

# PECSOL

MÓDULO 3 - MODELO DE GOVERNANÇA 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 3 - MODELO DE GOVERNANÇA DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO**



<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
<b>1. A GESTÃO E A GOVERNANÇA</b> .....	<b>10</b>
Estatuto Social .....	<b>11</b>
Inovações na Cooperativa .....	<b>12</b>
Princípios da Governança Cooperativa .....	<b>13</b>
<b>2. AGENTES DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS</b> .....	<b>14</b>
Procedimentos da Gestão Executiva .....	<b>15</b>
Organismos de Assessoria e Auditoria .....	<b>16</b>
<b>3. ESTRUTURA DE PODER E GESTÃO</b> .....	<b>20</b>
Instâncias de Poder .....	<b>21</b>
<b>4. PARTICIPAÇÃO SOCIAL</b> .....	<b>22</b>
Fundamentos da Governança .....	<b>25</b>
Os Princípios e o Empoderamento Social .....	<b>25</b>
Cooperativismo e o Sistema de Governança .....	<b>28</b>
Desafios da Democracia no Cooperativismo .....	<b>29</b>
Administração e Governança .....	<b>30</b>
<b>5. COOPERAÇÃO, GOVERNANÇA E DEMOCRACIA</b> .....	<b>31</b>
Níveis de Democracia .....	<b>31</b>
Tipos de Democracia .....	<b>33</b>
<b>6. REPRESENTAÇÃO DO COOPERATIVISMO</b> .....	<b>34</b>
<b>7. CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS</b> .....	<b>39</b>
<b>8. ORGANICIDADE NO SISTEMA UNICAFES</b> .....	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 2 - PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>1. PLANEJAMENTO DA GOVERNANÇA</b> .....	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 3 - INTERAÇÃO</b> .....	<b>47</b>
<b>1. ESTRUTURA DE PODER E GESTÃO</b> .....	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 4 - MULTIPLICAÇÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE MULTIPLICAÇÃO</b> .....	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO 5 - INTERNALIZAÇÃO</b> .....	<b>55</b>
<b>1. GOVERNANÇA NO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO</b> .....	<b>56</b>
<b>CONSIDERAÇÕES</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>

**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**

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

### **Suplentes**

Marly Eleutério de Sousa  
Ruitter 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 III: Modelo de Governança do Cooperativismo Solidário – Participação e controle social / MP Guimarães – ME: VITA CRED – VITA EDUC, Brasília, 2019. 54 p.: il.; 31,5 cm.

SBN: 978-85-62258-25-1

I. 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

## MODELO DE GOVERNANÇA DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Nesta cartilha serão apresentadas temáticas relacionadas a Governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, tema importante para a implantação de processos ligados ao aprimoramento organizacional das Cooperativas.

O Sistema UNICAFES está no seu segundo decênio organizacional, momento no qual é necessário requalificar estratégias de governança e o formato organizativo. A economia global convive com uma séria de mudanças no campo produtivo, tecnológico, cultural, político e também econômico, sendo demandado ao Cooperativismo aprimoramento e fortalecimento dos seus diferenciais organizativos.

Atualmente, o mercado consumidor está cada vez mais competitivo, e grande parte das organizações empresariais estão passando por transformações, quando a grande maioria se preocupava apenas na maximização final dos lucros e resultados. As organizações em geral têm dado maior importância em suas práticas de gestão e na sua imagem perante seus clientes internos e externos. Com essas mudanças as organizações, se preocupam com as diretrizes e mecanismos que fortalecem suas estruturas de forma transparente e participativa, reduzindo riscos, melhorando os processos de decisão, buscando maior eficiência e aumentando a satisfação e a confiança de seus clientes e colaboradores.

Com estas mudanças, o tema governança passou a ser cada vez mais utilizado e tem recebido maior destaque nas discussões dos executivos das organizações, dos estudiosos da administração e em mercado de capitais, ressaltando a importância de práticas institucionais que busquem a transparência, a ética e a equidade, criando assim, a demanda por boas práticas de governança nas organizações do mundo inteiro.

O princípio da governança corporativa está baseado em mecanismos de solução dos conflitos de empresariais, buscando ajustar os interesses dos envolvidos, alinhando as diferenças entre expectativas dos gestores das organizações e dos proprietários. A relação de confiança com o mercado precisa ser preservada e aperfeiçoada, uma vez que a falta de transparência e má gestão das cooperativas podem ser extremamente prejudiciais para suas estruturas organizacionais, solidez e imagem.

O Cooperativismo reúne valores e práticas que o vinculam-se a uma existência sustentável. Com o movimento socioeconômico que visa ao bem-estar social, cultiva, em essência, a democracia, a solidariedade, a independência e a autonomia. Com estas características e qualidades bem definidas a Cooperativa encontra na Governança um enorme potencial para se fortalecer na organização interna e nas relações com o Mercado.

Na governança cooperativa são enfrentados os mesmos problemas que na governança das empresas tradicionais – a influência e interesses diferentes de seus administradores, diretoria e órgão de controle, uma vez que contam com a participação direta da equipe. As boas práticas de governança em cooperativas devem abranger mecanismos que venham fortalecer suas estruturas e processos, para ampliar as condições de segurança, eficiência e redução de riscos perante os sócios e o mercado.

A implantação das diretrizes e de mecanismo de governança poderá auxiliar na preservação dos empreendimentos cooperativos em longo prazo, como forma de garantia de viabilidade econômica e no fortalecimento da confiança nesse. Do ponto de vista do associado, as questões de governança visam promover condições que facilitem a tomada de decisão coletiva, reduzindo seus custos e potenciais conflitos. Assim, a governança cooperativa representa não apenas interesses e benefícios individuais, mas para todo o seguimento das cooperativas, visando sempre à melhoria da segurança para solucionar riscos e impactos, reduzir custos de fiscalização e controle, melhorar a imagem e participação da ação coletiva.

Neste material trabalhamos vários aspectos vinculados a governança das cooperativas buscando fortalecer a participação social nos espaços decisórios, com sugestões de inovações e iniciativas para fortalecer as Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária nas diversas regiões do Brasil. A UNICAFES tem como objetivos articular, integrar e representar as organizações do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária, identificado com processos de desenvolvimento local sustentável. Essas atividades solicitam o desenvolvimento de ações para a aproximação e intercooperação das associadas, internamente na relação entre os associados e externamente na relação entre as cooperativas.

O quadro social da UNICAFES é formado por cooperativas de crédito, de agropecuárias, de trabalho, de transporte, habitação, energia e todos os demais ramos cooperativos vinculados à Agricultura Familiar e à Economia Solidária, sendo fundamental que na Governança se estabeleçam processos de intercooperação para fortalecer as parcerias entre as cooperativas.

Destacamos também que fazem parte do quadro social cooperativas singulares, cooperativas centrais, federações de cooperativas, confederações de cooperativas e as Unidades Estaduais, sendo um dos objetivos deste material fortalecer relações horizontais entre as filiadas, ampliando a força dos princípios norteadores de sua atuação, com organização com base nas pessoas, participação democrática, solidariedade, ética, controle social, autonomia, pluralidade, novas relações de gênero, geração e etnia, descentralização das estruturas, integração em rede, economia de proximidade, transparência, intercooperação e respeito ao meio ambiente.

Desejamos que este material ajude as cooperativas na construção e aplicação de iniciativas para melhorar a Governança organizacional.

Antonio Moreira de Souza Filho  
Secretário de Formação do Sistema UNICAFES



# CAPÍTULO I

## *momento* **FUNDAMENTAÇÃO**

A Governança Cooperativista segue a mesma diretriz em todos os Ramos Cooperativos, mas cada segmento possui especificidades. No Ramo Crédito e demais Ramos orientados por estruturas formais de Governo, as diretrizes são bem definidas pelo Banco Central e outras autarquias ou espaços Governamentais, mas em alguns ramos não existem diretrizes de Governança formais, salvo as orientações já definidas pela Legislação Cooperativista.

Neste material priorizaremos orientações ao Ramo Agropecuário, pois no contexto atual este segmento necessita ampliar sua capacidade de gestão e governança institucional para enfrentar a instabilidade presente no mercado institucional e tradicional. As organizações Cooperativas agropecuárias desempenham papel importante no desenvolvimento econômico e social, formando um elo entre o mercado em que atuam e o setor que representam: pequenos e médios produtores rurais. Esse tipo de organização objetiva prestar apoio aos seus associados na industrialização e na comercialização de seus produtos.

A Governança possibilita as Cooperativas uma gestão mais estratégica, visto que a adoção de boas práticas de governança ocupa um espaço cada vez mais significativo no debate acerca da criação das condições necessárias para o desenvolvimento de um sistema diretivo eficiente.

Como essas Organizações estão voltadas especialmente ao atendimento das necessidades dos seus associados e estes têm interesse que os negócios funcionem segundo os objetivos que o levaram a esta associação, orientando seu sistema diretivo pela participação democrática.

Esta participação se dá pela eleição de representantes que atuam segundo o sistema de regimento estabelecido nos Estatutos Sociais e Atos Deliberativos desde a formação da respectiva organização Cooperativa.

# I. GESTÃO E GOVERNANÇA

As Cooperativas são definidas como sociedades de pessoas, constituídas em bases democráticas e com características empresariais. Possuem legislação e finalidades específicas para a solução de problemas econômicos e sociais a todos associados, funcionários e comunidade. As Cooperativas são reconhecidas como sociedades que se fundamentam na ideia de associação voluntária, objetivando a promoção coletiva. Nestas Instituições são os sócios que regulam as relações, bem como, a distribuição da riqueza produzida de forma responsável e democrática.

Mesmo sendo desenvolvidos primeiramente para empresas, os princípios e práticas do sistema de governança também podem ser adotados e permitir benefícios para organizações empresariais cooperativistas, por meio do alinhamento de interesses em busca de contribuir para o sucesso da organização e para sua longevidade.

O Cooperativismo Solidário ainda está engatinhando em relação ao tema da gestão e governança cooperativa. As Cooperativas que mais avançaram foram as do Ramo Crédito, principalmente devido aos debates e encaminhamentos realizados no âmbito dos órgãos reguladores e sociedade, regulando as condicionantes de sua constituição e funcionamento. Entretanto, mesmo neste caso, o foco está sendo no campo da gestão financeira, tendo pouca ênfase nos aspectos político e social.

No ambiente cooperativo, a discussão do sistema de governança pressupõe a compreensão da estrutura de organização das Cooperativas. Nestas entidades, os membros têm poder de decisão e controle, segundo o princípio de que o membro é usuário, proprietário e investidor dessa organização. "A gestão de cooperativas se assemelha à gestão e ao processo de administração de todo e qualquer outro modelo de organização. As Cooperativas, em comparação, incorporaram em sua gestão os princípios cooperativos e a prática da autogestão" (BITTENBENDER, 2009, p. 38).

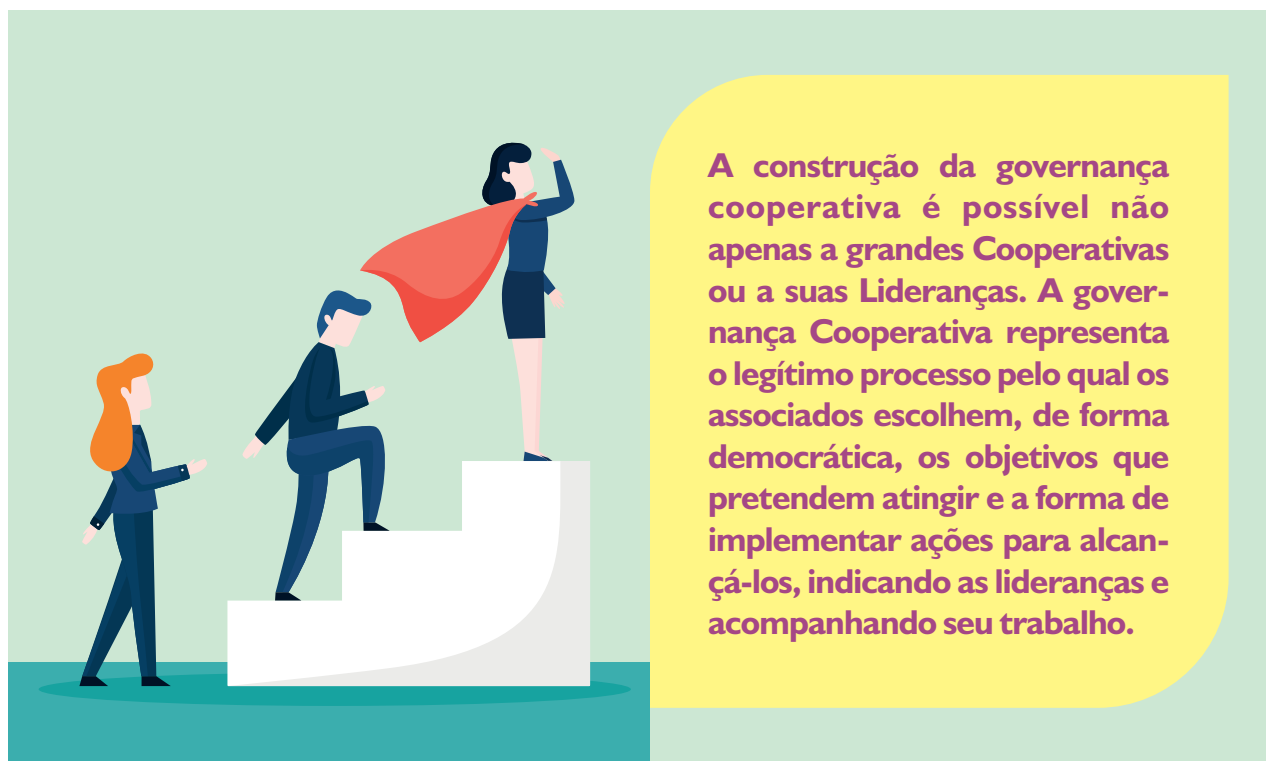
Esta arquitetura organizacional difere daquela de empresas de capital ao passo que as Cooperativas não apresentam separação entre propriedade e controle, pelo fato de não haver uma estrutura de direitos de propriedade claramente definida, fator este, que resulta em uma relevante estrutura de custos de agenciamento corporativa e prestação de contas" (UNICAFES, 2017).

**“As Cooperativas da Agricultura Familiar devem observar política de governança corporativa aprovada pela Assembleia Geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação Cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas”.**

### Documento base da arquitetura contratual das Cooperativas!

De maneira geral, Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e

O documento reflete os mecanismos de gestão utilizados por estas organizações e elenca informações que dão equilíbrio às relações existentes, principalmente entre administração e associados. Buscando assim, resguardar os direitos e deveres de ambas as partes, mas acima de tudo, esta forma de contrato estaria a serviço da diminuição dos custos de transação implicados em qualquer processo associativo buscando fortalecer a governança com participação social.



**A construção da governança cooperativa é possível não apenas a grandes Cooperativas ou a suas Lideranças. A governança Cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, os objetivos que pretendem atingir e a forma de implementar ações para alcançá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho.**

Por seu caráter democrático, a governança preserva e reforça a pluralidade de interesses, reconhecendo o valor das propostas divergentes e estimulando a convergência de recursos e de elementos que as constituem, ainda que contraditórios. Desta forma, procura-se atender aos objetivos traçados, para mais eficiência e efetividade da atuação gerencial.

Para se realizar, a governança requer participação ativa dos integrantes, porque democracia se constrói com integração. Portanto, é fundamental estimular e facilitar a participação dos associados, fortalecendo os canais disponíveis, para que sua opinião e interesse sejam reconhecidos pelos instrumentos de decisão coletiva, escapando dos modismos gerenciais. As boas práticas de governança trazem contribuições para reduzir as dificuldades da tomada de decisão coletiva e do acompanhamento da ação executiva e para assegurar aos cooperados o direito e o dever de definirem os caminhos da Cooperativa.

Hoje as organizações precisam tomar decisões rápidas, atualizadas e assertivas, sendo este um grande desafio a ser enfrentado na governança das Cooperativas da Agricultura Familiar. Os novos modelos gestão e governança cooperativa têm o capital intelectual, como principal diferencial de mercado. O conhecimento aplicado e compartilhado, é hoje um fator crítico de sucesso para as organizações cooperativas. É questão de sobrevivência e de continuidade, em um mercado cada vez mais hostil e competitivo. Para o sucesso dessa transição, dos modelos tradicionais de gestão, para os novos modelos de gestão cooperativa, torna-se necessária a implantação de um processo contínuo de gestão da mudança.

### APLICANDO INOVAÇÕES NA PRÁTICA

#### 1) Desenvolvimento de uma visão Holística e Sistêmica

Desenvolver nas pessoas, em todos os níveis da organização, a visão do todo; o “pensar global e agir local”; desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes;

#### 2) Mudanças na Cultura Organizacional

Mudanças no estilo gerencial, para modelos mentais, mais flexíveis, inovadores e criativos. Uma governança mais efetiva é fundamental para o crescimento das Cooperativas.

#### 3) Adaptações na Estrutura Organizacional

Formação de uma estrutura mais horizontalizada; mais plana, que incentive a inovação e a criatividade.



Os modelos contemporâneos de governança cooperativa têm como principal desafio, promover o desenvolvimento sustentável das organizações. Devem gerar Valor (Resultado econômico) para a “Cooperativa”, para os Associados (Pessoas) e para o Meio Ambiente (Planeta), dentro do chamado “tripé da sustentabilidade”: (pessoas, planeta e lucro).

Os novos modelos de gestão devem transformar as Cooperativas em agentes de promoção do desenvolvimento local sustentável, sem perder a essência cooperativa, que além de ser um grande fator de diferenciação, se constitui na missão desse tipo de organização (razão de existir), para ajudar a construir um mundo melhor para todos. Para atingir sucesso nesse processo as Cooperativas precisam de:

### GANHO EM ESCALA E EFICIÊNCIA

Mudanças no ambiente competitivo forçam as Cooperativas a buscar ganhos de eficiência operacional e economias de escala a fim de não perder relevância no mercado.

## GESTÃO PROFISSIONAL E GOVERNANÇA

Profissionalização da gestão da cooperativa com boas práticas de governança e completa separação entre propriedade e gestão.

## PRODUTORES ASSOCIADOS COMPROMETIDOS

Políticas de fidelização do cooperado que aumentem a utilização de seus serviços, a participação na governança e sua adequada capitalização.

## CAPITALIZAÇÃO ADEQUADA

Em geral, as Cooperativas de sucesso buscam novos mecanismos de capitalização para viabilizar investimentos necessários ao crescimento.

Vale ressaltar que esses desafios são especialmente relevantes em um cenário onde os produtores se sentem “menos dependentes” e mais individualistas, demandando esforços para “refazer o espírito cooperativista”. Nova geração de agricultores, que tem perfil de relacionamento e compras diferente das gerações anteriores, tendem a se envolver menos nas atividades e gestão da Cooperativa, o que acelera o ciclo e a necessidade de profissionalização. Esse é um desafio em tanto, e precisa ser reconhecido, abordado e demanda esforços das cooperativas para interagir e atrair esses “novos” cooperados para a Cooperativa do século XXI.

## Princípios da Governança Cooperativa

**Autogestão -** É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da Cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

**Senso de Justiça -** É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a Cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.

**Transparência -** É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

**Educação -** É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.

**Sustentabilidade -** É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da Cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

## 2. AGENTES DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS

**Cooperados -** São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da Cooperativa, e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no Estatuto tornam-se também beneficiários dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.

**Assembleia Geral -** Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.

**Conselho de Administração/Diretoria -** Órgão colegiado, previsto em Lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.

### ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO

- Gerenciamento de riscos com a identificação, prevenção, mitigação e contingenciamento.
- Gerenciamento de crises com procedimentos previamente estabelecidos que possam dar respostas em eventuais situações de crise.
- Sustentabilidade que incorpore considerações de ordem econômica, social, cultural e ambiental na definição dos negócios e operações.
- Comunicação institucional: por meio da instalação de política de porta-vozes que vise eliminar o risco de haver contradições entre as declarações das lideranças.



**Conselho Fiscal -** Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da Cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

**Conselho Consultivo -** Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente a Governança e para dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes.

**Comitês Sociais ou Núcleos -** Órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares. Visam à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas.

**Gestão Executiva -** Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no Estatuto Social da Cooperativa.

**Organização do Quadro Social (OQS) -** Os cooperados podem ser organizados em comitês, comissões, núcleos, ou outras formas. A organização pode ser por região geográfica, por produto, ou por especialidade, visando à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos. A Organização do Quadro Social é um órgão social consultivo da Cooperativa. Manifesta para os demais órgãos sociais da Cooperativa as opiniões, os pareceres e pensamentos dos cooperados que representam, porém, não possui poder de ação, decisão ou deliberação administrativa. Auxilia na tomada de decisões.

**Regimento Interno -** As atividades do Conselho de Administração/Diretoria devem ser normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições, além das alçadas decisórias. Entre as matérias que podem ser previstas no regimento, estão as seguintes: Atuação e objetivos; Normas de funcionamento; Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho/Diretoria; Secretaria do Conselho/Diretoria; Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação; Interação com os demais órgãos de governança; Orçamento do Conselho/Diretoria.

## Procedimentos da Gestão Executiva

**Transparência -** A Gestão Executiva deve atentar para que sejam prestadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por Lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Deve ser assegurada que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da Cooperativa.

**Relatórios Periódicos -** Recomenda-se à Cooperativa dar publicidade aos relatórios periódicos, de modo tempestivo e suficiente, informando, além dos dados econômico-financeiros e dos demais exigidos por lei, todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de caráter intangível, principalmente os relativos aos eventuais riscos. Esses relatórios devem conter, ainda, relatos sobre as atividades do Conselho/Diretoria e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O Relatório Anual é o mais importante e abrangente informação da Cooperativa e, por isso, não deve se limitar às informações exigidas por Lei. Envolve todos os aspectos da atividade em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado. Recomenda-se fortemente a divulgação do Relatório de Sustentabilidade como principal instrumento de divulgação de informações intangíveis.

**Controles Internos -** O Diretor Executivo deve implantar sistemas de controles internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre o desempenho dos processos operacionais e financeiros, bem como, informações que apresentem fatores de risco de não conformidade. A efetividade de tais sistemas deve ser revista, no mínimo, anualmente. É recomendável a utilização de sistemas de inteligência de negócio, que possam facilitar o acompanhamento *on-line* do desempenho da Cooperativa.

**Códigos de Ética e de Conduta -** O executivo principal e demais executivos devem instituir mecanismos para assegurar a implementação e manutenção de Códigos de Ética e de Conduta aprovados pelo Conselho de Administração. É boa prática a instalação, pelo Conselho de Administração/Diretoria, de Comitê de Ética com a responsabilidade de zelar pela ética e boa conduta, com emissão de pareceres para deliberação do Conselho de Administração/Diretoria.

**Órgãos de Fiscalização -** São necessários às boas práticas de governança cooperativa, para buscar o alinhamento dos interesses dos órgãos de administração aos interesses dos cooperados. Como fiscalização entende-se estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Nas Cooperativas, podem atuar como órgãos de fiscalização: Cooperados, pelo exercício ativo e bem informado dos seus direitos e deveres; Conselho Fiscal, pelo exercício de fiscalização efetiva e independente; Auditoria externa e independente; Auditoria interna.

## Organismos de Assessoria e Auditoria

Comitês são organismos facultativos de assessoramento e suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração/Diretoria em temas que requerem mais profundidade analítica. O Conselho de Administração/Diretoria deve evitar número excessivo de comitês para que não fragmentem a estrutura interna da Cooperativa, bem como, avaliar sua pertinência em função do porte da sociedade.

O Regimento Interno do Conselho/Diretoria deve orientar a formação e a composição dos comitês e a coordenação deles por Conselheiros/Diretores que reúnam as competências e habilidades mais adequadas. Os comitês técnicos devem ser compostos por, no mínimo, três





## Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria deve ser instituído para avaliar a conformidade dos relatórios econômico-financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos e do compliance, garantindo a efetividade da administração. O Comitê de Auditoria deve avaliar o cumprimento das recomendações feitas pela Auditoria Independente.

Eventualmente, a composição do Comitê de Auditoria poderá ser complementada pela contratação de profissionais qualificados que atuarão como especialistas do comitê. Pelo menos um integrante deverá ter experiência comprovada na área contábil e/ou auditoria contábil.

Eventuais situações de discordâncias do Comitê de Auditoria com as decisões do Conselho de Administração/Diretoria devem ser posicionadas ao Conselho/Diretoria para que este possa reverter ou tomar outras medidas que evitem sua fragilidade junto aos demais órgãos fiscalizadores.

## Auditoria Interna

A Auditoria Interna é fundamental na estrutura de Governança Cooperativa. Trata-se de uma atividade independente e técnica que presta serviços de avaliação e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A Auditoria auxilia a Cooperativa a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança Cooperativa.

Essa auditoria compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir ao Conselho de Administração/ Diretoria da cooperativa no cumprimento de seus objetivos.



## Auditoria Independente

Toda Cooperativa deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, assegurando que as mesmas reflitam a realidade da posição econômica e financeira da Cooperativa. A Auditoria Independente deve revisar e avaliar os controles internos da Cooperativa, registrando em relatório específico as recomendações sobre melhorias e aperfeiçoamento. É fortemente recomendável não contratar a empresa de auditoria independente para realizar trabalhos de consultoria, evitando-se conflito de interesse.

## Comitê de Ética

A Cooperativa, por meio do seu Conselho de Administração/Diretoria, pode instituir o Comitê de Ética como instrumento de avaliação da qualidade de relacionamento dentre as diversas partes interessadas. O Comitê de Ética deve zelar para não haver conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da Cooperativa.

A Cooperativa deve instituir um Código de Ética e de Conduta, preferencialmente aprovado em Assembleia Geral, que comprometa Conselheiros/Diretores, Diretoria Executiva, Executivo principal, Empregados e Cooperados. O Código de Ética e de Conduta deve definir as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, refletindo a cultura da Cooperativa e os Princípios Cooperativistas, mediante procedimentos que resguardem contraditório e a ampla defesa. É recomendável que as reuniões do Comitê de Ética se pautem pelo sigilo, de modo a não comprometer o bom andamento dos trabalhos.



## Comitê de Recursos Humanos

É recomendável que o Comitê de Recursos Humanos avalie assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. O Comitê de Recursos Humanos deve analisar os mecanismos de remuneração dos Conselheiros/Diretores, propondo ao Conselho/Diretoria os valores para o exercício seguinte, cuja aprovação final será submetida à Assembleia Ordinária.

Este comitê deve avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da Cooperativa. Cabe também a este Comitê apoiar o Presidente do Conselho/Diretoria na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos executivos, dos Conselheiros/Diretores e do Conselho de Administração/Diretoria, assim como, propor um descritivo do perfil de Conselheiros/Diretores desejado.

## Ouvidoria

A Ouvidoria é uma unidade vinculada ao Conselho de Administração/Diretoria ou ao representante legal da Cooperativa. Sua missão é atuar no aprimoramento da estrutura e dos processos disponibilizados na Cooperativa para atendimento aos cooperados e clientes.

É recomendável que a Ouvidoria evolua para acolher as manifestações dos cooperados, tais como elogios, sugestões, consultas e reclamações, de modo a tentar resolver conflitos que surjam no atendimento, e subsidiar aperfeiçoamento dos processos de trabalho da Cooperativa, buscando sanar eventuais deficiências ou falhas em seu funcionamento.



## Relacionamento com Cooperados

É recomendável que a Cooperativa instale um organismo de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seu quadro social, reforçando a ideia de pertencimento do cooperado, compartilhamento de informações, transparência e educação cooperativista, dentre outros focos possíveis de serem trabalhados.

### As ações de relacionamento devem buscar:

- Incentivar a participação dos cooperados nas decisões da Cooperativa;
- Prestar aos cooperados orientações e informações claras e confiáveis, de forma transparente, bem como, estabelecer um canal de comunicação eficaz para a divulgação de informações;
- Promover Programas de Educação Continuada, sobretudo os que estimulem a cultura do cooperativismo, a partir de seus princípios básicos e técnicos;
- Promover a aproximação dos cooperados com as entidades representativas de classe.

Periodicamente, recomenda-se, também, como mecanismo de boa prática de gestão, a aferição da satisfação dos cooperados com a cooperativa, bem como, seus produtos/serviços, atendimento, imagem, entre outros.

\* Texto ajustado do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa /SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

## 3. ESTRUTURA DE PODER E GESTÃO INTERNA

Como suporte ao planejamento e avaliação, a Cooperativa necessita de estruturas de poder e de serviços, com habilidade de tomar decisões e, ao mesmo tempo, garantir plena participação de todos os integrantes da mesma sendo estes Associados, Conselheiros Administrativos, Diretores Executivos ou Conselheiros Fiscais.

### Instâncias de Poder

Quando nos referimos às instâncias de poder, estamos tratando da Assembleia, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Eventualmente, seria possível também atribuir algum poder, pelo menos de encaminhamento de propostas, para os núcleos de base (que vem sendo adotados em algumas cooperativas que querem garantir um processo de debate e participação mais intenso e que, por serem constituídas por um grande número de associados, não tem condições de promover uma Assembleia com tempo e metodologia adequada para manifestação e sugestões de todos os presentes).

### Assembleia

O poder máximo da Cooperativa é a Assembleia. É na Assembleia que se manifesta não apenas a participação dos associados e associadas, mas também o exercício de poder, de decisão, manifestados tanto pela intervenção individual (um associado ou associada, um voto) como pela afirmação dos direitos coletivos das maiorias, com oitiva, atenção e debates das propostas das minorias.

A realização da Assembleia, periodicamente, e a participação e manifestação efetivas dos associados na mesma é essencial para que os interesses do coletivo sejam preservados, que os benefícios dos resultados da Cooperativa sejam partilhados e que o grupo como um todo assuma as responsabilidades e a condução efetiva da entidade. No entanto, nem sempre há possibilidades de realizar Assembleias frequentes ou porque há um grande número de associados ou porque eles se encontram distantes da sede, ou mesmo porque estão envolvidos com tantas atividades.

O que estamos propondo não é apenas a mera realização de Assembleias que vai resolver o problema da participação e exercício do poder pelos associados e associadas, mas a metodologia de participação, com preparação e uma dinâmica que possibilite manifestações individuais e coletivas para o conjunto de associados e associadas presentes na mesma. E que as manifestações sejam levadas em conta e debatidas.

### Conselho de Administração

Na sua estrutura o Conselho de Administração representa o interesse dos associados e é nessa perspectiva que ele deve atuar. Apesar de que, na maioria das vezes, o Conselho de Administração acaba por se envolver muito mais na viabilidade da Cooperativa. Não deve ele perder de vista que o seu papel é buscar beneficiar a quem ele representa sem, no entanto, reduzir a sua responsabilidade com o sucesso da Cooperativa, mas não porque é ela que tem de ter sucesso, mas porque são os associados que devem tê-lo. Usualmente, é o Conselho de Administração que responde juridicamente pela entidade e que, portanto, exerce também o papel de representação.

Na sua estrutura, ele terá alguns cargos como o de Presidente, Vice-Presidente e Secretário, não sendo necessário ter um Tesoureiro, já que esta atribuição poderá ficar para a Diretoria Executiva, sob supervisão do Conselho Fiscal.

## Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal deve ser “os olhos”, “os ouvidos” e “a voz” dos associados sobre o desenvolvimento das atividades, controle de custos e aplicação dos resultados obtidos pelas operações econômicas. Na maioria das Cooperativas o Conselho Fiscal exerce uma atividade decorativa, assina o parecer sobre o exercício financeiro para apreciação da Assembleia Geral.

Isso é muito pouco ou quase nada, porque, estes Conselheiros não tem grande conhecimento contábil e podem muito bem “embarcar” no ponto de vista do Contador ou da Diretoria Executiva e, em determinadas oportunidades, o pedido dos Conselheiros para examinar livros ou registros financeiros é visto como um atrevimento, falta de confiança ou intromissão em “assuntos que não são de sua área”. Trata-se de afronta às atribuições dos conselheiros fiscais.

Ao contrário, estes Conselheiros devem sim acompanhar de perto o que ocorre na Cooperativa, observando eventuais problemas e ressaltando, é claro, os acertos. Deve haver uma comunicação permanente com os demais associados e associadas, porque é para isso mesmo que foram eleitos. Estes são e devem ser os “poderes” da Cooperativa.

## Instâncias de Serviços

Existem também alguns serviços, entre os quais destacamos a possibilidade de haver a Diretoria Executiva, as gerências, as assessorias e os controles de qualidade.

## Diretoria Executiva

Na maioria das cooperativas existentes no Brasil, a Diretoria Executiva é colocada, estatutariamente entre os poderes da Cooperativa e, também, usualmente, é oriunda dos quadros do Conselho de Administração. Tanto na sua dimensão empresarial como na associativa, a Cooperativa existe para satisfazer as expectativas dos associados. Mas, para que isso aconteça, evidentemente, a Cooperativa precisa ter sucesso.

No entanto, quando o Conselho de Administração assume a tarefa de viabilizar operacionalmente a cooperativa, por si própria, e também, porque as pessoas do mesmo serão beneficiadas com os bons resultados, ele poderá esquecer gradativamente suas atribuições em relação aos interesses do conjunto dos associados, porque focado na administração. Com isso, se esvaem as suas características mais importantes que deveriam estar na participação, no atendimento das demandas dos associados e na condução política da Cooperativa. Então, para esta parte existe a Diretoria Executiva.

O Banco Central do Brasil, ao tratar da governança cooperativa, tem insistido sobre a importância de que o Conselho de Administração seja separado da Diretoria Executiva, fazendo com que as duas instâncias tenham responsabilidades diferentes.

Seria como o Conselho de Administração cuidando do aspecto associativo de olho no empresarial, e a Diretoria Executiva cuidando do empresarial para atender ao associativo. Isso remete ao fato que o Conselho de Administração deve ser muito representativo da realidade e diversidades dos associados e associadas e a Diretoria Executiva terá de ser profissional e dominar os mecanismos de gestão e desenvolvimento de negócios.

A proposta visa também evitar que, tendo a Diretoria Executiva participação no exercício de poder e nas definições da política da Cooperativa e condensando em si as informações internas, ela acabe por se tornar um poder autônomo acima da própria Assembleia, e assim, exclua ou afaste a participação direta dos associados. Lembramos mais uma vez que a Diretoria Executiva não é um poder na cooperativa, mas sim um serviço que se submete à condução política da Assembleia e do Conselho de Administração e seguirá as orientações e propostas do Conselho

## Gerências e Assessorias

Na medida em que a Cooperativa se expande, pode a mesma instituir determinadas gerências, departamentos, assessorias, consultorias e também uma instância de controle de qualidade, sendo que tudo isso está submetido à condução política da Assembleia e Conselho de Administração, podendo estar vinculados a uma determinada Diretoria.

**Lembrando, estas instâncias são serviços. Isso nem sempre é fácil porque, muitas vezes, o Conselho de Administração entrega a sorte da cooperativa nas mãos de Diretores Executivos, Assessores, Gerentes, que concentram as informações e acabam por se tornar verdadeiros “donos” da Cooperativa, onde a participação dos Associados vai desaparecendo gradativamente.**

## 4. PARTICIPAÇÃO SOCIAL

O Cooperativismo é um movimento socioeconômico gerado em razão dos confrontos entre o Capitalismo e o Socialismo. Estes Sistemas Econômicos são marcados por várias diferenças teóricas que orientam sua atuação. O Socialismo defende a socialização dos meios de produção como estratégia para o desenvolvimento, já o Capitalismo defende a eficácia econômica como máxima societária.

O Sistema Socialista fundamentou o surgimento de diversos segmentos organizacionais prevendo maior participação das pessoas nos espaços de decisão, mas devido as várias circunstâncias políticas presentes no Sistema Econômico não alcançou hegemonia social para sua consolidação sistêmica.

O Sistema Capitalista, ainda no século XVIII se fortaleceu e com a Revolução Industrial, consolidou suas bases econômicas para manter-se na sociedade. A Revolução Industrial concentrou o capital e a economia, diminuindo a importância da massa popular na construção do desenvolvimento.

Este cenário fortaleceu a articulação e surgimento de movimentos de organização popular revolucionários, e o Socialismo foi considerado como o único sistema que fundamentou o enfrentamento a hegemonia do capital, caracterizando-se pela ideia de transformação da sociedade por meio da distribuição equilibrada de riquezas. Várias razões fundamentam a origem do Cooperativismo, mas o enfrentamento aos excessos de desigualdade provocados pela Revolução Industrial foi considerado um dos principais fundamentos do seu surgimento.

As concepções fundacionais do Cooperativismo podem ser reconhecidas em diversas fases históricas, vários modelos de organização cooperativista surgiram antes do Rochdale, entretanto, seu registro formal só é oficializado em 1844, quando o grupo de tecelões articulados na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, constituiu uma associação para a abertura de um armazém cooperativo de consumo.

Essa iniciativa inspirada nos princípios da igualdade, justiça e liberdade, abriu caminho para um movimento que logo se espalhou pelo mundo, sendo organizada atualmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (SINGER, 2005).

## PARA REFLEXÃO...



- Sua Cooperativa conhece os precursores cooperativistas e ações-desenvolvidas em outros espaços antes da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale?
- Quais pontos diferenciam o modelo capitalismo do modelo socialista de desenvolvimento?
- Qual modelo orienta a organização da sua Cooperativa local?

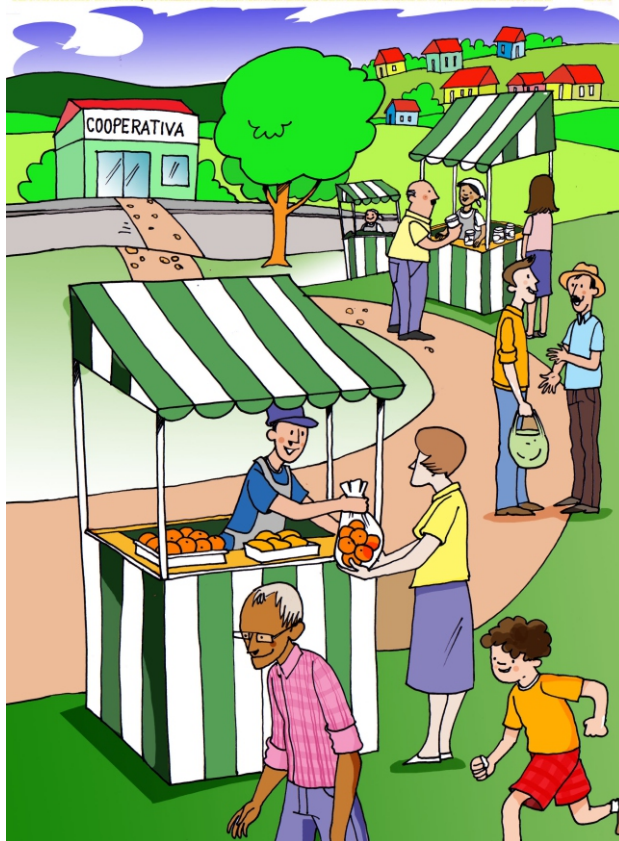
## Fundamentos da Governança

Na década de 1840, com o surgimento de inúmeras Cooperativas de Produção e Consumo foram amenizados os prejuízos sociais gerados pela Revolução Industrial na Inglaterra. Entretanto, mesmo com várias ações de enfrentamento, o movimento sindical Inglês não possuía força para influenciar nas estratégias econômicas do País que eram controladas pelas grandes corporações que ditavam as regras na economia. Nesse contexto, os pequenos grupos de produtores sofriam com os baixos salários.

Uma das estratégias de enfrentamento para essa situação ocorreu em 1844, na Inglaterra, quando foi instituída a declaração de princípios da “Rochdale Society of Equitable Pioneers”, marco histórico deste segmento organizacional que se mantém como fundamentos do Cooperativismo até os dias atuais (CHAVES, 2012).

Os Princípios norteiam as práticas do Cooperativismo Mundial e as Cooperativas são desafiadas interna e externamente para se manterem fiéis a eles. Os Princípios do Cooperativismo e sua prática definem sua força e viabilidade e se complementam-se na organização das Cooperativas. O constante desafio para sua concretização, provocaram vários ajustes em seu formato inicial.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizou vários Congressos para debater e qualificar esses elos doutrinários, buscando manter a legitimidade dos sete Princípios. De acordo com Rech (2000), em 1995, na Inglaterra, durante a comemoração do centenário de fundação da ACI, no Congresso Internacional em Manchester, foram discutidos e ampliados o Conceito, os Valores e os Princípios do Cooperativismo adotados pela Instituição, afirmando-se os princípios: “Adesão voluntária e livre, Gestão democrática pelos membros, Participação econômica dos membros, Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação, Intercooperação, Interesse pela comunidade”.



Com base na revisão de 1995, os três primeiros princípios representam a dinâmica interna da Cooperativa: A associação das pessoas à Cooperativa; O controle democrático; A participação econômica por parte do associado. Os três últimos, dizem respeito às condutas que intensificam as relações externas da Cooperativa. O quarto princípio complementa os três primeiros, e afirma, a responsabilidade da Cooperativa perante os três últimos, por apresentar independência e autonomia dos associados (ACI, 2011).

Autores, como Schneider (2007, p.13) e Alves (2003, p.37), acreditam que a doutrina cooperativista traz mais vantagens do que desvantagens, e que seus princípios podem levar à maior competitividade, defendendo que a relação de compromisso entre Cooperativa e Cooperado não pode basear-se apenas na força do Estatuto, devendo ser construída pela confiança de que a Cooperativa é capaz de satisfazer as necessidades de seus membros.



## PARA REFLEXÃO...

- Como são utilizados os princípios na organização interna e nas relações externas?
- Como diretamente os princípios influenciam na gestão e na governança de sua Cooperativa?
- Sua Cooperativa realiza momentos de debate sobre os princípios Cooperativistas?



## Os Princípios e o Empoderamento Social

As Cooperativas apresentam-se como um *locus* interessante para a aprendizagem, principalmente, devido a sua necessidade de inovação, não se restringindo aos limites do agronegócio, mas as formas de vivência dos princípios na participação, autogestão e no desenvolvimento regional. A consolidação das Organizações depende do fomento de um sistema auxiliar para ampliar a dinamicidade das capacidades, buscando promover o desenvolvimento enquanto um processo, no qual, a inclusão social e produtiva é um dos aspectos fundamental para alcançar o fortalecimento e utilização do capital social existente.

A gestão estratégica das Cooperativas é mais complexa do que para outras Organizações. Pois, em geral, a propriedade e o controle não estão dissociados, os cooperados geralmente são os Gestores, Clientes e Fornecedores, além de serem proprietários das mesmas, o que pode ocasionar conflitos internos. Para contornar seus principais problemas, as Cooperativas procuram estabelecer políticas que estimulem a fidelidade do Cooperado, promovendo seus serviços, a participação na gestão e capitalização da governança. Por isso, as Cooperativas necessitam utilizar bem a educação, formação e informação para a fidelidade do Cooperado, a partir de estruturas especializadas em prol do relacionamento, educação e gestão cooperativadas.

Os Princípios do Cooperativismo definem a força e viabilidade deste segmento organizacional. Ambos se ligam e complementam-se na organização das Cooperativas, mas o desafio presente na sua concretização, provocaram vários ajustes em seu formato inicial. A ACI realizou vários Congressos para debater e qualificar esses elos doutrinários, buscando manter a legitimidade dos sete Princípios, pois de fato estes só se legitimam a partir da vivência dos cooperados, sendo fundamental que o Princípio da Educação seja bastante enfatizado para que os demais possam subsistir:

### Adesão Voluntária e Livre

O primeiro Princípio define que as Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de gênero, sociais, raciais, políticas e religiosas (VALADARES, 2009, p. 21-22). As pessoas participam da Cooperativa de forma espontânea e livre. Segundo Cançado (2009, p.5): “o Princípio da Adesão Livre e Voluntária está relacionado à liberdade individual de cada um, e a sua compreensão, influência na forma como as pessoas participam do Cooperativismo”, sendo fundamental a realização de processos permanentes de formação que mantenham a autonomia das pessoas.

### Gestão Democrática

O segundo Princípio rege que as Cooperativas sejam organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. O Princípio diz respeito à ativa participação dos Associados, que deverão discutir e votar as políticas adotadas, os objetivos gerais e específicos, definindo sua forma de participação e os rumos deste segmento no ambiente socioeconômico. Este princípio, vem sofrendo críticas e existe pressão para que seja reformulado na tentativa de imprimir a racionalidade econômica e administrativa nas Cooperativas, buscando maior eficácia em nome da maior competitividade.

## Participação Econômica dos Membros

O terceiro Princípio define a participação econômica dos membros, que contribuem equitativamente para o capital da sua Cooperativa e controlam-na democraticamente. Os Associados recebem uma remuneração limitada ao capital, integralizado como condição de sua adesão e destinam os excedentes ao desenvolvimento de suas Cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a Cooperativa e apoio a outras atividades. O Princípio da Participação Econômica dos Membros é um dos pontos doutrinários que mais exige processos de capacitação e Educação Cooperativista.

## Autonomia e Independência

O quarto Princípio é o de Autonomia e Independência, segundo o qual as Cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua e controladas por seus associados. Caso firmem acordo com outras Organizações, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático dos Associados, mantendo a autonomia das Cooperativas. Este Princípio assegura a autonomia da própria Cooperativa enquanto Organização. “O Princípio de Autonomia e Independência está diretamente relacionado com a gestão democrática, e possibilita, que a participação do Associado nas decisões não seja direcionada por entidades externas”.

## Educação, Formação e Informação

O quinto Princípio é o mastro do Cooperativismo e necessita ser analisado de forma diferenciada, pois este orienta e legitima este segmento organizacional. O quinto Princípio descrito como o da Educação, Formação e Informação, rege as Cooperativas na promoção à educação e a formação dos seus Membros e Colaboradores, informando o público em geral, sobretudo os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

## Intercooperação

O sexto Princípio é o de Intercooperação, segundo o qual as Cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus Associados e dão mais força ao movimento cooperativo com trabalho em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. As Cooperativas são, por excelência, o espaço onde a Cooperação interna fortalece a organização para que ela possa competir no mercado. O Princípio da Intercooperação amplia esta cooperação a nível macro, possibilitando às Cooperativas, devidamente acompanhadas, uma atuação mais efetiva, com um horizonte de resultados.

## Interesse pela Comunidade

O sétimo Princípio define que as Cooperativas, sendo organizações constituídas de pessoas, tendem a estar vinculadas estreitamente à comunidade de residência de seus Associados. Segundo a ACI (2011, p.2): “As Cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros”. Destaca-se que o Princípio, não deve ser confundido com “responsabilidade social para Cooperativas”, e sim, como ferramenta estratégica de resultados. Esse interesse pode ser encarado como mera ação comercial, devendo receber forte base educativa para fortalecer o envolvimento e capacitação de mais pessoas na construção do desenvolvimento.

# A COMPLEMENTARIDADE ENTRE OS PRINCÍPIOS

O Princípio da Educação, Formação e Informação na Cooperativa provoca direta e indiretamente complementaridade entre todos os princípios. Os Pioneiros de Rochdale tiveram um cuidado especial com o quinto Princípio, e instituíram que, das sobras que eventualmente tivessem as Cooperativas, parte seria destinada ao FATES, objetivando investir recursos na educação e na formação dos Associados, disseminando doutrina, valores, e os próprios Princípios aqui descritos.

Os Probos Pioneiros de Rochdale desde cedo se preocuparam com a questão da educação. Foram muito além da mera instrução nos Valores e Princípios Cooperativistas que tinham como objetivo desenvolver novas relações e competências, mas se preocuparam, também, com a formação intelectual de seus associados e simpatizantes.

A pergunta desafiadora é: Se o Princípio da Educação é tão importante e, até crucial para o crescimento ou longevidade das Cooperativas, porque em muitas Cooperativas, não lhe é dada a devida importância? Destacam-se alguns aspectos presentes nas Cooperativas da Agricultura Familiar, conforme pesquisa realizada na primeira execução do PECSOL.

## Quadro 2: Desafios para Educação Cooperativista

<b>Instituições de Ensino</b>	a) A carência de Instituições Centrais de Educação Cooperativa especializada na construção de metodologias apropriadas para atuação junto a Agricultura Familiar.
<b>Capacidade Diretiva</b>	b) Indiferença de alguns Dirigentes ao processo de formação, vinculando-o as ações sociais e não a viabilidade estrutural, com baixo nível de dedicação a ação educativa junto aos sócios.
<b>Envolvimento Social</b>	c) Descontinuidade nas atividades educativas e de capacitação por parte das Cooperativas, restringindo a ação às obrigações estatutárias, com pouco envolvimento da própria direção.
<b>Domínio Capitalista</b>	d) Predomínio dos interesses da “Empresa” comercial sobre os da “Associação de Pessoas”, distanciando os sócios dos processos de capacitação e de deliberação em nome do sucesso.
<b>Definição de Estratégias</b>	e) Desvio das finalidades dos recursos previstos para a educação, a outras finalidades, como capital de giro, investimentos pontuais e outras ações vinculadas diretamente aos negócios.
<b>Capacidade Técnica</b>	f) Baixo nível de estruturação das Cooperativas, determinando a ação dos Diretores na execução de problemas pontuais, lhes distanciando da construção de estratégias para a sustentabilidade.

Fonte: ZANCO, 2016.



## PARA REFLEXÃO...

- *Na sua Cooperativa, quais são os principais desafios para a Educação Cooperativista acontecer?*
- *Quais ações poderiam ser desenvolvidas para vencer estes desafios?*

A compreensão dos Princípios é fundamental no processo de ensino-aprendizagem, pois a preocupação com a Educação fortalece a vivência dos demais Princípios, vinculando-os às relações humanas e ao desenvolvimento social. As Cooperativas preocupam-se com a sociedade e o ambiente. A Responsabilidade Social está de certa forma, associada aos próprios Princípios Cooperativistas, já que o sétimo dentre estes é chamado de “Interesse pela Comunidade”. A vivência radical dos Princípios fundamenta o surgimento do Cooperativismo Solidário Brasileiro.

## Cooperativismo e o Sistema de Governança

A governabilidade na Cooperativa procura clarificar e diferenciar de maneira objetiva o conjunto de atribuições do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, da Diretoria e da Gerência da Cooperativa. Isto pode ser garantido com uma oportuna, coerente e consistente comunicação, interna e externa, associada às referências das definições da Legislação (Lei 5764/1971) e às definições dos Estatutos Sociais da Cooperativa.

A governabilidade deve garantir e capacitar para a superação dos desafios ao longo da operacionalização das atividades cooperativas. Para isso deve-se estabelecer mecanismos de educação e de comunicação adequados, além de fomentar a transparência, a fluidez e a integridade da informação, em especial a todos os associados, mas também, aos demais integrantes da Cooperativa e ao público em geral.

A boa governança requer que a Cooperativa tenha os seus referenciais estratégicos claramente demarcados e amplamente conhecidos. Ou seja, ter definidos e conhecidos a sua missão, visão valores e objetivos estratégicos. Também tenha definidos: os marcos legais e a suas estruturas de gestão; a infraestrutura dos órgãos de regulação e controle; mecanismos de gestão e de formação de todos os seus membros.

Os dirigentes e membros de uma Cooperativa devem ter muito claro os valores que guiam seu funcionamento para poderem agir adequadamente, além disso, precisam reconhecer seus objetivos e evitar ações que possam ir contra os objetivos da Cooperativa.

A centralização do poder, a adoção de inadequados processos de rendimentos internos, as limitações no acesso à informação e a falta de transparência nas tomadas de decisão. São pontos que limitam o desenvolvimento organizacional e diminuem a força a governança.

Para Giddens (2005), a democracia é um sistema que envolve competição efetiva entre partidos políticos por cargos de poder. Numa democracia realizam-se eleições regulares e limpas, de que todos os membros da população podem participar. Os direitos de participação democrática são acompanhados por liberdades civis – liberdade de expressão e discussão, juntamente com a liberdade de formar grupos neles ingressar.

O mesmo autor defende que a participação deve envolver todos os membros da organização, destacando a importância da participação da mulher e do jovem para a efetividade da democracia cooperativa. Entre os desafios e paradoxos da democracia, apontados por Giddens, aparecem vários pontos importantes, tais como: que a democracia está se disseminando pelo mundo e, no entanto, mais nas democracias maduras do que no restante do planeta; na maioria dos países ocidentais, os níveis de confiança nos políticos caíram nos últimos anos; menos pessoas comparecem para votar do que em tempos passados; um número cada vez maior de pessoas declara não ter “interesse na política”, especialmente entre as gerações mais jovens.

## PARA REFLEXÃO...



- A AGO é o órgão máximo de uma Cooperativa. Nela se decidem os rumos da organização. Qual a média de participação nas AGOs de sua cooperativa?
- Pode-se afirmar que existe participação democrática na sua Cooperativa?
- Que ações poderiam ser feitas para ampliar essa participação?

## Desafios da Democracia no Cooperativismo

A democracia requer flexibilidade e dinamismo para poder competir na economia eletrônica global. O poder político baseado no comando autocrático não consegue mais manter o seu valor. A revolução das comunicações está produzindo uma maior e crescente consciência sobre a importância da democracia.

Na época pós-moderna as pessoas perderam de fato boa parte da confiança que costumavam ter nos políticos e nos processos democráticos. Isso porque muitos líderes políticos estão mais movidos por interesses pessoais em vez de estarem preocupados com os interesses de seus cidadãos.



Toda gestão de bom governo deve estar apoiada pelos princípios e valores indispensáveis e necessários à formação e manutenção da Cooperativa, para que seu fundamento e aplicabilidade centrem-se em uma conduta que esteja acima dos interesses pessoais e individuais e se sobressaiam os preceitos da boa gestão e da confirmação dos princípios e valores cooperativos.

Para que a governabilidade, a ética e a liderança, sejam aprofundados é fundamental abordar dois preceitos que estão diretamente ligados ao Cooperativismo: a democracia e a solidariedade Cooperativa. A democracia e a solidariedade são aspirações e valores incorporados como integrantes de um sistema de crenças. Constituem também necessidades básicas, indispensáveis para a atualização do ser humano e para manter a efetividade da organização da sociedade e da própria democracia.

A pobreza é uma realidade indesejada, inaceitável e mantida sob os efeitos do preconceito e a ação de síndromes paralisantes. Expressa desigualdades que são obstáculo à democracia. O modelo econômico vigente não promove a solidariedade, nem é capaz, mediante seu desenvolvimento espontâneo, de erradicar a pobreza. A sociedade civil, entretanto, possui inúmeros recursos para somar à luta para superar a pobreza. Superação da pobreza ajuda a consolidar a democracia. A cooperação ajuda a despertar do potencial solidário adormecido na sociedade.

Para o SESCOOP (2017, pag. 13), Governança trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

### **BOA PRÁTICA DE GOVERNANÇA NA COOPERATIVA GARANTE A APLICAÇÃO DA AUTOGESTÃO E VISA:**

- **Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;**
- **Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das Cooperativas;**
- **Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;**
- **Praticar a autogestão como forma de aprimorar a participação social no processo decisório;**
- **Obter melhores resultados econômico-financeiros;**
- **Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;**
- **Aplicar a responsabilidade social como integração da Cooperativa com a sociedade civil.**

## 5. COOPERAÇÃO, GOVERNANÇA E DEMOCRACIA

A cooperação é uma relação social que pressupõe a democracia como ocasião de tomar decisões em conjunto, de coordenar diferentes pontos de vista para alcançar um acordo entre eles. Sendo uma forma de relação social, a cooperação proporciona uma situação favorável ao desenvolvimento intelectual e moral dos envolvidos, fator esse que se agrega ao modo da reprodução da relação inicial, alterando-a qualitativamente.

Quanto mais as pessoas se envolvem em relações de cooperação, mais se desenvolvem. Neste sentido, é preciso ressaltar que o Cooperativismo configura-se como um espaço de valorização e da vivência da democracia. O que explica a afirmação de Giddens (2005, p.83), de que os cidadãos não perderam, contudo, a fé nos processos democráticos. O Cooperativismo serve de estímulo para que as pessoas se interessem mais pela política e a cidadania, incluindo os jovens e esse processo necessita ser fortalecido junto as Cooperativas locais.

A democracia, na visão de Boaventura de Sousa Santos (2002), ao analisar o cânone da estrutura capitalista, traçando um mapa de alternativas de produção, apresenta as formas cooperativas como importante contraponto ao modo capitalista de organização. Dentro dessa linha de considerações, é fundamental esforço e criatividade, incorporando as tecnologias e inovações como alternativa de sobrevivência e fortalecimento da participação social.

É importante entender a importância de estender o campo de ação da democracia do campo político também para o campo econômico, limitando a separação artificial entre política e economia que o capitalismo e a economia liberal estabeleceram. Com a expansão da democracia participativa ocorre a criação de possibilidades de transformação qualitativa da democracia na direção de uma democracia participativa e fiscalizadora.

### Níveis de Democracia

A governança cooperativista é praticada com níveis profundos de participação social, norteados pelas instâncias de poder previstas no formato cooperativista. Ao se analisar experiências em vários países constata-se com frequência o problema da divisão entre os líderes das cooperativas e o restante dos trabalhadores associados.

Esta é uma problemática que se verifica desde o surgimento das primeiras cooperativas. Agrega-se, portanto, o questionamento: Como evitar o ressurgimento de hierarquias e da apatia em organizações, cujo êxito da participação direta e do compromisso. Schneider (1991), relaciona os diferentes níveis da democracia para definir a democracia cooperativa:

#### - Democracia Autêntica

A que cultua a liberdade, os direitos e deveres humanos, a igualdade de oportunidades e a equitativa participação nas oportunidades e nos resultados ou nos bens e serviços produzidos na sociedade, o acesso de todos à educação, a fraternidade praticada por meio da solidariedade, da justiça, da segurança social e da paz.

#### - Democracia Liberal-Representativa

Predomina atualmente no cenário político, mas é vítima da rotina e da estagnação, que deve avançar em progressivas formas de democracia fiscalizadora.

### - Democracia Social

Em que todos têm acesso aos bens sociais e culturais básicos: educação, saúde, previdência e

### - Democracia Econômica

Permite o acesso equitativo de todos ao trabalho, à renda digna, à satisfação condigna das necessidades vitais e sociais.

### - Democracia Cooperativa

Na medida em que funcionar razoavelmente e for fiel ao seu ideário filosófico-doutrinário, tem plenas condições de instaurar a democracia nos seus diversos níveis, do cooperativismo e da sociedade.

A democracia cooperativa busca a harmonia entre o capital e o trabalho. Gera a harmonia que concede a primazia ao trabalho sobre o capital, considerando este indispensável como instrumento e não como fim em si. A busca da harmonia geralmente é tensa e conflitiva por causa dos interesses distintos, mas é possível, na medida em que os processos de negociação e de participação puderem conduzir-se sem radicalismos e dogmatismos. A construção de uma crescente harmonia poderá dar-se mediante processos de cogestão, de justa participação do trabalho e do capital nas decisões e na renda do processo econômico.

Na democracia Cooperativa deve haver a participação ativa e responsável dos associados. Não se pode conceder “carta branca” ao Conselho de Administração, abdicando do frequente apoio, acompanhamento e controle dos dirigentes depois de eleitos. Isto se estende às cooperativas em todos os níveis (Cooperativas de Singulares, de Segundo e de Terceiro grau).

## Tipos de Democracia

Schneider (1991) faz a definição e a distinção entre democracia legal e militante e a democracia eletiva e fiscalizadora. A democracia legal é a que compreende todos os associados, ativos ou não. A democracia militante é a que compreende os associados efetivamente participativos na cooperativa. O autor também destaca alguns aspectos relevantes da democracia cooperativa:

### - Democracia Eletiva

Caracteriza-se pela participação periódica – nas eleições para os postos diretivos, exercida anualmente, ou de tempos em tempos, conforme o mandato dos Conselhos e da Diretoria.

### - Democracia Fiscalizadora

Requer a participação permanente – no dia-a-dia da cooperativa, expressando-se pelo processo participativo, criando espaços de participação desde a base até a cúpula. Schneider (1991) também destaca alguns aspectos relevantes da democracia Cooperativa.

### - Democracia Cooperativa

Expressa-se pela gestão e o controle sobre os dirigentes eleitos. Democracia significa não só escolher de forma transparente os dirigentes, mas também acompanhá-los na gestão do dia-a-dia, apoiando-os e monitorando-os. A soma dos votos individuais não é necessariamente a expressão do voto e da vontade coletiva.





## ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER A PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA E O PODER DE GOVERNANÇA:

- **Encontros periódicos** - Realização de reuniões com relativa frequência entre associados, para que haja uma contínua animação da cooperativa, em todos os níveis da organização. Reduz-se assim a desinformação, a indiferença e a passividade.
- **Organismos auxiliares** - Constituição de organismos de controle e de acompanhamento nos âmbitos local, regional e nacional, voltados especificamente a zelar efetivamente pelos interesses dos consumidores, trabalhadores e produtores, compatibilizando-os com as visões próprias do quadro administrativo e eliminando possíveis tendências corporativistas do quadro administrativo funcional e de apoio.
- **Participação dos funcionários** - Construção de formas de participação dos funcionários e técnicos nas decisões e nos excedentes e demais serviços da cooperativa, ou alguma forma de representação interna junto a gestão cooperativa. Assim aumentarão sua motivação, seu envolvimento e com prometimento cooperativo. Normalmente é com os funcionários que o associado tem os primeiros contatos e mantem as suas ações operativas e cooperativas.
- **Educação** - Manutenção de um processo de educação permanente, porque no plano econômico a cooperativa, mediante esforço comum, visa melhorar as condições de vida de seus membros. Do ponto de vista humano, visa a promover o senso de responsabilidade, de solidariedade, de auxílio mútuo, de justiça social e a promoção da própria cidadania. A educação cooperativa é a alimentadora dos objetivos cooperativos e da própria democracia do sistema cooperativo.

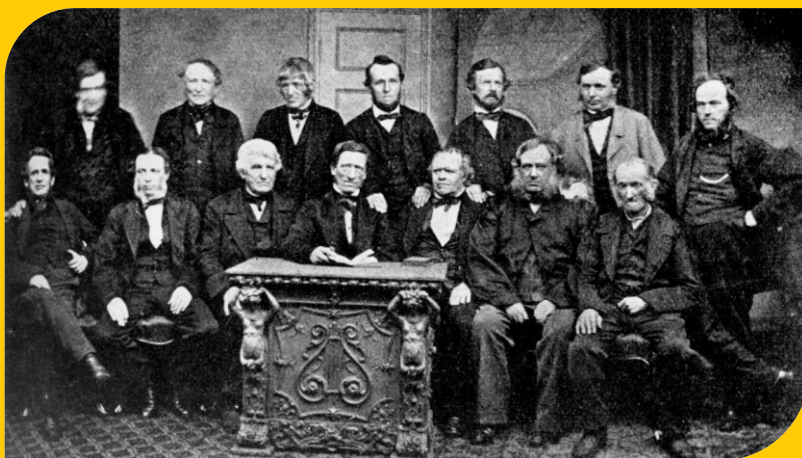
## 6. REPRESENTAÇÃO DO COOPERATIVISMO

O Cooperativismo é a forma mais evoluída do Associativismo. O Associativismo nasceu junto com o homem e provém da necessidade da união para vencer as agruras e desafios do mundo real. A sociedade cooperativa, em sua estrutura moderna, tal qual a conhecemos, tem seu ponto inicial e exemplificativo na "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale", uma Cooperativa de consumo, surgida em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, que consistiu basicamente da união de tecelões que anteriormente constituíram uma poupança comunitária para aquisição de bens de consumo em maior escala, com preço diferenciado, para divisão em comum.

Porém, a ideia da valorização da união entre as associações já existia muito antes. Em 1835, um dos grandes precursores do Cooperativismo, Robert Owen iniciou um projeto com o objetivo de internacionalizar o sistema, criando a "Associação de todas as classes de todas as nações" que sugeria a constituição de uma Cooperativa central com sucursais em todas as partes do mundo.

Devido a vários fatores adversos, a idéia não vingou, porém a semente estava lançada para o surgimento de várias iniciativas: Na Inglaterra, berço da primeira cooperativa do mundo moderno, na França, pioneira das Cooperativas Operárias de Produção, na Alemanha, onde Schulze Delitsch e Raiffeisen constituíram as primeiras cooperativas de crédito e em vários outros países, foram sendo organizadas Uniões, Federações e Confederações de Cooperativas.

Este processo criou condições para a articulação da constituição de uma entidade internacional de representação. Atualmente, a representação das Cooperativas é presente em nível internacional, nacional e estadual.



**Pioneiros da primeira Cooperativa do Mundo.**

**A ilustração a seguir mostra a possível aparência da primeira loja da Cooperativa de Rochdale.**



## Aliança Cooperativa Internacional (ACI)

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), nasceu em 1895, e foi a primeira organização não governamental a quem as Nações Unidas concedeu status de órgão consultivo. O objetivo principal é promover e fortalecer Cooperativas Autônomas em todo o mundo. Esta associação independente e não governamental está presente nos cinco continentes e reúne, representa, apoia a autonomia, integração e desenvolvimento do Cooperativismo em todo o mundo.



Mediante atividades de âmbito internacional, regional e nacional a ACI também procura promover e defender os Valores e Princípios do Cooperativismo; estimular relações mutuamente vantajosas entre suas organizações, de caráter econômico ou de outra índole; favorecer o progresso econômico e social dos povos, contribuindo assim, para a paz e a segurança internacional.

A ACI congrega mais de 800 mil Cooperativas e 810 milhões de cooperados. Sua sede fica em Bruxelas, Bélgica. A ACI conta com mais de 75 países filiados. Além da representação, também é seu papel apoiar o desenvolvimento e a integração do sistema cooperativista. A Associação é membro do Conselho das Nações Unidas (ONU). Atualmente, ela possui quatro seções regionais: ACI Europa, ACI Américas, ACI África, ACI Ásia e Pacífico.

## Organização das Cooperativas da América (OCA)

No Continente Americano, temos a Organização das Cooperativas da América (OCA), representando todas as associações, incluindo os Estados Unidos. Foi fundada em 1963, na cidade de Montevideu, no Uruguai. Sua principal finalidade é integrar, representar e defender o Movimento Cooperativista em todos os países das Américas. A OCA tem, atualmente, 20 países membros e sua sede está localizada em Bogotá, na Colômbia.



### CURIOSIDADE!

Em 2001, foi criada a Reunião Especializada de Cooperativas do Mercosul (RECM). Essas reuniões discutem acordos e instrumentos firmados sobre o setor cooperativo de cada país, como, por exemplo, acordos de parcerias comerciais entre as Cooperativas dos países. Dessa forma, aconteceu a inserção dos movimentos cooperativos nacionais no processo de integração do Mercosul - Associação econômica integrada pela Argentina, pelo Brasil, Paraguai e Uruguai.

## Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

A representação oficial do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sociedade civil, com sede em Brasília, que nasceu em 02 de dezembro de 1969, durante a realização do IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo em Belo Horizonte, no qual se decidiu pela fusão da ABCOOP e da UNASCO (fundadas em 1956) e pela existência de apenas uma entidade de representação do cooperativismo no Brasil.



# OCB

Organização das  
Cooperativas Brasileiras

Estruturada nos termos da Lei 5.764/71 foi definitivamente criada, em 1971, para atuar como representante legal do sistema cooperativista nacional e como órgão técnico consultivo ao governo, congregando as organizações estaduais constituídas com a mesma natureza.

### CURIOSIDADE!



Ao relembrar da história, podemos constatar que até a década de 1950 não havia nenhuma representação para defender os interesses comuns das Cooperativas no Brasil. Foi somente nessa década que surgiu a União Nacional das Associações de Cooperativas (UNASCO). Alguns grupos dessa entidade se desentenderam e criaram a Aliança Brasileira de Cooperativas (ABCOOP). A UNASCO e a ABCOOP se fundiram em 1969, para formar a OCB.

A representação é um dos pontos mais controversos da Legislação Cooperativista, pois, na Constituição Brasileira de 1988, o Artigo 5, afirma a autonomia das Cooperativas. A Cooperativa é autônoma, mas considera-se fundamental que ela se vincule a uma organização de representação nacional para fortalecer, unificar e gerar organicidade dentro do Sistema Cooperativista Nacional.



Atualmente tramita no  
Congresso Nacional,  
PL 519/2015 que  
reconhece como entidade  
de representação nacional  
OCB e UNICOPAS.



A UNICOPAS foi fundada em 29 de janeiro de 2014, pela união dos Sistemas presentes na União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), na União e Solidariedade das Cooperativas de Economia Social do Brasil (UNISOL) e na Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB). Em 2017 também se associou na UNICOPAS, a recém constituída União Nacional de Catadores de Materiais Reciclável (UNICATADORES).

A UNICOPAS é formada por Cooperativas da Agricultura Familiar, Reforma Agrária, Economia Solidária e Reciclagem que fundamentadas na constituição de 1988, decidiram fundar suas organizações representativas. Essas organizações representativas não possuem reconhecimento perante a Lei 5764/71, mas se resguardam na Constituição de 1988. Tramita no Congresso Nacional o PL 519/2015 que reconhece a UNICOPAS como organização de representação das organizações do Cooperativismo Solidário.

NOME	FUNDAÇÃO	HISTÓRICO
Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB)	1992	Constituída no ano de 1992 aglutinando 4 Cooperativas Centrais, Singulares, Associações de Agricultores Assentados da Reforma Agrária dos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Espírito Santo, inerentes ao processo de territorialização do MST.
A União e Solidariedade das Cooperativas de Economia Social do Brasil (UNISOL)	2004	Constituída no ano de 2004 com 82 empreendimentos cooperativos vinculados ao setor urbano, apoiada por empreendimentos, pela CUT, Sindicatos, Organizações não governamentais.
A União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES)	2005	Organização articulada no ano de 2004, a partir da Constituição da Associação Nacional das Cooperativas de Crédito da Economia Familiar e Solidária (ANCOSOL), gerando debate com os demais ramos e constituição da UNICAFES em 2005 com participação de 680 Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.
<b>União Nacional de Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS)</b>	<b>2014</b>	<b>Constituída em 2014 com união da UNICAFES, CONCRAB e UNISOL, tem a missão de fortalecer a unidade do Cooperativismo Solidário, descentralizando o processo de representação.</b>
União Nacional de Catadores (as) de Material Reciclável (UNICATADORES)	2017	Constituída em 2017 por meio da articulação do Movimento de Catadores, e representa 230 Cooperativas. O Movimento conta com 732 Cooperativas e Empreendimentos em todo o país, a maioria ainda em processo de formalização. Esse grupo também se filiou a UNICOPAS no ano de 2017.

## CURIOSIDADE!



A União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS) está presente em todos os Estados Brasileiros e representa mais de 2.500 Cooperativas associadas na UNICAFES, UNISOL, CONCRAB e UNICATADORES. Juntas tem atuação nos mais diferentes setores da economia e englobam um Público Assentados(as) da Reforma Agrária, Quilombolas, Pescadores(as) Artesanais, Trabalhadores do Campo, das florestas e das cidades organizados segundo os princípios do Cooperativismo e da Economia Solidária.

## Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo



O SESCOOP foi criado em março de 1999. Tem como objetivo acompanhar o funcionamento das Cooperativas para melhorar o seu desempenho, administrar e executar o ensino de formação profissional, promover socialmente os trabalhadores e os associados das Cooperativas em todo o território nacional e assessorar o Governo Federal em assuntos de formação profissional e de gestão de Cooperativas.

O SESCOOP possui unidades em todos os Estados do Brasil, tendo como missão contribuir com a formação e capacitação dos dirigentes e funcionários de Cooperativas. Os recursos que fundamentam as atividades do SESCOOP vêm das Cooperativas que contribuem com 2,5% da folha de pagamento de seus empregados. Importante que todas as Cooperativas verifiquem junto aos seus contadores se realmente estão contribuindo com o "Sistema S" correto, pois os recursos para capacitação só podem ser geridos pelo SESCOOP, se estes forem vinculados de forma correta nos procedimentos contribuição sindical.

## CURIOSIDADE!



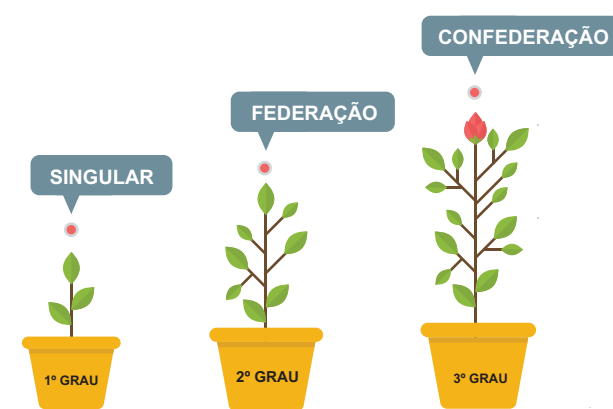
O SESCOOP faz parte do chamado "Sistema S", que é o conjunto de organizações das entidades corporativas do setor empresarial voltadas para treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica. Além de terem em comum, o nome iniciado pela letra S, essas organizações têm raízes em comum e características organizacionais similares.

Fazem parte desse sistema o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Social dos Transportes/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/ SENAT), o Serviço de Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), os serviços do setor industrial (SENAI/SESI) e os serviços do setor comercial (SENAC/SESC).

## Frente Parlamentar do Cooperativismo (FRESCOOP)

Outra representação importante é a Frente Parlamentar do Cooperativismo (FRESCOOP), que funciona em Brasília, mais precisamente no Congresso Nacional e é formada por Senadores e Deputados Federais que defendem as pautas das Cooperativas. Essa Frente conta com parlamentares vindos de todos os partidos políticos. Esta estrutura pode funcionar nos Estados (com Deputados Estaduais) e nos municípios (com Vereadores). Sendo fundamental que as cooperativas articulem seus representantes em nível local, estadual e nacional.

## 7. CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS



A Cooperativa pode ser classificada em: Singular (ou de 1º grau), Central ou Federação (ou de 2º grau) e Confederação (ou de 3º grau).

### Cooperativa Singular

**Lei 5.764/71 - Art. 4º** Para uma Cooperativa constituir-se são necessárias 20 pessoas que se obriguem a contribuir para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem o objetivo de remunerar o capital de seus sócios, ou seja, sem finalidade de lucro. A Cooperativa Singular ou de 1º grau é constituída tendo como principal objetivo prestar serviços diretos ao associado.

### Cooperativa Central

**Lei 5.764/71 - Art. 7º** Duas ou mais Cooperativas da mesma ou de diferentes espécies poderão constituir Cooperativas Centrais, considerada de 2º grau, nas quais poderão ingressar também outras pessoas físicas e jurídicas, para defesa de determinado produto, e, excepcionalmente, de determinado setor econômico. Seu objetivo é organizar comumente e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a troca de serviços entre as Cooperativas.

## Federações de Cooperativas/Centrais

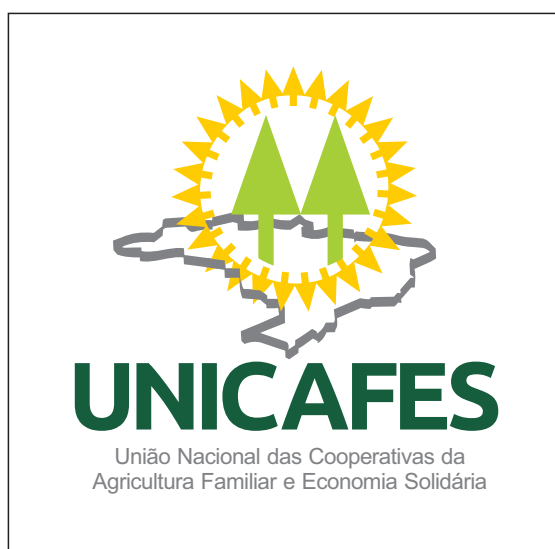
**Lei 5.764/71 - Art. 8º** Cooperativas do mesmo tipo e gênero poderão constituir Federações de Cooperativas e estas, por sua vez, Confederações de Cooperativas, com a finalidade de:

- a) Agrupar as sociedades cooperativas e organizar, em comum, seus serviços, prestando-lhes assistência técnica (serviços);
- b) Promover a utilização dos serviços de uma Cooperativa por associados;
- c) Regular a transferência de associados entre as cooperativas, quando necessário;
- d) Representar as Cooperativas, amparar e defender seus direitos e interesses perante os órgãos da administração pública.

## Confederação

Três ou mais Centrais ou Federações podem constituir uma Confederação, considerada de 3º grau. Ela organiza comumente e em maior escala os serviços das Federações filiadas. Podemos concluir que todas essas formas de representação das Cooperativas são, no entanto, reguladoras das Cooperativas já existentes. O objetivo dessas instituições é assessorar as pessoas físicas que estejam dispostas a se organizar em Cooperativa, nos aspectos regulamentares e burocráticos, como o entendimento das Leis e da documentação necessária para sua organização.

## 8. ORGANICIDADE NO SISTEMA UNICAFES



A União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – UNICAFES NACIONAL, foi fundada em 2005, como Associação de Cooperativas, gerando Unidades Estaduais com o mesmo formato organizacional.

A partir de 2011, o Sistema passou por um processo de reformulação organizacional, no qual as ASSOCIAÇÕES UNICAFES estão se constituindo como Cooperativas de segundo grau – FEDERAÇÕES UNICAFES, buscando ampliar suas potencialidades de gerar intercooperação entre as filiadas, prestar serviços e dinamizar a organização econômica.

Em 2017, durante seu Congresso Trienal deliberou-se que a UNICAFES qualificasse seu formato organizacional. No dia 22 de maio de 2019, as FEDERAÇÕES Estaduais, já constituídas, fundaram a CONFEDERAÇÃO UNICAFES, com objetivo de fortalecer a organicidade do Sistema e ampliar oportunidades de intercooperação de serviços e negócios entre as FEDERAÇÕES Estaduais, com a finalidade de oferecer novas oportunidades as Cooperativas Filiadas.



A Confederação UNICAFES Nacional é constituída por suas Federações UNICAFES Estaduais e, as Federações são constituídas por Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária de primeiro e segundo grau, tendo como finalidades e objetivos a representação, promoção, integração, coordenação e orientação de suas filiadas, no intuito de organizar e estimular a intercooperação.

### **Para a consecução de suas finalidades e objetivos, o Sistema poderá:**

I – Promover a difusão da doutrina Cooperativista, levando também em conta as características dos segmentos da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

II – Produzir para a consecução do objetivo referido no item anterior, manuais, normas consolidadas do pacto federativo, livros, jornais, vídeos, filmes e outras publicações para o público interno e externo.

III – Promover a formação, capacitação e treinamento do elemento humano para si e para as associadas, inclusive cooperar com estas na sua reorganização estrutural e funcional, bem como firmar convênios e contratos, de interesse da federação, com instituições públicas e privadas.

IV – Representar as filiadas e postular em seu favor, perante quaisquer órgãos e entidades públicas e privadas estaduais, regionais, nacionais ou internacionais.

V – Atuar no campo da pesquisa e desenvolvimento de programas, em benefício próprio, das filiadas e do cooperativismo.

VI - Organizar e manter um banco de dados sobre os assuntos relacionados com suas atividades, bem como de suas filiadas.

VII – Estimular e promover a autogestão nas filiadas, na forma adequada à situação de cada caso concreto.

VIII – Realizar trabalhos conjuntos e proferidos com suas filiadas.

IX – Intermediar negócios de interesse das filiadas e realizações de atividades econômicas em comum.

X – Mediar a integração e intercooperação entre ramos.

XI – Desenvolver ações focadas na Agricultura Familiar e Economia Solidária.



## Caraterísticas das Federações UNICAFES

A Federação tem como compromisso prioritário as parcerias internas e se referência nas decisões procedentes das bases, tendo como missão articular as Cooperativas, fortalecer a intercooperação, os serviços e negócios cooperativados, sendo destacados pontos importantes para viabilidade das federações:

### - Dimensão Econômica

Para garantir o sucesso dos empreendimentos da Agricultura Familiar as Federações Estaduais necessitam priorizar um conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais. Priorizar não significa excluir as dimensões social, ambiental e cultural.

### - Solidariedade Econômica

O caráter de solidariedade é expresso em diferentes dimensões: Na justa distribuição dos resultados e no compromisso com o desenvolvimento sustentável; na participação ativa no desenvolvimento. Fortalecer relações equitárias, inclusivas, transparentes e justas voltadas para a promoção do desenvolvimento local é fazer Cooperativismo Solidário. A solidariedade econômica fundamenta as ações de cooperação entre sócios e Cooperativas para participação na rede nacional.

### - Intercooperação Orgânica

A formação nas redes solidárias é definida como uma “construção social” inerente aos processos de trabalho autogestionário, como elemento fundamental para viabilizar as iniciativas econômicas, ampliar da cidadania ativa e a democracia e como um movimento cultural e ético de transformação das relações sociais como base de um novo modelo de desenvolvimento. A intercooperação fundamenta-se nas relações solidárias em nome da defesa da maior organicidade no cooperativismo fundamentando padrões de participação, gestão e negócios cooperativados.

### - Controle Social

O desenvolvimento da autogestão das Cooperativas Solidárias necessita ser visto como processo pedagógico voltado à busca de melhor aproveitamento dos meios de produção disponíveis e da melhoria da qualidade dos produtos e serviços da rede. A utilização do processo de gestão coletiva dos empreendimentos necessita passar por processos permanentes de planejamento da produção, distribuição, comercialização e de finanças, com processos estruturados de avaliação.

### - Diferenciais Organizativos

As diretrizes organizacionais visam fundamentar de maneira continuada os planos de ação dos empreendimentos, pressupondo processo integrado de organização e gestão, enquanto prática participativa e dialógica, que considera as dimensões econômica, ambiental, social, cultural e política. Neste sentido, o fortalecimento dos diferenciais organizativos, deve ser o objetivo principal das Federações com foco na consolidação deste segmento organizacional.

# 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 a fundamental para que a multiplicação da aprendizagem nas Cooperativas possa ser efetiva. A problematização é fundamental para garantir maior viabilidade e concretização das teorias estudadas e potencializar a aplicação junto nas Cooperativas, adequando as abordagens a realidade dos participantes.

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

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

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

# I. PLANEJAMENTO DA GOVERNANÇA



As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Entende-se por questões de governança temas como participação, representatividade, monitoramento e controle de ações dos gestores, relação entre Conselheiros e Executivos, auditorias e exposição a risco e, no caso particular das Cooperativas, relacionamento com o Sistema de Cooperativas.

As Cooperativas são organizações complexas com enorme potencial organizativo porque são estruturadas de forma hierárquica e participativa, atuantes em variadas atividades econômicas. São associações voluntárias e autônomas de pessoas que desejam atender as suas necessidades e os anseios comuns socioeconômicos e culturais, por meio de uma organização em que a propriedade é conjunta e a gestão é democrática.

Mesmo regidas por princípios baseados nos valores de ajuda mútua, autorresponsabilidade, igualdade, democracia, solidariedade e equidade, as Cooperativas devem buscar meios para melhorar sua gestão e sua relação com os associados, colaboradores e a sociedade, sem modificar suas características cooperativistas. A adoção das boas práticas de governança é importante pela sua capacidade de impulsionar o crescimento sustentável, fortalecer o cooperativismo, promover a separação entre propriedade e controle, reduzir conflitos de interesse que colocam em risco seu desenvolvimento e para a legitimidade organizacional.

Destaca-se que, no contexto brasileiro, a maioria das Cooperativas Agropecuárias, encontra-se no nível básico de governança. Portanto, adequar à estrutura de governança da cooperativa e seu funcionamento de acordo com o que a teoria preconiza, é fundamental para a melhoria do desempenho econômico, financeiro e social. A governança, por meio de suas boas práticas (princípios e mecanismos de controle), apresenta-se como um sistema de gestão eficaz, capaz de contribuir com as Cooperativas, agindo estrategicamente frente ao mercado competitivo, enfrentando os desafios relacionados à autonomia, à profissionalização da gestão e à legitimidade da Cooperativa, para que a mesma tenha maiores chances no mercado em que atua, por meio da legitimação de seus públicos.

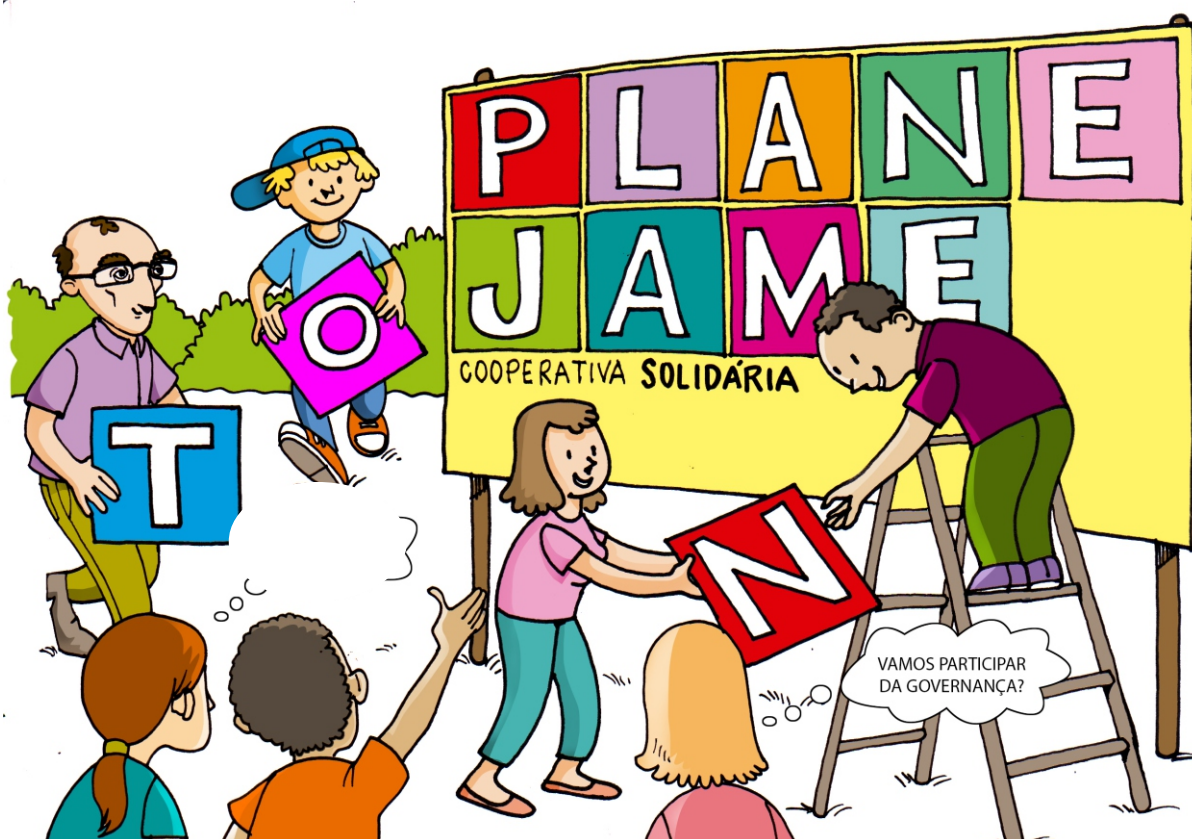
## O QUE DIZ O REGIMENTO DA UNICAFES:

**I- Organização Social:** Estimular o crescimento e fortalecimento do Cooperativismo por meio do investimento social, econômico, cultural e ambiental, pautados no desenvolvimento do ser humano. Utilizando-se de processos permanentes e complementares de educação cooperativa, atendendo 100% dos dirigentes, funcionários e colaboradores, e abrangendo no mínimo 15% do quadro social.

**II- Controle Social 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 Cooperativas, Centrais e Federação UNICAFES. Valorizando de maneira diferenciada nos processos eletivos, Lideranças que vivenciam a Agricultura Familiar; fortalecendo práticas de transparência cooperativa nas diversas instâncias organizativas do Cooperativismo, garantindo exercício de valores éticos e democráticos.

**III- Desenvolvimento Local Sustentável:** Promover desenvolvimento local sustentável com estratégias de fortalecimento do Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária estimulando a dinâmica da horizontalização; fortalecendo mecanismos permanentes de combate à desigualdade social, estabelecendo relações de parceria com os poderes públicos e privados.

**IV- Organização em Rede:** Fortalecer a organização local com estratégias para articulação em rede, constituindo normativas democráticas de acesso ao conhecimento em práticas sociais, culturais, econômicas e políticas, com definições e execução de diretrizes e serviços a serem implantados, para agregação de valor e fortalecimento das iniciativas locais.



A Governança é a denominação dada ao sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações. Ela envolve a relação entre proprietários e cooperados, conselho de administração, diretoria e demais órgãos de controle, e define a distribuição dos direitos e das responsabilidades de cada um deles.

A Governança se utiliza de práticas conhecidas, para transformar seus princípios em recomendações buscando alinhar os interesses de todos os sócios da Cooperativa, contribuir para preservar e elevar o seu valor, permitindo seu desenvolvimento sustentável, sua perenidade e longevidade.

**Definir um plano de ação requer sobretudo a participação de todos, seja na elaboração ou na execução. Os indicadores explicitam o que se deseja alcançar nos objetivos e metas. Assim, para ter uma Cooperativa em “bom funcionamento”, os indicadores devem ajudar a avaliar os resultados e replanejar formas concretas de ação.**

O planejamento precisa vir acompanhado das informações colhidas por outros dois instrumentos desta metodologia que são o monitoramento e a avaliação. Além, evidentemente, das estruturas de articulação e representação que podem compor a rede de intercooperação e ajuda mútua entre cooperativas, tão necessárias para o fortalecimento do movimento cooperativista.

Geralmente são realizados planejamentos individuais de cada Cooperativa e o processo de intercooperação é pouco utilizado entre os sócios e entre as Cooperativas de um determinado ramo ou região. O princípio da intercooperação pode gerar várias oportunidades para os associados e para as Cooperativas, sendo fundamental inseri-lo no planejamento anual propondo novos negócios e novas atividades com o quadro social.



# CAPÍTULO 3

## *momento* **INTERAÇÃO**

Neste momento do curso, a Fundamentação já trouxe elementos teóricos e as questões de debate já foram expostas na problematização. A partir disso somos convidados a propor um novo jeito de pensar para as cooperativas na qual fazemos parte. Buscando a inovação organizacional, com a captura e integração de técnicas e temáticas já presentes nas Cooperativas e que necessitam ser qualificadas.

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

Implantar o conhecimento nas Cooperativas não é uma ação fácil, mas é o ponto mais instigante e necessário para que o PECSOL alcance resultados. “Uma pessoa por si só possui dificuldades em construir inovações para o fortalecimento da sua cooperativa, mas em grupo é possível trocar ideias e construir novas formas de praticar o conhecimento”.

Ao socializar sua percepção do Cooperativismo, poderá ajudar outras pessoas a construir propostas oportunas para avançar na consolidação da gestão e da governança das Cooperativas Solidárias participantes.

Neste módulo realize um processo de interação sobre como funcionam as estruturas de poder de sua Cooperativa e memorize pontos importantes para consolidar a governança.

# I. ESTRUTURA DE PODER E GESTÃO INTERNA

Complementar, e como suporte ao planejamento e avaliação, a Cooperativa necessita de estruturas de poder e de serviços com habilidade de tomar decisões e, ao mesmo tempo, garantir plena participação de todos os integrantes da mesma.

## I.1 – Instâncias de poder

Quando nos referimos às instâncias de poder, estamos tratando da Assembleia, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

### A) Assembleia

A realização da Assembleia e a participação e manifestação efetivas dos associados na mesma é essencial para que os interesses do coletivo sejam preservados, os benefícios dos resultados da cooperativa sejam partilhados e que o grupo como um todo assuma as responsabili-



### PARA REFLEXÃO...

- Como acontece a participação social na AGO da sua Cooperativa?

\* Sugira propostas poderiam ser multiplicadas para melhorar a governança dos associados sobre a gestão de sua Cooperativa.

### B) Conselho de Administração

O Conselho de Administração representa o interesse dos associados e é nessa perspectiva que ele deve atuar. Apesar de que, na maioria das vezes, o Conselho de Administração acaba por se envolver muito mais na viabilidade da Cooperativa, não deve ele perder de vista que o seu papel é buscar beneficiar a quem ele representa sem, no entanto, reduzir a sua responsabilidade com o sucesso da Cooperativa.



### PARA REFLEXÃO...

- O Conselho Administrativo de sua Cooperativa é ativo?
- O Conselho coloca a direção executiva no seu devido lugar?

\* Sugira ações de multiplicação que possam qualificar a participação e deliberações do Conselho de sua Cooperativa.



## C) Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal deve ser “os olhos”, “os ouvidos” e “a voz” dos associados sobre o desenvolvimento das atividades, controle de custos e aplicação dos resultados obtidos pelas operações econômicas. Os Conselheiros, devem sim, acompanhar de perto o que ocorre na Cooperativa. Observando eventuais problemas e ressaltando, é claro, os acertos, e mantendo uma comunicação permanente com os demais associados e associadas porque é para isso mesmo que foram eleitos.



### PARA REFLEXÃO...

- Como é a participação do Conselho Fiscal em sua Cooperativa. Estes são os fiscalizadores dos poderes da Cooperativa?

\* Sugira propostas poderiam ser multiplicadas para fortalecer o papel e missão do Conselho Fiscal da sua Cooperativa.

## 1.2 Instâncias de Serviços

Existem também alguns serviços, entre os quais destacamos a Diretoria Executiva, as gerências, as assessorias e os controles de qualidade.

### A) Diretoria Executiva

Na maioria das Cooperativas existentes no Brasil a Diretoria Executiva é colocada, estatutariamente entre os poderes da Cooperativa. Usualmente, é oriunda dos quadros do Conselho de Administração.

### B) Gerências, Assessorias e Controle de Qualidade

Na medida em que a Cooperativa se expande, pode instituir determinadas gerências, departamentos, assessorias, consultorias e também, uma instância de controle de qualidade, sendo que tudo isso está submetido à condução política da Assembleia e Conselho de Administração.



### PARA REFLEXÃO...

- Na sua Cooperativa existem funcionários? Estão claros os papéis da Direção e das pessoas contratadas?

## Sistema Representativo

Avança na Câmara dos Deputados o PL 519/2015 que discorre em seu Art. 77 sobre a representação do Sistema Cooperativista Nacional destacando que cabe às entidades nacionais de representação do sistema Cooperativista, estruturadas de acordo com o disposto nesta Lei, competindo a cada uma precipuamente:

- I – zelar pela observância desta Lei;
- II – integrar todas as Cooperativas a elas filiadas;
- III – propor aos poderes constituídos Programas que contribuam para a solução de problemas econômicos e sociais;
- IV – desenvolver atividades destinadas à difusão e ao fortalecimento do Cooperativismo;
- V – representar e defender os interesses das cooperativas filiadas perante os poderes públicos constituídos;
- VI – impetrar mandado de segurança coletivo, nos termos do disposto no art. 5º, incisos LXIX e LXX, alínea “b”, da Constituição;
- VII – efetuar o cadastro das cooperativas nela registradas, acompanhar o processo de revisão e manter atualizado o cadastro;
- VIII – manter serviços de assistência geral às Cooperativas filiadas, dispondo, para esse fim, de setores consultivos e departamentos especializados, de acordo com os diversos ramos do Cooperativismo;
- IX – dirimir conflitos entre cooperativas, quando lhe for solicitado, podendo, inclusive, instituir órgão de arbitragem;
- X – orientar os interessados na criação de Cooperativas;
- XI – editar livros e publicações sobre Cooperativismo;
- XII – manter relações de integração com as entidades congêneres nacionais, do exterior e suas Cooperativas.

§ 1º É livre a filiação a entidades nacionais de representação do sistema Cooperativista nacional, sem prejuízo do registro obrigatório de que trata o art. 8º.

§ 2º São entidades nacionais de representação do sistema cooperativista: I – a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sociedade civil sem fins lucrativos, com sede na Capital Federal; e II – a União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS), sociedade civil sem fins lucrativos, com sede na Capital Federal.

§ 3º O programa de autogestão deverá contemplar o modo de acompanhamento econômico e financeiro das Cooperativas, das auditorias, da organização do quadro social, a capacitação e informação dos dirigentes e a forma de custeio desses serviços.

# 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. É fundamental que os participantes avaliem o quanto o conhecimento está sendo aplicado na Cooperativa.

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. Como educandos e sócios é necessário construir momentos de interlocução com a direção das Cooperativas para sempre propor inovações para o maior fortalecimento diante dos negócios e dos associados.

# I. ESTRATÉGIAS DE MULTIPLICAÇÃO

Normalmente, a cultura da Organização e/ou Cooperativa procura se fundar sobre valores como responsabilidade, transparência e eficiência, para então estabelecer estruturas específicas de implementação desses valores. Além disso, a governança põe ordem na casa, e é indispensável desde o processo fundacional da Cooperativa.

## Criação de Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo facilita o compartilhamento de experiências e de sugestões para a gestão cooperativa e/ou organização, trazendo profissionais experientes, que podem contribuir com sugestões e direcionamentos.

### Como construir um Conselho Consultivo?



Normalmente, é composto por 3 a 5 pessoas de sua confiança e de seus associados, dispostas a ajudá-los conforme definição coletiva, com os temas mais diversos, voltados à realidade e necessidade. Escolha profissionais diversos, com grande acúmulo e experiência, estabelecendo inclusive rotatividade, estabelecendo cronograma de reuniões e de ações.

## Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Planejamento

Perceber a realidade mais geral onde atuamos é sempre ponto de partida de toda metodologia voltada para uma intervenção consequente de transformação na vida de pessoas e de grupos humanos.

Comparar o contexto inicial, levantado no planejamento, com o contexto atual no momento da avaliação, pode ajudar a descobrir razões para muitos processos acontecidos durante o ano. Para observar com precisão o que está ocorrendo em diversas frentes da Cooperativa no desenvolvimento do planejamento é fundamental que itens de observação sejam pré-definidos no planejamento.

Muitas perguntas estão relacionadas ao conteúdo do planejamento, outras tantas visam uma análise da realidade institucional da Cooperativa e várias delas talvez só devam ou possam ser utilizadas quando logo antes da fundação da Cooperativa para entender melhor os elementos básicos relacionados à sua capacidade de alcançar bons resultados para um conjunto de associados e associadas. Para isso, é interessante seguir um roteiro, que possa ser analisado coletivamente e respondido por todos, para então desenhar estratégias para ações, elencando inclusive indicadores.

## **QUESTÕES VINCULADAS À EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO**

1. As atividades previstas foram realizadas? Se não foram, por quê?
2. Os recursos utilizados foram os previstos? O que provocou diferenças?
3. Quais e em que medida os resultados esperados foram alcançados?

## **QUESTÕES RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO**

1. Os associados estão identificados com as finalidades da Cooperativa?
2. Os associados marcam presença nas reuniões e Assembleias?
3. Há clareza para todos e todas dos direitos e dos deveres?

## **QUESTÕES RELACIONADAS À ADAPTAÇÃO AO MEIO**

1. Como está o apoio político e econômico externo, na comunidade, nos poderes públicos, nas demais entidades, à Cooperativa?
2. Em que nossa Cooperativa se insere numa perspectiva de desenvolvimento local, regional e nacional?
3. Como estão ocorrendo as relações com outras iniciativas sociais ou econômicas para atuação e agenda comum?

## **QUESTÕES RELACIONADAS À EFICIÊNCIA EMPRESARIAL**

1. Como está a disponibilidade de recursos?
2. Qual o índice de autonomia financeira (relação entre o capital próprio e o ativo total da cooperativa)? Qual o índice de lucratividade?
3. Temos tecnologia adequada? Quais os ganhos e quais as perdas? Como estamos no controle de custos? Como ocorre a distribuição das sobras?

## **QUESTÕES REFERENTES À ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

1. Como está a distribuição de tarefas no âmbito interno da Cooperativa?
2. Como é exercida a autoridade e como são cobradas as responsabilidades?
3. Como está a qualificação do pessoal, sejam ao nível administrativo, seja ao nível social? Há planejamento de capacitação?

## QUESTÕES SOBRE O PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO

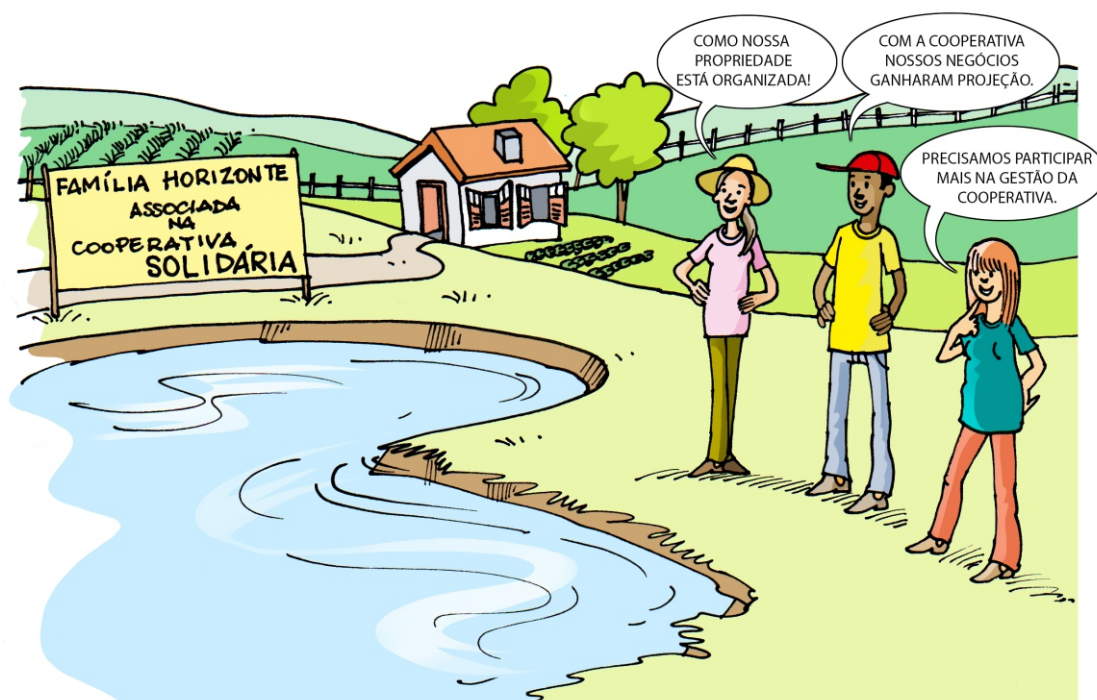
1. Como ocorre a tomada de decisões (em nível de planejamento, em nível de direção, em nível operativo)?
2. Como é a participação nas decisões (Empregados, Aassociados, Diretores)?
3. Há possibilidades de serem recebidas críticas e sugestões? Existe transparência na atuação da administração e na prestação de contas?

## INSERÇÃO DE TEMAS TRANSVERSAIS

1. Quais as possibilidades e capacidade efetiva de presença, participação e exercício de poder das mulheres, homens e jovens?
2. Como a partir da ação da cooperativa, os associados e associadas estão sendo protagonistas?
3. Existem perspectivas de sustentabilidade econômica?

## CONSTRUÇÃO DE NOVO PLANEJAMENTO

1. Quais as perspectivas e prioridades para um novo planejamento?
2. De que forma se pretende implantar as propostas da avaliação?
3. Quais parcerias e articulação deveremos estabelecer?



# 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.

Todavia, a prática cooperativa gera rupturas nas relações que impedem a convivência e, com a tomada de consciência podem ser gestadas novas formas de aprendizagem e cooperação. Nesse processo de vivência, o conceito cooperação promove o espaço para construir o conhecimento com fases de problematização, socialização e multiplicação dos saberes, prática educativa que alcança o envolvimento real das pessoas com a construção do conhecimento.

Refleta se você conseguiu internalizar o conteúdo deste material e verifique se as propostas de multiplicação desenvolvidas alcançaram os objetivos propostos na sua Cooperativa. Verifique o quanto as questões sugeridas impactam na sua realidade

# I. GOVERNANÇA NO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

## Instrumento de Governança

### Cooperados

1. A Cooperativa possui processos de admissão e integração de cooperados?
2. A Cooperativa possui ações de governança para relacionamento social?
3. A satisfação dos cooperados com os processos de governança é avaliada?

### Assembleia Geral

1. O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório?
2. O processo assemblear possui práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva dos cooperados no processo decisório?
3. O processo eleitoral está regulamentado, divulgado aos cooperados e inclui práticas para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados?

### Conselho de Administração

1. Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho de Administração/Diretoria que complementam as atribuições descritas no Estatuto Social?
2. O Conselho de Administração/Diretoria define diretrizes estratégicas de curto e longo prazos de maneira a resguardar os interesses dos cooperados?
3. Há práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da Cooperativa?

### Gestão Executiva

1. Há diretrizes definidas para a atuação da gestão executiva de forma complementar ao Estatuto Social?
2. Há práticas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da Cooperativa e prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores?
3. A gestão executiva presta às partes interessadas informações de seu interesse?

### Conselho Fiscal

1. Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal que complementam as atribuições descritas no Estatuto Social?
2. Há práticas para assegurar a implementação dos padrões de conduta ética da Cooperativa e prevenir eventuais desvios de conduta entre os colaboradores?
3. O Conselho Fiscal tem acesso a informações financeiras do seu interesse?

\* Texto baseado no Manual – Instrumento de Autoavaliação da Governança, 2019.



# CONSIDERAÇÕES

A Educação e a Capacitação são indispensáveis em qualquer Instituição, mas nas Cooperativas é a questão de sobrevivência. Sem essas atividades, as Cooperativas são desvirtuadas ou até absorvidas pelo sistema socioeconômico e pelo processo econômico dominante que é marcado pela concorrência e pelo conflito. Educar para a cooperação é uma tarefa difícil, pois as pessoas nascem e convivem com o individualismo. Por isso, deve enfatizar-se na Educação Cooperativa seu caráter de educação permanente.

Educar para a solidariedade e a ajuda mútua tende a ser tarefa precípua das Cooperativas. Elas precisam modificar o comportamento dos seus membros às exigências em evolução, para que estes saibam discernir a importância do trabalho em comum. Neste ambiente, a Educação é fundamental, pois é o processo que reforça a consciência dos objetivos no pensamento de cada sócio, pois não se nasce cooperativista, mas se aprende a sê-lo.

No Cooperativismo todos deveriam ser solidários, a solidariedade econômica e social necessita estar incorporada à doutrina, bem como, à racionalização de todas as ações do cooperado. A metodologia de aprendizagem cooperativista é relacionada com a concepção de Educação Libertadora, que objetiva a transformação, já que considera a Educação um processo que busca desvincular-se da ingenuidade incentivando a reflexão, buscando saber o que e como o educando poderá aprender.

O material se propôs a apresentar uma conceituação sobre este importante tema que deve ser dialogado nas organizações, constituindo-se inclusive num enorme desafio: a gestão e a governança. Diante de tantas reflexões, trabalho e muitos desafios ainda hão de ser enfrentados e superados, afinal temos presente nas organizações muitos paradigmas. Porém, há também muita necessidade de mudança, para que dessa forma o Cooperativismo Solidário aconteça em sua essência: a transparência, a participação e implementação de seu Plano de Negócios.



# REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI, Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIITENBENDER, Pedro Luís. **Fundamentos e estrutura do Cooperativismo**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Coleção Educação à distância, série livro-texto: Ijuí/RS, 2009.

FERREIRA, Palloma Rosa AMODEO, Nora Beatriz Presno. **O SESCOOP e a criação do campo da Educação Cooperativista**. In: Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5. Ribeirão Preto: Anais. FEARP/USP, 2008.

FRANTZ, Walter. **Educação e Cooperação: práticas que se relacionam**. Sociologias n. 6. Porto Alegre: jul/dez 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2006.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Instrumento de Autoavaliação da Governança**. Brasília: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2019. - (Série Caminhos para a Excelência). Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>

LUXEMBURGO, Rosa. **Reforma ou Revolução?** Tradução de Lívio Xavier. 3ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2003.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**. São Paulo: Cortez/Oxfam/Abong, 2000.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARQUES SOARES, Marden. **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

ZUNG, Che Yee; KONZEN, Otto G. **Revista Perspectiva Econômica**, São Leopoldo: UNISINOS, 1990.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Manual de Boas Práticas de governança Cooperativa**. Brasília: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. - (Série Caminhos para a Excelência).

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

UNICAFES - Brasília. **Programa de Educação do Cooperativismo Solidário**. Brasília, 2013. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 15 maio 2018.

UNICAFES – União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, **Documento Base do V Congresso**. Brasília. 2017. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em: 02 mar. de 2018.

UNICOPAS - União Nacional das Organizações Cooperativas Solidárias. **Pauta Institucional**, Brasília. 2017. Disponível: <<http://unicafes.org.br>>. Acesso em 02 março de 2018.

ZANCO, Alcidir, Mazutti. **A contribuição do PECSOL para aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento no Cooperativismo**. Francisco Beltrão, 2016. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/3033/5/Alcidir%20M.%20Zanco2017.pdf>.

Zimmermann, S. A.; Garcias, M. O.; Basso, D. **Participação das mulheres em espaços cooperativos - análise de questionário aplicado no I Encontro de Mulheres Rurais do Mercosul Ampliado**. Unicafes-REAF-UNILA. Medianeira, 2018.



Multiplique seu  
conhecimento  
na Cooperativa.  
Faça sua parte!

# PECSOL

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

