

PECSOL

MÓDULO 2 - MODELO DE GESTÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO



UNICAFES NACIONAL

União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

SESCOOP

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

PROGRAMA PECSOL

MÓDULO 2 - MODELO DE GESTÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
1. PARTICIPAR É ESTAR JUNTO	11
Tipos de Participação	14
Graus e níveis de Participação	15
2. O CONTROLE SOCIAL: O QUE ISSO TEM A VER COM A PARTICIPAÇÃO?	18
O Controle Social no Brasil	19
Instrumentos do Exercício do Controle Social	20
3. PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	22
A participação ativa das Lideranças	22
A Cultura Organizacional	22
Os Valores e Princípios	22
Fundamentos da Gestão Qualificada	23
O Estabelecimento dos Padrões Gerenciais	24
O Fortalecimento do Sistema de Gestão	25
A Aprovação do Plano de Melhoria da Gestão	26
A Padronização e Controle de Processos	26
Processos econômico-financeiros	27
Monitoramento da Sustentabilidade Econômica do Negócio	28
CAPÍTULO 2 - PROBLEMATIZAÇÃO	35
1. PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA, IGUALDADE E EQUIDADE NA COOPERATIVA: QUAL SEU PAPEL?	36
As Assembleias	38
Identidade Coletiva: A Economia Solidária	41
Aumento na participação de mulheres: Gênero	42
Público Associado	43
CAPÍTULO 3 - INTERAÇÃO	45
1. A PARTICIPAÇÃO E O CONTROLE SOCIAL APLICADO AO COOPERATIVISMO: A AUTO GESTÃO	46
CAPÍTULO 4 - MULTIPLICAÇÃO	47
1. PLANEJAMENTO DAS COOPERATIVAS	48
Planejamento por objetivos	49
Monitoramento	53
Avaliação	54
CAPÍTULO 5 - INTERNALIZAÇÃO	55
CONSIDERAÇÕES	57
REFERÊNCIAS	58

UNICAFES NACIONAL – União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.
Uma publicação do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), edição 2019.

DIRETORIA EXECUTIVA

Conselho de Administrativo

Presidente - Vanderley Ziger
Secretário - Aparecido Alves de Souza
Tesoureiro - Antonino Cardozo de Carvalho
Secretário de Formação - Antonio M. de Sousa Filho
Secretária de Mulheres - Iara de Andrade Oliveira
Secretário de Jovens - Romullo Renan Silva Dantas

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

Conselho Fiscal Efetivos

Alzémira de Lima Marins
Genes da Fonseca Rosa
José de Oliveira Mesquita

Suplentes

Marly Eleutério de Sousa
Ruíter Pinto de Araújo

Coordenação/Revisão

Alcidir Mazutti Zanco
Maíra Lima Figueira

Elaboração de Conteúdo

MP Guimarães – ME: Vita Cred – Vita Educ
Alcidir Mazutti Zanco

Projeto Gráfico/Coordenação de Arte

S4 COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA
Indianara Paes

Ilustrações

Mirella Spinelli

Fotografias e Vetores

Acervo Unicafes, Freepik e Google.

Impressão

Gráfica Cidade - Brasília – DF

Tiragem

1.000 unidades

Apoio

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M689

UNICAFES Nacional. Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL). Módulo II: Modelo de Gestão do Cooperativismo Solidário. MP Guimarães – ME: VITA CRED – VITA EDUC, Brasília, 2019. 54 p.: il.; 31,5 cm.

SBN: 978-85-62258-25-1

1. Desenvolvimento. 2. Modelo de Organização. 3. Sustentabilidade. 4. Cooperação. 5. Cooperativismo. I. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP; II. União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária UNICAFES (Org.).

CDU – 334.73:502.131.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Desenvolvimento 334.73:502.131.1
2. Desenvolvimento : Brasil 502.131.1 (81)

MODELO DE GESTÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

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

A 2ª Edição do PECSOL é formatada com o uso de 4 cadernos pedagógicos e 8 vídeos de apoio, formatados com foco no empoderamento das pessoas e na construção de estratégias participativas que objetivam proporcionar melhores condições para o empoderamento social e fortalecimento econômico das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, com as temáticas:



Os cadernos pedagógicos e vídeos são desenvolvidos de forma complementar e interativa, favorecendo processos de acesso ao conhecimento, multiplicação e internalização. Esta publicação compõe a série PECSOL - Programa de Educação do Cooperativismo Solidário, que tem por finalidade fortalecer a capacitação de Conselheiros Administrativos e Fiscais das Cooperativas, buscando aprimoramento da gestão e governança.

Nesta cartilha é desenvolvido o “Modelo de Gestão” das Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Esperamos que você seja estimulado a consultar os Cadernos, sempre que necessário, e que se beneficie com os exercícios e propostas de multiplicação apresentadas para apoiar o crescimento do Cooperativismo Solidário brasileiro.



A Gestão qualificada é fundamental para sustentabilidade econômica e social das Cooperativas da Agricultura Familiar.

O padrão de gestão é fundamental para a viabilidade do negócio Cooperativista. As Cooperativas podem ter um excelente produto ou serviço a oferecer e um enorme mercado em potencial para explorar, mas se não consegue manter a "casa arrumada", é provável que, infelizmente, esses fatores não determinem o crescimento do negócio.

Nesse cenário, destaca-se o papel da gestão — seja ela financeira, de qualidade, de pessoas ou geral, que sempre aponta para o caminho mais adequado em todos os setores organizacionais. A gestão orienta ações sociais, produtivas, agroindustriais, financeiras, humanas e comerciais. Somente com um processo de gestão qualificada as Cooperativas irão alcançar um processo de crescimento equilibrado.

A gestão de uma cooperativa pode ser definida como o reflexo de seu alto escalão, ou seja, o negócio inevitavelmente ganha a cara e a forma de seus empreendedores, tanto nas questões de cultura organizacional e valores, como na hora de tomar as decisões cotidianas. Por isso, é por meio do perfil da gestão de uma empresa que se consegue entender melhor quais os rumos ela seguirá.

A gestão Cooperativista desempenha um papel de extrema importância nas Cooperativas, garantindo que processos sejam devidamente definidos para manter a rotina bem organizada, identificar possíveis ameaças e oportunidades, buscar diferenciais de atuação mercadológica, estabelecer metas, investimentos e, claro, a tão desejada liderança.

Nesse cenário, a gestão também tem o papel de definir os rumos do negócio com base na análise dos dados e das informações geradas. E é por isso que o modelo aplicado faz tanta diferença para os resultados do negócio. Uma boa gestão inevitavelmente gera resultados eficazes em todas as esferas do negócio, a começar pela produtividade dos colaboradores, que é estimulada por meio de uma liderança altamente qualificada. Neste caderno trabalhamos o perfil de Gestão das Cooperativas da Agricultura Familiar.

Antonio Moreira de Souza Filho
Secretário de Formação do Sistema UNICAFES

CAPÍTULO I

momento FUNDAMENTAÇÃO

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

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

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

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

GESTÃO, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

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

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

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

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

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

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

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

I. PARTICIPAR É ESTAR JUNTO

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

A discussão em torno do termo da participação, envolve diferentes ciências assim como a Sociologia, a Psicologia, o Direito, Ciências Políticas, Administração, e, outras tantas. Em cada uma seria possível aprofundar e debater sobre aspectos e enfoques distintos. Articular uma única nota de significado seria uma tarefa difícil e nem é o desejo deste encontro, mas sim entender como podemos usá-la para crescer no Cooperativismo.

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

E nos dias de hoje, o que é "participação"?

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

Aqui queremos reforçar que ao entendermos que vivemos em grupos sociais e em coletividade, a dimensão que desejamos apresentar em síntese, refere-se da participação que se destaca na manutenção dos mecanismos da autogestão¹, com garantias de decisões coletivas e organizadas pelo conjunto das pessoas envolvidas principalmente no processo cooperativo.

Para uma Cooperativa, num processo de busca da participação dos associados, a forma como se estabelece os elementos constituidores dessa ação participativa, interfere diretamente nos seus resultados e na perenidade da Instituição. Porém, será minimamente necessário compreendermos que a prática social interfere diretamente naquilo que compreendemos sobre a participação.

Pessoas que vivem e crescem com pouca democracia, não conseguem compreender os conceitos e a relevância de espaços participativos, por desconhecerem na sua vida prática. Já, comunidades e pessoas que convivem em espaços amplamente democráticos e participativos, reconhecem e buscam manter e ampliar a sua manutenção, pois não imaginam como seria ruim sem ela.

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



PARA REFLEXÃO...

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

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

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

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

Esta participação, resultante das relações sociais estabelecidas durante o processo organizacional das Cooperativas precisa garantir a manutenção de processos democráticos em seu modelo de gestão. Assim como afirma Bordenave (1994, p. 12): "só a participação pode garantir a democracia, ela só será interessante, quando a pessoas sentirem-se responsáveis por provocar e construir mudanças."

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





PARA REFLEXÃO...

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

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

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

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

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

Figura: A Participação Social nas Cooperativas



Tipos de Participação

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

Micro Participação Voluntária

Onde duas ou mais pessoas se envolvem sem buscar a realização de nenhum objetivo imediato, estabelecidos, planejados. Refere-se a ação meramente observatória.

Macro Participação (Participação Social)

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

Então, o que seria uma sociedade participativa?

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

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

Participação de Fato

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

Participação Espontânea

Se refere-se a escolha. Quando se decide fazer parte de um grupo social por gosto ou afinidade, buscando objetivos claros que podem ser econômicos, sociais, amorosos, culturais, psicológicos, entre outros interesses, geralmente formados por amigos, vizinhos. Não possui conjunto de regras definidas.

Participação Imposta

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

Participação Voluntária

Quando por decisão uma ou mais pessoas decidem constituir grupos sociais e interagir por meio dele, onde definem suas regras, objetivos e formas de participar dele. Aqui localizamos o tipo de participação de Associações, Partidos Políticos, Cooperativas.

Participação Provocada

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

Participação Concedida

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



PARA REFLEXÃO...

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

Graus e Níveis de Participação

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

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

Participação Manipuladora

Quando falsamente se institui às pessoas o poder da participação, dando-lhe a elas um pífio poder de decisão. Essa forma de participação diminui a força do controle social nas Cooperativas.

Participação Desgastante

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

Participação em Excesso

Quando a Organização ou processo tem tantos canais de participação, mas não tem foco, nem direção. Então a cada novo "vento", ela muda sua direção, e não alcançam resultados ou objetivos. É importante frisar que estes problemas da participação, acabam com qualquer tipo de planejamento que o grupo ou organização possa ter. As marcas deixadas pelo insucesso destes métodos de participação, desmotivam inclusive nas pessoas, o desejo por participar de outros coletivos sendo fundamental refletir sobre como conduzimos os processos participativos.

Participação como Colaboração

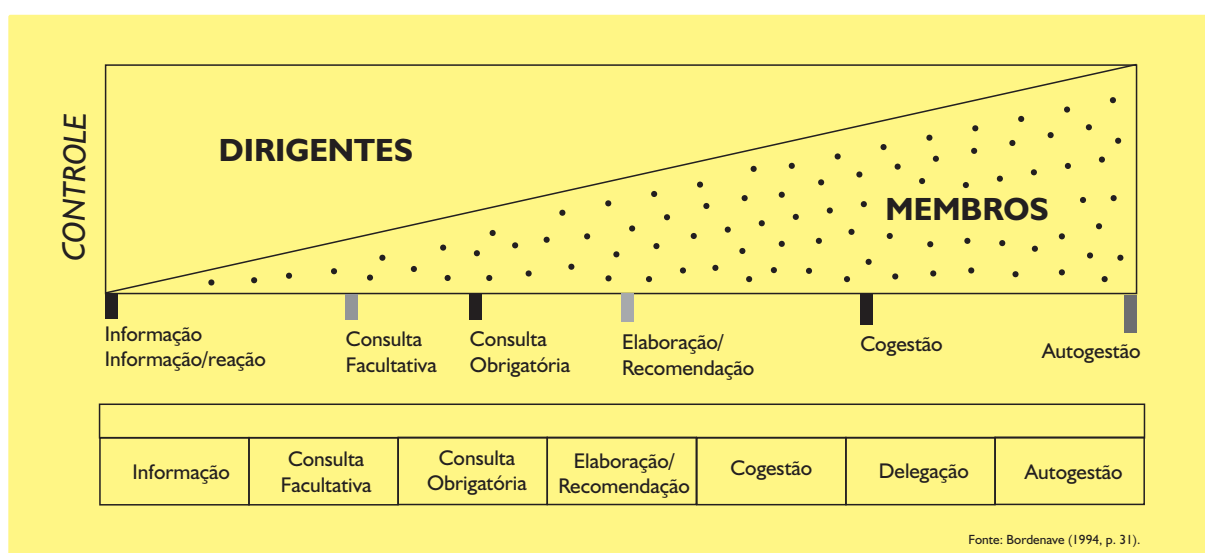
São situações em que as pessoas são convidadas a participar, porém a decisão já está tomada, por um conjunto, ou por um líder da organização, e elas participam de um processo de Simulacro, ou seja, encenado. Este processo condiciona as pessoas para que permaneçam apenas apoiando, ou negando a sua própria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

Participação como Decisão

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

Participação como Construção

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



Informação

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

Consulta Facultativa

A interação existe, mas apenas por quem tem um profundo interesse na sua Organização, de forma que não são estabelecidos procedimentos para aumentar a participação. Exemplo: Voto facultativo. Você vota se tiver muito interesse no assunto.

Consulta Obrigatória

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

Elaboração e Recomendação

Os membros podem elaborar propostas de forma que a diretoria aceite ou rejeite, justificando a tomada de decisão. Exemplo: Participação em planejamento ou espaços de construção social.

Cogestão

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

Delegação

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

Autogestão

A tomada de decisões é feita coletivamente entre todos os membros de maneira igualitária, de forma que objetivos, os meios e os indicadores para controle do que foi planejado são definidos conjuntamente. Exemplo: Cooperativas Autogestionadas. Se observar o desenho, é possível perceber que o menor grau de participação refere-se ao grau de informação.



2. O CONTROLE SOCIAL:

O QUE ISSO TEM A VER COM A PARTICIPAÇÃO?

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

De acordo com o Instituto Pólis (2008), desde os anos 70, os Movimentos Sociais que lutam pela democratização da sociedade brasileira buscam o direito de intervir nas políticas públicas por meio de mecanismos de controle social. Portanto, este termo pode ser definido como uma maneira de compartilhamento do poder de decisão entre Estado e Sociedade sobre as políticas. Sendo assim, a Cartilha do Controle Geral da União (2012) aborda o controle social como um mecanismo de prevenção da corrupção e fortalecimento da cidadania. Ainda, pressupõe que no Brasil a preocupação em se estabelecer um controle social efetivo e eficaz é desafiador, em razão da sua extensão territorial e geográfica, bem como, o imenso número de municípios e a extensa burocracia que existe em nosso país.

Desta forma, o controle social pode ser compreendido como a participação dos cidadãos na gestão pública, fiscalização, monitoramento e controle das ações. Portanto, o controle social é indispensável ao controle institucional realizado pelos órgãos que fiscalizam recursos públicos. No entanto, para que todos os cidadãos desempenhem o controle social, é imprescindível sua mobilização, além do recebimento de orientações sobre como podem ser “fiscais”. A figura reflete um pouco a percepção e ação das Instituições sobre os indivíduos. Muitas vezes, eles são conduzidos e alienados por uma estrutura antidemocrática, quando na realidade deveriam agir de forma contrária.

Figura: Controle Social



Portanto, por que o Controle Social é tão importante?

A participação da sociedade é fundamental para garantir que as políticas atendam as necessidades prioritárias da população, garantindo assim, a qualidade dos serviços, bem como a fiscalização dos recursos públicos.

Além disso, essa atuação da população fortalece as políticas públicas, e a democratização da gestão pública. Para aprofundarmos ainda mais o debate, é importante conhecer como as ações de controle social foram se estruturando em território brasileiro.

O Controle Social no Brasil

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

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

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

O Controle Social consiste, portanto, em canais institucionais de participação na gestão governamental, com a presença de novos sujeitos coletivos nos processos decisórios, não se confundindo com os movimentos sociais que permanecem autônomos em relação ao Estado (ASSIS e VILLA, 2003). Só será possível efetivar o controle social com uma mudança cultural, onde os sujeitos sejam de fato protagonistas, considerados de maneira completa, que compreenda o todo.



Ilustração: Google

Instrumentos de Exercício do Controle Social

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

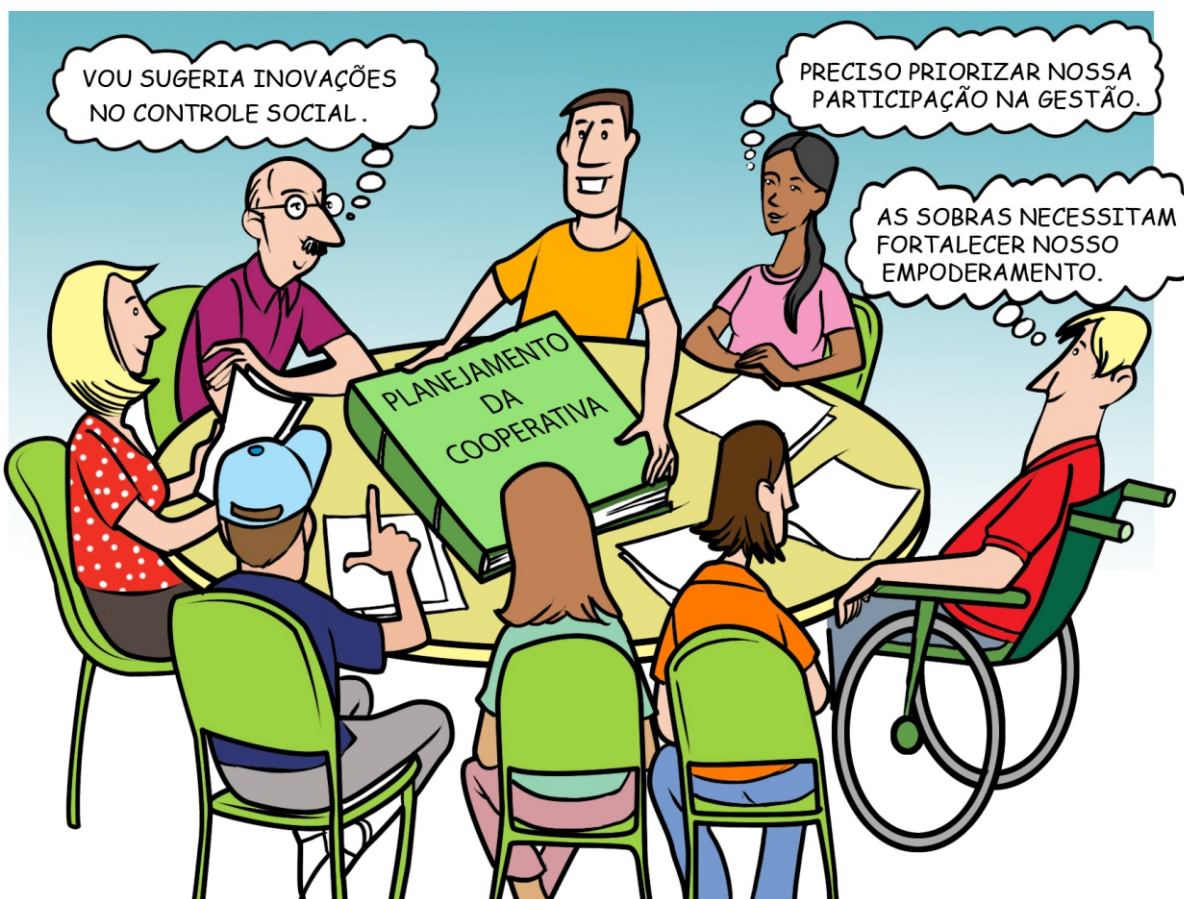
Segundo a Constituição Federal de 1988, “qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada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

Será que a população conhece todos os instrumentos de Controle Social e Participação Popular?

Instrumento	Conceito
Plebiscito	Manifestação popular por meio do voto.
Iniciativa popular de Lei	Instrumento de democracia direta ou semidireta que torna possível à população apresentar projetos de Lei.
Referendum (referendo)	Constitui-se numa forma de consulta popular sobre um assunto de grande relevância, na qual o povo manifesta-se sobre uma lei após esta estar constituída. Desta forma, o cidadão apenas ratifica ou rejeita o que lhe é submetido.
Transparência	Atende a determinação da legislação quanto ao cumprimento da transparência nas contas públicas. É disponibilizado via internet.
Audiência pública	É uma reunião pública, transparente e de ampla discussão em que se vislumbra a comunicação entres os vários setores da sociedade e as autoridades públicas. Não objetiva a consensualidade.
Conselho	Cria oportunidades para a participação da sociedade na gestão das Políticas Públicas. Podem ser municipais, estaduais ou federais.
Plenária	Assembleia que tem o objetivo de reunir os seus membros durante um determinado tempo para estudar, discutir ou resolver certas questões.
Ouvidoria	Funciona como uma ponte entre a população e as instituições. É um serviço aberto ao cidadão para escutar as reivindicações, as denúncias, as sugestões e também os elogios referentes aos diversos serviços disponíveis à população.
Observatório Social	É um espaço para o exercício da cidadania, que deve ser democrático e apartidário e reunir o maior número possível de entidades representativas da sociedade civil com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão pública.

Nas Organizações Cooperativistas, a temática do controle social é fundamental para o desenvolvimento e viabilidade organizacional. As Cooperativas são instâncias de produção de bens, são espaços de construção e partilhamento de conhecimentos. São iniciativas coletivas de um grupo de associados. Somente o controle social ativo pode manter as Cooperativas no seu rumo certo que é “incluir e fortalecer os seus associados”.

Diante disso, é possível elencar e demonstrar por meio de um esquema visual, uma maneira de descrever o objetivo principal que é o fortalecimento e a execução do controle social, trazendo as atividades que necessitam ser feitas e seus prováveis resultados. Quando a sociedade é compreendida pelos seus membros, fica fácil de perceber o que estão buscando; o que está sendo feito e quais os resultados são obtidos.



A Constituição Federal de 88 inova a relação do Estado com a sociedade, instituindo a participação popular na formulação e gestão das políticas públicas. Propõe a criação de Conselhos - espaços públicos colegiados de caráter permanente e deliberativo que efetivam a participação direta da sociedade civil na gestão e no controle das políticas públicas:

1. Estruturas político-institucionais permanentes, vinculados à estrutura do Estado;
2. Conselhos de natureza consultiva e deliberativa;
3. Função de controle público;
4. Composição híbrida / governo e sociedade.

Controle Social é a capacidade que tem a sociedade organizada de atuar nas políticas públicas, em conjunto com o Estado, para estabelecer suas necessidades, interesses e controlar a execução destas políticas. No Cooperativismo, o Controle Social é fundamental.

3. PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

A Participação ativa das Lideranças

Na gestão das Cooperativas as Lideranças exercem um papel fundamental. Os líderes traduzem o foco da organização e a maneira como a mesma atuará diante dos desafios sociais e econômicos. A forma de atuação da liderança traduz em si a missão e os valores da Cooperativa que preconiza a “atuação dos associados de forma inspiradora, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes para maior sustentabilidade organizacional.

Os processos gerenciais requeridos para o fortalecimento das Lideranças visam ao desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas, sendo fundamental o comprometimento dos dirigentes com os valores e princípios da Cooperativa. O fortalecimento do sistema de gestão das Cooperativas é orientado pela cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, levantamento de interesses e exercício da liderança e, análise do desempenho da Cooperativa.

A Cultura Organizacional

O tema Cultura Organizacional aborda o estabelecimento de valores e princípios e a atuação da Liderança em relação à cultura organizacional, seja no diagnóstico de aspectos culturais favoráveis e desfavoráveis, seja na comunicação de temas para o engajamento das pessoas. Esses valores e princípios são utilizados pelos dirigentes como guia e inspiração na consecução das estratégias, no estabelecimento de padrões de conduta e do relacionamento ético no ambiente em que a Cooperativa opera, fundamentado padrões gerenciais e a verificação de seu cumprimento.

Para o fortalecimento da gestão Cooperativista é fundamental que os dirigentes estabeleçam um conjunto de valores e princípios organizacionais, que definam os pilares do comportamento organizacional e o rumo a ser seguido, de forma a balizar as decisões e as ações das pessoas na construção do desenvolvimento local e definição de estratégias para maior sustentabilidade das Cooperativas.

Os Valores e Princípios

Os valores e princípios, normalmente, são estabelecidos por ocasião da validação do planejamento estratégico, pelas instâncias de governança da Cooperativa, e geralmente, são presentes no Estatuto Social. No entanto, além de fazerem parte dos documentos institucionais é importante que a missão e a visão da Cooperativa façam parte do seu cotidiano.

Para que os valores e princípios organizacionais sejam efetivos é necessário a participação efetiva dos líderes no seu estabelecimento, disseminação e na garantia do seu entendimento pelos cooperados, colaboradores e demais partes interessadas.

Fundamentos da Gestão Qualificada

Os fundamentos da gestão qualificada orientam padrões culturais internalizados nas organizações para avançar na estruturação organizacional por meio de práticas, processos e fatores de desempenho. São eles:

Pensamento Sistêmico

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e consequência entre os diversos componentes que formam a organização, bem como, entre eles e o ambiente com o qual interagem.

Atuação em Rede

Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre Organizações ou Indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

Aprendizado Organizacional

Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

Agilidade

Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e a mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

Liderança Transformadora

Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

Olhar para o Futuro

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

Conhecimento sobre Clientes e Mercados

Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.

Orientação por Processos

Busca da eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

Responsabilidade Social

Dever da Organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

Valorização das Pessoas e da Cultura

Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase em maximização do desempenho, em diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à boa gestão.

Decisões Fundamentadas

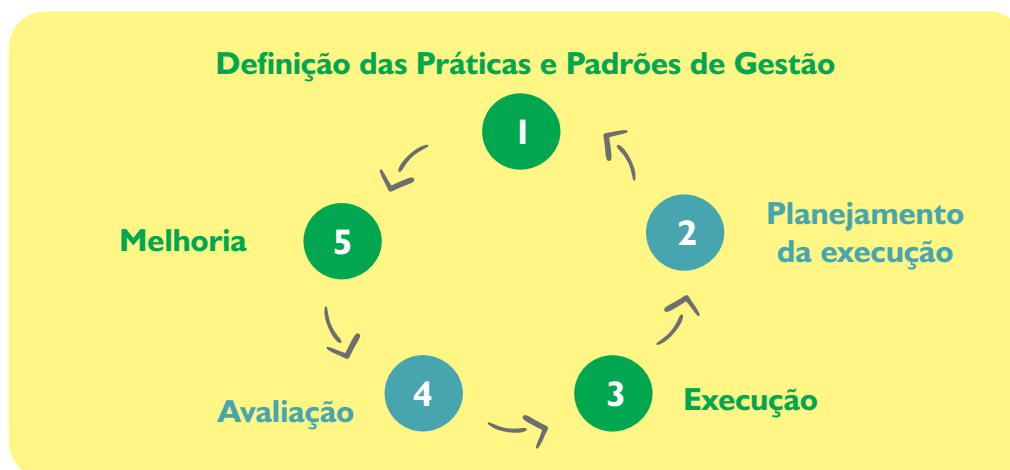
Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

Geração de Valor

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como, de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades.

O Estabelecimento dos Padrões Gerenciais

A implementação de uma cultura positiva de gestão requer a definição de processos gerenciais, que assegurem que as principais práticas de gestão sejam estruturadas, controladas e melhoradas continuamente, com uma sequência necessária de etapas participativas para definir, implementar, controlar e melhorar um processo da Cooperativa num movimento circular e permanente.



As práticas são implementadas e executadas a partir de um planejamento, e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações corretivas ou preventivas. Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, promovendo assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

As práticas de gestão devem ter padrões gerenciais – regras de funcionamento que orientem a sua execução de forma adequada. Esses padrões visam a garantir a repetitividade dos processos gerenciais e sua qualidade.

A padronização das práticas permite aumentar a confiabilidade, diminuir a variabilidade, proteger o conhecimento e facilitar a gestão. É importante que a Cooperativa defina critérios para estabelecer os seus padrões gerenciais, em termos de conteúdo e de apresentação. Alguns critérios importantes que devem ser considerados incluem: Atendimento das necessidades das partes interessadas; Valores e princípios; Normas e diretrizes organizacionais; Objetivos estratégicos e metas a serem alcançadas; Leis existentes e referenciais comparativos.

Um dos grandes desafios da Cooperativa é a manutenção de um sistema de gestão, com prioridades capazes de atender, concomitantemente, às necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, pois, muitas vezes, elas são conflitantes.

Geralmente os cooperados requerem a redução dos custos e o aumento de preços para maximizar sua remuneração e as sobras. Os clientes querem produtos cada vez mais baratos e serviços cada vez mais completos. Os fornecedores querem faturar cada vez mais com seus produtos e serviços, aumentando, com isso, os custos da Cooperativa. Os colaboradores desejam salários mais atraentes, melhores condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, o que certamente demanda mais investimentos e gastos com os recursos humanos; a sociedade exige que as Cooperativas atuem responsavelmente e não causem impactos ambientais e sociais. E os órgãos reguladores definem políticas e regras que oneram o negócio das Cooperativas.

A satisfação de forma equilibrada das necessidades das partes interessadas é primordial para a sustentabilidade da Cooperativa e exige competência da gestão para ser conquistada. As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, tradicionais e não tradicionais, devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa, para que se tornem eficazes.

FATORES AVALIADOS PARA SUCESSO DA GESTÃO



- **Enfoque:** Abordagem adotada pela Cooperativa na concepção de práticas de gestão que visam a atender aos processos gerenciais propostos.
- **Aplicação:** Refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requerido.
- **Aprendizado:** Refere-se ao aperfeiçoamento das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos.
- **Integração:** Refere-se ao interrelacionamento com outras práticas na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos.

Observação: Esses fatores também são utilizados para avaliar os Processos Gerenciais de Governança da Cooperativa.

Aprovação do Plano de Melhoria da Gestão

Todos os projetos ou planos de ação construídos devem ser consolidados em único documento, denominado Plano de Aprimoramento da Gestão. Este plano deve ser apresentado aos dirigentes para avaliação e aprovação. A aprovação dos dirigentes é fundamental para a implementação das ações previstas no plano, visto que, muitas vezes, as novas ações resultarão em mudanças e novas práticas, o que pode causar eventuais resistências.

O comprometimento da Liderança minimiza essas resistências e respalda a atuação dos responsáveis pelas ações. É recomendável formalizar a aprovação do plano de melhoria da gestão pelos dirigentes. A formalização torna público o seu compromisso e facilita o posterior acompanhamento da implementação. Uma vez aprovado, o plano de melhoria da gestão deve ser comunicado a todas as partes interessadas, conforme pertinência das ações.

A persistência e a coordenação na implementação e monitoramento das ações são fundamentais para a eficiência dessa etapa. Internamente, os responsáveis pela implementação das ações devem identificar as pessoas da cooperativa diretamente relacionadas à melhoria a ser implementada. As pessoas devem sentir que fazem parte da implementação e que sua contribuição é essencial para o alcance das melhorias. Os métodos de implementação devem ser validados com os envolvidos e com as pessoas chave na Cooperativa, como forma de garantir a otimização de esforços.

Neste pressuposto, qualquer atividade da organização, a implementação das ações de melhoria deve ser monitorada regularmente, sobre uma base planejada. O monitoramento contempla o acompanhamento dos prazos, os marcos intermediários e o percentual do caminho percorrido para alcançar a melhoria esperada. O acompanhamento da implementação do plano de melhoria da gestão, integrado à gestão regular da cooperativa, ou seja, ao seu sistema gerencial, por meio de reuniões de acompanhamento da gestão.

A comunicação às partes interessadas quanto ao andamento da implementação é essencial para manter a motivação da equipe e demonstrar o progresso do plano de melhoria estabelecido, bem como a importância do processo, reconhecida pelos dirigentes.



Padronização e Controle dos Processos

Os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser adequadamente gerenciados ou controlados, para assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos produtivos, agroindústrias, organizacionais e comerciais desenvolvidos por uma Cooperativa.

Um processo, qualquer que seja a sua natureza, busca resultados. Os resultados esperados dos processos são traduzidos em requisitos, que, quando cumpridos ou atendidos, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas no processo. Portanto, para o gerenciamento e o controle dos processos principais do negócio e dos processos de apoio da Cooperativa, é necessário que, para cada um deles, seja estabelecido:

Padrão de Trabalho

Regra de funcionamento do processo, que pode ser documentada em normas internas, rotinas, procedimentos, normas administrativas. É importante destacar que não é obrigatória a formalização documental para que o padrão exista - comportamentos coletivos também são considerados como padrões, se assim se mostrarem suficientes para garantir a eficiência e a eficácia do processo.

Mecanismo de Controle

Qualquer meio que permita monitorar a execução do processo, garantindo que seu padrão de trabalho esteja sendo cumprido integralmente. Os meios mais comuns utilizados pelas Organizações são o acompanhamento formal dos indicadores dos processos, o estabelecimento de pontos chaves de verificação das operações e a realização periódica de auditorias internas ou externas.

Processos Econômico-Financeiros

Este tema trata do gerenciamento das finanças da Cooperativa. Pela sua importância no contexto da administração, a gestão econômico-financeira recebeu um destaque no desenvolvimento do material didático orientado para a gestão das Cooperativas da Agricultura Familiar.

A gestão econômico-financeira compreende o conjunto das atividades coordenadas para dirigir e controlar uma Cooperativa, no que diz respeito às suas finanças. Engloba o gerenciamento dos aspectos relacionados à:

1. Sustentação econômica do negócio;

2. Participação dos dirigentes na definição dos níveis de desempenho;

3. Os recursos financeiros para atender às necessidades operacionais;

4. A definição de recursos para a realização de investimentos;

5. A Elaboração e Controle do orçamento e Planejamento.

Monitoramento da Sustentabilidade Econômica do Negócio

Os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio devem ser gerenciados por meio de indicadores adequados, para assegurar a saúde financeira da Cooperativa. Em função do ramo da Cooperativa e das estratégias formuladas para assegurar a sua participação e manutenção no mercado e seu crescimento adequado e necessário, existem requisitos de desempenho, que são relevantes para garantir essa saúde financeira.

Esses requisitos de desempenho são peculiares a cada Cooperativa. Vão depender, essencialmente, de sua missão e visão, do seu ramo, do seu mercado de atuação, do seu modelo de negócio, dos seus principais clientes e das estratégias estabelecidas, para garantir a manutenção e crescimento contínuo, de forma equilibrada.

A Definição dos Parâmetros Econômico

Financeiros e dos correspondentes níveis de desempenho esperados é feita, em geral, pelos dirigentes da Cooperativa, de acordo com as expectativas dos cooperados. Apesar da especificidade desses parâmetros, alguns são de natureza geral ou universal.

Esses parâmetros podem ser classificados em quatro categorias: Estrutura, Liquidez, Atividade e Rentabilidade da Cooperativa. São exemplos de indicadores econômico-financeiros relativos ao grupo de estrutura:

Grau de Endividamento

Indica quanto do patrimônio total da Cooperativa está comprometido com dívidas.

Perfil da Dívida

Indica quanto do total das dívidas é de curto prazo.

Grau de Imobilização

Indica o percentual do patrimônio líquido que está aplicado nos ativos de natureza permanente (Imobilizado, Investimentos, Intangível e Diferido), sendo a diferença para 100% o que está financiando o capital de giro da Cooperativa.

Exemplos de Indicadores Econômico

Financeiros do grupo de liquidez.

Liquidez Corrente (ativo circulante/passivo)

É a capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo.

Liquidez Geral

Indica a capacidade da Cooperativa de saldar todos os seus compromissos, sem utilizar o seu ativo permanente.

Retorno sobre o Patrimônio líquido

Exprime a rentabilidade dos recursos próprios da Cooperativa no período.

Rentabilidade do Ativo

Indica o quanto a Cooperativa está obtendo de retorno para cada real aplicado no ativo.

INDICADORES DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Margem Bruta (resultado bruto/ingressos e receitas totais)

Avalia a eficiência produtiva da Cooperativa, ao relacionar o que sobra dos ingressos/receitas, após a dedução dos custos de produção com o total dos ingressos/receitas.

Margem Operacional (resultado operacional/ingressos e receitas totais)

Avalia a eficiência administrativa, comercial e financeira da Cooperativa, ao relacionar o que sobra dos ingressos/receitas, após a dedução das despesas operacionais com o total dos ingressos/receitas. Para o gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, sugerem-se reuniões periódicas de análise crítica, nas quais os resultados dos indicadores relativos aos parâmetros econômico-financeiros, de outros indicadores e das variáveis do ambiente externo (fatos ou eventos externos sobre os quais a Cooperativa não tem controle) são analisados e discutidos, e as decisões e ações necessárias são tomadas, definidas e implantadas.



Uma gestão empresarial adequada assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro. Para tanto, é importante que a Cooperativa mantenha práticas padronizadas e com padrões documentados para sua gestão financeira.

Elaboração e controle do orçamento tem como finalidade fazer uma projeção dos ingressos, receitas, dispêndios e despesas e investimentos necessários, para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos da cadeia de valor da Cooperativa e demais atividades.

Elaborar o orçamento é o ato de planejar os ingressos e receitas e despesas, investimentos e captações de recursos, e, finalmente, as sobras e lucros, que a Cooperativa terá em um período futuro. Na sequência se propõem um modelo de planejamento.

CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

Cooperativa é a sociedade de pessoas, sem fins lucrativos, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços a seus associados na forma da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Na gestão é fundamental conhecer as características das cooperativas. De acordo com os artigos 1.093 a 1.096 do Código Civil, instituídos pela Lei nº 10.406/2002 e ressalvada legislação especial, são características da sociedade Cooperativa:

1 - Variabilidade ou dispensa do capital social;

2 - Concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;

3 - Limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;

4 - Intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;

5 - Quórum para a Assembleia Geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presente à reunião e não no capital social representado;

6 - Direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;

7 - Distribuição dos resultados proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;

8 - Indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

A responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada:

- É limitada a responsabilidade na Cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nestas.
- É ilimitada a responsabilidade na Cooperativa em que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais.
- No que a Lei for omissa, aplicam-se à Cooperativa as disposições referentes à sociedade simples, resguardadas as características estabelecidas acima.

ASPECTOS CONTÁBEIS DAS COOPERATIVAS

As Sociedades Cooperativas possuem características peculiares, distinguindo-se das demais empresas em vários aspectos, inclusive as Cooperativas possuem legislação própria que, apesar de tratar vagamente das questões contábeis, deve ser considerada fundamentalmente na questão do ato cooperativo, pois os resultados das operações com terceiros (atos não cooperativos), além de ser submetido à tributação, o ganho líquido tem que ser integralmente destinado ao RATES. Transcreveremos os dispositivos da legislação citada, com reflexos contábeis nas Cooperativas Agropecuárias.

Aspectos Legais: Lei nº 5.764/71

A Lei nº 5.764/71 trata vagamente das questões contábeis das Sociedades Cooperativas, no entanto alguns aspectos, disciplinados nesta lei, têm reflexo de ordem contábil, razão pela qual transcrevemos os artigos da Lei Cooperativista que merecem destaque, seguidos das observações pertinentes.

Artigo 4 da Lei nº 5.764/71

Este artigo da Lei cooperativista define as características das Sociedades Cooperativas, os quais trazem reflexos para a Contabilidade:

Art. 4º. As Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - Inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros;

V - Singularidade de voto, podendo as Cooperativas Centrais, Federações e Confederações de Cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Merece destaque o inciso VII do artigo 4 da Lei nº 5.764/71, acima transcrito, que trata do retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente, às operações realizadas pelo associado, salvo a deliberação em contrário da Assembleia Geral. Esclarecemos que a lei parte do pressuposto que as sobras devem sempre reverter em favor dos cooperados, exceto quando estes decidem dar a estas sobras outra destinação, que pode ser simplesmente a destinação a fundos e/ou reservas.

Artigo 28 da Lei nº 5.764/71

O artigo 28 trata dos fundos obrigatórios, os quais, para fins contábeis, são chamados de “Reservas” - As Cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da Cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

1º Além dos previstos neste artigo, a Assembleia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

2º Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

Artigos 79, 85, 86, 87 e III da Lei nº 5.764/71

Estes artigos da Lei das Sociedades Cooperativas são de extrema importância para a Contabilidade, pois definem o ato cooperativo, autorizam a realização de atos não cooperativos e estabelecem a obrigatoriedade de escrituração em separado dessas operações e, ainda, determinam o tratamento contábil e tributário para o resultado desses negócios.

Art. 79. Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as Cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único. O ato Cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Art. 85. As Cooperativas agropecuárias e de pesca poderão adquirir produtos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou suprir capacidade ociosa de instalações industriais das cooperativas que as possuem.

Art. 86. As Cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não associados, desde que tal faculdade atenda aos objetivos sociais e estejam de conformidade com a presente lei.

Art. 87. Os resultados das operações das cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86, serão levados à conta do "Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social" e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para incidência de tributos.

Art. 111. Serão considerados como renda tributável os resultados positivos obtidos pelas Cooperativas nas operações de que tratam os artigos 85, 86 e 88 desta Lei.

As Sociedades Cooperativas possuem um tratamento tributário diferenciado para o ato cooperativo e, por isto, a Contabilidade deve segregar a apuração dos resultados do ato cooperativo no que se refere aos demais resultados, tal como está previsto no artigo 87 da Lei nº 5.764/71.

- O tratamento tributário, adequado ao ato cooperativo, não está sendo tratado neste Manual, contudo é necessário entender a extensão do Ato Cooperativo e, conseqüentemente, a abrangência dos artigos 85 e 86 da Lei Cooperativista pelos seguintes motivos:
- Não há incidência do Imposto de Renda e Contribuição Social sobre os resultados do ato cooperativo;

O resultado líquido das operações, previstas nos artigos 85 e 86, após a tributação, deve ser destinado ao RATES. Sendo assim, pela importância da questão contábil do Ato Cooperativo e a implicação de ordem tributária.

Artigos 80 e 81 da Lei nº 5.764/71

Os artigos 80 e 81 trazem as orientações quanto ao rateio das despesas da Sociedade Cooperativa:

Art. 80. As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços.

Parágrafo único. A Cooperativa poderá, para melhor atender à equanimidade de cobertura das despesas da sociedade, estabelecer.

I - Rateio, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto.

II - Rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

Art. 81. A Cooperativa que tiver adotado o critério de separar as despesas da sociedade e estabelecido o seu rateio na forma indicada no parágrafo único do artigo anterior deverá levantar separadamente as despesas gerais.

Raramente as Cooperativas adotam as regras estabelecidas nesses artigos, pois a sua aplicação é de ordem facultativa, e a sua eventual aplicação depende, necessariamente, de previsão estatutária. Em suma, a Lei permite que as despesas gerais sejam rateadas entre todos os cooperados, quer tenham ou não operado com a Cooperativa.

Artigo 89 da Lei nº 5.764/71

Neste artigo, é estabelecida a destinação que deve ser dada quando houver eventuais prejuízos apurados: Art. 89. Os prejuízos verificados no decorrer do exercício serão cobertos com recursos provenientes do Fundo de Reserva e, se insuficiente este, mediante rateio, entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos, ressalvada a opção prevista no parágrafo único do artigo 80.

Operações das Sociedades Cooperativas

O art. 111 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, estabelece: "Serão considerados como renda tributável os resultados positivos obtidos pelas cooperativas nas operações de que tratam os arts. 85, 86 e 88 da Lei. Em face do dispositivo citado e de outros contidos nessa Lei específica que passaremos a indicar entre parênteses, pode-se constatar que duas categorias de operações são admitidas como regulares no funcionamento da sociedade cooperativa.

Atos não-cooperativos legalmente permitidos

A segunda categoria corresponde a atos não-cooperativos, cuja prática o legislador considerou tolerável, por servirem ao propósito de pleno preenchimento dos objetivos sociais, mas os sujeita a escrituração em separado e a tributação regular dos resultados obtidos: Fornecimento, a não associados, de bens ou serviços; Participação, em caráter excepcional, em sociedades não-cooperativas.

Os rendimentos dessas operações, além de tributáveis, não podem ser distribuídos. Passam a integrar obrigatoriamente a conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (arts. 87 e 88, parágrafo único).

* Manual de contabilidade para as cooperativas agropecuárias / Dorly Dickel. 2. ed. atualizada. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2014. Pag. 13-24.

CAPÍTULO 2

momento **PROBLEMATIZAÇÃO**

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

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

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

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

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

I. PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA, IGUALDADE E EQUIDADE NA COOPERATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Isso é participação, democracia, igualdade com equidade!

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

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

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

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

Na maioria das vezes, somente a participação uma vez ao ano, pode ser um tempo longo demais para que ao associado sugira ou proponha modificar algum rumo, ou fragiliza-se em cooperativas com grande número de associados. De acordo com a Lei 5.764/71, que institui o regime jurídico das Cooperativas, as regras devem garantir a ampla participação das pessoas, de forma democrática, e que garanta o envolvimento do associado, para que possa exercer o poder da tomada de decisão e obter os ganhos com a organização coletiva.

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

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

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

- **Divulgação das informações:** Para 65,70% das Cooperativas, as Assembleias precisam adotar estratégias de festas, almoços, sorteios, palestras para elevar seus níveis de participação.
- **Participação dos associados:** Nos anos de 2011 a 2013, 91% das Cooperativas de Crédito informaram que não houve a inclusão de temas ou pautas do associados durante a Assembleia Geral Ordinária (AGO).



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

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

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

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

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

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

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

Ao medir as ações de educação cooperativa, onde observa-se que aos que participam, manifestam maior envolvimento com a Cooperativa. Ainda podem ser considerados ações que ampliam esta proximidade, situações e eventos que envolvam ações socioambientais, culturais, esportivas e educacionais que resultem em qualidade de vida ao associado. Toda a estruturação de mecanismos que venham a fortalecer a participação do associado, também aumentam a motivação e a responsabilização dos associados em participar das decisões da Cooperativa.

De acordo com os autores (MARUCCI, OLIVEIRA E FILHO, 2009, p. 93), quanto maior a participação, nas diversas formas e estruturas oferecidas, é maior o sucesso da Cooperativa e do fortalecimento dos ideais Cooperativistas, “conclui-se que é necessário que a cooperativa proporcione estímulos adicionais, financeiros ou não, ou que favoreça o senso de urgência e crítica, para motivar a participação.”

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

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

II - Participação: controle e autogestão

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

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

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

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

1. Estamos desenvolvendo políticas permanente de inclusão?
2. Possuímos indicadores que demonstrem o nosso crescimento qualitativo nos espaços de participação dos associados?



Identidade Coletiva: A Economia Solidária

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

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

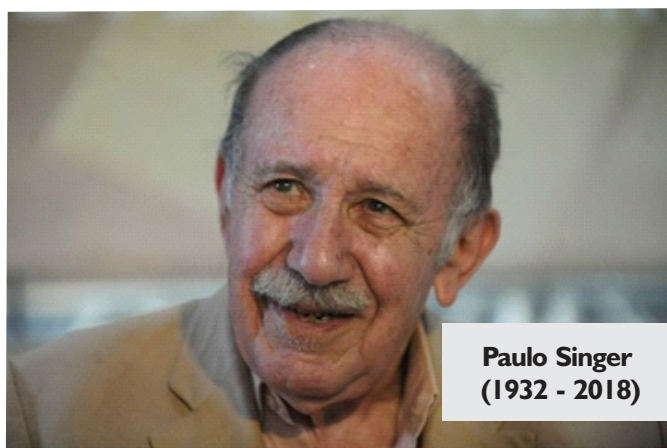
A concepção inglesa de solidariedade é marcada pela noção de filantropia e ancorada na consciência benemérita dos cidadãos. A partir da necessidade de uma sociedade ética e altruísta, fortemente calcada na formação cidadã, contribui para reforçar as diferenças sociais existentes entre ricos e pobres.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

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

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

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

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



Paulo Singer
(1932 - 2018)

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

IX: Inclusão: Interação Solidária

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

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

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

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

Na Economia Solidária temos como desafios:

- Desenvolvemos uma política permanente de educação e formação em Economia Solidária aos associados?
- Como estruturamos as ações e atividades relacionadas à Economia Solidária junto aos nossos associados? Quem ajuda a construir e executar?
- Dialogamos com a sociedade em geral para que ela compreenda as estratégias e importância da Economia Solidária frente ao Capitalismo?

Aumento na Participação de Mulheres: Gênero

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

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

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

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



QUESTIONE

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

V - Valorização: Relações de Gênero, Geração e Etnia

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

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

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

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

Público Associado

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

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

O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

X- Público associado

Atuar exclusivamente com a Agricultura Familiar e Economia Solidária.

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

Desafios sobre o trabalho com público que precisa de inclusão:

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



CAPÍTULO 3

momento **INTERAÇÃO**

Os atos de interação Cooperativa são dinâmicas de grupo que têm como objetivo despertar a consciência da importância da boa vontade nas relações interpessoais para construção do conhecimento entre as pessoas e as Cooperativas.

Na interação cooperativista, aprende-se a considerar as pessoas que fazem parte do grupo de trabalho como parceiros, e não como adversários, desenvolve-se a empatia, ou seja, a se colocar no lugar do outro, e a sempre priorizar os interesses do grupo acima dos interesses pessoais. O grupo aprende que não existe o ganhar ou perder individual: ou o grupo funciona ou ninguém funciona, somente de forma coletiva a multiplicação alcançará sucesso.

As dinâmicas cooperativas são atividades que mostram as pessoas de forma autêntica. Além disso, através da interação Cooperativista, é possível observar que a velocidade do grupo é a velocidade dos seus integrantes, os seus elementos precisam cooperar para que o grupo funcione de forma efetiva.

Na Gestão das Cooperativas a interação e a participação social são fundamentais para garantir condições de controle social. O tema gestão solicita um amplo processo de interação entre os participantes para construção de inovações que possam ser implantadas nas Cooperativas.

I. A PARTICIPAÇÃO E O CONTROLE SOCIAL

Participação: Controle e Autogestão

- Quais são os canais de participação de sua Cooperativa?

- Como estes canais de participação são utilizados?

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

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

Valorização: Relações de Gênero, Geração e Etnia

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

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

Inclusão: Interação Solidária

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

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

- Elas são de fato, concretas e geram resultados?

Público Associado

- Priorizamos as necessidades e as demandas dos associados?

- Temos real convicção sobre as demandas do público associado? Conhecemos suas fraquezas e potencialidades?

CAPÍTULO 4

momento MULTIPLICAÇÃO

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

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

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

Multiplicar o conhecimento significa replicar nas Cooperativas o conhecimento assimilado nos cursos. Também significa por em prática o aprendizado propondo inovações e ajustes na realidade das Cooperativas. Multiplicar o conhecimento é implantar nas Cooperativas novas formas de fazer gestão e governança.

A multiplicação do conhecimento é o elemento mais importante do aprendizado, pois ao por em prática os assuntos aprendidos os participantes ampliam e multiplicam o seu conhecimento, além de ajudar a Cooperativa na internalização deste conhecimento na sua ação cotidiana, tornando este conhecimento institucional. Assumir o desafio de multiplicar o conhecimento torna este Programa inovador.

I. PLANEJAMENTO DAS COOPERATIVAS

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

Apresentação

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

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

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

Instrumento para Construção do Planejamento

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

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

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

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

Planejamento por Objetivos

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

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

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



Declaração da Missão

A Missão define as responsabilidades e pretensões da Organização junto aos seus associados, suas famílias e a comunidade e propõe qual é a sua especificidade, delimitando o ambiente de atuação. Na verdade, a Missão delimita o projeto político da Cooperativa e se concretiza na resposta a “para que serve?” ou “qual o seu papel efetivo?” frente às pessoas e a realidade em que está inserida.

Construção das Metas

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

Fatores Críticos

Nesta parte consideramos dois aspectos:

- O que é mais problemático e que precisa ser enfrentado de imediato para que não seja colocado em risco o sucesso da iniciativa. Nesse aspecto levamos em conta as fragilidades e as ameaças tanto na realidade como em nossa Cooperativa.
- Defina as principais fragilidades de sua Cooperativa:
- O que é prioritário, que deve merecer maior esforço para ser alcançado. Aqui nos preocupamos com os pontos centrais, levando em conta demandas e possibilidades de sucesso futuro. Seria como que os campos de atuação que nós decidimos apostar e que levarão a bons resultados.
- Defina as prioridades de sua Cooperativa:

Cenários

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

- Cenário Político: _____
- Cenário Econômico: _____
- Cenário Social: _____

Área de Atuação da Cooperativa

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

Formulação dos Objetivos

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

Objetivos Gerais – Estes objetivos se referem à Organização como um todo. Usualmente, pode-se resumir tudo num único objetivo e também ficar apenas no que foi formulado na Missão da Cooperativa.

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

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

Construção das Metas

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

Estratégias de Ação

Depois de ter definido as grandes linhas de atuação, agora descemos para o plano tático/operacional e buscamos, para cada objetivo, como concretizar a ação levando em conta: Fraquezas, Oportunidades, Forças e as Ameaças existentes no ambiente em que situa a nossa Organização – FOFA. Realize essa construção junto a sua Cooperativa:

FORÇA	FRAQUEZA
OPORTUNIDADE	AMEAÇA

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

Ação

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

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

Ação	Responsável	Data

Alguns elementos transversais no Planejamento

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

- **Sustentabilidade** – Considerado elementos de afirmação das pessoas como atores políticos, conquistando visibilidade e participação nos espaços e exercícios de poder e atuando na vida local, regional e nacional. Levando em conta a afirmação de agentes econômicos com acesso a renda e valor da sua produção, tendo presente a importância que não sejam destruídas as bases ecológicas de nosso planeta.
- **Gênero e Geração** – Considerando a necessidade da igualdade de oportunidades e direitos, interesses estratégicos e das especificidades das pessoas (mulheres, homens, jovens, idosos e crianças) que compõem a Cooperativa, as famílias e a comunidade, levando-se em conta, facilitando e incentivando a presença, as possibilidades de cada pessoa e a sua participação específica.

- **Políticas e recursos públicos** – Levando em conta como estão se traduzindo em políticas públicas os esforços e iniciativas da Cooperativa quando desenvolvem iniciativas de sucesso em específicas áreas e multiplicando soluções para problemas coletivos. Isso pode apontar, incentivar e, mesmo, pressionar os governos locais no encaminhamento de correspondentes soluções públicas.
- **Direitos Humanos** – Considerando que, ao analisar a realidade e ao se tomar a iniciativa de desenvolver um plano de atuação, seja no âmbito do coletivo, sejam em relação às pessoas individualmente, a perspectiva dos direitos humanos esteja sempre presente, tanto no que se refere às violações como nas iniciativas para a sua conquista.

Monitoramento

O monitoramento constitui-se como uma “avaliação do caminho que está sendo percorrido” e, dessa maneira, acaba por ser uma “ponte” ou um suporte entre o planejamento e a avaliação. Os critérios básicos que devem nortear o monitoramento são os seguintes:

- **Relevância do Projeto** - O projeto conseguiu superar o problema proposto pela análise do diagnóstico e pelo objetivo? Ele é necessário?
- **Eficácia** - O Projeto foi adequado e está conseguindo alcançar o que se propunha? Os objetivos estão sendo alcançados?
- **Eficiência** - O Projeto conseguiu realizar as atividades previstas e alcançar as metas operacionais e os objetivos no limite ou com bom aproveitamento dos recursos e capacidade disponíveis?
- **Sustentabilidade** - As soluções são duradouras ou desaparecem ao final do projeto? Há capacidade de contribuir com condições econômicas para a continuidade do projeto numa nova etapa? O projeto consegue contribuir com as possibilidades de melhoria das condições das pessoas?



O monitoramento proporá as modificações necessárias no planejamento para que se possa chegar aos objetivos propostos. O ideal é que o monitoramento tenha capacidade efetiva de ajustar o planejamento, mesmo que isso possa ou deva ser respaldado pela Assembleia ou pelo menos pelo Conselho de Administração da Cooperativa.

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

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

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

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

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

É importante observar que a avaliação não pode se limitar ao aspecto institucional, mas sempre o principal referencial da avaliação será a realidade dos associados (as) da Cooperativa, suas famílias e o próprio entorno da comunidade.

Na avaliação além de observar o funcionamento e execução de atividades por parte da Cooperativa, também é fundamental a observação sobre o que estamos alcançando com a nossa atuação na realidade que a cerca.

O planejamento bem executado fortalece a participação e o controle. Esse mecanismo é fundamental para consolidação das cooperativas.

- **Planejamento Estratégico:** Busca estabelecer um caminho para alcançar os objetivos da organização. É um instrumento de aprendizado que materializa a visão de futuro, aumentando a previsibilidade, minimizando riscos, e, ao mesmo tempo, oportunidades apresentadas no ambiente interno e externo. A partir dele, é possível traçar um norte para se obter diferenciação no mercado e vantagem competitiva garantindo a sustentabilidade dos negócios. Para planejar, é preciso estabelecer metas e transformá-las em projetos a serem executados, sempre objetivando o cumprimento da missão e visão. Somente com um planejamento participativo a Cooperativa poderá qualificar perspectivas e traçar estratégias para maior sustentabilidade organizacional.

* Material orientador elaborado para cursos sobre gestão e governança em Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária vinculadas ao Sistema UNICAFES (RECH, 2018).

CAPÍTULO 5

momento **INTERNALIZAÇÃO**

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

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

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

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

A Internalização de inovações na gestão é fundamental para o aprimoramento e crescimento organizacional da Cooperativa. Por isso, neste módulo o PECSOL orienta a qualificação de ações que possam ser implantadas de forma exequível nas Cooperativas locais, com eixos de ação que possam ser assimilados pelos gestores e diretores da Cooperativa.

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

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

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

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



PARA REFLEXÃO...

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

Participação: Controle e Autogestão

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

Valorização: Relações de Gênero, Geração e Etnia

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

Inclusão: Interação Solidária

- *Que ações temos feito para a efetivação de processos de inclusão social?*
- *Escreva as ações inclusivas já presentes na sua Cooperativa: Elas são de fato, concretas?*

Público Associado

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

CONSIDERAÇÕES

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

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

No Cooperativismo Solidário é fundamental consolidar modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos na administração dos recursos e dos negócios para proporcionar vantagens na interação entre ela e seus cooperados e entre esses e o seu mercado, respeitando os princípios básicos do Cooperativismo: a Educação, Participação e Controle Social.

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

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



REFERÊNCIAS

- ARENDDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- BARROS, F. P. C. de; SOUSA, M. F. de. **Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS**. Saúde Soc. São Paulo, v. 25, n. 01, p.9-18, 2016.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994 7 edição.
- CARVALHO, A. J. S. L.; OLIVEIRA, R. V. de. Parte III - trabalhadores em movimento: ações coletivas e horizontes de resignificação. **O novo cooperativismo e o caso da COOPERNUT: um sonho possível?** EDUEPB, 2014, p. 343-360. Disponível em <http://books.scielo.org/id/p8kpd/pdf/oliveira-9788578793319-13.pdf> Acesso em 22/04/2018.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. Secretaria da Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. **Controle Social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social**. Coleção Olho Vivo, Brasília/DF, 2012.
- DICKEL, Dorly. **Manual de contabilidade para as cooperativas agropecuárias / 2º Ed.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2014.
- ETGETO, A. A.; SILVA, C. G. B.; VICENTE, F. C.; GIROTTO, M. W.; MIRANDA, I. T. P. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, vol. 2, nº 1, p. 7-19, janeiro/junho, 2005.
- GANDIN, D. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 8ª ed., 2000.
- MORETTI, R. **O exercício do controle social no Brasil: análises dos Portais de Transparência. Programa de Pós-Graduação em Administração**. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.
- MOTTA, F. C. P. **Controle Social nas Organizações**. Revista de Adm. Emp., Rio de Janeiro, 19(3), 11-25, julho/dezembro 1979.
- RECH, D. **Cooperativas: alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- REPENTE. **Participação popular na construção do poder local**. PÓLIS - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais, nº 29, agosto/2008.
- RECH, D. **Material orientador elaborado para cursos sobre gestão e governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária vinculados ao Sistema UNICAFES**, 2018.
- SINGER, P. **Economia solidária versus economia capitalista**. Sociedade e Estado, vol 16, nº 1-2, Brasília, junho/dezembro, 2001.
- SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Guia prático para dirigentes de cooperativas**. Série Caminhos para a Excelência. Brasília: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. Acesso 04/03/2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/15/guia-pratico-para-dirigentes-de-cooperativas>
- SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias**. Série Caminhos para a Excelência. Brasília: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. Acesso 04/03/2019. Disponível em: <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/serie-caminho-para-a-excelencia>
- UNICAFES - União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. **Documento Base IV Congresso**. Brasília, 2014. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 15 Mar. 2019.

Multiplique seu
conhecimento
na Cooperativa.
Faça sua parte!

PECSOL

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

