados, extensão de suas economias, caracterizada pela associação e pela instrumentação empresarial, viabilizada pela participação e pela inteligência coletiva, sendo fundamental a realização de um processo dinâmico de construção da inteligência coletiva, fundada na construção da aprendizagem.



Mesmo com as alterações sofridas ao longo do tempo, os Princípios Cooperativos são valorizados e reconhecidos e a Educação aparece como princípio fundamental. Porém, na prática, percebe-se que os Programas de Educação Cooperativista se apresentam descontínuos e assistemáticos, o que reflete diretamente no desempenho das Cooperativas. Existem, no entanto, iniciativas educacionais cooperativistas em todos os níveis. No PECSOL direcionou-se as atividades para os diretores buscando qualificar a gestão e governança de maneira especial e unificada no Cooperativismo da Agricultura Familiar.

A Educação Cooperativa Solidária visa a potencializar formas de construções coletivas e interpessoais entre os associados como forma possível de organização das formas de cooperação, por isso os valores e princípios cooperativos necessitam ser considerados como uma das prioridades de um empreendimento que se propõe a ser caracterizado como Cooperativa. Além da efetividade econômica e do registro legal, necessita desenvolver uma gestão voltada a conciliar a efetividade da dimensão econômica e social com processos de investimento permanente.

O esquecimento da participação social e da Educação Cooperativista por parte dos Cooperados é um dos principais problemas encontrados nas Cooperativas, por isso os gestores precisam fortalecer a sua relevância no desenvolvimento da gestão cooperativa, podendo, dessa forma alcançar os seus objetivos, sendo fundamental fortalecer as estratégias de Educação e Aprendizagem Cooperativista, com programas de porte geral, executado com várias organizações em paralelo, mas também é fundamental que as cooperativas desenvolvam suas ações específicas.

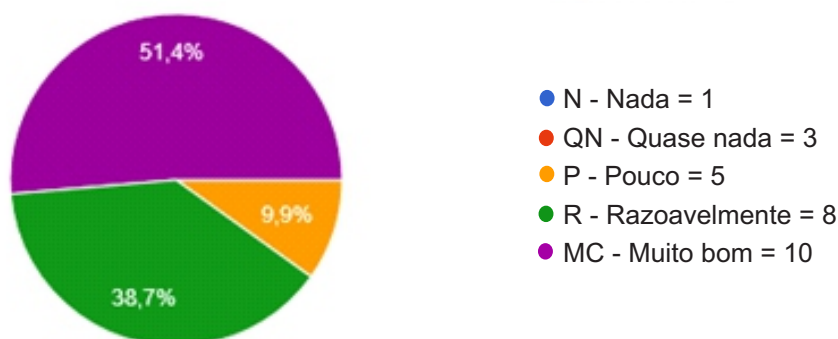
O PECSOL – Programa de Educação do Cooperativismo Solidário foi construído a partir de eixos de fundamentação, problematização, multiplicação e internalização. Esses eixos tiveram o objetivo de provocar interlocução e complementaridade entre os cursos regionais e a multiplicação das temáticas nas cooperativas. Na pesquisa organizada para verificar junto aos participantes os resultados do programa, aplicaram-se questões presentes nos 4 eixos. As respostas organizadas em: N - Nada = 1; QN - Quase nada = 3; P - Pouco = 5; R - Razoavelmente = 8; MC - Muito contribuiu = 10.

8.1 ANÁLISE DA FUNDAMENTAÇÃO

Na parte de fundamentação as questões foram relacionadas a metodologia e qualidade dos conteúdos desenvolvidos.

1. A metodologia construída com: fundamentação, problematização, interação, multiplicação e internalização contribui para a aprendizagem?

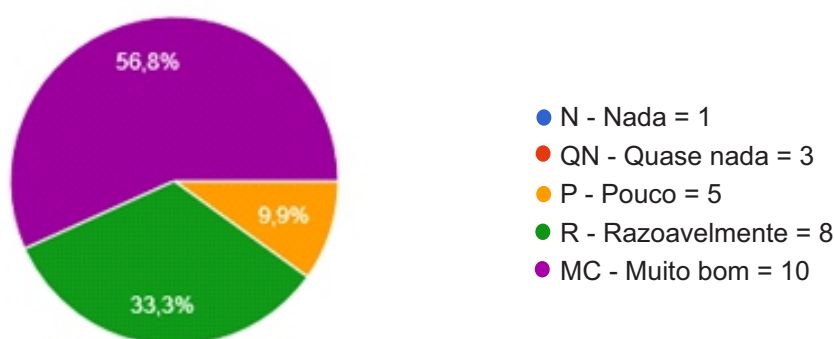
111 respostas



Na metodologia construída com: fundamentação, problematização, interação, multiplicação e internalização, os participantes avaliaram que a mesma contribuiu de forma bastante positiva para aprendizagem, conforme gráfico, somente 9,9% considera que esta necessita ser ajustada, sendo importante verificar possíveis fragilidades, mas continuar fortalecendo esta ação nos Estado. Quanto aos conteúdos dos cursos contatou-se:

2. Os conteúdos dos eixos: modelo de organização, gestão, governança, mercado e inclusão, contribuíram com sua aprendizagem?

111 respostas



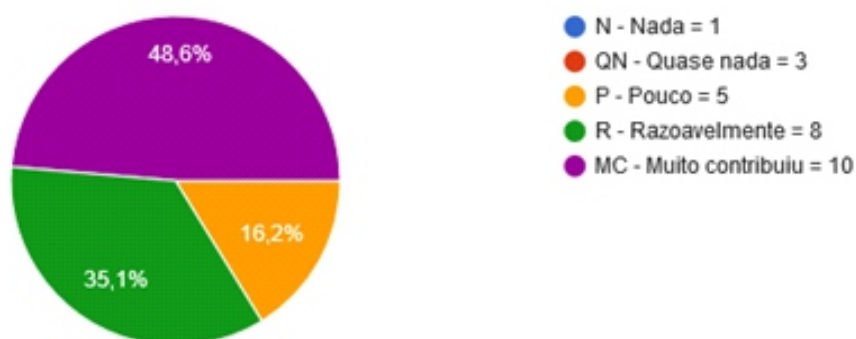
Os conteúdos dos eixos: modelo de organização, gestão, governança, mercado e inclusão, conforme participantes contribuíram para aprendizagem de 90,1%, mas 9,9 salienta necessidade de inovações, fato que demonstra a necessidade de revisão dos perfis e demanda construção de inovações para atingir os participantes que enfrentaram dificuldades na realização das atividades.

8.2 ANÁLISE DA PROBLEMATIZAÇÃO

Nesta fase se verificou se a problematização foi importante para a aprendizagem, principalmente para o processo de internalização do conhecimento.

3. A formação contribuiu para que você realizasse interações nos cursos e formulasse propostas de inovações em sua cooperativa?

111 respostas

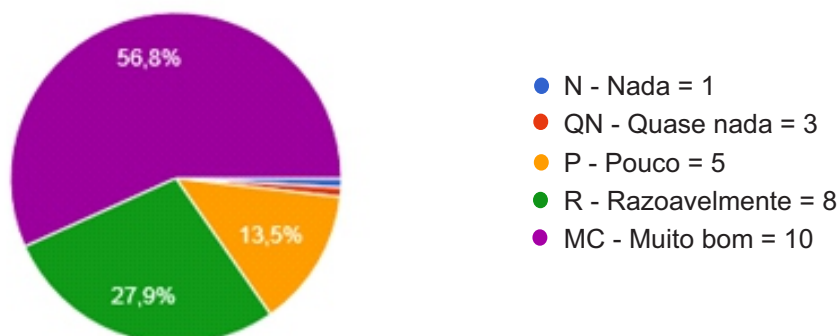


Sobre se a formação contribuiu para realização de interações nos cursos e formulação de propostas de inovações para as cooperativas 83,7% dos participantes afirmaram que sim, mas neste item verificou-se que o programa precisa aprimorar estratégias de construção de inovações, com mais sugestões de atos concretos a serem implementados nas cooperativas.

Sobre o item que buscou medir o quanto o programa ajudou a desenvolver capacidades nos participantes verificou-se:

4. A formação contribuiu para que você desenvolvesse sua capacidade para participar da gestão e governança de sua cooperativa?

111 respostas



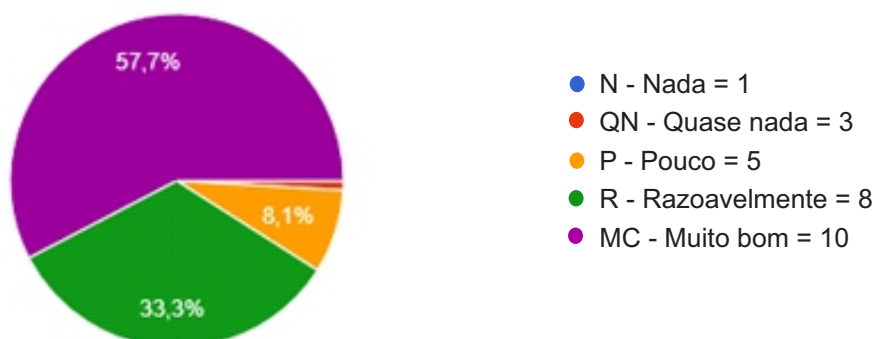
A formação contribuiu para desenvolver a capacidade de participação na gestão e governança das cooperativas para 84,7 dos participantes, também mostrando a necessidade de qualificar inovações na forma de empoderar as pessoas para maior intervenção nas cooperativas.

8.3 ANÁLISE DA MULTIPLICAÇÃO

Na fase I do PECSOL realizado em 2013 a pesquisa teve como um dos seus piores indicadores a participação dos diretores no processo de multiplicação. Nesta pesquisa sistematizou-se a seguinte situação:

5. Os diretores (a) de sua Cooperativa apoiaram, contribuíram na realização dos cursos e na multiplicação do conhecimento?

111 respostas

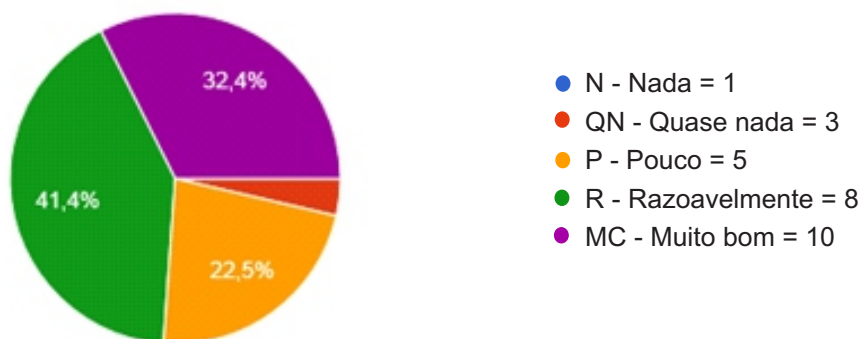


No PECSOL II todos os participantes deveriam ser diretores das cooperativas e verificou-se que estes analisaram que os demais diretores apoiaram na realização dos cursos e na multiplicação do conhecimento sob a média 90%, dado bem maior que na primeira fase do PECSOL, quando somente 57% dos participantes receberam apoio dos diretores das cooperativas, mostrando que o direcionamento dos cursos aos diretores tem sido importante para a interiorização dos conteúdos.

Sobre o programa também se perguntou se os cursos ajudaram na proposição de inovações, como alteração no orçamento da cooperativa:

6. Os cursos contribuíram para que você propusesse alguma elaboração ou alteração no orçamento, resoluções ou regimento interno da Cooperativa?

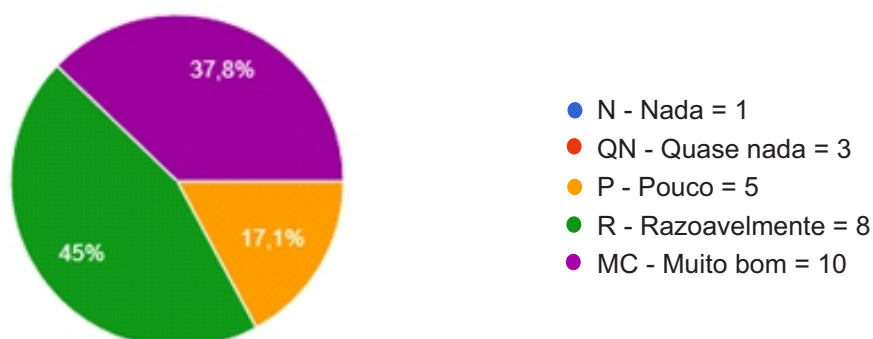
111 respostas



Para 73,8% dos participantes o programa propôs alguma elaboração ou alteração no orçamento, resoluções ou regimento interno da Cooperativa, média considerada positiva, mas baixa se comparada com os demais indicadores do PECSOL, fato que mostra a necessidade de propor outras inovações durante a execução das atividades para atingir as cooperativas neste limitador. Sobre a questão relacionada a proposição nas formas de trabalho sobre gestão e governança, gerou-se o seguinte resultado:

7. A formação contribuiu para que você propusesse alteração nas formas de realizar o trabalho de gestão e governança?

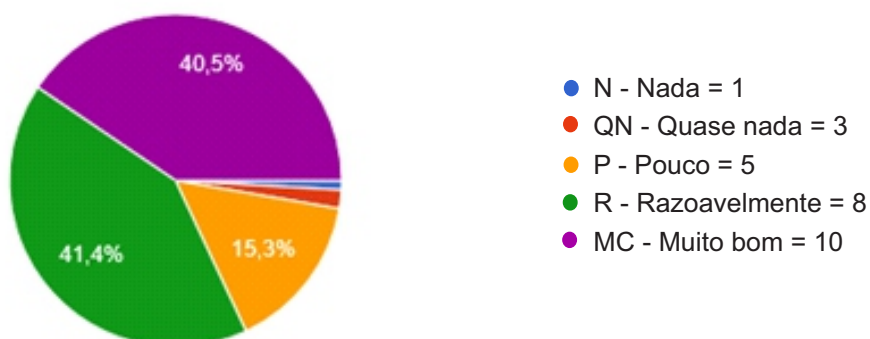
111 respostas



Verifica-se que para 82,8% dos participantes a formação contribuiu para que se propusesse alteração nas formas de realizar o trabalho de gestão e governança, mas para 17% o material contribuiu pouco, sendo importante verificar que pontos do material e das aulas não foram positivo para fortalecer a ação dos diretores. No eixo proposição de mudanças de gestão e governança na cooperativa, verifica-se satisfação nos participantes, com percentual próxima da pergunta anterior:

8. A formação contribuiu para que você socializasse o conhecimento propondo mudanças de gestão e governança na cooperativa?

111 respostas



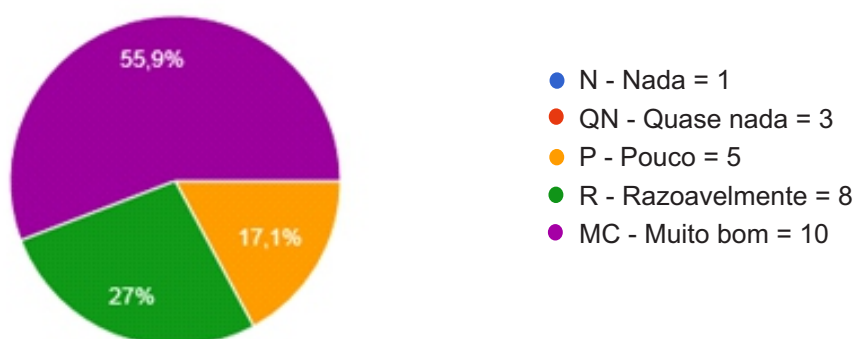
A formação contribuiu para mudanças de gestão e governança, mas neste item aparecem indicadores mais frágeis que destacam descontentamento de parte dos participantes, por mais que percentual de pessoas insatisfeitas gere o percentual de somente, 2,8% dos participantes avaliou que o programa nada ou quase nada contribuiu, e esse dado pode ser melhor analisado antes da fase geral.

8.4 ANÁLISE DA INTERNALIZAÇÃO

A fase da internalização demonstra os resultados do PECSOL. As ações que possuem maior capacidade de apreensão ou que já foram internalizadas nas cooperativas. No item sobre o quanto a formação contribuiu para o empoderamento na internalização da gestão e da governança, verificam-se os seguintes percentuais:

9. A formação contribuiu para seu empoderamento e internalização do conhecimentos sobre gestão e governança como diretor de cooperativa?

111 respostas



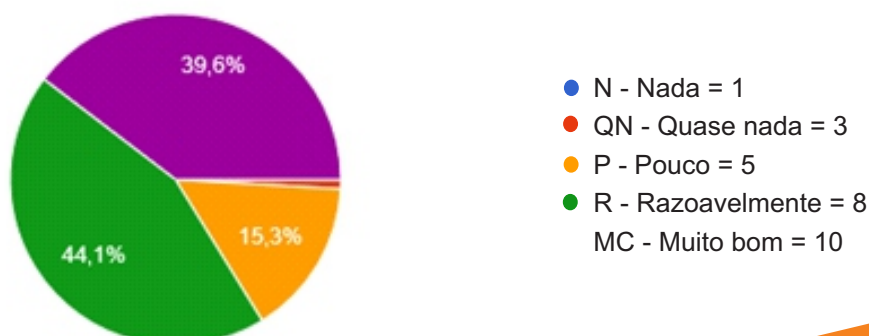
Verifica-se que para 82,9% dos participantes a formação contribuiu para na internalização da gestão e da governança do ser diretor, na capacidade pessoal do diretor.

Para 17,1 dos participantes o PECSOL não causou reflexos na sua formação, capacitação pessoal, fato que necessita ser verificado e se necessário qualificar processos de interação que ampliem as capacidades de transformação do conhecimento tácito em explícito, mais este percentual demonstra-se alto e pode ser melhorado na fase nacional do Programa.

Quanto a contribuição do programa para empoderar a cooperativa na apreensão do conhecimento e aprimoramento da gestão e governança, ponto que pode ser considerado de maior relevância para atingir os resultados, verifica-se:

10. A formação contribuiu para empoderar sua Cooperativa na apreensão do conhecimento e internalizar aprimoramentos na gestão e governança?

111 respostas



Verifica-se 83,7 a formação contribuiu para empoderar sua Cooperativa na apreensão do conhecimento e redefinição da gestão e governança. Para 16,3% a capacitação ainda não foi apreendida, internalizada na cooperativa, percentual inclusive próximo ao empregado no empoderamento das pessoas. Esse indicador apresenta avanços positivo quando comparado aos indicadores do PECSOL 2013, quando somente 57,3 dos participantes mostravam-se satisfeitos com os avanços gerados pelo programa, mas esta ação também poderá ser aprimorada.

A síntese da pesquisa realizada com os diretores que participaram da fase piloto do PECSOL mostra muitos pontos positivos, mas também variáveis que podem ser qualificadas na forma dos cursos e da multiplicação:

Tabela 8: Média de avaliação por variável pesquisada

Fases	Variáveis contribuíram	Pouco	Razoável	Muito
Fundamentação	Metodologia do Programa	9,9	38,7	51,4
	Conteúdo e qualidade dos cursos	9,9	33,3	56,8
Problematização	Interação entre cursos e formulação de propostas	16,2	35,1	48,6
	Capacidade de gestão governança	13,5	27,9	56,8
Multiplicação	Participação das cooperativas	9,0	33,3	57,7
	Alteração de regimentos e orçamentos	26,2	41,4	32,4
	Alterações na condução da gestão e governança	17,1	45,0	37,8
Internalização	Apreensão para proposição de mudanças	18,1	41,4	40,5
	Internalização do conhecimento pessoal	17,1	27,0	55,9
	Internalização do conhecimento na cooperativa	16,3	44,1	39,6

FONTE: Resultados da Pesquisa 2018.

O Princípio da Educação é crucial para o crescimento ou longevidade das cooperativas, mas pode-se verificar que algumas lideranças e cooperativas ainda não lhe destinam a devida importância, sendo importante enfrentar alguns fatores: A carência de Instituições Centrais de Educação Cooperativa nos Estados que orientem e inovem na construção de metodologias; indiferença de alguns dirigentes ao processo de formação, vinculando-o as ações sociais e não a viabilidade estrutural; descontinuidade nas atividades educativas e de capacitação por parte das Cooperativas, restringindo a ação às obrigações estatutárias; predomínio dos interesses da “Empresa” comercial sobre os da “Associação de Pessoas”, distanciando os Associados da capacitação; desvio das finalidades dos recursos previstos para a educação, a outras finalidades, como capital de giro e investimentos comerciais; falta de pessoas preparadas para a atividade educativa, formativa e de capacitação diminuindo o potencial e a força das ações formativas.

O Cooperativismo Solidário é pautado pela concepção de que os empreendimentos solidários manifestam outro modo de produção articulados numa outra economia. As cooperativas



O Cooperativismo Solidário é pautado pela concepção de que os empreendimentos solidários manifestam outro modo de produção articulados numa outra economia. As cooperativas funcionam na base da solidariedade, autogestão e cooperação e se fortalecem a partir da busca pela igualdade social, na autonomia institucional e na gestão democrática, com participação social, por isso a autogestão é destacada como vetor de eficiência e inclusão, em práticas que estão além dos objetivos econômicos e que consolidam o empreendimento a cooperação no trabalho, na gestão e no controle social propiciam fatores de eficiência, promovem a viabilidade e competitividade dos empreendimentos.

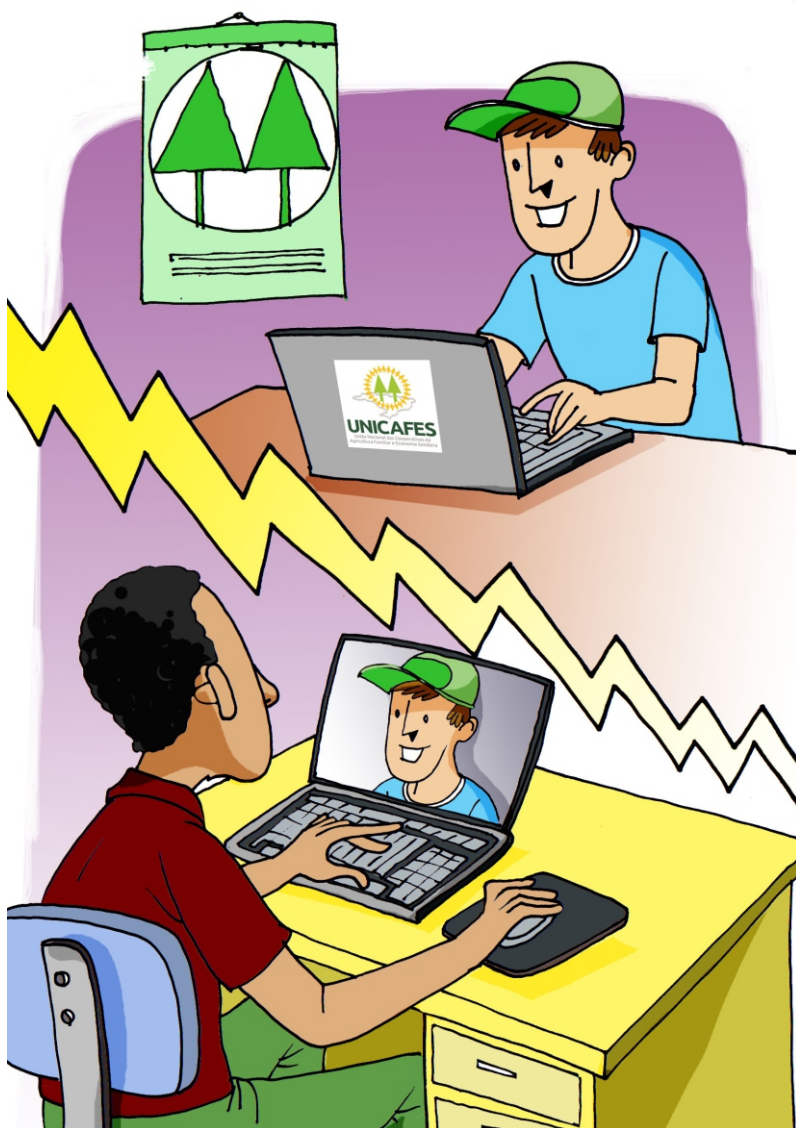
Essas diretrizes que são inerentes a este modelo organizacional se contrapõem as afirmações que norteiam as Empresas norteadas apenas pelo capital, como verificado a única alternativa de sobrevivência é fortalecer o diferencial da economia de controles, com utilização da racionalidade e criatividade da ação conjunta e interativa dos membros, na construção de estratégias de produção, consumo e de criação do conhecimento.

As Cooperativas utilizam-se do princípio da autogestão, que quando praticado democratiza as decisões, enfatiza os valores de cooperação, da diversidade e da solidariedade. Para fortalecer este processo, toda e qualquer Organização deveria estabelecer critérios de controle de aprendizagem, de comportamento e de desempenho, mas os modelos de gestão burocrática que enfatizam um controle demasiadamente hierárquico estão se inserindo nos empreendimentos solidários, diminuindo a força desta outra economia, sendo fundamental revisão das estratégias organizacionais deste segmento por isso na fase piloto do PECSOL se enfatizou a construção de núcleos de educação, programa, resoluções e a construção de parcerias buscando das continuidade as ações educativas.

Neste ambiente, destaca-se a importância do trabalho participativo e interdisciplinar, pois cada indivíduo, de diferentes áreas pode contribuir para a construção de estratégias com suas diferentes experiências amplificando os potenciais da organização.

Portanto, o conhecimento está nas pessoas, e para que possa se tornar explícito entre elas a aprendizagem deve ser praticada pelas fases da espiral do conhecimento. Essa construção requer comprometimento, vontade de aprender e o respeito pela velocidade de aprendizado de cada pessoa, pois o ser humano carrega diversidades, necessitando dinamicidade dos processos formativos.

A Gestão do Conhecimento tem como principal desafio a aquisição e a transferência do conhecimento pessoal participante (tácito) e do conhecimento organizacional da cooperativa (explícito) num processo de transformação interativa que é representado pela espiral do conhecimento, que começa no nível individual e vai ascendendo e ampliando redes de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.



A construção do conhecimento começa com o compartilhamento dos saberes existentes nas pessoas, compartilhando sua experiência, interagindo com os demais. Essa conversão pode ser feita pela observação, treinamento, conversas formais ou informais. A espiral deve ser analisada dentro do contexto de cada Organização, considerando a dimensão axiológica dos valores humanos e a visão de mundo que a cultura em estudo está inserida.

As condições facilitadoras na adoção de práticas que facilitem criação do conhecimento fundamentais são: Intenção organizacional - aspiração de cooperativa em atingir suas metas de capacitação; autonomia dos membros - adesão pessoal possibilita a automotivação dos indivíduos; flutuação e caos criativo - estimula a interação entre a organização e o meio ambiente externo, possibilitando a exploração da ambiguidade; redundância - informações que transcendem exigências

operacionais imediatas dos membros da organização; A variedade de requisitos - variedade de requisitos facilita que se enfrentem situações, com a transformação do conhecimento teórico em prático. Estas ações demandam um bom processo preparatório das turmas e das cooperativas participantes, fato que poderá ser ainda melhor qualificado na fase nacional de execução do PECSOL.

O compartilhamento do conhecimento através da multiplicação nas cooperativas, se constitui uma estreita relação com o modo de construção de inovações propícia aos desafios das organizações participantes. Importante que na sequência de cursos formativos as cooperativas realizem o processo de justificação ampliando a aceitação dos novos conhecimentos na cooperativa. Destacam-se ainda algumas sugestões para aprimoramento no PECSOL.

Tabela 09 – Média das propostas de inovação ao PECSOL

Fortalecer a interação entre sócios e diretores com metodologias participativas	17
Qualificar a temática gestão e negócios com mensuração dos resultados	18
Fortalecer a participação das cooperativas na construção das ações educativas	06
Ampliar a formação no setor administrativo, contábil, tributário e fiscal.	14
Desenvolver novas metodologias com foco na gestão dos negócios e nos resultados	13
Desenvolver diretrizes que auxiliem os diretores na inovação organizacional	12
Desenvolver metodologias participativas para ampliar participação social	06
Melhorar a construção do conhecimento na Cooperativa com métodos de Gestão	05
Desenvolver cursos de especialização em Gestão de Cooperativas	04
Ampliar o tempo dos cursos com apoio na multiplicação junto às Cooperativas	12
Qualificar estratégias de inovação possibilitando maior participação da juventude	14
Total de participantes com proposições	111

FONTE: Resultados da Pesquisa 2018.

Verifica-se que também de forma correspondente a pesquisa quantitativa, não se destacam variáveis que possam ser relacionados fase da internalização. Na linha intermediária da média descritiva verificam-se as afirmações: Construção do conhecimento partiu das experiências de cada participante; concretização do aprendizado a partir da multiplicação dos conhecimentos adquiridos.

De maneira geral verifica-se que na fase nacional o PECSOL deverá orientar as ações educativas para ações vinculadas a gestão das cooperativas com treinamentos sobre tecnologia, gestão, inovação, negócios cooperativistas, vinculando de maneira mais pragmática os cursos de capacitação com inovações necessárias para o aprimoramento organizacional das participantes. Esse processo necessita ser construído com prudência e profundidade para que os cursos continuem tendo como foco o fortalecimento da gestão e da governança cooperativada.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A síntese dos resultados do PECSOL fundamentou-se na coleta e análise de dados sobre as metodologias de aprendizagem desenvolvidas pelo Cooperativismo Solidário, investigando o quanto um Programa de Educação Cooperativista contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento, relacionando a metodologia do Programa ao processo de fundamentação, problematização, multiplicação e internalização do conhecimento nas pessoas e nas cooperativas que participaram dos cursos sobre gestão e governança.

A síntese constata que o processo de aprendizagem e internalização do conhecimento fundamenta-se em políticas e metodologias que variam conforme a cultura das cooperativas. A intensidade da multiplicação do conhecimento está relacionada à mobilização das pessoas para o aprendizado contínuo, à socialização e a interatividade entre os pares em prol do compartilhamento do conhecimento, além da capacidade das Cooperativas em criar meios para que este conhecimento seja externalizado, combinado e internalizado junto aos seus diretores.

Conclui-se que os resultados esperados no PECSOL foram atingidos. A Gestão do Conhecimento está presente nas Cooperativas, sendo vivenciada pelos Diretores e Associados, no entanto, investe-se pouco no desenvolvimento de métodos e estratégias que possam ampliar a internalização deste conhecimento, nas pessoas e nas cooperativas, limitando os processos de multiplicação às iniciativas individuais vinculados a perfis e situações já existentes.

O movimento cooperativista como um dos principais promotores da Organização para o desenvolvimento regional, verificando que para a gestão do conhecimento deste segmento torna-se necessário o acompanhamento educacional dos gestores, pois parte dos Cooperados possui baixo nível de capacitação formal, sendo necessário fortalecer as ações e relações entre os indivíduos para atuação consciente de unidades econômicas, com uma ação combinada entre os indivíduos, num processo embasado na interação humana em prol dos interesses coletivos.

Esta afirmação necessita ser articulada com o contexto da realidade regional na qual o Cooperativismo se insere, construindo iniciativas de incentivo à pesquisa científica organizacional, de inovação tecnológica, de novas aprendizagens, com a cooperação de todos os atores e sujeitos presentes nos seus diferentes espaços. Estes aspectos fortalecem os empreendimentos na condução de base, de identidade e afirmação, por isso é necessária uma maior politização desses aspectos do desenvolvimento regional para que as Cooperativas possam se fortalecer como espaço de educação e cooperação.

Para a prática da cooperação, a Educação necessita se configurar como uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal. A sociedade humana está em constante reconstrução, movida pela produção do conhecimento, de diferentes saberes e ciências, condicionados por necessidades e interesses. A existência humana, está submetida a um processo de profundas e constantes transformações, sendo exigidos novos sistemas de organização do trabalho, novo formato de qualificação das pessoas e das cooperativas, sendo fundamental os processos de interação social para multiplicação do conhecimento.

No processo educativo e cooperativista repõe-se a necessidade de reavaliação dos processos de aprendizagem com o desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas. No momento atual organizações sociais estão sendo profundamente atingidas pelas transformações e mudanças em curso no contexto social e econômico. Elas exercem pressões e produzem novas necessidades, abrem espaços de novos sentidos para novas formas de organização social.

Este pode ser um novo espaço para o cooperativismo, com a construção de laços sociais éticos, com uma pedagogia emancipadora do ser humano, buscando constituir-se como lugar social privilegiado para a reconstrução do coletivo com reconhecimento e identificação dos indivíduos.

A fase piloto do PECSOL despertou nos diretores o interesse pela gestão do conhecimento nas cooperativas e a importância de alinhar suas políticas de formação ao conhecimento sobre a gestão do comportamento das pessoas, de negócios, de mercados, promovendo a maior participação das pessoas no mundo cooperativista, na gestão e na governança.

A metodologia com as fases de construção, gestão, multiplicação e internalização do conhecimento, são inovadoras e este fato gerou maior envolvimento dos diretores no processo formativo, gerando boas perspectivas para realização da fase nacional do Programa de Educação do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária.



***Multiplique ações
de gestão e
governança na
sua cooperativa.
Faça sua parte!***

