

Volume 1

ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

Conceitos e implementação



Autora: Nathália Thaís Cosmo da Silva
Revisores: Dirce Salete Ostroski
Moacir Chaves

Organização:


FUNARBE
FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES

UFV
Universidade Federal
de Viçosa

 **IPPDS**
Instituto de Políticas Públicas e
Desenvolvimento Sustentável

AKSAAM

Financiamento:

 **FIDA**
Investindo nas populações rurais

Organização do quadro social: Conceitos e implementação

Realização: Projeto AKSAAM - Adaptando Conhecimento para a Agricultura Sustentável e o Acesso a Mercados - IPPDS/UFV

Financiamento:

Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA)

Coordenador: Marcelo José Braga

Autora: Nathália Thaís Cosmo da Silva

Revisão: Dirce Salete Ostroski
Moacir Chaves Borges

Layot, Editoração e Capa: Déborah Médice

Viçosa - MG, 2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa – Campus Viçosa

S586o
2021

Silva, Nathália Thaís Cosmo da, 1987-

Organização do quadro social [recurso eletrônico] :
conceitos e implementação / Nathália Thaís Cosmo da Silva ;
coordenador Marcelo José Braga; revisores Dirce Salete
Ostroski [e] Moacir Chaves Borges -- Viçosa, MG : IPPDS,
UFV, 2021.

1 cartilha eletrônica (30 p.) : il. color. -- (Organização do
Quadro Social ; v. 1)

Disponível em: www.aksaam.ufv.br
ISBN 978-85-66148-21-3

1. Cooperativismo – Aspectos sociais – Piauí. 2.
Agricultura familiar – Piauí. I. Braga, Marcelo José, 1969-. II.
Ostroski, Dirce Salete, 1976-. III. Borges, Moacir Chaves,
1979-. IV. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de
Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável. Projeto
Adaptando Conhecimento para a Agricultura Sustentável e o
Acesso a Mercados. V. Título. VI. Série.

CDD 22. ed. 338.98121

Bibliotecária responsável: Alice Regina Pinto Pires CRB6 2523

Organização:

FUNARBE
FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES

UFV
Universidade Federal
de Viçosa



AKSAAM

Financiamento:


FIDA
Investindo nas populações rurais

APRESENTAÇÃO

A presente cartilha faz parte da coletânea “Organização do Quadro Social” promovida pelo programa AKSAAM (Adaptando Conhecimentos para uma Agricultura Sustentável e o Acesso a Mercados) em parceria com o PVSA (Projeto Viva o Semiárido), ambos desenvolvidos no âmbito de atuação do Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola – FIDA. A coletânea surgiu como o principal resultado do projeto de pesquisa “Organização do Quadro Social em Cooperativas da Agricultura Familiar: Um olhar para os relatos de caso de cooperativas do Piauí”¹. O projeto de pesquisa visava conhecer e apresentar relatos de caso de cooperativas relacionado à Organização do Quadro Social de cooperativas da Agricultura Familiar no estado do Piauí.

Esperamos que as cartilhas desta coleção possam propiciar múltiplas aprendizagens, para associados e associadas, dirigentes, lideranças, juventudes, técnicos e colaboradores.

Então vamos lá conhecer o conteúdo da cartilha?! Caso gostem, já fica a dica, compartilhe com a sua rede! Quem sabe esse material pode ser útil pra outra pessoa também?!

¹ Este projeto foi aprovado pelo Comitê de ética da Universidade Federal de Viçosa em 20 de Abril de 2021, com o parecer de número 4.660.760.

1. INTRODUÇÃO



É tão bonzinho o samba numa sala de reboco. Ainda mais quando a gente tá dançando com uma danada que a gente gosta dela. O negócio é assim, o caboco vai casar. Então ele resolve convidar os companheiros para ajudar a fazer a casinha dele. E lá na feira, ele se desocupa mais cedo, e vem esperar os colegas cá na ponta da rua, naquela bodega onde ele costuma guardar a faca dele. Os companheiros vão aparecendo e ele vai fazendo os convites: - Pois é colega, vou dar uma casada... Já falei com o padre. Vai ser de hoje a oito dias. Vou fazer a minha casinha amanhã. Tô convidando os meus amigos pra me ajudar. Já encostei o matériá, cipó, caipo, as vara, o barreiro já tá encaminhado, vou matar um bode, fazer um pirão pra gente armoçar. Se a gente fizer a casa amanhã, se ela ficar pronta, de noite mesmo a gente já dança nela que é pra ir encarcando o chão, prático né? E de noite tá todo mundo lá. E eu? A minha cooperação foi tocar. (LUIZ GONZAGA, Show ao vivo Volta pra curtir)

Essa fala¹ do grande representante da cultura nordestina Luiz Gonzaga (1912-1989) aconteceu na gravação ao vivo do disco “Volta pra curtir”. Responsável por mostrar a todo Brasil a cultura nordestina, Gonzaga res-gata, através desse dizer, as tradições e os laços que fazem a gente

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=aC4cwa-LK-Q>
Fala iniciada no minuto 1:14 do vídeo.

lembrar das redes de sociabilidade e cooperação. Repare que quando relata a situação de um caboco que vai casar por meio da narrativa: “pois é colega, vou dar uma casada... Já falei com o padre. Vai ser de hoje a oito dias. Vou fazer a minha casinha amanhã. Tô convidando os meus amigos pra me ajudar. Já encostei o matériá, cipó, caipo, as vara, o barreiro já tá encaminhado, vou matar um bode, fazer um pirão pra gente armoçar”. A gente percebe que o noivo não pagou nenhum vintém aos seus amigos, mas prevaleceu a ajuda mútua por meio de um mutirão organizado para construir uma casa para os jovens apaixonados. Quando Luiz Gonzada diz “a minha cooperação foi tocar”, a gente consegue perceber que cada um tem uma parte ou uma responsabilidade na cooperação. O noivo ofereceu em retribuição o bode, o pirão e um forró para animar o trabalho. A lição que essa música deixa é que o trabalho não se realiza de forma separada da festa ou da alegria, próprias das manifestações culturais nordestinas.

Assunte bem que a festa e o trabalho de construção da casa se iniciam sem nenhuma formalidade ou planejamento, mas isso não significa que não exista organização. A força dessa organização está exatamente nos laços formados nessa comunidade, e nas redes de sociabilidade existentes. Essas redes de sociabilidade são muito comuns no Nordeste brasileiro, e dependendo dos estados recebem nomes diferentes. A tradição do “boi roubado”, por exemplo, é realizada com esta nomenclatura no território do Sisal na Bahia², e remete a uma ação coletiva que integra trabalhos agrícolas, cantigas, danças e rituais das famílias rurais. Depois de um dia colaborativo na lida (capina e plantio), como forma de agradecimento, o dono da propriedade matava boi, carneiro, porco ou galinhas com a finalidade de alimentar os participantes da lida, transformando esse momento em uma grande farra.

Além disso, as formas de organização coletiva nas comunidades rurais mutirões para construir casa são abundantes, ou no dizer nordestino, correm frouxo!

2 FRANÇA, Daiane de Araújo et al. Boi roubado: uma tradição de trabalho em festa na região sisaleira. 2015.



Troca de dia de trabalho para a construção de cercas ou fazer melhorias nas propriedades, e até mesmo as feiras. Em todas essas ocasiões se vivencia informalmente a cooperação.



À medida que essas vivências vão se tornando mais formais, com necessidade de acesso a mercados e transações financeiras mais complexas, é possível que se forme uma cooperativa. Você provavelmente conhece, podendo ser sócio(a) ou até mesmo parceiro de alguma organização cooperativa. Mas será que você se fez essas perguntas:

- 1) O que é uma cooperativa?
- 2) Para que e pra quem serve?

Então vamos primeiramente tentar responder à primeira pergunta: O que é uma cooperativa, ou melhor, o que as cooperativas são, de acordo com a lei, “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, constituídas para prestar serviços aos cooperados (Artigo 4º da Lei 5.764/1971). Essa definição com poucas palavras revela da natureza do empreendimento cooperativo. Mas não se avexe não que vamos entender esse conceito por partes!

A primeira parte diz que a cooperativa é **UMA SOCIEDADE DE PESSOAS**



A Declaração sobre a Identidade Cooperativa divulgada pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, em 1995, definiu a cooperativa como:

Uma associação de pessoas que se unem **voluntariamente**, para satisfazer **aspirações/desejos e necessidades econômicas, sociais e culturais** comuns, através de uma empresa de propriedade comum e **democraticamente gerida**, ou seja, todos os associados devem se sentir donos desse empreendimento.

Os empreendimentos cooperativos são baseados em valores de ajuda e responsabilidade próprias, democracia, igualdade, equidade e solidariedade³. Seguindo a tradição de seus fundadores os membros das cooperativas acreditam também nos valores da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos membros.

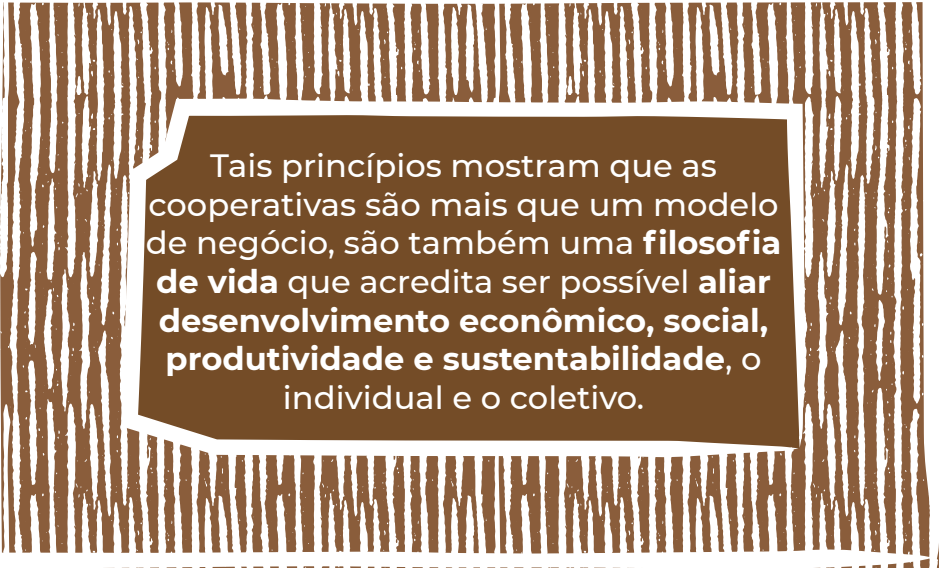
- A segunda parte diz que uma cooperativa tem FORMA E NATUREZA JURÍDICA PRÓPRIAS, DE NATUREZA CIVIL



As cooperativas, apesar de realizarem atividades de comercialização, não podem ser confundidas com uma empresa, nem podem ser tratadas como uma associação ou Organização Não Governamental. As cooperativas facilitam o acesso aos mercados, mas têm características próprias, valores e princípios que são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores⁴.

³ Valadares (2014). VALADARES, J. H. A moderna administração em cooperativas. Rio de Janeiro. – MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getulio Vargas – Cursos “in Company”. 2014.

⁴ Valadares (2014).



Tais princípios mostram que as cooperativas são mais que um modelo de negócio, são também uma **filosofia de vida** que acredita ser possível **aliar desenvolvimento econômico, social, produtividade e sustentabilidade**, o individual e o coletivo.

A partir da formulação feita pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, em 1995, passaram a ser sete os princípios que regem o movimento cooperativista:

1) Adesão livre e voluntária

As cooperativas são organizações e voluntárias abertas para todas aquelas pessoas dispostas a utilizar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades inerentes à sua condição de associado, sem discriminação de gênero, raça, classe social, posição política ou religiosa.

2) Gestão democrática pelos membros

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, os quais participam ativamente da definição de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e mulheres, eleitos para representar a sua cooperativa respondem por suas responsabilidades, frente os associados.

3) Participação econômica dos membros

Os associados contribuem para a formação do capital social de suas cooperativas e controlam democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Os demais excedentes, quando houver, são destinados a um ou mais dos seguintes objetivos: **1)** no desenvolvimento da cooperativa através da criação de reservas; **2)** retorno aos membros em proporção às suas transações com a cooperativa; **3)** no apoio às outras atividades da cooperativa, seguindo decisão da Assembleia Geral.

5) Educação, formação e informação

As cooperativas devem oferecer educação e capacitação aos seus associados, a seus dirigentes, gerentes e empregados de maneira a contribuir de forma eficaz no desenvolvimento da cooperativa.

7) Interesse pela comunidade

A cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentável da sua comunidade através de políticas definidas por seus associados.

4) Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada por seus associados. Caso entrem em contato com outras organizações ou busquem capital externo devem realizar estas iniciativas somente na medida em que possa ser assegurado o controle democrático por parte dos associados, mantendo a autonomia da cooperativa.

6) Intercooperação

As cooperativas servem aos seus associados e fortalecem o movimento cooperativista trabalhando de maneira conjunta por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Além disso, as cooperativas têm uma lei própria. A lei 5.764/1971 institui a Política do Cooperativismo do Brasil e ordena todas as questões relacionados especificamente ao empreendimento cooperativo. Ao longo dos anos a Lei 5.765/1971 foi atualizada pelas novas disposições da Constituição Federal de 1988, do Código Civil de 2002, bem como, por outros dispositivos⁵.

- Constituídas para prestar serviços aos cooperados



5 Alterações à lei 5.764/1971: i) A lei nº 6.981, de 30 de março de 1982 alterou a redação do seu artigo 42; ii) a medida provisória nº 2.168-40 de 24 de agosto de 2001 alterou a redação do seu artigo 88; iii) a Lei Complementar 130, de 17 de abril de 2009 revogou o parágrafo 3º do artigo 10, o parágrafo 10º do artigo 17, e o parágrafo único do artigo 48; iv) a lei de nº 13.097, de 19 de janeiro de 2015 acrescentou um parágrafo sobre capital social ao artigo 24; v) a lei nº 13.806, de 10 de janeiro de 2019 alterou a Lei nº 5.764, de modo a atribuir às cooperativas a possibilidade de agirem como substitutas processuais de seus associados; vi) Lei nº 14.030, de 2020, incluiu o artigo 43-A e um parágrafo único estabelecendo a possibilidade de realização de assembleias digitais e do voto à distância.

Aqui podemos refletir sobre a segunda pergunta:

Você já se questionou para que serve uma cooperativa?

A cooperativa deve primeiramente prestar serviço aos seus cooperados, ou seja, ao seu quadro social. Se incentiva que trabalhadores e trabalhadoras, cooperados e cooperadas sejam capazes de administrar/gerir o seu empreendimento para que juntos alcancem objetivos comuns. O acesso a mercados é o instrumento, mas o mais importante, o maior ativo da cooperativa é o seu quadro social, ou seja, os cooperados e cooperadas. É por isso que algumas cooperativas, além das atividades de comercialização, também prestam assistência técnica e ou conferem incentivos financeiros e creditórios especiais aos seus cooperados, além de por vezes possuírem espaços de socialização.

Neste material, vamos dar ênfase aos processos que colocam em foco os laços sociais, formação de redes, capacitação e formação cooperativista, que em prática, trazem a essência da gestão democrática, intercooperação e a educação, formação e informação. Por isso, tais processos devem envolver todos os que participam da cooperativa e estender-se também à comunidade em que ela está inserida, para que o sistema e a cultura cooperativista seja cada vez mais divulgado e arraigado, evidenciando também o princípio de interesse pela comunidade. Para tanto é importante entender e trabalhar a organização do quadro social.

2 - ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL - OQS

Para um melhor resultado nos fluxos de informações entre os cooperados a organização do quadro social é extremamente importante. Não raro percebe-se que a cooperativa é uma instituição com quem os cooperados se relacionam, mas não sentem parte, da mesma forma, se vê dirigentes que pensam que eles são os únicos responsáveis e por isso donos da cooperativa. Esses sentimentos ocorrem porque o quadro social está mal organizado.

Não existe **uma receita** de bolo de como promover a OQS.

Por organização do quadro social, de forma mais curta OQS, tem-se a integração⁶ de cooperados, dirigentes e funcionários, de forma a permitir a participação, e proporcionando oportunidade para que todos e todas possam compartilhar as suas opiniões, alinhando assim as necessidades dos indivíduos aos objetivos da cooperativa Alguns modelos vêm sendo utilizados desde o final da década de 1960, como a nucleação dos cooperados em:

- Comitês Educativos⁷;
- Núcleos de Associados e;
- Núcleos Centrais de Associados.

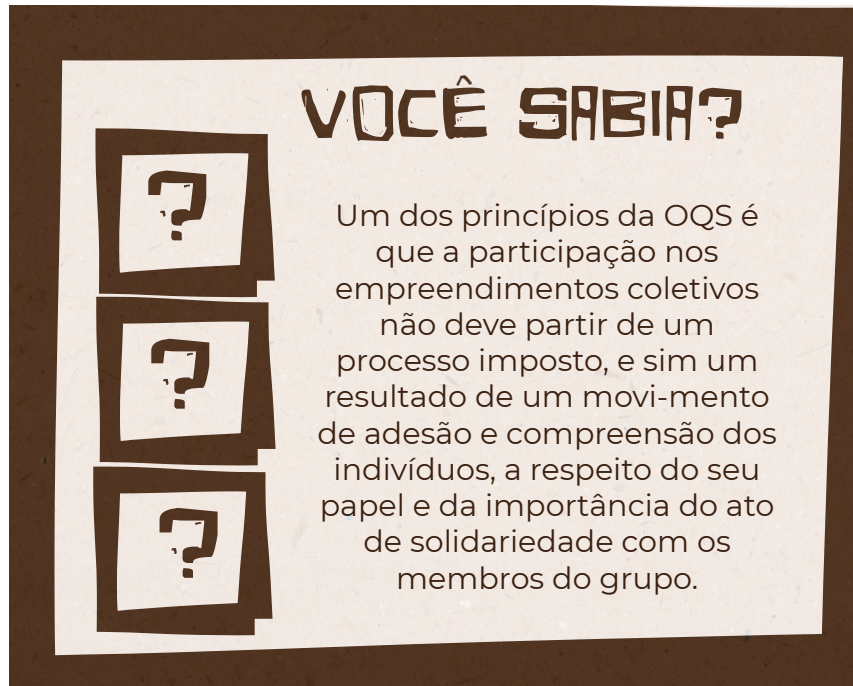
A finalidade é proporcionar espaços de encontro entre os associados, no qual possam apresentar e discutir suas ideias e inquietudes, buscar formação e informação para melhoria de seus processos de produção.

Se caracteriza pela formação de uma instância de poder, além das já existentes nas cooperativas (assembleias gerais, conselho de

6 FERREIRA, G.M.V.; DAGNESE, F. Constituição e desenvolvimento de cooperativas. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2014.

7 Texto referenciado em Ferreira Neto et al. (2020).

administração, conselho fiscal). Norteia uma mudança institucional na estrutura da cooperativa e propõe não apenas a viabilização, mas também a vivência integral do princípio da gestão democrática, por meio de uma nova forma de integração entre os membros do grupo cooperado.



VOCÊ SABIA?

Um dos princípios da OQS é que a participação nos empreendimentos coletivos não deve partir de um processo imposto, e sim um resultado de um movimento de adesão e compreensão dos indivíduos, a respeito do seu papel e da importância do ato de solidariedade com os membros do grupo.

Entendendo que os cooperados são donos da cooperativa⁸, por exemplo, suas ações desencadeiam reações contínuas no grupo e na empresa, através da motivação transmitida aos outros membros, ou pela regular participação política, social e econômica nas ações da cooperativa. É também um instrumento valioso para as organizações que possuem um número grande de associados, uma base territorial extensa e/ou trabalham com uma variedade de produtos maior, e que apresentam ainda mais desafios no que tange a participação de seus associados.⁹

8 Texto referenciado em Valadares (1995) - VALADARES, J.H. Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 1995. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural).

9 Texto referenciado em Ferreira Neto et al. (2020). Os objetivos específicos da OQS, foram

TOME NOTA:

São objetivos específicos da OQS:

- ✓ Estimular participação de cooperados na gestão da cooperativa (Conselhos Administrativo e Fiscal, Diretorias, etc)
- ✓ Propiciar meios para o desenvolvimento pessoal do cooperado, seja no exercício das atividades na cooperativa ou em suas atividades produtivas e profissionais
- ✓ Formar novas lideranças locais.
- ✓ Difundir conhecimentos sobre o funcionamento das sociedades cooperativas e do movimento cooperativista.
- ✓ Aproximar mais pessoas da cooperativa e buscar novos associados, inclusive jovens e mulheres, ao se fazer presente na base local dos cooperados.



A implementação da prática da OQS pode ser resumida em dois passos:

- 1) estabelecimento de instâncias de poder local;
- 2) aglutinação dessas instâncias em núcleos.

O primeiro passo é estabelecer uma **instância de poder local.**

- Pode ter como referência uma comunidade ou localidade no mesmo município;
- Cada instância de poder local, é denominada “Núcleo

retirados de Freitas et. al (2010).

de Desenvolvimento”, e deve ter um representante, que é democraticamente eleito pelo grupo;

- Todo associado deverá fazer parte de um Núcleo¹⁰ de Desenvolvimento;
- Cada núcleo deve ser acompanhado por um técnico da cooperativa, que será responsável pelo desenvolvimento do processo educativo, motivação e monitoramento dos grupos de associados.
- É importante que as reuniões sejam agendadas conforme a necessidade dos participantes, preferencialmente, mensais.

O especialista e educador Flávio Eduardo de Gouvêa Santos¹¹, em documento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais, explica que os Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista formam a base de sustentação do trabalho de Organização do Quadro Social, e sua constituição trata-se de uma das fases mais delicadas do processo. O técnico, deve acompanhar a evolução dos trabalhos considerando sempre os aspectos ligados a produção, industrialização, comercialização, assistência técnica e outras necessidades.

O segundo passo, é reunir com uma instância **“superior”**.

Denominada “Núcleo Central”, nesses espaços os “associados-representantes”, eleitos em seus Núcleos de Desenvolvimento¹², apresentam, discutem e deliberam a respeito de questões relevantes para seus grupos locais.

10 Texto referenciado em Santos/, SESCOOP/MG, s/d.

11 Texto referenciado em SANTOS, F. E.G Organização do Quadro Social de Cooperativas. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais, SESCOOP/MG, s/d, 34p. Não publicado.

12 Texto referenciado em Santos/, SESCOOP/MG, s/d.

- Os representantes dos Núcleos de Desenvolvimento, recebem também informações sobre planos de trabalho e metas, capacitações etc., e as levam para serem comunicadas e discutidas em suas localidades.
- Essa estrutura representa, assim, uma instância de administração local e é responsável por estabelecer um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais.

O Núcleo Central de Desenvolvimento Cooperativista é formado pelos representantes de todos os Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista; podendo participar ainda, a critério de cada cooperativa, representantes dos membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal. Dentre seus principais objetivos pode-se mencionar:

Fique atento! Algumas colocações são de extrema importância.

Ao levar em consideração a implementação do OQS, não é suficiente apenas organizar o Quadro Social da cooperativa, é preciso estabelecer condições para seu funcionamento, sobretudo nas etapas de:

- Sensibilização e motivação dos associados;
- Definição clara e objetiva da função dos Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista em relação à administração da cooperativa; conscientização dos conselheiros (administração e fiscal), diretores executivos, gerentes e técnicos da cooperativa quanto ao trabalho com os Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista e Núcleo Central de Desenvolvimento Cooperativista;

- Integração da assistência técnica e de toda a cooperativa com o trabalho dos Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista.

Destaca-se que o planejamento de cada etapa é fundamental, e o mais importante é a participação dos associados em todas as fases. Como já dito, não existe uma receita¹³, pois a aplicabilidade da OQS depende da realidade da cooperativa, mas algumas fases são importantes. Observe os passos¹⁴ organizados no esquema abaixo, e caso o empreendimento coletivo que você participa esteja implementando a OQS, verifique em qual dos passos vocês estão.

13 Texto referenciado em Santos/, SESCOOP/MG, s/d.

14 Esquema referenciado em SANTOS, SESCOOP/MG, s/d.

Largada:

1. Decisão de Organizar o Quadro Social

2. Processo de Contratação da Pessoa Responsável pelo Trabalho

3. Diagnóstico da Cooperativa

6. Seleção dos Núcleos

5. Contatos individuais com os associados

4. Elaboração e Apresentação do Projeto de Organização do Quadro Social

7. Visitas

8. Reunião para Organização dos Núcleos de Desenvolvimento

9. Reunião para a escolha dos representantes

12. Organização do Núcleo Central de Desenvolvimento

11. Avaliação

10. Encaminhamento das atividades

13. Escolha dos representantes do Núcleo Central

14. Elaboração e aprovação do Regimento Interno

15. Promoção de atividades

16. Outros contatos



Chegada:

19. Intercâmbio

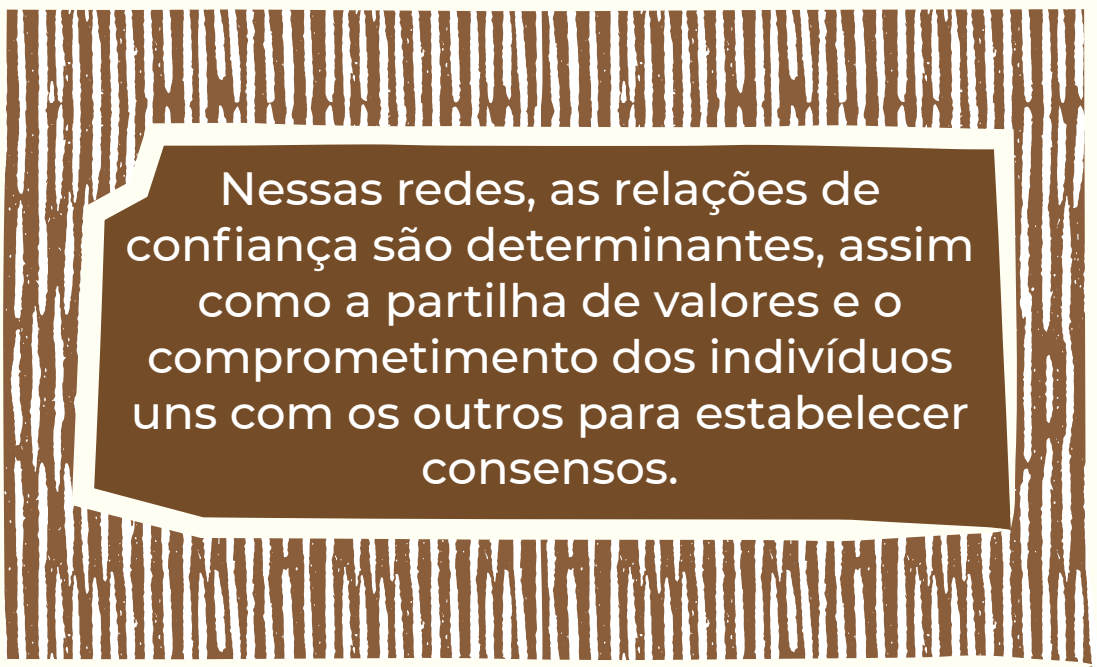
18. Integração

17. Continuidade dos contatos

3. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DE PODER

Na seção anterior, foi apresentado que o primeiro passo para a OQS é estabelecer uma instância de poder local. Mas o que vem a ser uma instância ou estrutura de poder?

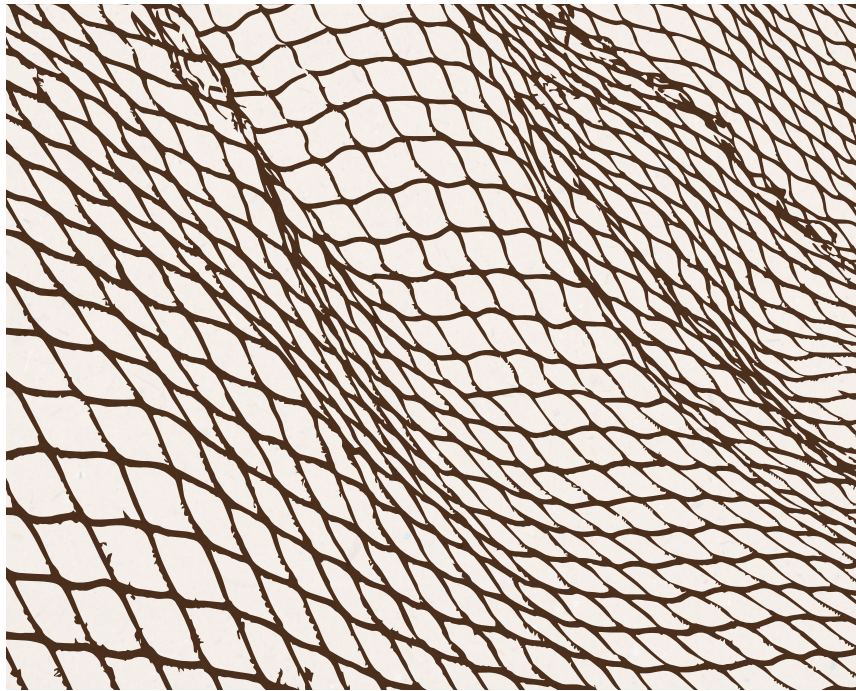
As organizações estabelecem parcerias por meio de integração vertical ou horizontal¹⁵. No primeiro caso, na integração vertical, as relações são configuradas com base na autoridade, e o poder se distribui de forma desigual. Já a integração horizontal, o poder é igualmente distribuído entre as organizações que dela fazem parte.



Nessas redes, as relações de confiança são determinantes, assim como a partilha de valores e o comprometimento dos indivíduos uns com os outros para estabelecer consensos.

¹⁵ Texto referenciado em Ferreira Neto et. al (2020) - FERREIRA NETO, J.A; SANTOS, B. S.R; RODRIGUES, A.X; FERRIRA, F.M; REIS, J.D; VIEIRA, J.P.L; NEVES, M.C.R; FIALHO, M.F; SILVA, N.T.C.S; ALBINO, P.M.B; CARDOSO, P.O; TEIXEIRA, T, H. Governança participativa, redes de sociabilidade e meio ambiente. José Ambrósio Ferreira Neto, Brício dos Santos Reis coordenadores; Aline Xisto Rodrigues ... [et al.] Viçosa, MG: UFV, DER, 2020. 1 livro eletrônico (pdf, 7,99 MB). -- (Projeto Cooperativismo SAF/UFV. Curso de capacitação. Curso 2).

E já percebemos aqui que uma rede se diferencia de uma hierarquia de poder, porque não está baseada nas relações de autoridade, e sim, em normas comuns e informais. Pense no exemplo, das redes de pesca¹⁶, ao observar, notamos o entrelaçado de fios que formam algo comum, concorda?



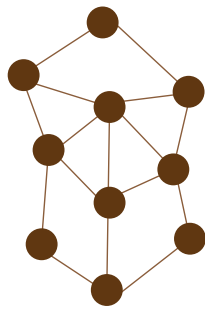
A rede¹⁷ toda, possui “nós” (pontos) e “elos” (relações). Para ser uma rede não é preciso ser um todo simétrico alguns pontos podem estar mais próximos ao passo que outros podem estar mais isolados, e por este motivo cada rede possui seu formato e particularidades. Agora, traga o exemplo das redes de pesca para as redes formadas por pessoas, grupos ou instituições. A maior riqueza deste tipo de redes são suas conexões, que permitem a união e o auxílio mútuo.

16 Texto referenciado em Laporte (2017) - LAPORTE, A. L. Encantar a vida com as redes de colaboração solidárias. Ana Luzia Laporte, Diego Veiga; aportes ao texto: Daniel Tygel. – Porto Alegre: EDI-PUCRS, 2017. 52 p. (Série Trilhas Educativas; caderno 4.)

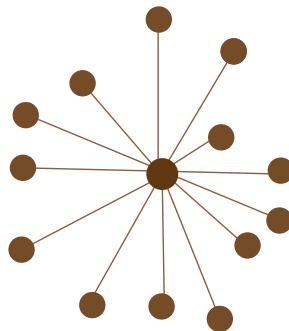
17 Texto referenciado em Laporte (2017).

Existem três tipos de redes de relações sociais¹⁸: distribuídas, centralizadas e descentralizadas.

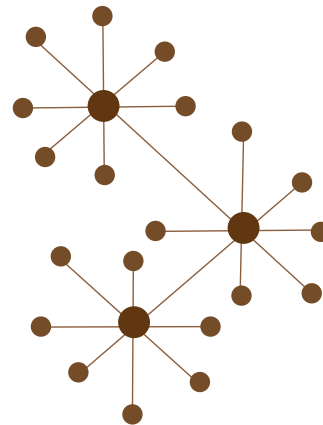
- As redes que não possuem um centro e uma valoração hierárquica entre os atores sociais, são as distribuídas.
- As centralizadas se caracterizam por um ponto de referência, também chamado de nó central que recebe e distribui as conexões entre os outros atores (pontos).
- Por fim, a rede descentralizada é composta por diferentes grupos de nós, possuem um ponto de referência, mas que não estão interligados entre si (3).



Distribuído



Centralizado



Descentralizado

Tipos de rede

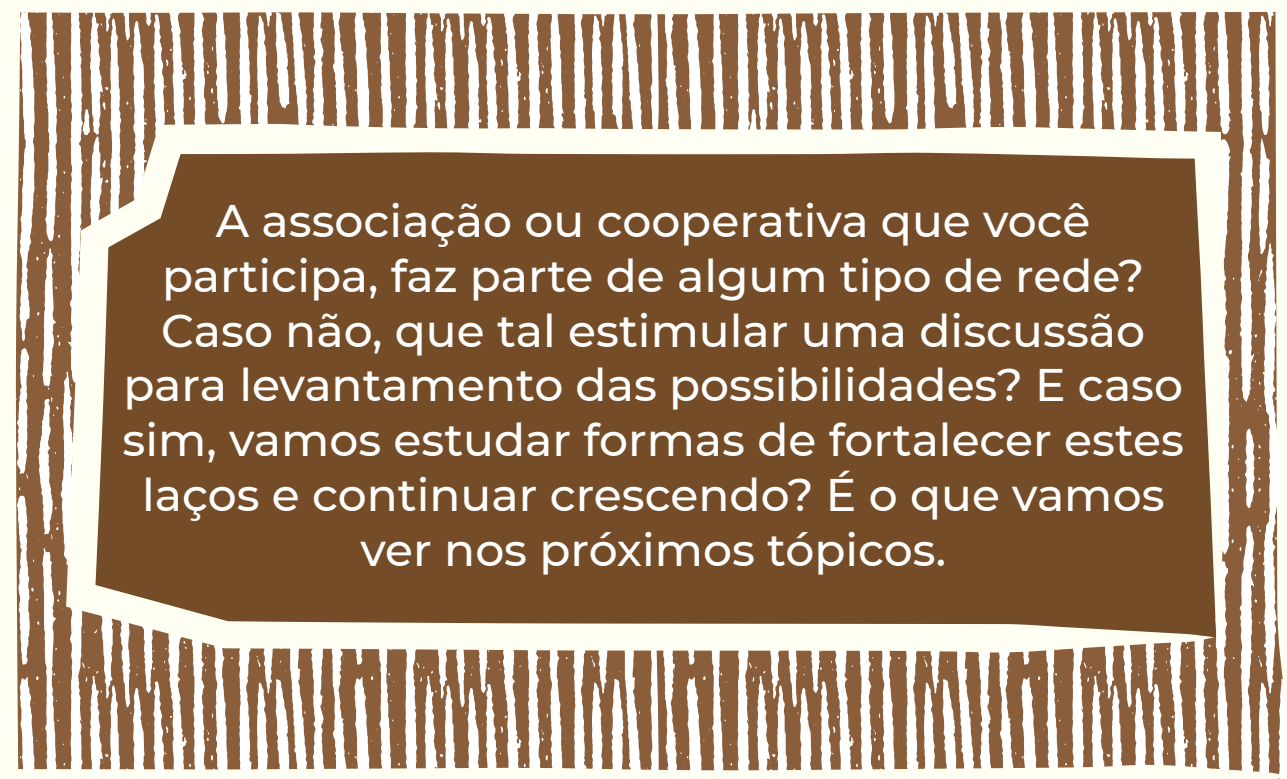
Fonte: Ferreira Neto et al. (2020).

Na prática, essas estruturas não são excludentes entre si. Isso significa que a integração vertical¹⁹ não elimina a integração horizontal e o contrário também é válido. Pense na proposta de OQS anteriormente de núcleos de desenvolvimento [local] e central. Dentro dos núcleos as relações tendem a ser horizontais, enquanto entre os núcleos locais e o central vertical.

¹⁸ Texto referenciado em Ferreira Neto et. al (2020).

¹⁹ Texto referenciado em Ferreira Neto et. al (2020).

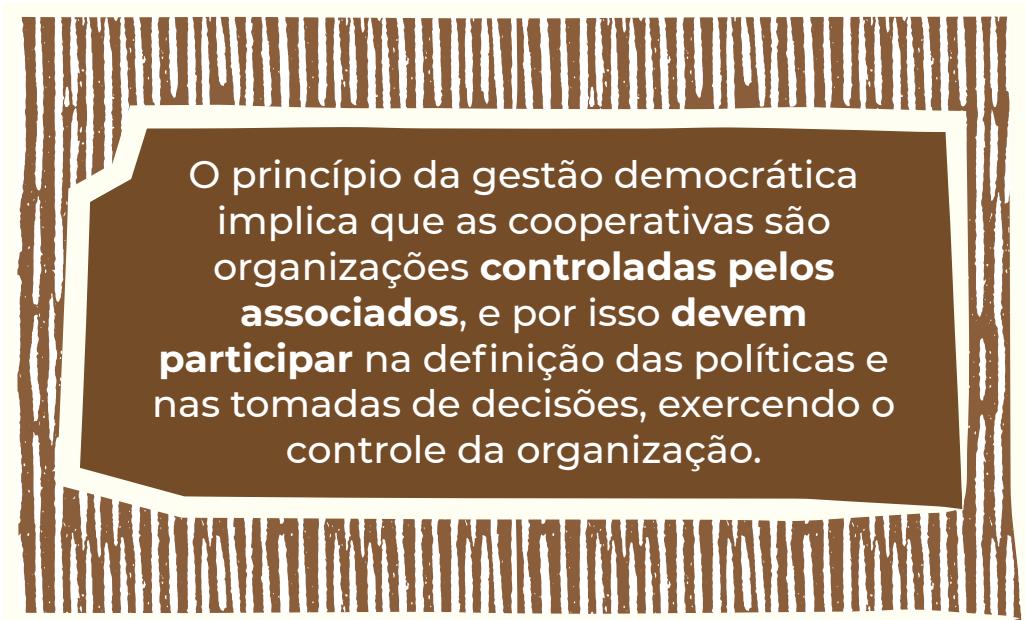
Nas organizações o distanciamento das pessoas das redes limita os avanços sociais e econômicos. Os limites nas relações entre as pessoas podem ser considerados os principais desafios a serem vencidos pelas redes de cooperação. As redes de cooperativas são formadas por pessoas que se associam em nível local ou regional. E todas as pessoas, independente do seu grau de envolvimento são consideradas parte da rede.



A associação ou cooperativa que você participa, faz parte de algum tipo de rede? Caso não, que tal estimular uma discussão para levantamento das possibilidades? E caso sim, vamos estudar formas de fortalecer estes laços e continuar crescendo? É o que vamos ver nos próximos tópicos.

4. GOVERNANÇA EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

As cooperativas, como sociedades de pessoas, possuem como um de seus princípios a participação democrática dos associados nos espaços deliberativos.



O princípio da gestão democrática implica que as cooperativas são organizações **controladas pelos associados**, e por isso **devem participar** na definição das políticas e nas tomadas de decisões, exercendo o controle da organização.

A governança das cooperativas é a organização das relações com o objetivo de gerenciar os interesses dos cooperados, buscando:

- Satisfação,
- Transparência e
- Produção de resultados.

Ao considerar as possíveis formas de governança nas cooperativas, é preciso refletir sobre o fato de que a participação dos associados no direcionamento estratégico é um elemento fundamental para a instituição de boas práticas de governança²⁰.

20 Texto referenciado em Pies, Baggio e Romeiro, 2016 - PIES, M.P; BAGGIO, D.K; ROMEIRO, M.C. Participação dos Associados: Um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. RAIMED - Revista de Administração IMED, 6(2): 221-236, jul./dez. 2016.



Por isso, os mecanismos de governança devem assegurar a participação dos associados, possibilitando espaços para a expressar seus interesses e o estabelecimento de mecanismos de controle a efetivação das ações deliberadas.

A participação nos espaços de governança requer um compromisso dos gestores em garantir aos associados o acesso às informações, condição essencial para que possam construir suas opiniões a respeito das questões estratégicas, fortalecendo, assim, o princípio da gestão democrática.

Talvez seja aqui que se percebe o maior uso das estruturas da OQS, de forma que as informações, e até mesmo algumas decisões, possam ser discutidas aumentando a participação social, empoderamento dos cooperados e melhor desenvolvimento da cooperativa.

Então, um modelo de gestão baseado na participação e interação entre todos os envolvidos, deve respeitar os aspectos básicos do modelo cooperativista listados abaixo²¹, aproveite e marque aqueles que você já consegue observar no empreendimento coletivo que você participa.



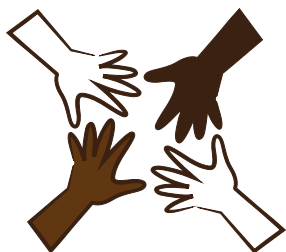
A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação entre coo-pera-do e cooperativa. ()



A cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto. ()



A democracia cooperativa, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos cooperados. ()



O empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é fundamental. ()

²¹ Os aspectos básicos do modelo cooperativista foram referenciados em Freitas et. al. (2010) - FREITAS, A.F; FREITAS, A, F; SAMPAIO, D.O; MÁXIMO, M.S. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de coo-perativas. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 45-66, jan./mar. 2010.

Percebe que a participação é um processo, que deve estar enraizado²² dentro da organização e envolvendo todos os membros?

São vários os fatores limites à participação dos cooperados nas ações e decisões das cooperativas, e a falta de informações qualificadas se projetam como um dos principais. Algumas organizações elaboram estruturas organizacionais mais dinâmicas²³ que permitam a efetivação da participação, e para isso são criados mecanismos e instâncias de deliberação e discussão. Ocorre por meio da formação de espaços que democratizam as decisões e dinamizam as relações de poder, viabilizando a participação de um maior número de cooperados nas decisões da cooperativa. Um dos maiores exemplos, neste sentido é a estratégia de Organização do Quadro Social (OQS).

A nossa cartilha chega ao final, mas as suas atividades estão só começando!
Queremos saber de você, como anda a participação no empreendimento coletivo que você faz parte? Que tipo de ações e instrumentos são utilizados para fomentar maior participação e envolvimento dos associados? Compartilhe os instrumentos aprendidos nessa cartilha!

22 Texto referenciado em Freitas et. al (2010).

23 Texto referenciado em Freitas et. al (2010).

REFERÊNCIAS

SANTOS, F. E. G. Organização do Quadro Social de Cooperativas. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais, SESCO-OP/MG, s/d, 34p. Não publicado.

FERREIRA NETO, J.A; SANTOS, B. S.R; RODRIGUES, A.X; FERRIRA, F.M; REIS, J.D; VIEIRA, J.P.L; NEVES, M.C.R; FIALHO, M.F; SILVA, N.T.C.S; ALBI-NO, P.M.B; CARDOSO, P.O; TEIXEIRA, T, H. Governança participativa, redes de sociabilidade e meio ambiente. José Ambrósio Ferreira Neto, Brício dos Santos Reis coordenadores; Aline Xisto Rodrigues ... [et al.] Viçosa, MG: UFV, DER, 2020. 1 livro eletrônico (pdf, 7,99 MB). -- (Projeto Cooperativismo SAF/UFV. Curso de capacitação. Curso 2).

FREITAS, A.F; FREITAS, A, F; SAMPAIO, D.O; MÁXIMO, M.S. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 45-66, jan./mar. 2010.

FRANÇA, Daiane de Araújo et al. Boi roubado: uma tradição de trabalho em festa na região sisaleira. 2015.

LAPORTE, A. L. Encantar a vida com as redes de colaboração solidárias. Ana Luzia Laporte, Diego Veiga; aportes ao texto: Daniel Tygel. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. 52 p. (Série Trilhas Educativas; caderno 4.)

PIES, M.P; BAGGIO, D.K; ROMEIRO, M.C. Participação dos Associados: Um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. RAIMED - Revista de Administração IMED, 6(2): 221-236, jul./dez. 2016.

PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Robert D.Putnam, com Robert Leonardi e Raffaella Y. Nanetti; tradução Luiz Alberto Monjardim. - 5 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 260p.

QUEIROZ, J; KIELING, R. Redes de inteligência competitiva estruturadas pela intercooperação. Revista Estratégia & Desenvolvimento, V.04 e N. 01 2020.

SILVA, T. N.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. M.; MARASCHIN, A. F.; PASQUAL, C. A.; JERÔNIMO, F. B.; SILVEIRA, H. S.; JARDIM, P. A. J. M.; BARATA, T. S. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. Administração em Diálogo, São Paulo, no 6, 2004, pp. 37-45.

VALADARES, J. H. A moderna administração em cooperativas. Rio de Janeiro. – MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getulio Vargas – Cursos “in Company”. 2014.

VALADARES, J.H. Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 1995. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural).

ZANCO, A. M.; CORBARI, F.; ALVES, A.F. Conexão entre as teorias de redes e as redes solidárias. Revista GeoPantanal, N. 24, 233-250, Corumbá/MS, 2018.

