



# Constituição e Desenvolvimento de Cooperativas

*Gabriel Murad Velloso Ferreira*

*Felipe Dagnese*



Colégio Politécnico  
UFSM

**Santa Maria - RS**  
**2014**

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Politécnico da UFSM

Este caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

**Equipe de Elaboração**  
Colégio Politécnico da UFSM

**Reitor**  
Paulo Afonso Burmann/UFSM

**Diretor**  
Valmir Aita/Colégio Politécnico

**Coordenação Geral da Rede e-Tec/UFSM**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação de Curso**  
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

**Professor-autor**  
Gabriel Murad Velloso Ferreira/Colégio Politécnico  
Felipe Dagnese/Colégio Politécnico

**Equipe de Acompanhamento e Validação**  
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

**Coordenação Institucional**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação de Design**  
Erika Goellner/CTISM

**Revisão Pedagógica**  
Elisiane Bortoluzzi Scrimini/CTISM  
Jaqueline Müller/CTISM

**Revisão Textual**  
Milene Vânia Kloss/CTISM

**Revisão Técnica**  
Lucas Veiga Ávila/Colégio Politécnico

**Ilustração**  
Marcel Santos Jacques/CTISM  
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM  
Ricardo Antunes Machado/CTISM

**Diagramação**  
Jéssica Lóss Barrios/CTISM  
Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM  
Valéria Guarda Lara Dalla Corte/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Eckhardt – CRB 10/737  
Biblioteca Central da UFSM

**F383c Ferreira, Gabriel Murad Velloso**  
**Constituição e desenvolvimento de cooperativas /**  
**Gabriel Murad Velloso Ferreira, Felipe Dagnese. – Santa Maria :**  
**Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede**  
**e-Tec Brasil, 2014.**

**77 p. : il. ; 28 cm.**  
**ISBN 978-85-63573-68-1**

**1. Economia 2. Cooperativismo 3. Cooperativas**  
**I. Dagnese, Felipe II. Título**

**CDU 334.73**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,  
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!  
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Outubro de 2014

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Apresentação da disciplina</b> .....	<b>11</b>
<b>Projeto instrucional</b> .....	<b>13</b>
<b>Aula 1 – Aspectos psicossociais na constituição de cooperativas</b> ..	<b>15</b>
1.1 Considerações sobre “grupo” e “identidade social”.....	15
1.2 Fatores psicossociais: porque conhecê-los?.....	18
<b>Aula 2 – Formas de intervenção para a constituição de cooperativas</b> .....	<b>33</b>
2.1 Formas de intervenção.....	33
2.2 Incubadoras de cooperativas.....	39
<b>Aula 3 – Participação e a Organização do Quadro Social – OQS</b> ..	<b>43</b>
3.1 Considerações iniciais.....	43
3.2 Importância e determinantes da participação dos associados na gestão de cooperativas.....	43
3.3 Organização do Quadro Social – OQS.....	49
<b>Aula 4 – Ordenamento interno das cooperativas e os procedimentos para sua constituição</b> .....	<b>55</b>
4.1 Considerações iniciais.....	55
4.2 Ordenamento interno das cooperativas.....	58
4.3 Procedimentos para a constituição de uma cooperativa.....	67
<b>Referências</b> .....	<b>75</b>
<b>Currículo do professor-autor</b> .....	<b>77</b>



# Palavra do professor-autor

Caro(a) aluno(a).

O cooperativismo, historicamente, tem sido uma ferramenta muito importante para a sociedade. Tem grande relevância social, econômica e política, por isso, iniciar bem uma cooperativa é fundamental para que as suas chances de sucesso sejam ampliadas e, conseqüentemente, todos os seus efeitos sociais sejam duradouros e plenamente efetivados.

O processo de constituição de cooperativas, muitas vezes, é tratado como um procedimento puramente burocrático, de organização de documentos. Veremos que os trâmites burocráticos, que são extremamente importantes, são apenas uma parte dentro de um contexto muito mais amplo que envolve toda a complexidade da constituição de uma cooperativa, que é formada por pessoas, seus donos. A forma como uma cooperativa é iniciada exerce grande influência sobre a sua trajetória futura, por isso, o papel do técnico em cooperativismo, que auxiliará nesse processo, é central e um dos determinantes do sucesso do empreendimento.

Prof. Gabriel Murad Velloso Ferreira  
Prof. Felipe Dagnese



# Apresentação da disciplina

Prezado(a) aluno(a).

Iniciaremos a disciplina abordando noções de grupo, identidade social e aspectos psicossociais que se fazem presente nas relações entre indivíduos e sociedade. Passaremos pela conceituação da “participação”, considerando-a como ferramenta indispensável para o sucesso da cooperativa, tanto quando da sua constituição quanto da sua manutenção no tempo. Estudaremos “posturas” de intervenção por parte dos agentes externos (técnicos, lideranças, e outros profissionais): a abordagem tutorial e a participativa.

Veremos, também, que as incubadoras de cooperativas são mecanismos que estimulam a criação e desenvolvimento de novas ideias, oferecendo suporte físico, técnico e gerencial aos projetos de empreendimentos cooperativos, visando o seu melhor desempenho organizacional. Destacaremos a importância da “participação” dos associados nas instâncias deliberativas e seus efeitos sobre os resultados da cooperativa. Falaremos ainda sobre a organização do quadro social, que almeja facilitar e motivar a participação dos cooperados, buscando fortalecer as relações entre o quadro social e a diretoria, despertando cada vez mais no associado o sentimento de sentir-se dono e, assim, apoderar-se de uma função fiscalizadora e monitoradora das ações executadas pela cooperativa.

Por fim, encerraremos a disciplina estudando a estrutura básica de organização da cooperativa e seus elementos e as etapas e procedimentos para a constituição destas organizações, explorando as legislações mais relevantes às quais as cooperativas estão submetidas. De maneira geral, estes são os assuntos centrais que estudaremos.



# Projeto instrucional

**Disciplina:** Constituição e Desenvolvimento de Cooperativas (carga horária: 60h).

**Ementa:** Diagnosticar as condições psicossociais para a constituição de cooperativas. Desenvolver estratégias de intervenção para a constituição de cooperativas. Participação em cooperativas. Processo de formalização para a constituição de uma cooperativa. Atualidades e tendências na constituição e desenvolvimento de cooperativas.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Aspectos psicossociais na constituição de cooperativas	Conhecer os principais fatores psicossociais a serem levados em consideração na análise de constituição de cooperativas e que podem afetar sobremaneira o êxito do empreendimento. Apresentar fatores e indicadores que são de suma importância para o contexto da criação de uma cooperativa.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	20
2. Formas de intervenção para a constituição de cooperativas	Conhecer as estratégias de intervenção tutorial e participativa na constituição de cooperativas. Conhecer o que são incubadoras de cooperativas.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10
3. Participação e a Organização do Quadro Social – OQS	Conhecer a importância da participação dos associados na gestão e governança das cooperativas. Conhecer a ferramenta de gestão de associados denominada “OQS: Organização do Quadro Social”.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10
4. Ordenamento interno das cooperativas e os procedimentos para sua constituição	Conhecer como as cooperativas são estruturadas internamente. Conhecer quais são os elementos necessários para sua constituição.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	20



# Aula 1 – Aspectos psicossociais na constituição de cooperativas

## Objetivos

Conhecer os principais fatores psicossociais a serem levados em consideração na análise de constituição de cooperativas e que podem afetar sobremaneira o êxito do empreendimento.

Apresentar fatores e indicadores que são de suma importância para o contexto da criação de uma cooperativa.

## 1.1 Considerações sobre “grupo” e “identidade social”

A criação de uma cooperativa passa, inicialmente, pela formação de um grupo de pessoas. Neste caso, devemos compreender um grupo não apenas como a reunião de vários indivíduos. O aspecto qualitativo do grupo é extremamente importante. Para aprofundarmos nosso entendimento no assunto, vamos recorrer a **psicologia social**. Ela traz à tona algumas questões importantes para nosso estudo e reflexão, referentes aos grupos e à formação da **identidade social**. As perguntas são as seguintes: “Quando um conjunto de indivíduos passa a ser considerado um grupo social?” e “O que faz com que um grupo permaneça unido ou se desintegre?”

Para a formação de um conjunto de indivíduos em um grupo social, é importante que os componentes desse coletivo se definam como membros do grupo, que compartilhem das mesmas crenças grupais e que exista algum grau de atividade coordenada entre seus membros. Além disso, é importante apresentarem objetivos comuns, normas sociais estabelecidas e respeitadas, assim como uma **ideologia** compartilhada.

### A-Z

#### **psicologia social**

Trata das relações entre membros de um grupo social, buscando compreender como o homem se comporta nas suas interações sociais.

#### **identidade social**

É o autoconceito do indivíduo, partindo do conhecimento de si próprio e de sua pertença a um grupo ou a grupos sociais e o quanto há de significação emocional a esta pertença.

#### **ideologia**

Pode apresentar inúmeros significados, mas aqui cabe o que o senso comum conceitua como um conjunto de ideias, pensamentos, doutrinas, e visões de mundo de um indivíduo ou de um grupo, orientadas para suas ações sociais e também políticas.



**Figura 1.1: Sátira sobre como as ideologias, muitas vezes, são encaradas pelo Estado**

Fonte: CTISM, adaptado de Quino, 1996

## A-Z

### cooperação

Relação baseada na mutualidade entre indivíduos ou organizações que buscam alcançar objetivos comuns.

Depois de definidos objetivos comuns, estabelecidas regras de funcionamento e estarem cientes da importância da **cooperação**, os indivíduos, que antes constituíam apenas um conjunto de pessoas dispersas, passam a constituir um grupo, no qual seus membros estão conscientes de que tem algo em comum, passando a compartilhar de uma nova “identidade social”. Com o passar do tempo, o indivíduo fortalece seus laços com o grupo, que passa a ser uma referência, bem como um modo para satisfazer suas necessidades, que podem ser físicas, sociais, culturais, econômicas, dentre outras. Do contrário, sua participação seria pouco justificável.

## A-Z

### ator social

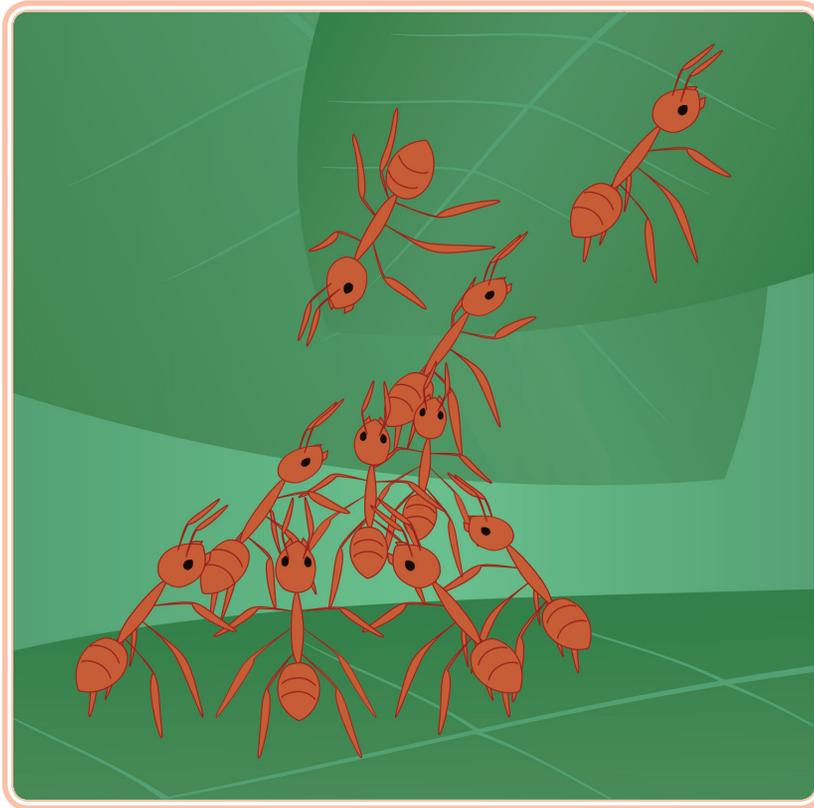
Aquele que representa algo para a sociedade (para um grupo, classe, país), traz consigo uma ideia, uma reivindicação, um projeto, uma promessa, uma denúncia. Não se limita apenas a pessoa física, instituições também podem ser atores sociais.

A construção de uma “identidade social” se dá a partir das vivências e percepções compartilhadas por um grupo no espaço e no tempo. Assim, poderíamos salientar que ela é fruto da interação entre os indivíduos. É por meio dela que o **ator social** orienta suas condutas, organiza seus projetos, constrói sua história e busca resolver suas contradições em interações constantes com outros atores sociais.

### ideal cooperativista

Conjunto de valores, princípios e práticas que norteiam a atuação dos indivíduos e suas organizações cooperativas.

Em uma cooperativa a identificação do indivíduo com o **ideal cooperativista** é fator desejável. Somente a interação com o movimento cooperativista, torna-se necessário o efetivo exercício da cooperação.



**Figura 1.2: Exemplo de cooperação**

Fonte: CTISM

A relevância em explorar os termos de grupo e “identidade social” traduz-se numa melhor compreensão do que vem a ser um empreendimento coletivo. Como as cooperativas são **sociedades de pessoas**, portanto grupos com determinadas características sociais e econômicas, compreender esses termos é importante para quem pretende atuar no cooperativismo.

Passemos agora a estudar o item 1.2, que tratará sobre os **fatores psicossociais** nas cooperativas, ou melhor, abordará sobre as relações sociais que permeiam o grupo associativo e que o influenciam de forma diversa. A consideração destes fatores psicológicos e sociais (por isso psicossociais) é muito importante para que possamos compreender se o grupo encontra-se em condições para empenhar uma cooperativa e, então, encontrarmos estratégias para que, a partir de um grupo solidificado, uma cooperativa seja constituída e tenha suas chances de sucesso aumentadas.

Uma cooperativa é constituída por um grupo de pessoas e, para que tenha êxito, é fundamental que este grupo tenha identidade e coesão, que as pessoas se sintam pertencentes ao grupo e que esteja claro que o grupo tem condições de trazer melhorias sociais e/ou econômicas para os seus membros.

## A-Z

### **sociedades de pessoas**

Sociedade em que a figura do indivíduo como pessoa é mais importante; onde a união, o comprometimento e a responsabilidade é compartilhada entre as partes ou membros componentes da sociedade; onde as relações pessoais são muito valorizadas. Difere da sociedade de capital, onde o capital é mais importante que o indivíduo e as relações pessoais.

### **fatores psicossociais**

Corresponde a uma variável ou a um aspecto presente nas relações entre indivíduos e grupos que afetam o comportamento das partes envolvidas.



É necessário que a pessoa se identifique com o grupo para haver sentido em participar, além de apresentar disposição à solidariedade e a cooperação.

## 1.2 Fatores psicossociais: porque conhecê-los?

A psicologia organizacional tem dedicado pouco tempo ao estudo das organizações cooperativas, mesmo sendo elas amplamente difundidas em todo o mundo. Muitos pesquisadores da área tratam as cooperativas como se fossem iguais às organizações tradicionais. Logo, por desconhecerem as peculiaridades das organizações cooperativas, estes pesquisadores pouco despertaram para a descoberta e esclarecimento dos aspectos peculiares desses empreendimentos, principalmente àqueles que envolvem os fatores psicossociais.

A-Z

### cultura

Conjunto de formas e expressões que caracterizam no tempo uma determinada sociedade. Fazem parte deste conjunto as artes, as ciências, os esportes, os mitos, os valores morais e éticos, os comportamentos, as preferências, as invenções e todas as maneiras de sentir, pensar e agir.

### cultura da cooperação

Maneira de posicionar-se, refletindo um modo de ver, pensar, agir e reagir originário de valores e princípios de cooperação.

Muitas pessoas consideram as cooperativas como algo muito positivo e eficiente. No entanto, existe uma grande fragilidade estrutural nas cooperativas quando viabilizadas na prática, pois carregam consigo determinados condicionantes que, se não dermos a devida atenção, podem conduzir o empreendimento coletivo ao perigo da inviabilidade e insustentabilidade.

Ao se estudar a criação de uma cooperativa, é extremamente importante conhecer algumas características do grupo para se realizar um diagnóstico adequado do quanto ele se encontra preparado para criar o empreendimento. Variáveis psicossociais, tais como a coesão grupal, as experiências anteriores dos sócios, a **cultura da cooperação**, entre outros, têm se mostrado como influenciadoras do êxito ou fracasso de cooperativas.



Percebemos a importância a ser dada aos fatores psicossociais quando do processo de constituição de uma cooperativa, afinal, o sucesso de uma cooperativa pode depender do tratamento que damos a eles na prática.

Agora, dando continuidade ao estudo, iniciaremos a tratar sobre alguns deles, identificados em pesquisas como de grande importância para as cooperativas agrárias, mas que também podem ser considerados quando da constituição de outros tipos de cooperativas, podendo variar em seu grau de importância conforme o tipo e ou ramo de atuação da cooperativa e ao contexto local.

### 1.2.1 Cultura da cooperação

A cultura da cooperação é o principal fator promotor do êxito de um empreendimento coletivo, no caso, de uma cooperativa. Ela se forma de princípios de solidariedade e mutualidade, como resultado da busca por anseios econô-

micos e sociais de natureza coletiva, tornando necessárias relações sociais de cooperação. A cooperativa deve ser percebida pelos sócios como meio para alcançar determinados fins, o que de uma maneira individual seria mais difícil.

### 1.2.2 Coesão grupal

A coesão deve estar amparada nos **objetivos da cooperativa** e no comprometimento dos sócios para com eles. Para a coesão é muito mais importante o grau de **interdependência** do que o de semelhança, ou seja, a coesão como fruto de um sentimento onde o resultado coletivo representa o próprio resultado individual e é mais importante que a coesão como decorrente apenas de forças simpatizantes entre os membros do grupo.

O compartilhamento de metas – difíceis de serem alcançadas por apenas um indivíduo – favorece a interação e a cooperação, estimulando a coesão grupal para melhor atendê-las e, assim, ter as necessidades compartilhadas satisfeitas.

A coesão é um fator determinante para o sucesso de qualquer atividade que o grupo se propõe a fazer. Assim, um grupo coeso tem mais chances de manter-se unido e com uma trajetória cheia de conquistas.

#### Exemplo

Observa-se que durante os meses ou anos em que ficam acampadas em situações precárias, as dezenas ou centenas de famílias do futuro assentamento identificam-se entre si, em função de um objetivo comum, que é a posse da terra. Para ser alcançado esse objetivo, faz-se necessária a colaboração de todos, posto que, de forma individual, nenhum deles consegue ter acesso ao seu próprio pedaço de chão. Neste momento, o nível de coesão grupal é bastante elevado porque todos necessitam de todos para conseguir o objetivo comum, que resultará, em última análise, na satisfação de um objetivo individual. Entretanto, passado algum tempo após conseguirem a posse da terra, este nível de coesão tende a enfraquecer, pois os objetivos a serem alcançados dependem mais de metas pessoais ou familiares que de todo o grupo. Mesmo com esta significativa diminuição da coesão grupal, os assentados têm claro que no momento de alcançarem outros objetivos do grupo, como, por exemplo, a infraestrutura para o assentamento, os membros precisam voltar a se unir, aumentando novamente o nível de coesão grupal (AL-BUQUERQUE; VASCONCELOS; COELHO, 2004).

#### A-Z

##### **objetivos da cooperativa**

São objetivos que traduzem a finalidade da cooperativa ou o porquê de sua criação.

##### **interdependência**

No contexto em que a palavra aparece no texto, significa a relação onde um indivíduo, grupo ou organização depende de outro e vice-versa, podendo uma das partes, através de seus atos, causar efeitos positivos e ou negativos ao colega, grupo ou organização com o qual se relaciona.



E em uma cooperativa, o comportamento dos indivíduos também não deve ser o mesmo?

Podemos perceber com este caso a importância que os novos objetivos e metas compartilhadas têm para manter um grupo motivado e coeso em busca do atendimento de suas necessidades, permitindo com isso a continuidade do grupo no tempo e no espaço.

“O que motiva uma prática cooperativa é o reconhecimento de uma necessidade, que para ser satisfeita precisa de integração coletiva” (THESEK, 2006).

## A-Z

### **comprometimento organizacional**

Corresponde ao grau de envolvimento e dedicação do indivíduo com a organização da qual participa, tanto em períodos de bonança quanto em épocas de dificuldade, portanto, o comprometimento está também em assumir riscos decorrentes da atividade produtiva. Podemos acrescentar que o comprometimento com a organização também é fruto da fidelidade e do compromisso.

### **1.2.3 Investimento do sócio**

É imprescindível que os sócios invistam algo seu, como bens, capital ou trabalho na cooperativa, gerando um ambiente de **comprometimento organizacional**, caso contrário, dificilmente este comprometimento será sustentável ao longo do tempo. Portanto, podemos salientar que quando os sócios de uma cooperativa recebem tudo de graça, sem despender esforços para conseguir organizar-se produtivamente, o seu comprometimento para com a cooperativa tende a ser baixo, provocando o enfraquecimento da organização na primeira dificuldade.

Devemos refletir sobre a maneira como, por vezes, é incentivada a criação de novas cooperativas por parte de órgãos governamentais e órgãos não governamentais. Pode acontecer destes órgãos se colocarem como principais incentivadores e executores (externos) do processo de criação das cooperativas. Deve ser dada atenção a este fato, pois como apresentado, o envolvimento e investimento por parte do associado é imprescindível para o seu comprometimento organizacional. Apoio é bem-vindo, mas o grupo tem que ter clareza do que quer e estar disposto a fazer o necessário para alcançar seus objetivos.

#### **Veja o seguinte caso**

Em um estudo realizado por pesquisadores numa cooperativa no interior do Estado da Paraíba, foi constatado que foram gastos mais de 5 milhões de dólares para implementar uma cooperativa que atendesse a 61 famílias de agricultores. Depois de se desapropriar terras, construir represas para irrigação, dar a infraestrutura necessária para funcionar, verificou-se o fracasso do empreendimento, na medida em que as pessoas continuavam plantando para a sua sobrevivência e os filhos continuavam migrando para as grandes cidades, ou seja, do ponto de vista social e empresarial foi um verdadeiro fracasso. Analisando-se os motivos deste fracasso, foi verificado que fatores de ordem psicossociais não foram considerados

na hora de se estruturar este empreendimento. Estes fatores seriam a maneira como a cooperativa foi fundada (através de agentes externos); as crenças dos agricultores sobre o que seja cooperativa e sobre trabalho cooperativo (cultura da cooperação), que para eles significa muito mais ajuda do governo do que ajuda mútua e esforço individual em prol da coletividade; a idade dos sócios, pois a média de idade era de 53 anos; a experiência dos sócios no tipo de trabalho, entre outras questões (ALBUQUERQUE; MARCARENÕ, 1999).

Mais uma vez percebemos a importância que a realização de um bom diagnóstico tem para dar suporte à tomada de decisão. A partir das características psicossociais das famílias, percebemos que a primeira recomendação neste caso seria a educação, formação e informação do público-alvo da iniciativa. A resposta do grupo alvo a esta primeira intervenção poderia fornecer os elementos para a tomada de decisão final: “é viável ou é inviável investir?”, visto que o êxito do empreendimento dependerá da atuação do grupo.

#### 1.2.4 Experiência anterior dos sócios em relação ao tipo de atividade da cooperativa

Em 1993, uma pesquisa realizada na Espanha com cooperativas agrícolas pequenas e recém fundadas mostrou que as fundadas por pessoas sem experiência anterior são mais propensas ao êxito do que aquelas fundadas por sócios que já detêm experiência anterior na produção de um produto específico, contrariando o que o senso comum possa indicar. Isto se deveu a menor resistência dos sócios sem experiência anterior às novas informações, tanto de mercado quanto de tecnologia, além de que, eles, pelo fato de não terem nenhuma experiência prévia, são livres para escolher qualquer atividade para desenvolver na nova organização. Isto lhes propicia uma pequena pesquisa de mercado, mesmo informal, onde podem encontrar determinados **nichos** e ou oportunidades, diferentemente daqueles que, por estarem previamente subordinados a uma profissão ou atividade, encontrarão maiores dificuldades para encontrarem ou identificarem novas alternativas de trabalho “fora” do contexto de sua experiência profissional já “enraizada” apresentando, em grande medida, barreiras à mudança.

De cada cem empresas criadas no Brasil, 48 “fecham as portas” em três anos. Esta informação é resultado de levantamento publicado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2010. Conforme a pesquisa, de 464.700 empresas criadas em 2008, 76,1 % continuavam no mercado no mesmo ano, 61,3 % continuavam ativas em 2009 e somente 51,8 % continuavam em

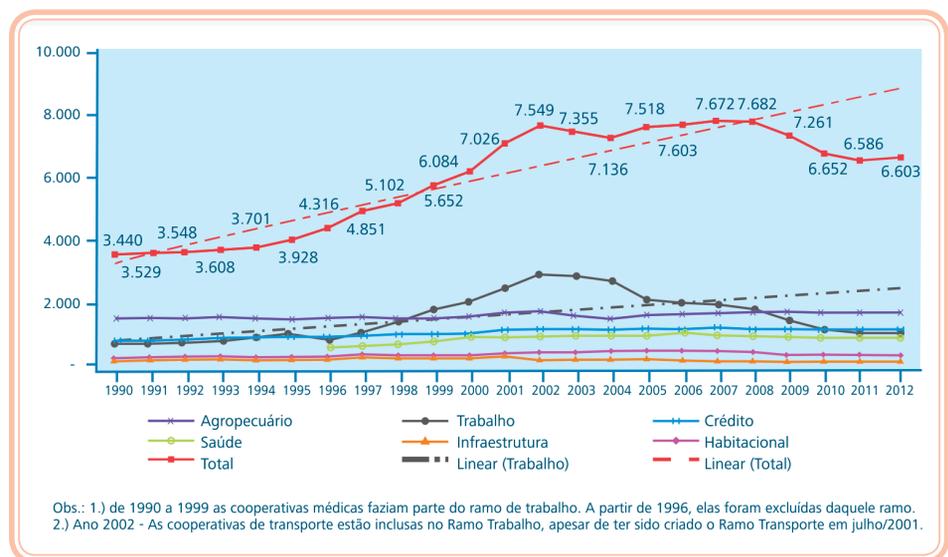
A-Z

**nicho**

Porção ou parte específica de um mercado com necessidades e hábitos específicos pouco explorados.

atividade em 2010. Entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão a falta de planejamento e o descontrole na gestão.

Agora você deve estar se perguntando: e com as cooperativas, qual é a situação? Infelizmente, carecemos deste índice. No entanto, por meio do gráfico a seguir, podemos observar a evolução no número de cooperativas no Brasil e verificar que ocorreu um crescimento expressivo durante toda a década de 1990 até o ano de 2002 e que, a partir deste ano até 2008, o número de cooperativas manteve-se praticamente constante. No entanto, a partir de 2008, o número de cooperativas no Brasil vem diminuindo. Com um pouco de atenção, perceberá que a origem dessas oscilações do total de cooperativas no Brasil diz respeito, em grande medida, às cooperativas do ramo do trabalho. Observando melhor, perceberá que de 2002 para cá o número destas cooperativas está diminuindo gradativamente.



**Figura 1.3: Evolução do número de cooperativas no Brasil**

Fonte: CTISM, adaptado de Sistema OCB, 2012

## 1.2.5 Idade dos sócios

A idade dos cooperados também é um fator importante a ser considerado nesta relação de êxito de cooperativas. Quanto mais jovens os associados, maior as chances de sucesso que a cooperativa pode alcançar. Os jovens são mais abertos às novas informações que os mais velhos, característica crucial nos dias atuais em que vivemos. Isto não significa que pessoas de idade mais avançada não possam constituir cooperativas. Esta é apenas uma constatação de alguns estudos que nos sinalizam que devemos estar atentos a esta variável para que possamos adotar estratégias que auxiliem na sobrevivência de empreendimentos cooperativos.

O envelhecimento da população, associado à crise de emprego mundial, tem levado a um aumento de iniciativas empreendedoras de pessoas de idade mais avançada. É um público que tem peculiaridades, como por exemplo, maior experiência e por vezes maior resistência a mudanças. Por isto, devemos observar estas questões de forma a auxiliar o grupo a conquistar melhores resultados.

### 1.2.6 Legitimação do poder na cooperativa

Esta legitimação está diretamente relacionada com o sentimento de participação que o sócio se atribui. Quanto mais representado ele se sente pela **diretoria**, mais participação e compromisso ele assume com a cooperativa.

A representação e a participação estão diretamente relacionadas com os canais de comunicação e expressão entre o associado e a diretoria. Nesse sentido, a diretoria tem um papel fundamental que é o de propiciar e provocar, quando não existir, essa abertura para os sócios. Mais do que o rodízio dos membros nas diretorias, é o sentimento de representatividade que cala mais fundo na confiança e no comprometimento dos sócios com a cooperativa.

A **administração democrática** implica mais em legitimidade do que em mudanças de diretores. Os cooperados têm que confiar e acreditar que o seu **líder** (presidente) é a pessoa certa para estar à frente do empreendimento. Com esta legitimidade, os sócios se sentem mais envolvidos e tendem a participar mais e melhor na cooperativa.

### 1.2.7 A liderança nas cooperativas

Numa cooperativa, é importante compreender a figura de um líder de um ponto de vista mais **situacional** do que propriamente de sua personalidade. Geralmente, a **liderança** surge através das interações dos membros de um grupo, nas quais os participantes percebem um determinado indivíduo como sendo aquele que mais contribui para a realização dos objetivos coletivos.

No momento de criação de uma cooperativa a fé, a ideologia e a motivação para o cooperativismo são elementos extremamente importantes que o líder deve apresentar. Contudo, não devemos esquecer que a cooperativa deve ser produtiva para manter sua autonomia. Portanto, estes elementos devem estar a serviço do processo produtivo do empreendimento, do contrário a cooperativa poderá apresentar dificuldades e não alcançar os objetivos coletivos traçados.

A liderança apresenta uma relação muito próxima ao poder, tratado no item anterior. A condição de líder pressupõe que este tenha a liberdade de exercer

## A-Z

### **diretoria**

ou Conselho de Administração (CA)  
É um dos órgãos que compõe a estrutura organizacional da cooperativa. Composto por seis membros associados da cooperativa e eleitos pela Assembleia Geral Ordinária (AGO) para um mandato de quatro anos, o CA é responsável pela execução das atividades propostas e aprovadas nas assembleias, podendo requisitar outros associados para tais atividades ou contratar profissionais. Os órgãos organizacionais das cooperativas serão tratados com mais profundidade no decorrer da disciplina.

### **administração democrática**

Expressa o 2º princípio do cooperativismo, que trata do controle democrático pelos membros. Os membros possuem igual direito de voto, sendo para cada associado o direito a um voto, independente da quantidade de cotas ou a movimentação que tiver com a cooperativa. Votam nas propostas apresentadas nas assembleias e também elege os conselheiros dos órgãos administrativo e fiscal.

### **líder**

Indivíduo que apresenta certas características pessoais e profissionais que lhe conferem reconhecimento por parte de outras pessoas e que o tornam uma referência a seguir. Apenas para citar algumas características de um líder, destacamos: comunicativo, ouvinte, que sabe distribuir tarefas, que conhece e sabe reconhecer o talento das pessoas que trabalham junto consigo, que possui visão de futuro e que apresenta o entendimento do funcionamento da organização como um todo.

## A-Z

### **situacional**

Este tipo de liderança depende das características do líder, dos liderados e também do ambiente interno e externo que se apresenta em determinado momento da vida da cooperativa. Para compreender melhor, poderíamos dizer que para cada tipo de situação vivenciada pela organização, por exemplo um período ruim e de grandes dificuldades ou um momento positivo e de expansão dos negócios, existe um indivíduo com determinadas características ou habilidades que o tornam mais preparado para assumir a liderança do empreendimento.

### **liderança**

Processo em que o líder exerce o seu papel, suas funções, atribuições e responsabilidades na cooperativa.

## A-Z

### **ambiente interno**

Compreende o(s) local(is) de trabalho da cooperativa e todas as relações que ocorrem entre as pessoas que ali convivem. Inclui todos os bens materiais (máquinas, equipamentos, terrenos, galpões, etc.) e imateriais (reconhecimento e valor da marca da cooperativa; valor histórico e simbólico; importância social, cultural e econômica; etc.) da cooperativa.

### **ambiente externo**

Compreende tudo que se encontra "fora" da cooperativa como, por exemplo: o governo, agências reguladoras, órgãos de fomento, empresas privadas, outras cooperativas e instituições financeiras; e todas as relações que ocorrem entre a cooperativa e estas entidades. Em outras disciplinas este e os demais conceitos aqui apresentados serão explorados com maior propriedade.

o poder. No entanto, não estamos nos referindo aqui ao poder dominador e paternalista, onde a vontade de um ou de uma minoria prevaleça. O poder que nos referimos é o poder de discernimento, de reconhecimento das potencialidades e limites e do capital de inteligência do grupo, de mobilização e envolvimento dos cooperados e de resolução de conflitos.

A liderança numa cooperativa, além de ser situacional deve ser democrática, permitindo que cada membro possa exercer o seu poder como dono que é, dando voz e vez a todos e todas nas decisões e ações da cooperativa, refletindo a própria doutrina cooperativista nos valores da igualdade, equidade e democracia, permitindo que as decisões reflitam a vontade da maioria e que beneficiem o coletivo.

Podemos, também, acrescentar à liderança a importância de uma boa comunicação, no sentido de transmitir os assuntos da cooperativa de forma a permitir o fácil entendimento por parte dos associados. Estendemos à comunicação, a capacidade de ouvir as opiniões e sugestões das pessoas e de facilitar o acesso destes à informação.

O desafio nas cooperativas é enorme. E são os líderes, com o respaldo coletivo, que conduzem os negócios e ações para transpor os desafios dos presentes nos **ambientes interno** e **externo** da cooperativa. Daí a sua importância e responsabilidade.

## **1.2.8 Atribuições que os sócios fazem com relação ao êxito ou ao fracasso das cooperativas**

De maneira geral, o que se têm observado em cooperativas, é que na medida em que a cooperativa alcança resultados positivos, os cooperados assumem sua condição de dono e atribuem ao seu esforço e participação o resultado alcançado. Contudo, se a cooperativa está com dificuldades e os resultados obtidos não atendem às expectativas, os cooperados logo atribuem à direção da cooperativa a responsabilidade por isto.

Para que uma cooperativa alcance bons resultados ou que obtenha êxito em suas atividades, é preciso que os cooperados estejam comprometidos e que se sintam parte da organização, assumindo sua condição de dono, tanto nos momentos bons quanto nos ruins. Quando existe comprometimento, os cooperados trabalham com vontade e participam ativamente para ajudar a cooperativa a alcançar o sucesso, que é revertido em melhorias sociais e econômicas para os seus membros.

### 1.2.9 Nível de renda dos sócios

Reunir pessoas com níveis de renda bastante diversos em uma mesma cooperativa, principalmente por ocasião de sua fundação, pode ser uma fonte de conflitos importante. Geralmente, cooperados de renda mais alta tendem a se comportar como se fossem donos da cooperativa. Visto que detêm mais poder financeiro e social, influenciam em grande medida os rumos da cooperativa, podendo ocasionar distorções em seus objetivos – que são da coletividade e para a coletividade –, passando a gerir a cooperativa sem considerar os anseios dos outros cooperados. Claro que não podemos generalizar, achando que isto acontece em todas as cooperativas, mas é importante estarmos atentos quanto a isto, pois este fator pode originar e ou ser causa de conflitos nas cooperativas.

### 1.2.10 Nível de escolaridade

Muitas vezes, os cooperados mais escolarizados tendem a se apropriar da cooperativa, o que acaba por gerar um afastamento e uma menor participação dos associados com menor grau de escolaridade. Podemos perceber que este aspecto pode gerar comportamentos muito semelhantes ao anterior, até porque, o nível de renda dos cooperados e o grau de escolaridade possuem uma correlação bastante positiva. Assim, certo equilíbrio no nível de renda e escolaridade dos cooperados pode ser útil para gerar um maior comprometimento entre os membros, principalmente no início do funcionamento da cooperativa.

#### **Importante!**

A intensidade e o tipo das relações psicossociais num grupo variam conforme o tipo de atividade da cooperativa.

### 1.2.11 Tipo de atividade produtiva

Em cooperativas de produção, na qual o trabalho é conduzido de forma conjunta e os bens de produção são coletivos, as interações são muito mais intensas e, portanto, as chances de surgirem conflitos são maiores, podendo originar manifestações como “eu trabalho mais que o fulano e ganho a mesma coisa” e “o ciclano não faz o trabalho direito”. Nestas cooperativas o resultado depende muito do trabalho coletivo (fisicamente juntos) e alguns podem pensar que contribuem mais do que outros para o resultado final.

Já em cooperativas agropecuárias e de crédito, por exemplo, cada associado desenvolve suas atividades de forma independente, embora estejam todos



Para saber mais sobre líder e liderança no contexto das cooperativas, acesse:  
<http://www.noticiasagricolas.com.br/blog/tejon/2012/07/os-desafios-da-lideranca-nas-cooperativas/>

<http://www.noticiasagricolas.com.br/blog/tejon/2012/08/o-grande-lider-e-o-maestro-do-tempo/>



praticando a cooperação. No segundo caso, cada sócio desenvolve a sua exploração agrícola e ou pecuária em terras das quais é proprietário ou não (terras arrendadas, por exemplo). Aqui, os bens de produção são próprios, logo, os bens não são coletivos. Portanto, cada sócio é responsável por sua produção, seus investimentos, seu trabalho e seus resultados. Mas, através da cooperativa, os produtores rurais buscam, juntos, conquistar melhores preços e serviços e também uma melhor colocação de seus produtos no mercado. Assim, percebemos que todos contribuem para o resultado final da cooperativa, fruto da contrapartida individual de cada membro.

Com relação ao primeiro caso, das cooperativas de crédito, cada cooperado possui o controle individual de sua participação. O associado é responsável pelo seu resultado, que depende de sua movimentação financeira com a cooperativa, seja por meio da obtenção de créditos, formação de poupança, obtenção de títulos de investimentos, entre outros serviços financeiros. Percebemos, neste caso, que cada cooperado atua individualmente para obtenção de seus resultados, ao mesmo tempo em que pratica a mutualidade, disponibilizando seus recursos investidos para o financiamento de atividades de outros associados, e assim sucessivamente, permitindo um ciclo virtuoso de ajuda mútua. Assim, os cooperados buscam, juntos, melhores condições para a obtenção de créditos frente ao mercado privado, muitas vezes restrito a pessoas de menor renda, microempresários e pequenos produtores rurais, além de outros serviços financeiros.

Em ambos os casos, poderíamos dizer que a cooperativa é uma parceria para ajudar na atividade individual de cada sócio.



### **Veja outro exemplo**

Pensemos em uma cooperativa de táxi. Ela funciona por meio de uma central telefônica que se comunica com um carro toda vez que é preciso buscar um passageiro em determinada região. Cabe ao sócio da cooperativa (o taxista) pagar uma taxa pelo uso comum do sistema de telefonia. Apenas isso. Trabalha por sua conta, no horário que desejar, faz concorrência ao outro taxista e nem necessita conhecê-lo. O seu trabalho está completamente sob seu controle (ALBUQUERQUE; MARCARENÔ, 1999).

## 1.2.12 Trabalho em comum

Existe uma correlação negativa entre a quantidade de trabalho em comum e a probabilidade de êxito da cooperativa, ou seja, quanto maior é a necessidade de trabalhar conjuntamente (como no caso das cooperativas de produção), menor é a probabilidade de êxito da cooperativa. Esta constatação resulta também do fato de que quanto maior é o trabalho em comum (conjunto) na cooperativa maior é a probabilidade de surgirem conflitos.

Esta é uma dura constatação para aqueles que têm uma visão muito romântica e até conservadora das cooperativas, pois contradiz uma das máximas da doutrina cooperativista que afirma ser a união, a solidariedade entre os sócios e o trabalho em conjunto, as condições máximas da existência deste tipo de organização.

### Exemplo

Pensemos em fundar uma cooperativa constituída por artesãos. Aumenta muito mais a probabilidade de êxito se for fundada uma cooperativa para a comercialização dos seus produtos, do que uma cooperativa para a produção dos artesanatos, onde cada um tem seu modo de produzir, seus hábitos arraigados, suas idiossincrasias, das quais não quer abdicar. Por meio de uma cooperativa de comercialização, cada sócio pode obter um melhor desempenho para os seus produtos, além de receber informações sobre o desejo dos seus clientes e assim adequar a sua produção às necessidades de sua clientela. Logo, este tipo de cooperativa atua como fonte de agregação para os seus sócios, facilitando todo o processo de coesão grupal, ao mesmo tempo em que permite o controle sobre a sua produção individual, evitando uma forte fonte de conflitos (ALBUQUERQUE; MARCARENÓ, 1999).

Vimos na seção anterior, o tipo de atividade produtiva da cooperativa e suas particularidades, e percebemos que as relações de trabalho entre os cooperados variam conforme o tipo de atividade da cooperativa e, também, das características particulares do grupo, resultantes significativamente do meio em que vivem.

É importante que o técnico ou agente em cooperativismo incorpore esta informação e a utilize em prol do grupo atendido. Praticando este conhecimento, você será capaz de discernir entre os tipos de cooperativa e propor alternativas coerentes no sentido de minimizar possíveis riscos que possam vir a afetar o empreendimento cooperativo.



Diante do exposto, verifica-se a importância de se trabalhar o grupo antes de constituir uma cooperativa, pois em um grupo coeso e comprometido esses riscos são menores, já que os objetivos são comuns e compartilhados entre todos os associados e a interdependência é maior.

### 1.2.13 Tamanho da cooperativa

As chances de ocorrerem conflitos na cooperativa aumentam conforme maior é o número de associados e, geralmente, nesses casos, a diretoria tende a se distanciar dos cooperados. Disso, surgem dificuldades de comunicação e participação na cooperativa. Dentre outros aspectos, a participação do sócio diminui e o seu comprometimento para com a organização também.



Se com o crescimento do número de sócios se amplia as chances de surgirem problemas de comunicação, participação e comprometimento, que propostas como agente do cooperativismo você sugere para diminuí-los/minimizá-los? Estes problemas existem e estão carentes de soluções urgentes e inovadoras.

Uma observação importante a fazer aqui, é que nem mencionamos o tipo de cooperativa. Talvez a primeira tentativa de resposta à pergunta seria começar com outra pergunta: mas qual é o tipo de cooperativa ou qual é a cooperativa?

Visto que cada cooperativa apresenta particularidades que são suas e que a solução de um determinado problema numa pode não se adequar a outra, precisamos conhecer em “miúdos” o empreendimento, foco de nossa análise.

### 1.2.14 Objetivo da cooperativa

Ao se planejar a constituição de uma cooperativa, deve-se ter muito claro qual é a sua atividade, e como esta atividade produtiva poderá atrair os sócios, gerando uma situação onde eles se beneficiem em participar do conjunto e se sintam motivados pelo trabalho em comum, permitindo obter resultados que individualmente seriam difíceis de atingir.



#### Exemplos

Em uma cooperativa de catadores o objetivo poderia ser “coletar, separar e dar o destino correto aos materiais recicláveis como papéis, plásticos, ferros, cobre, alumínio, vidros, resíduos de madeira, lixo eletrônico e resíduo de óleo alimentício”. Já em uma cooperativa de agricultores familiares poderia ser “contribuir para o fortalecimento da agricultura familiar com base na produção ecológica, economicamente viável e socialmente justa e solidária” e em uma cooperativa de pescadores “realizar o processamento de peixes e

derivados da pesca artesanal, produzindo artesanatos diversos e praticar a industrialização do pescado”.

### 1.2.15 Participação nas assembleias

Os técnicos, os doutrinadores e os ideólogos do cooperativismo valorizam muito as assembleias. Analisando a participação dos sócios, observa-se que os cooperados de cooperativas com problemas frequentam mais as assembleias que os sócios daquelas que não apresentam grandes problemas. Quando tudo está tranquilo, delegam a responsabilidade ou a tomada de decisões aos dirigentes e a outros sócios que gostam de frequentar as assembleias. O fato é que a participação do sócio é fundamental para o desenvolvimento das cooperativas. Entretanto, esta participação deve ser conquistada e estimulada visto que, na maioria dos casos, ou os sócios se desinteressam das assembleias ou a própria diretoria pouco faz para estimular a participação. O processo de comunicação entre a diretoria e os sócios é extremamente importante para que eles sintam-se parte da cooperativa e cada vez mais motivados a participar das decisões.

“Quanto maior o sucesso da cooperativa, maior o desafio na conquista da participação” (ALBUQUERQUE; MARCARENÕ, 1999).



### 1.2.16 Socialização organizacional

A socialização é o processo que busca integrar o indivíduo ao grupo, transmitindo a ele(a) as normas e costumes da cooperativa.

Não se restringe ao período inicial de ingresso da pessoa na organização. Deve se estender a todo o período de permanência do membro na cooperativa, pois, o objetivo também é preparar os indivíduos para assumir novos papéis e lidar com novas demandas e situações.

Assim, percebemos a importância da educação cooperativista neste processo, como fundamental para a sobrevivência das cooperativas. Por meio dela o associado ou futuro cooperado poderá entender o cooperativismo; saber o que é uma cooperativa; entender o seu funcionamento; o(s) seu(s) papel(eis) como membro; conhecer seus direitos, deveres e responsabilidades; e também a importância da cooperação.

A legalização da pessoa jurídica por si só não oferece a garantia de sobrevivência do empreendimento. O grupo precisa reconhecer os valores e princípios do



Em uma cooperativa o associado pode assumir diversos papéis: é dono (participa do controle da cooperativa) e ao mesmo tempo pode ser fornecedor (matérias-primas como grãos e recicláveis), usuário (produtos e serviços) e colaborador em conselho (administrativo ou fiscal).

## A-Z

### Análise SWOT

É uma ferramenta de gestão estratégica, onde a letra "S" da sigla significa "Strengths" (forças ou pontos fortes), a letra "W" significa "Weaknesses" (fraquezas ou pontos fracos), a letra "O" significa "Opportunities" (oportunidades) e a letra "T" significa "Threats" (ameaças ou riscos). Adaptando para o português podemos chamar esta ferramenta de análise de "FOFA" (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Por meio do levantamento destes fatores no grupo ou na cooperativa, pode-se entender melhor como pontos fortes podem ser aproveitados para identificar e aproveitar as oportunidades e compreender como os pontos fracos podem comprometer o progresso ou ampliar os riscos da cooperativa. Você deve ter percebido que a identificação destes fatores, quando da criação de uma cooperativa, faz jus a própria identificação dos aspectos psicossociais presentes no grupo objeto da análise.



Para saber mais sobre a Análise SWOT, assista a um vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=H4mDDpZURYI>

cooperativismo e estar cientes das responsabilidades que cada um tem para alcançar o êxito na atividade.

Podemos concluir que a educação, a formação e a informação são instrumentos usuais do processo de socialização organizacional. Caberá às lideranças, incluindo os agentes do cooperativismo, o desafio de elaborar as estratégias e adotar as melhores técnicas para tornar o processo de socialização das pessoas na cooperativa o mais bem sucedido possível.

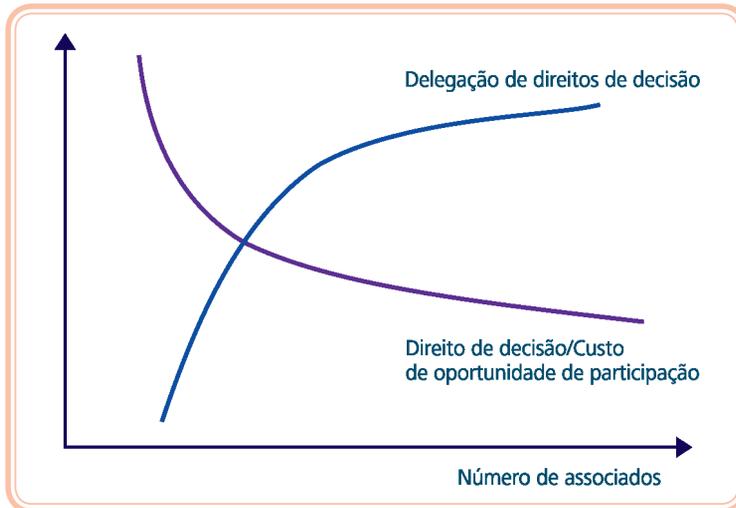
## Resumo

Nessa aula, abordamos noções de grupo e identidade social e exploramos os aspectos psicossociais que se fazem presente nas relações entre indivíduos e sociedade. Passamos pela conceituação da "participação", considerando-a como ferramenta indispensável para o sucesso no empreender uma cooperativa.

Podemos inferir que a constituição de uma cooperativa deve iniciar com um bom diagnóstico (conhecimento da realidade ou contexto de criação da cooperativa), que consiste em pesquisar os aspectos psicossociais do grupo, objeto de análise, e do local (ambiente) em que se encontra, procurando identificar, em outras palavras, suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (**Análise SWOT**) para subsidiar, da melhor maneira possível, o processo de constituição do empreendimento coletivo, no caso, de uma cooperativa.

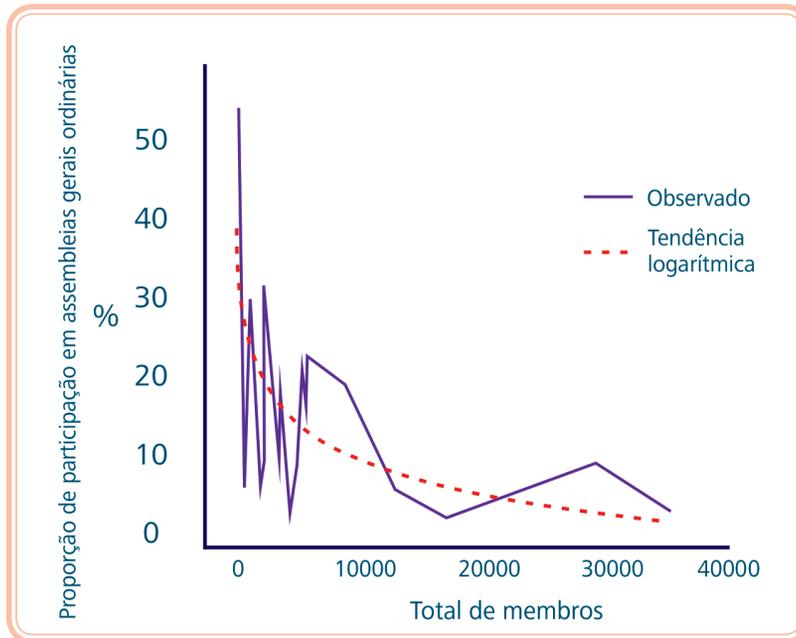
## Atividades de aprendizagem

1. A partir da Figura 1.3, surge um questionamento: o que está acontecendo com as cooperativas do ramo "trabalho"? Esta resposta nos importa muito. Sendo assim, caro(a) aluno(a), você está convocado(a) a contribuir com o desenvolvimento desta resposta, compartilhando seus achados e conclusões sobre as razões ou causas deste fenômeno e, ademais, participar do debate – no ambiente de aprendizagem – em torno desta questão.
2. Interprete os gráficos das Figuras 1.4 e 1.5:



**Figura 1.4: Relação do número de associados com a delegação das decisões em cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná**

Fonte: CTISM, adaptado de BIALOSKORSKI NETO, 2007



**Figura 1.5: Relação do número de membros com a participação em AGO nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná**

Fonte: CTISM, adaptado de BIALOSKORSKI NETO, 2007

3. Como proposta final dessa aula, solicitamos a você, prezado(a) aluno(a), o desenvolvimento da seguinte atividade: imagine que você é o agente cooperativista e é convidado para conhecer um grupo de agricultores familiares que está com a ideia de fundar uma cooperativa. Diante deste desafio você conclui que precisa organizar suas ideias, se preparar para realizar um bom diagnóstico e assim poder ter subsídios para uma boa análise. Chegaste a conclusão que precisas elaborar uma lista de questões

para dar-lhe suporte ao processo de coleta de informações durante sua visita, que permitirá a você gerar orientações mais consistentes e, assim, ajudar o grupo da melhor forma possível. Dito isto, esta atividade consiste em você elaborar este questionário explorando os aspectos psicossociais, informando também, que outros recursos/instrumentos além do questionário você faria uso em sua visita para coletar/obter informações.

**4.** Pesquise e responda:

- a)** Quais são as principais diferenças entre uma cooperativa e uma empresa tradicional ou mercantil?
- b)** O cooperativismo, sendo uma forma alternativa de organização do trabalho e um instrumento de **emancipação** dos trabalhadores, pode, muitas vezes, ser utilizado de forma inadequada e distorcida. Dito isto, o que vem a ser uma cooperativa de “fachada” ou “coopergato”?

**A-Z**

**emancipação**

Significa o ato de tornar livre ou independente e conquistar direitos. Considerando o contexto de nosso estudo em que a palavra aparece, podemos entender emancipação como a oportunidade que uma cooperativa pode oferecer para que o trabalhador possa melhorar suas condições de trabalho e renda e também sua condição social e cultural.

# Aula 2 – Formas de intervenção para a constituição de cooperativas

## Objetivos

Conhecer as estratégias de **intervenção** tutorial e participativa na constituição de cooperativas.

Conhecer o que são incubadoras de cooperativas.

## 2.1 Formas de intervenção

Como já vimos na primeira aula da disciplina, o processo de criação de uma cooperativa é uma etapa que requer um planejamento adequado, ou seja, se faz necessário um estudo aprofundado das características psicológicas e sociais do grupo interessado, além do ambiente em que a cooperativa irá atuar, para, depois, analisar as informações coletadas e propor ações para que esta etapa seja exitosa e traga bons resultados.

A intervenção aqui proposta tem como referência o trabalho a ser desenvolvido com grupos e ou comunidades que almejam criar uma cooperativa. Este trabalho corresponde a um conjunto de ações praticadas que podem ser desenvolvidas por agentes, assessores, lideranças e outros atores sociais, mas que não fazem parte do meio comunitário onde as ações se realizam.

Nessa aula, abordaremos duas formas de intervenção: a denominada tutorial e a denominada participativa. Com um pouco de reflexão sobre a própria palavra que define o nome de cada uma destas formas de intervenção (tutorial e participativa), podemos ter uma boa ideia sobre o que cada uma preza.

Antes de darmos prosseguimento ao estudo das formas de intervenção, é importante aprofundarmos nosso conhecimento sobre a palavra “participação” no contexto da criação de uma cooperativa, pois, conforme o tipo ou forma de intervenção, a participação torna-se mais ou menos evidente. Isto lhe ajudará a compreender melhor o nosso assunto.

A-Z

### intervenção

Prática utilizada para mudar o curso de algo. Um exemplo seria uma intervenção cirúrgica, que altera o curso de uma doença, buscando com isso alcançar a cura. Podemos ainda acrescentar que uma intervenção pode ter o propósito de coibir uma ação ou postura inadequada; ser uma forma de ajudar outros na resolução de problemas; e ainda apresentar uma função mediadora, por exemplo, de conflitos, crises e processos de desenvolvimento socioeconômico e ambiental.



A “participação” das pessoas no processo de constituição de cooperativas pode se dar com:

- a) Envolvimento voluntário sem, contudo, a participação em sua elaboração.
- b) Sensibilização, buscando aumentar as responsabilidades sobre a proposta de criação da cooperativa e os encorajando a um engajamento cada vez maior.
- c) Envolvimento no processo de tomada de decisão para a implementação da cooperativa, divisão de atividades e avaliação das decisões tomadas.
- d) O direito e dever da participação na busca pela solução dos problemas coletivos, assumindo a responsabilidade da busca da satisfação de suas necessidades básicas.
- e) Liberdade, permitindo a iniciativa e a criatividade, estimulando a autonomia.



Como agentes cooperativistas, precisamos entender que a “participação” é uma ferramenta indispensável aos processos de intervenção para a constituição de cooperativas.

A “participação” efetiva apenas ocorre quando se promove e garante a autonomia do grupo no processo de constituição da cooperativa. Do contrário, a “participação” passa a apresentar um caráter fantasioso, servindo apenas como “pompa” em discursos de agentes (políticos, técnicos, lideranças e outros atores locais) para convencer e transparecer como positivo o resultado até então alcançado pela intervenção realizada.

Embora a “participação” seja extremamente importante, devemos estar cientes de que ela não é o único elemento responsável pelo sucesso da intervenção. Podemos citar como outro elemento a predisposição dos indivíduos ou do grupo para a prática da cooperação (vimos isto no conteúdo da Aula 1). No geral, todos os aspectos psicossociais são importantes para o sucesso da prática intervencionista, mas sem a “participação” das pessoas diretamente beneficiadas pela cooperativa, os riscos de o empreendimento não dar certo aumentam, e muito.

Talvez você tenha se perguntado: mas como fazer para que haja uma participação efetiva? Podemos adiantar que você, futuro(a) técnico(a) em cooperativismo, poderá desempenhar um importante trabalho nessa área.

Sabemos que a participação está relacionada a um processo sistemático, onde a pessoa se sente e se reconhece como parte do grupo, ou do próprio processo.

Por trás disso, existe uma motivação, que é intrínseca e relacionada a interesses pessoais e coletivos. Este é o primeiro fator para o desenvolvimento de ações coletivas e fortalecimento do grupo local. Mas o que fazer para motivar?

Sendo a motivação intrínseca a cada pessoa, isto significa que ninguém motiva ninguém. A motivação acontece como fruto de determinadas condições que fazem com que o indivíduo sinta-se implicado e, portanto, disposto a participar efetivamente. Esse sentimento de implicação/engajamento pode ser despertado, mas não fornecido. Assim, pode-se dizer que o agente cooperativista pode provocar ou catalisar a motivação nos indivíduos do grupo por meio da criação de determinadas condições que a favoreçam, mas ele não pode implicar ou motivar ninguém atuando de forma impositiva ou apenas discursiva. Talvez até consiga, mas o resultado será uma motivação momentânea e frágil, que gera certa euforia no início, contudo acaba se degradando com o tempo pela ausência das condições, sejam materiais ou não, necessárias para sustentar o engajamento e possibilitar a participação das pessoas no processo.

Dito isto, a efetividade da participação dependerá em grande medida do agente cooperativista e das características psicossociais do grupo. As **habilidades humanas** do agente são extremamente relevantes no processo. Mas também deve apresentar certo grau de **habilidades conceituais** e **técnicas**. E o grupo, deverá apresentar união e ciência das responsabilidades que a criação da cooperativa exigirá, além de praticar a cooperação em detrimento da individualidade e manifestar solidariedade e comprometimento.

O processo de criação e desenvolvimento de uma cooperativa tem sua complexidade. Pode variar conforme o tipo de cooperativa, as características do grupo, as habilidades do agente, as articulações com órgãos de apoio e fomento e instituições locais, entre outros fatores.

O processo apresenta sua complexidade à medida que não nos preocupamos apenas com a constituição formal da cooperativa (parte documental e burocrática), que será apresentada mais adiante na disciplina.

Quanto mais refletirmos sobre o que é preciso para que o processo de constituição de uma cooperativa tenha êxito e o que é necessário para que a cooperativa se mantenha sustentável, maior é a complexidade e, portanto, o desafio.

## A-Z

### habilidades humanas

Capacidade de trabalhar com e entre outras pessoas, sendo demonstrada pelo modo como o agente se relaciona com as pessoas, incluindo a capacidade de facilitar, coordenar, liderar, comunicar e ouvir.

### habilidades conceituais

Capacidade de enxergar o processo de constituição e desenvolvimento da cooperativa como um todo e as inter-relações entre suas partes, pensando estrategicamente e tendo uma visão ampla e de longo prazo.

### habilidades técnicas

Corresponde ao entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas, incluindo o conhecimento especializado, a capacidade analítica e o uso de instrumentos e técnicas para a resolução de problemas específicos.



### 2.1.1 Intervenção tutorial

Neste tipo de intervenção, a ação do agente externo é coordenada no sentido de introduzir “ideias” pré-estabelecidas. Nestes casos, não verificamos uma participação efetiva do público alvo (grupo) na elaboração destas “ideias”. Assim, é o agente externo que elabora os diagnósticos, identifica os problemas, escolhe os meios para solucioná-los, estabelece as estratégias de ação e avalia as ações executadas. Cabe à população executar as ações prescritas. Nota-se, neste tipo de intervenção, uma dependência dos indivíduos ou do grupo em relação ao agente externo.



**Figura 2.1: Representação ilustrativa da intervenção tutorial**

Fonte: CTISM



#### Estudo de caso 1

Como complemento para o entendimento desta forma de intervenção, está disponível no ambiente virtual de nossa disciplina um exemplo (caso) que envolve a instalação (criação) de uma feira chamada “mercado do produtor”, em um município localizado no sul de Minas Gerais. Não é um exemplo que traz como empreendimento uma cooperativa, mas é um caso que esclarece de forma simples um processo de intervenção tutorial. No exemplo, a criação do mercado do produtor envolveu diversas entidades, dentre as quais a Prefeitura Municipal, a EMATER-MG (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais) e a CEASA-MG (Central de Abastecimento do Estado de Minas Gerais), que passaram a fomentar o empreendimento. Embora os estudos demonstrassem viabilidade técnica, o mercado do produtor não obteve o sucesso esperado. Posteriormente uma pesquisa foi conduzida com o objetivo de identificar as principais causas desse inesperado resultado. Os pesquisadores descobriram que as causas deveriam-se a heterogeneidade

interna da associação criada que “aglutinava” os agricultores e o papel tutorial dos agentes promotores do empreendimento.

Fonte: Alencar, 1995

### 2.1.2 Intervenção participativa

Neste tipo de intervenção, o grupo é estimulado pelo agente externo a desenvolver a habilidade de diagnosticar e analisar os seus problemas, decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-las, executar tais ações e avaliá-las, buscando, sempre que necessário, novas alternativas.

A intervenção somente é considerada participativa ao possibilitar que o grupo tome parte, expresse visões, fale e reflita sobre sua própria condição, suas experiências, conhecimentos, expectativas, desejos e necessidades, mais imediatos ou não.



**Figura 2.2: Representação ilustrativa da intervenção participativa ou educativa**

Fonte: CTISM

Aqui, o agente externo tem um papel educacional e sua função fundamenta-se no método pedagógico elaborado por **Paulo Freire** e conhecido como “conscientização”, cujo elemento central é a “reflexão-ação” (chamada de “práxis”), ou seja, que busca provocar o “pensar” sobre as problemáticas do mundo para fundamentar e estruturar o “agir”.

Veja as principais características do método proposto por Paulo Freire:

- É essencialmente educativo e busca, ao invés da prescrição de conhecimentos e ideias prontas (uma característica da intervenção tutorial), trabalhar o meio social e político, onde estão inseridos os setores menos privilegiados, com o intuito de criar condições para enfrentar os desafios que se apresentam.

#### A-Z

##### Paulo Freire

Foi um educador, pedagogo e filósofo brasileiro. Grandemente reconhecido por seus trabalhos na área de educação popular, tanto para a escolarização quanto para a formação de consciência política. Foi autor de vários livros dentre os quais o consagrado livro intitulado “Pedagogia do Oprimido”, que apresenta um método de ensino baseado no diálogo e debate (reflexão-ação), diferentemente do ensino de massa tradicionalmente conhecido que não considera ou pouco se preocupa com as especificidades e particularidades de cada indivíduo. Você terá a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre os métodos e conceitos que esse autor propõe na disciplina “Educação Cooperativa”.



- Apresenta como base o diálogo, onde as ideias são tratadas coletivamente, envolvendo o agente externo e o público-alvo (grupo) em um processo compartilhado e construtivo das ações e medidas a serem tomadas diante das necessidades coletivas.
- O agente externo possui como principal função acompanhar o processo em vez de interferir diretamente nele (uma característica da intervenção tutorial). Acompanha a análise das situações e decisões a serem tomadas, evitando intrometer-se de forma direta.
- Destaca a relevância de projetos econômicos de pequeno porte como forma de promover as atividades e iniciativas do(s) grupo(s) e implicar a sua participação.

Nesta abordagem, a educação é vista como um processo onde ela em si é o objeto e não um meio para atingir outros objetivos. Em outros termos, é entendida como um processo onde os indivíduos adquirem a capacidade de diagnosticar seus problemas, decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-los e desenvolver tais ações sem a interferência tutorial, transformando-se, assim, em criadores do conhecimento e em sujeitos ativos ao longo de todo o processo.



### **Estudo de caso 2**

Para entender melhor esta forma de intervenção, está disponível no ambiente virtual de nossa disciplina um exemplo (caso) que envolve uma Associação de pequenos produtores rurais, localizada na região sul do Estado de Minas Gerais. É um caso real que mostra um processo de intervenção participativa. No exemplo, o interesse pela criação da associação surgiu dos próprios produtores rurais, após processo contínuo de reflexão sobre o cotidiano da vida e o contexto que a envolve e também conhecimento de experiências associativas de outras regiões. O processo todo foi acompanhado por uma ONG (Organização Não Governamental) que se orientou no sentido de estimular os produtores a buscarem soluções para seus próprios problemas.

“Nenhum agente de fomento ou de apoio consegue garantir a eficiência, continuidade e sustentabilidade das ações promovidas se não houver engajamento do grupo em ações coletivas e na apropriação do processo” (FREITAS, 2011b).

Fonte: Alencar, 1995

## 2.2 Incubadoras de cooperativas

Uma incubadora é uma entidade (projeto ou programa de extensão, principalmente, de universidades) que comporta empreendimentos em criação e fortalecimento. As incubadoras tecnológicas se propõem a “deslanchar” ideias, oferecendo as condições básicas para que o projeto/negócio/empreendimento possa ser viabilizado na prática.

A incubação pode ser entendida como o período durante o qual o projeto do empreendimento é elaborado antes de assumir existência efetiva e autonomia. Portanto, é um tempo de amadurecimento e fortalecimento das bases para a sustentabilidade do empreendimento.

As primeiras experiências de incubação de empreendimentos surgiu no Brasil em 1985 com os chamados **parques tecnológicos**. Em 2003, já se somavam no Brasil 295 incubadoras (em operação e em pré-operação), incluídas todas as modalidades de **incubadoras: tecnológicas, tradicionais, mistas e outras categorias**. As incubadoras de cooperativas integram o último grupo, que naquele ano representou 13 % do total das incubadoras nacionais. Estas incubadoras começaram a surgir no Brasil em 1998, nas Universidades Federais (MC INTYRE et al, 2004).

Como vimos anteriormente, às incubadoras se encontram, em sua grande maioria, em universidades, tanto públicas quanto privadas. O propósito é dispor da infraestrutura existente nos campi e a experiência acumulada nas instituições para atuar no auxílio aos novos empreendimentos ou de projetos já atuantes e que necessitem de ajuda.

O projeto selecionado para incubação – em geral via edital de seleção – recebe orientação e acompanhamento de professores e estudantes universitários, além de estrutura, espaço físico e despesas básicas como luz e água subsidiadas ou a um custo baixo e compatível com o momento de fragilidade que um empreendimento apresenta quando de seu início, principalmente quando se tem poucos recursos financeiros disponíveis.

Existem incubadoras específicas para cooperativas. No Brasil, existem diversas espalhadas pelas universidades. Elas buscam transformar o potencial de um grupo em oportunidades de negócios, gerando trabalho e renda; valorizando a autogestão dos empreendimentos cooperativos, a cidadania e a apropriação coletiva dos resultados pelo grupo.

### A-Z

#### **parques tecnológicos**

Aglomerado de empreendimentos intensivos em tecnologia, em um espaço geográfico delimitado, urbanizado, estabelecidos próximos de universidades – incubadoras, centros de pesquisa e laboratórios – e empresas, buscando favorecer a integração entre estes atores e com isso a geração de inovação e tecnologia, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades e do país.

#### **incubadora tecnológica**

Aquela em que os empreendimentos têm como base a tecnologia e inovação e fazem uso do conhecimento como a principal matéria-prima de produção.

#### **incubadora tradicional**

Aquela em que os empreendimentos fazem uso de processos consolidados e amplamente difundidos nas suas etapas de produção e que buscam agregar valor ao que oferecem por meio de um “algo a mais” de tecnologia.

#### **incubadora mista**

Aquela que engloba as modalidades de empreendimentos tecnológicos e tradicionais.

#### **outras categorias**

Aquelas que integram empreendimentos não enquadrados como tecnológicos e tradicionais. Nesta categoria estão presentes as incubadoras de cooperativas.



Para saber mais sobre incubadoras de cooperativas nacionais e suas características e trabalhos, acesse:

<http://www.itcp.coppe.ufrj.br/>  
(UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro)

<http://itcpgv.org.br/>  
(FGV – Fundação Getúlio Vargas)

<http://www.itcp.unicamp.br/drupal/>  
(UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas)

[http://www.ufpa.br/cursoeconomia/extensao/projincubadora\\_final.htm](http://www.ufpa.br/cursoeconomia/extensao/projincubadora_final.htm)  
(UFPA – Universidade Federal do Pará)

<http://www.itcp.ufpr.br/>  
(UFPR – Universidade Federal do Paraná)

<http://www.itcp.usp.br/>  
(USP – Universidade de São Paulo)

<http://www.unochapeco.edu.br/incubadora-tecnologica-de-cooperativas-populares-itcp-unchapeco>  
(UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó)

<http://www.incubacoop.ufla.br/>  
(UFLA – Universidade Federal de Lavras)

<http://neaufrgs.wordpress.com/>  
(UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

<http://www.incoop.ufscar.br/>  
(UFSCar – Universidade Federal de São Carlos)

Predominantemente, o público atendido é constituído de trabalhadores desempregados ou pessoas em situação de emprego ou trabalho precarizado. Com isso, se permite um processo de inserção social e criam-se as pré-condições para alcançarem um maior grau de competitividade.

Essas incubadoras utilizam uma metodologia de trabalho com os grupos que vai ao encontro das práticas da intervenção participativa ou educativa. A proposta é auxiliar para que os participantes tornem-se sujeitos do seu próprio desenvolvimento, nos aspectos econômicos, sociais e políticos.

As etapas básicas de um processo de incubação de cooperativas são as seguintes:

- a) Pré-incubação** – tem por objetivo, por meio de oficinas e encontros, entrosar o grupo, aumentar o nível de coesão e confiança, ampliar as relações sociais necessárias para conquistar o desenvolvimento social e econômico, abordar assuntos sobre cidadania e trabalho, permitir que o grupo compreenda o funcionamento dos mercados, do que é e como se constrói um plano de negócio e trazê-los à compreensão sobre o que é uma cooperativa, o cooperativismo e a condição de associado. O tempo de duração desta etapa e os assuntos tratados podem diferir entre as diferentes incubadoras de cooperativas, podendo variar conforme os aspectos psicológicos e sociais do grupo e outras características como o tipo de cooperativa. Em média, esta etapa dura de três a seis meses.
- b) Incubação** – nesta etapa ocorre a implantação legal da cooperativa, inicia-se a organização de sua gestão, elabora-se projetos e planos de desenvolvimento e realiza-se as mudanças necessárias para possibilitar a sustentabilidade da cooperativa no médio e longo prazo. O tempo de duração desta etapa também varia conforme os elementos apresentados na primeira etapa, mas na média é de doze meses.
- c) Desincubação** – esta etapa consiste no processo de desligamento do empreendimento cooperativo da incubadora. Ocorre quando a cooperativa apresenta um grau de maturidade suficiente para manter-se sustentável no mercado. Não significa um rompimento da parceria entre a incubadora e a cooperativa, mas uma etapa importante de crescimento e ganho de autonomia da cooperativa, ao mesmo tempo em que redireciona as prioridades da incubadora para novos projetos.

As incubadoras de cooperativas podem ser consideradas um instrumento a ser utilizado em uma estratégia de intervenção para a criação de uma cooperativa, embora ainda seja um recurso que necessita ser mais divulgado e ampliado, tanto em abrangência de atuação quanto de vagas.

## Resumo

Nessa segunda aula, estudamos as “posturas” de intervenção que os agentes externos podem assumir, tutorial e participativa, ou ainda, um “mix” de ambas. Vimos que as incubadoras de cooperativas são instrumentos que potencializam ideias, oferecendo suporte para o desenvolvimento de empreendimentos.

Após conhecer as nuances da “participação” e das intervenções tutorial e participativa, temos elementos suficientes para avaliar nosso próprio posicionamento em processos de intervenção, ao mesmo tempo em que temos condições de analisar também outros casos. É importante que estes conceitos estejam entendidos para uma leitura adequada da realidade.

## Atividades de aprendizagem

1. Compartilhe suas considerações sobre o “estudo de caso” apresentado no item 2.1.1 sobre a “intervenção tutorial” com os colegas no ambiente virtual de aprendizagem da disciplina. Procure analisar o caso relacionando à problemática da estratégia de intervenção adotada com os aspectos psicossociais, que foram tratados na aula anterior.
2. Compartilhe suas considerações sobre o “estudo de caso” apresentado no item 2.1.2 sobre a “intervenção participativa” com os colegas no ambiente virtual de aprendizagem da disciplina. Procure analisar o caso relacionando a estratégia de intervenção adotada com os aspectos psicossociais, que foram tratados na aula anterior.
3. Pesquise e compartilhe, no ambiente virtual de aprendizagem da disciplina, um caso de intervenção tutorial ou participativa em uma cooperativa. Pode ser um vídeo, um artigo ou um relato seu de uma experiência que conheça. Para dar o início a esta atividade, assista os vídeos a seguir, que tratam de um exemplo de intervenção participativa, numa cooperativa chamada COORIMBATÁ, localizada no Estado do Mato Grosso.



Para assistir aos vídeos acesse:

Vídeo 1: <https://www.youtube.com/watch?v=1G4lm31xIKA>

Vídeo 2: <https://www.youtube.com/watch?v=bF0F364WnYU>

Vídeo 3: <https://www.youtube.com/watch?v=eLtYgVcj1C4>

4. Escreva, com suas palavras o que vem a ser a intervenção tutorial e a intervenção participativa.

# Aula 3 – Participação e a Organização do Quadro Social – OQS

## Objetivos

Conhecer a importância da participação dos associados na gestão e governança das cooperativas.

Conhecer a ferramenta de gestão de associados denominada “OGS: Organização do **Quadro Social**”.

## 3.1 Considerações iniciais

Na primeira aula da disciplina, exploramos brevemente a questão da participação do quadro social nas instâncias de decisão (assembleias), como um fator social relevante para o progresso de uma cooperativa. Inclusive, interpretamos um gráfico onde observamos que quanto maior o número de associados em uma cooperativa menor é a participação dos associados nas assembleias. Esta foi a tendência mostrada pelo estudo realizado por Bialoskorki Neto (2007) com as cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná.

Também exploramos a questão da participação. Neste caso, aprofundamos o conceito e os diversos significados da palavra “participação”, com a preocupação de permitir o entendimento de sua importância em processos de intervenção para a constituição de cooperativas. Nesta parte questionamos sobre como fazer para que a participação seja efetiva.

Nessa terceira aula iremos retomar o assunto da participação, inicialmente apresentado na primeira aula da disciplina e apresentar a OQS, organização do quadro social, ferramenta de gestão dos associados de uma cooperativa.

## 3.2 Importância e determinantes da participação dos associados na gestão de cooperativas

A participação dos associados nas **estruturas de gestão e governança** das cooperativas é uma variável básica para viabilizar a transparência, a tomada de decisões condizentes com as necessidades dos cooperados, ampliar as chances

### A-Z

#### quadro social

Corresponde ao conjunto ou ao total de associados de uma cooperativa. Seu tamanho é ilimitado, sendo o mínimo de 20 sócios, mas pode ser administrado por meio de regras ou requisitos de associação. Em algumas cooperativas é dividido em grupos menores para facilitar a participação na sua gestão. Todos que o compõem são dotados de poder equitativo nas decisões da cooperativa, colocando-se a favor ou contra diante das propostas apresentadas nas instâncias deliberativas. O tamanho do quadro social é um indicador importante para dimensionarmos uma cooperativa em termos de importância social local e regional.

### A-Z

#### estrutura de gestão e governança

Corresponde às instâncias deliberativas da cooperativa, às assembleias gerais extraordinárias e ordinárias. Também podemos citar, caso a cooperativa apresente os associados organizados em núcleos, as reuniões e assembleias de núcleo.

de sucesso na execução de ações e, conseqüentemente, criar condições para que a cooperativa possa alcançar os resultados esperados.

É sabido que a participação é um processo relacional e conflituoso. Envolve as relações entre os associados, destes com a cooperativa e desta com o mercado. Estas inter-relações variam em intensidade e complexidade. Todas elas desencadeiam inúmeros conflitos, que podem surgir de desentendimentos entre membros, divergências de interesses, princípios pessoais antagônicos, decisões e propostas inadequadas, problemas de gestão, descumprimento de acordos, entre outros.

A participação é uma forma de controle e fiscalização da operacionalidade e execução dos objetivos e atividades da cooperativa. Contribui para que todos criem consciência coletiva e ajam em prol da coletividade. Quanto maior é a participação, maior é a pressão sobre os dirigentes da cooperativa e seus funcionários para que as coisas sejam feitas corretamente, em prol do benefício coletivo. Ao mesmo tempo em que a participação pode gerar conflitos, também gera laços que os evitam e que auxiliam na sua resolução.

Já conseguiste perceber, até aqui, o quão importante é a participação dos membros para a gestão e governança de cooperativas? Quando se fala de participação é difícil não associarmos com cooperação. É que uma tem tudo a ver com a outra.

No ambiente das cooperativas, a cooperação pode ser tratada basicamente sob duas formas:

- Como voluntarismo e solidariedade, tendo como base relações de troca de bens e serviços, onde se tem a cooperação como algo apenas voluntário.
- Como econômica, sendo necessária para que o empreendimento coletivo cresça num mercado de ampla concorrência e que é conduzido pela lógica da eficiência.

A primeira está muito presente durante as fases de criação e início de funcionamento das cooperativas, onde a unificação de interesses comuns, a união do grupo e as relações solidárias apresentam-se fortificadas; também se mostra uma das bases que dão sustentação aos empreendimentos caracterizados como de **economia solidária**. À medida que a cooperativa cresce e se desenvolve, a participação econômica dos associados torna-se muito importante para dar

## A-Z

### **economia solidária**

Movimento que corresponde ao conjunto de atividades econômicas – predominantemente: produção de bens, prestação de serviços e finanças solidárias – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores sob a forma de autogestão. Fazem parte do movimento empreendimentos econômicos solidários – incluindo cooperativas – e as entidades de apoio como incubadoras, órgãos de assistência social, associações, redes de crédito, entre outras.

respaldo ao crescimento da cooperativa, que é impulsionada pelo mercado e pela necessidade de gerar renda e outras contrapartidas aos próprios associados.

O que se verifica de maneira ampla nos dias de hoje é que a cooperação, para caracterizar-se como exitosa para o associado, somente ocorre se os resultados econômicos – principalmente – que obtêm com a forma cooperativada forem maiores que os que pode obter individualmente. É muito importante destacar isto, e gostaríamos que todos refletissem sobre esta questão: se o cooperado não enxergar claramente o que a cooperativa vai trazer de melhorias objetivas para a sua atividade profissional, é muito difícil que este se vincule de fato à cooperativa e que participe de maneira ativa. Portanto, a cooperativa é uma sociedade de pessoas, que constituem uma empresa que opera de forma a proporcionar benefícios para os seus donos – os cooperados. As cooperativas não visam lucro, mas elas existem para auxiliar os cooperados a alcançarem os seus objetivos, inclusive o “lucro”, como tantos outros.

O processo de participação do associado na cooperativa e nas estruturas de gestão e governança envolvem custos, que por vezes a limitam, como:

- Custos econômicos (capital, bens, patrimônio, etc.), ligados ao processo de constituição da cooperativa (um dos fundadores, por exemplo) e do ato de associação, que requer quitação de **quotas-parte** pelo interessado. Quanto à participação nas assembleias e outros encontros, o custo relacionado ao deslocamento do associado (combustível, entre outros) até o local das reuniões é um fator importante que afeta sua participação.
- Custos decisórios, que expressam em aceitar decisões contrárias, expressando o respeito à coletividade, como aceitar a necessidade de comercialização com regras comuns, por exemplo.
- Custo de oportunidade do tempo e do trabalho do sócio, no sentido de que a participação implica em dispor de seu tempo e, dependendo do dia e horário dos encontros, de seu trabalho, que somado ao custo de deslocamento faz com que sua participação seja menor quanto maior estes custos.

No Brasil, ainda tem-se a imagem das cooperativas como meras distribuidoras de sobras e benefícios. Esta visão, associada ao fato de que a **contratualização** (que é adotada com frequência em países da Europa como a Alemanha, por exemplo) no país ainda é pouco adotada por parte das cooperativas como

## A-Z

### quotas-parte

Quando da associação, o indivíduo subscreverá (fará a promessa de pagamento) e posteriormente integralizará (efetivará o pagamento), em seu nome, certo número de quotas-parte que irão compor o capital social da cooperativa. O número de quotas-parte varia muito entre as cooperativas, inclusive seu valor monetário. Pode ser um real, cem reais ou outro valor, desde que não ultrapasse o valor do salário mínimo. Tanto o número quanto o valor são definidos em assembleia e respaldados pelo estatuto social da cooperativa.

### contratualização

Corresponde à utilização de contratos de caráter formal e legal entre a cooperativa e o cooperado buscando com isso uma garantia de entrega da produção pelo associado.

**A-Z****oportunista**

Aquele que desvia sua produção para outra organização/empresa vislumbrando um ganho adicional imediato como, por exemplo, o pagamento por parte do concorrente de R\$ 0,50 ou R\$ 1,00 a mais por saca de soja.

instrumento garantidor das relações de troca entre cooperativa e cooperado (a contratualização no Brasil não é obrigatória e não existe uma obrigação que determine a participação do cooperado com sua cooperativa), dá margem para que o cooperado aja de forma **oportunista** diante de uma oferta mais atrativa de outras organizações/empresas concorrentes.

Frente a estes fatos, se apresenta uma fragilidade nas relações (predominantemente informais) de confiança entre as partes e, conseqüentemente, a participação é afetada, visto que o associado que pensa e age assim, pouca importância dá para a cooperativa, vendo-a apenas como mais uma dentre as organizações com as quais pode se relacionar comercialmente. O resultado é oneroso para a cooperativa, afetando sua eficiência econômica.

É muito difícil que uma organização consiga oferecer benefícios (melhores que a concorrência) em todos os momentos. O cooperado tem que ter consciência que a cooperativa está ao lado dele durante todos os dias do ano e, normalmente, ao longo de muitos anos. Todo este acompanhamento e os benefícios históricos oferecidos têm um custo. E sempre aparecerão empresas concorrentes que têm plenas condições de ofertar um pouco mais pela produção do associado (no caso do ramo agropecuário). O problema é que estas empresas não oferecem assistência técnica, não financiam a compra de insumos e compram a produção no momento que bem entendem. É necessário que os cooperados percebam a cooperativa como uma parceira de longa data e que estará sempre ao seu lado, de forma que os R\$ 0,50 ou R\$ 1,00 pago a mais pela produção não são mais benéficos do que todos os outros benefícios oferecidos pela cooperativa.

Estamos partindo do pressuposto de que as cooperativas são bem gerenciadas e de fato cumprem com o seu papel, que é oferecer e gerar bons resultados a seus associados. Os dois lados têm que fazer a sua parte: o cooperado deve operar integralmente com a cooperativa e a cooperativa deve trabalhar com muita seriedade e eficiência para atender aos interesses dos associados. Oportunismos de qualquer um dos lados podem minar a relação e a confiança entre as partes, o que não é interessante para ninguém. O cooperado é o dono da cooperativa e ele deve trabalhar para que ela tenha condições de efetivar o seu propósito, que é servir aos seus proprietários.

Neste contexto, a adoção de contratos formais, já consagrados em outros países, vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões do movimento cooperativista brasileiro. Os contratos atuam como mecanismos redutores

de comportamentos oportunistas, já que à medida que as cooperativas vão aumentando muito o seu número de sócios, a relação com estes vai ficando cada vez mais complexa. Daí a importância da Organização do Quadro Social – OQS, que falaremos mais adiante.

Existem outros fatores que podem afetar a participação dos associados nas estruturas de governança ou de gestão das cooperativas de forma:

- **Positiva**

“A distribuição das **sobras líquidas**, que representa um aumento na renda dos associados proporcional ao volume de operações que cada um deles realizou junto à cooperativa” (VON ENDE et al, 2011).

“Uma maior diversificação das atividades da cooperativa pode incentivar, além da participação, compromissos relacionais, refletindo numa menor perda residual dos cooperados” (BIALOSKORSKI NETO, 2007; MENEGÁRIO, 2000).

“A disposição de um sistema de informações eficiente que demonstre a realidade administrativa e a evolução dos negócios da cooperativa” (CRÚZIO, 2005; ABRANTES, 2004).

- **Negativa**

Um grande número de cooperados implica numa maior área geográfica de atuação da cooperativa e provavelmente mais difícil será tanto para o associado quanto para a organização cooperativa incentivar a participação. Também resulta numa maior divisão nos direitos de decisão em Assembleias Gerais Ordinárias, visto que o valor relativo do voto ficará menor e isso poderá não incentivar o processo de participação (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Estes elementos tornam mais onerosos os custos de oportunidade da participação do associado. Por exemplo: a mobilização da participação do associado pela cooperativa e sua efetiva participação torna-se mais fácil quando a distância de sua residência até a sede da cooperativa é de 10 km ou 50 km? O associado terá maior poder de decisão em uma cooperativa com 20 ou com 100 associados? Normalmente, o crescimento econômico da cooperativa implica em um maior número de associados, que por sua vez pode ser prejudicial para a participação pela ampliação das distâncias e diminuição do valor relativo do voto, o que, por sua vez, implica em custos de participação (deslocamento, tempo, trabalho) para o cooperado. Assim,

## A-Z

### sobras líquidas

Montante de recurso que representa a sobra da cooperativa, ou seja, representa um valor fruto de um resultado positivo do balanço anual, que é destinado para compor os fundos obrigatórios da cooperativa – Fundo de Reserva e Fundo de Assistência Técnica Educacional (FATES) –, bem como outras disposições previstas em lei e no estatuto da cooperativa e distribuição aos associados proporcionalmente às operações realizadas pelo mesmo durante o exercício em questão.

teoricamente, os custos são maiores que os benefícios de sua participação. Sugestão: caso considere necessário, retome os gráficos das Figuras 1.4 e 1.5 que interpretamos na Aula 1, para complementar o entendimento. Um grande número de associados também pode ocasionar uma diminuição do monitoramento entre os membros, que pode refletir em enfraquecimento das relações entre os associados e destes com a cooperativa, causando por consequência, a perda do sentido da importância da participação.

“A falta de informação e a prestação de informações não qualificadas por parte da cooperativa aos seus associados” (ABRANTES, 2004). A cooperativa não pode ser uma “caixa preta”. É preciso um fluxo de informações intenso e com qualidade. Isto aumenta a transparência.

Definição vaga dos direitos de propriedade segundo Bialoskorski Neto (2007): ausência de definições claras que deem conta de explicar o papel do associado como dono da cooperativa (apresentando atribuições de monitoramento e controle das atividades e ações da cooperativa) e de como fazê-lo apropriar-se disso.

Quando relacionamos a participação social nas instâncias deliberativas com o desempenho econômico da cooperativa, encontramos na literatura, duas possibilidades:

- A de Menegário (2000) que diz que quanto maior o crescimento da participação dos cooperados, maior é o nível de monitoramento e, portanto, melhor o desempenho econômico da cooperativa.
- A de Bialoskorski Neto (2007) que diz que quanto maior o desempenho econômico da cooperativa maior o incentivo a diminuição da participação social, fruto do grande número de membros, que por sua vez gera divisão do poder de decisão do associado e custos de oportunidade, onerando sua participação.

Um encontrou que uma maior participação implica em melhor desempenho econômico e o outro o contrário, que o melhor desempenho econômico implica em menor participação, embora ambos tenham trabalhado com cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. Podemos perceber que esta relação – participação e desempenho econômico – não possuem um único resultado possível e, portanto, até pode comportar outros resultados.

A busca por alternativas e ou soluções sobre a questão da participação dos cooperados nas estruturas de gestão e governança de cooperativas deve ser orientada no sentido de permitir que o “**poder social**” dos cooperados possa se manifestar de forma mais efetiva e que os custos de oportunidade – apresentados anteriormente – possam ser minimizados. Seguindo estas orientações, as cooperativas vêm elaborando formas/estruturas organizacionais mais dinâmicas para tornar efetiva a participação dos associados. Uma delas é a comumente conhecida como “OQS: Organização do Quadro Social”, que é o nosso próximo assunto.

### 3.3 Organização do Quadro Social – OQS

No início do cooperativismo brasileiro o “**lado social**” das cooperativas era evidente, e por vezes, ocorria de forma paternalista e assistencialista. Com o decorrer do tempo ocorreram muitas mudanças e hoje o “lado empresarial” nas cooperativas é verificado como necessário, muito em resposta ao mercado globalizado e de ampla concorrência, assim como pelo crescimento e desenvolvimento das cooperativas.

Passou o tempo em que o associado participava da cooperativa simplesmente porque a ideia do empreendimento era boa ou interessante ou porque a condição de dono lhe conferia algum grau de reconhecimento na comunidade. Atualmente, o associado o é se a cooperativa for capaz de atender às suas expectativas, que se encontram principalmente voltadas para o econômico, enquanto empresário individual. Normalmente, o associado quer evoluir, crescer, se desenvolver. E a cooperativa, como instrumento de organização social e econômica, deve contribuir para que isso ocorra.

A atuação com caráter mais empresarial acaba desencadeando, em muitas cooperativas, um distanciamento dos associados, cuja participação na gestão e governança da cooperativa, em grande medida, acaba limitando-se a presença na assembleia geral ordinária, realizada anualmente.

O bom funcionamento de uma cooperativa perpassa pela ampla participação dos associados, do seu conhecimento do dia-a-dia da organização e também da sua identificação com os negócios cooperativos por ela praticados. Aqui cabe retomarmos o questionamento da Aula 1: mas como tornar a participação efetiva?

#### A-Z

##### **poder social**

No contexto, corresponde ao direito e a capacidade que os associados possuem de contribuir para o sucesso da organização, por meio de suas opiniões, sugestões e participação decisória nos encontros, reuniões e assembleias da cooperativa. É dar voz e vez a maioria, para que as deliberações reflitam seus anseios e necessidades.

##### **lado social**

A cooperativa é um empreendimento cooperativo socioeconômico. O desenvolvimento de suas atividades econômicas busca atender às demandas sociais de seus associados, seja uma ocupação ou trabalho, a inclusão financeira, uma melhor obtenção de renda e qualidade de vida, acesso a serviços antes inacessíveis em outras organizações, etc. Estas dimensões econômica e social precisam ser equilibradas. Nem muito de um nem pouco de outro. O social precisa do econômico para ser viabilizado, mas priorizar o econômico em detrimento do social descaracteriza a essência do cooperativismo, em que a pessoa ou o indivíduo é mais importante e não, no caso, o capital. Este é um meio e não um fim. A cooperativa tem que ser eficiente como empresa para que ela possa gerar os seus benefícios sociais, razão da sua existência.

Um amplo e eficiente sistema de comunicação, informação e educação cooperativista e técnica, por meio do quadro social organizado, pode ser uma estratégia a ser adotada pela cooperativa para alcançar resultados positivos de participação.

A OQS busca criar um ambiente que propicie a participação dos associados na gestão e governança da cooperativa, permitindo que ocorra a integração destes com os dirigentes e funcionários, criando assim um espaço de diálogo e de troca de ideias entre ambos, permitindo também alinhar às necessidades dos associados aos objetivos e atividades da cooperativa. Os laços estreitados entre as partes permitem um maior comprometimento e profissionalismo de ambos.

## A-Z

### núcleos

Corresponde a um grupo de associados que se reúnem com o objetivo principal de facilitar e estimular a participação dos mesmos na gestão e deliberações da cooperativa.



A OQS será também trabalhada na disciplina "Educação Cooperativa", cujo enfoque será dado aos processos educativos que envolvem a preparação e manutenção da organização do quadro social em uma cooperativa.

Como isto é feito? Por meio da OQS, são constituídos **núcleos**, que nada mais são do que grupos de associados reunidos pela proximidade geográfica, por interesses comuns ou por atividades produtivas específicas. A ideia é qualificar e intensificar a participação dos cooperados na discussão da gestão da cooperativa. Normalmente, cada núcleo possui um representante que é eleito pelos seus próprios membros. Juntamente com os representantes dos demais núcleos, desempenham a função de porta-vozes da opinião dos cooperados de cada núcleo nas discussões e decisões da cooperativa tratadas nas instancias deliberativas. Isto aumenta o fluxo de informações nos dois sentidos (cooperado/cooperativa e cooperativa/cooperado). Assim, com mais envolvimento e uma maior interação é possível que a cooperativa atenda melhor os anseios dos cooperados, motivando-os a participar cada vez mais e melhor.

Neste contexto, a OQS é uma importante ferramenta que abre um espaço para a melhoria da interação entre os associados e a cooperativa. As reuniões de núcleo podem auxiliar no conhecimento, discussão e troca de experiências sobre novas tecnologias e formas de manejo, bem como na formação e identificação de novas lideranças, na promoção do cooperativismo, sua doutrina e valores. Um dos seus principais objetivos é aumentar o acompanhamento por parte do cooperado sobre o que acontece na cooperativa, buscando tornar mais efetiva sua participação nas decisões a serem tomadas pela cooperativa.



### Importante!

A eficiência da cooperativa está diretamente associada ao êxito individual dos associados.

Acompanhe, a seguir, um caso que apresenta um pouco sobre o surgimento da organização do quadro social no Brasil:

Em 1968, quando a diretoria da Cooperativa Mista Bom Jesus Ltda., de Lapa, Paraná, tomou posse, a entidade encontrava-se em uma situação extremamente difícil, representada pela falta de integralização do capital por parte dos associados, não movimentação com a cooperativa, perdas apresentadas no último exercício, descontentamento dos associados e outros problemas. Foi então necessária, além de uma boa administração, a colaboração e compreensão efetiva dos associados para reerguer a cooperativa. Para isso, havia necessidades de levar ao conhecimento dos associados o que vinha acontecendo, o porquê e a forma de solucionar os problemas para evitar que a cooperativa fracassasse. A solução encontrada foi a de obter um maior contato com os associados, levando ao conhecimento deles todos os planos e passos da cooperativa, bem como conhecendo os problemas e suas opiniões. Pensou-se em criar um elo entre a cooperativa e os associados por meio de um grupo com representantes de cada comunidade da área de ação da cooperativa, para que mantivessem sempre acesa a chama entre os associados e a cooperativa. Esse grupo foi chamado de comitê educativo. O trabalho realizado conseguiu reerguer a cooperativa e a experiência foi sendo adaptada, testada e implantada em várias outras cooperativas paranaenses, chegando, posteriormente aos demais Estados. A partir dos resultados positivos desta experiência, a organização do quadro social em núcleos foi implantada em inúmeras cooperativas do Rio Grande do Sul, Minas Gerais e de outros Estados (GOUVÊA SANTOS).

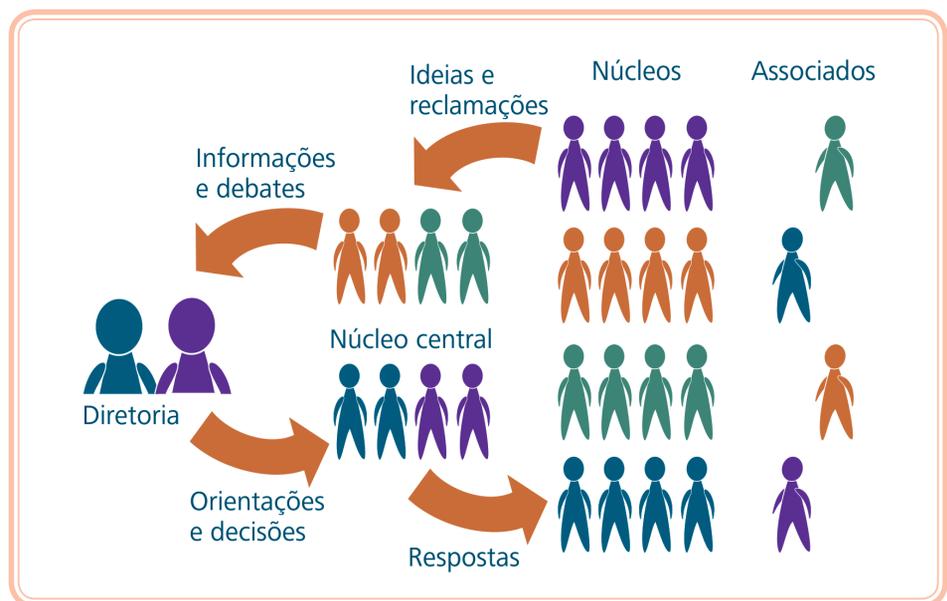
Como é extremamente custoso consultar os associados individualmente – principalmente em grandes cooperativas – e pelo fato de que os interesses individualizados não trazem a viabilidade necessária à administração e tendo por certo que os seus interesses podem ser iguais, semelhantes ou até contrários, surge a necessidade de organizar os membros da cooperativa em pequenos grupos, chamados de “núcleos”, “comitês”, entre outros nomes de significação semelhante, para que se chegue a um denominador comum.

Os núcleos ou comitês representam um grupo de associados, definidos por região geográfica ou por interesse (uma comunidade ou o agrupamento de duas ou mais comunidades, por exemplo) ou pessoas que atuam com a mesma atividade, que se reúnem periodicamente (preferencialmente uma vez por mês ou sempre que necessário) com o acompanhamento de técnico(s) ou

funcionário(s) da cooperativa (comumente chamado(s) agente(s) de desenvolvimento cooperativista), que é(são) responsável(eis) pelos processos de assessoramento e monitoramento das atividades do núcleo, considerando sempre os aspectos ligados a produção, industrialização, comercialização, assistência técnica e outras necessidades ou possibilidades particulares do grupo de associados. Quando a cooperativa está organizada desta forma, todo o associado da mesma faz parte de um núcleo.

Cada núcleo elege seu(s) representante(s) – o(s) delegado(s) ou coordenador(es), que pode ser um ou mais conforme o seu número de participantes – que irão também compor o núcleo central da cooperativa, cuja função é apresentar à cooperativa as necessidades sociais e econômicas dos associados dos núcleos. Este núcleo central congrega todos os delegados de núcleos e possui coordenação própria.

Nos núcleos, além de encontros informais e reuniões, são realizadas pré-assembleias – chamadas assembleias de núcleos e preparatórias às assembleias gerais – para que os associados possam votar nas propostas em pauta relacionadas, por exemplo, ao planejamento estratégico da cooperativa. Apresentadas as propostas e votadas, a deliberação ou posição dos membros do núcleo será representada por seu(s) coordenador(es) no núcleo central e nas assembleias gerais.

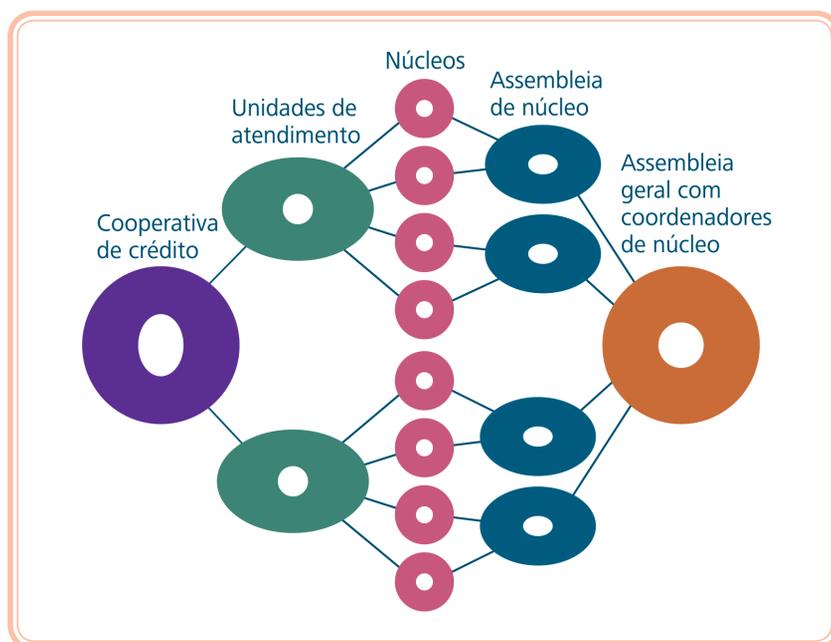


**Figura 3.1: Exemplo de organização do quadro social de uma cooperativa agropecuária, apresentando os principais fluxos de comunicação e seus conteúdos**

Fonte: CTISM, adaptado dos autores

Esta forma de funcionamento aqui apresentada é a mais comum, mas existem inúmeras formas diferentes e adaptadas à realidade e peculiaridades de cada

cooperativa. Veja por exemplo, o organograma da organização do quadro social do SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo), apresentado na Figura 3.2.



**Figura 3.2: Organograma de funcionamento da organização do quadro social do SICREDI**  
Fonte: CTISM, adaptado de Fundação SICREDI, 2011

A organização do quadro social é um projeto amplo e que exige recursos e investimentos por parte da cooperativa. Não basta simplesmente organizar dividindo os associados e criando grupos. É imprescindível preparar a base ou as condições para o seu funcionamento, sendo necessário, por exemplo:

- A sensibilização e motivação dos associados.
- A definição clara e objetiva da função dos núcleos em relação à cooperativa.
- A conscientização dos conselheiros da cooperativa (administrativos e fiscais), diretores executivos, gerentes e técnicos da cooperativa quanto ao trabalho com os núcleos e o núcleo central.
- A integração da assistência técnica e de toda a cooperativa com o trabalho dos núcleos.

### **Importante!**

A organização do quadro social pode e deveria ser pensada no planejamento da constituição de uma cooperativa.



## Resumo

Nessa aula, verificamos a importância da “participação” dos associados nas instâncias deliberativas e seus efeitos sobre os resultados da cooperativa. Estudamos sobre a organização do quadro social, que almeja facilitar e motivar a participação dos cooperados, buscando fortalecer as relações entre o quadro social e a diretoria, despertando cada vez mais no associado o sentimento de sentir-se dono e, assim, apoderar-se de uma função fiscalizadora e monitora das ações executadas pela cooperativa.



## Atividades de aprendizagem

1. Como diminuir/amenizar os custos para facilitar/estimular a participação dos cooperativados nos encontros deliberativos da cooperativa?
2. Na cooperativa em que você é associado(a) ou numa que você conhece, a participação social vai ao encontro do resultado que encontrou Menegário ou Bialoskoski Neto? Diga qual é a cooperativa e comente.
3. A implantação de um projeto de organização do quadro social é um grande desafio para as cooperativas e muito mais para o(s) técnico(s) que é(são) o(s) responsável(is) por sua elaboração, implementação e monitoramento. Se você fosse o encarregado por tal projeto, que postura você adotaria, tutorial ou participativa? Justifique.

# Aula 4 – Ordenamento interno das cooperativas e os procedimentos para sua constituição

## Objetivos

Conhecer como as cooperativas são estruturadas internamente.

Conhecer quais são os elementos necessários para sua constituição.

## 4.1 Considerações iniciais

Como (pré) requisito para iniciarmos a estudar os assuntos desta aula, é importante que todos conheçam ou (re)lembrem o conceito de cooperativa, suas características e ramos.

Conforme a Lei nº 5.764/71, que é a “lei maior” do cooperativismo, cooperativa é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços a seus associados – que contribuem com bens ou serviços para o exercício da atividade econômica cooperativa, de proveito comum e sem o objetivo de lucro – e que pode adotar por **objeto** qualquer gênero de serviço, operação ou atividade.

As principais características das cooperativas segundo a referida lei são:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.
- Variabilidade do capital social representado por quotas-partes.
- Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais.
- Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade.
- Singularidade do voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exercem atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade.

### A-Z

#### objeto

Corresponde ao gênero e espécie das atividades desenvolvidas pela cooperativa. Para mais informações acesse o Capítulo III da Lei nº 5.764/1971.

**fundos**

As cooperativas são obrigadas a constituir um Fundo de Reserva (FR, destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades) e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto no estatuto, aos empregados da cooperativa).

O FR é constituído por 10% (dez por cento), no mínimo, das sobras líquidas do exercício e o FATES é constituído de 5% (cinco por cento), no mínimo, das sobras líquidas apuradas no exercício. A cooperativa via assembleia geral pode criar outros fundos, desde que bem esclarecidos sua formação, aplicação e liquidação. Para mais informações consulte o Capítulo VII da Lei nº 5.764/1971.

**admissão**

Processo de registro de associação de um novo associado à cooperativa, salvo se houver impossibilidade técnica por parte deste para atender o objeto da cooperativa. Para mais informações consulte o Capítulo VIII da Lei nº 5.765/1971

- Quórum para o funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital.
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembleia geral.
- Indivisibilidade dos **Fundos** de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social – FATES.
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social.
- Prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa.
- Área de **admissão** de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Vamos aproveitar este momento também para conhecer e resgatar – da atividade proposta na Aula 1 – algumas das principais diferenças entre cooperativa, associação e empresa tradicional ou mercantil, que são apresentadas no Quadro 4.1.

**Quadro 4.1: Diferenças entre cooperativa, associação e empresa**

Cooperativa	Associação	Empresa mercantil
União de pessoas que se organizam em sociedade para exercer atividade econômica e social.	União de pessoas que se organizam para fins não econômicos.	Sociedade empresarial é, geralmente, uma sociedade de capital.
O objetivo principal é a prestação de serviços aos cooperados, para que eles trabalhem e produzam para si e para a comunidade. O lucro não é finalidade, mas pode ser consequência da realização de uma atividade econômica.	Não tem fins lucrativos nem econômicos. Representa e defende os interesses dos associados (representação).	Objetiva a maximização dos lucros para os sócios.
Deve ser constituída por um número mínimo de 20 (vinte) pessoas, com exceção das cooperativas do ramo trabalho que podem ser constituídas por um mínimo de 7 (sete) pessoas, conforme a Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012.	Número ilimitado de associados, mas no mínimo 2 (duas) pessoas para sua constituição.	Número ilimitado ou não de acionistas.
Controle democrático: cada cooperado tem direito a um voto, independente do capital por ele investido, desde que esteja em pleno gozo de seus direitos sociais.	Cada pessoa tem direito a um voto, desde que esteja em pleno gozo de seus direitos sociais.	Voto proporcional ao capital investido. Quanto mais ações, mais participação na votação.

Cooperativa	Associação	Empresa mercantil
Retorno do excedente proporcional ao volume de operações.	Não gera excedente.	Lucro proporcional ao capital investido pelo sócio.
A cooperativa deve assegurar o direito de igualdade de todos os cooperados, sejam eles fundadores ou não, membros dos órgãos eletivos ou não.	Os associados devem ter direitos iguais, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais.	Tem mais direito quem tiver mais capital.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2012

Tão importante quanto saber o que é uma cooperativa e quais suas características gerais, é saber os ramos do cooperativismo, que correspondem aos setores da economia em que as cooperativas atuam. Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, os ramos são treze, que são:

- 1. Agropecuário** – constituído por cooperativas de produtores rurais e de pesca que procuram aperfeiçoar o processo de produção, bem como obter preços melhores para seus produtos.
- 2. Trabalho** – agrupa cooperativas de diversos tipos de profissionais que prestam serviços a terceiros.
- 3. Crédito** – constituído por cooperativas de crédito rural e urbano, que promovem a poupança e financiam as necessidades de seus associados, em condições mais acessíveis que as praticadas pelos bancos comerciais.
- 4. Saúde** – composto por cooperativas de médicos, psicólogos, odontólogos e, também, por usuários destes serviços.
- 5. Transporte** – cooperativas que atuam no transporte de passageiros e cargas.
- 6. Habitacional** – constituído por cooperativas destinadas a viabilizar a compra ou a construção da casa própria, ou ainda para manter e administrar conjuntos habitacionais para seus associados.
- 7. Educacional** – agrupa cooperativas de professores, de alunos, de pais de alunos, que se juntam para conquistar uma melhor qualidade de ensino, como também, melhores condições de trabalho e renda.
- 8. Consumo** – composto por cooperativas que buscam melhores condições de compra de produtos de consumo, para oferecer ao seu quadro social artigos com preços mais acessíveis, tais como: alimentos, roupas, medicamentos, dentre outros.

- 9. Infraestrutura** – constituído por cooperativas que tem como objetivo atender de forma direta e prioritária as necessidades de seus associados, com relação a serviços de infraestrutura básica (eletrificação e telefonia).
- 10. Produção** – formado por cooperativas que organizam a produção dos bens e mercadorias, sendo os cooperados donos coletivos dos meios de produção.
- 11. Mineral** – agrupa cooperativas que atuam no setor de mineração, que tem como finalidade pesquisar, extrair, lavar e comercializar produtos minerais, permitindo aos associados uma alternativa de trabalho autônomo.
- 12. Turismo e lazer** – reúnem cooperativas que prestam serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria.
- 13. Especial** – agrupa cooperativas formadas por menores de idade com situação familiar econômica e social difícil, portadores de necessidades especiais ou outros grupos que necessitem de tutela ou se encontrem em situação de desvantagem.

Os tipos de cooperativas são ilimitados, já que são criadas para atender determinadas necessidades econômicas e sociais das pessoas. Logo, poderia haver tantos tipos de cooperativas quantas fossem as necessidades das pessoas. A divisão em ramos justifica-se numa necessidade de categorização das cooperativas, permitindo que possam ser identificadas e diferenciadas segundo sua área de atuação. Esta divisão também é importante sob o ponto de vista didático e metodológico, tanto para a elaboração de projetos e programas direcionados (políticas públicas, por exemplo) quanto para a realização de pesquisas e estudos.

## **4.2 Ordenamento interno das cooperativas**

As cooperativas apresentam uma estrutura característica como a que vemos na Figura 4.1.

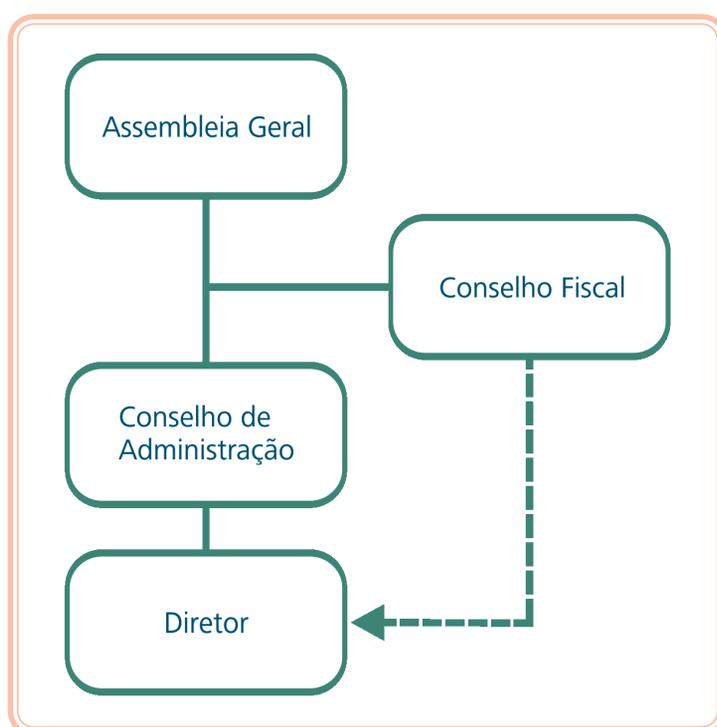
No topo temos a assembleia geral, que é o órgão supremo da cooperativa, onde são tomadas às decisões.

O conselho fiscal da cooperativa, composto apenas por associados, possui o papel de monitorar das atividades desempenhadas pelo conselho de admi-

nistração e seu presidente, verificando dentre outras coisas, o adequado emprego dos recursos disponíveis e o alinhamento das ações desenvolvidas com os objetivos cooperativos e decisões da assembleia.

O conselho de administração é composto também e somente por associados. Este órgão representa o quadro social e é responsável, em primeira instância, a “pensar” a cooperativa, expressando os anseios dos cooperados.

O diretor, ou no caso o presidente da cooperativa, é responsável por “dirigir” a cooperativa, liderar e executar ou mandar executar (executivos contratados) o que foi deliberado nas instâncias de decisão pelo quadro social.



**Figura 4.1: Organograma básico de uma cooperativa**

Fonte: CTISM, adaptado de Bialoskoski Neto, 2002

Atualmente, existe a tendência de se ter duas administrações nas cooperativas: uma diretoria política e estratégica (conselho de administração, cujos membros são associados da cooperativa, que poderíamos chamar de comando político) e uma diretoria executiva (executivos contratados, que poderíamos chamar de comando operacional). Esta separação mostra-se pujante nos grandes sistemas de cooperativas de crédito do país, como o SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo) e o SICOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil). Muitas cooperativas agropecuárias já adotam este formato, mas a



maior parte mantém o exercício de ambos os papéis (comando e operação) no conselho de administração. Atualmente têm-se verificado a tendência da separação destes papéis nestas cooperativas, principalmente em resposta ao seu crescimento e ampliação dos mercados de atuação. Esta separação é uma estratégia (uma prática) de governança corporativa. Com isso, se objetiva trazer maior transparência para os processos de gestão da cooperativa, maior credibilidade e confiança, tanto por parte dos associados quanto dos clientes.

Na sequência, serão apresentados, com mais detalhes, cada uma destas partes da estrutura das cooperativas, além de outros componentes e conceitos importantes.

### 4.2.1 Assembleia geral

É o órgão supremo da cooperativa, que reúne os associados para, democraticamente, discutir, analisar, votar e eleger as propostas sobre as atividades, o desenvolvimento e rumos do empreendimento cooperativo. As deliberações tomadas estão vinculadas a todos os associados, ainda que não estejam presentes na assembleia ou que discordem de opinião da maioria. Cabe aqui mencionar (para lembrar), que cada associado tem direito a um voto nas decisões a serem tomadas, portanto, um associado um voto.

As assembleias devem ser convocadas com uma antecedência de 10 dias, por meio de edital de convocação publicado em locais apropriados na cooperativa (murais), em jornal de ampla circulação e também circulares da cooperativa. A convocação poderá ser feita pelo presidente da cooperativa, por qualquer dos órgãos de administração, pelo conselho fiscal ou por 20% dos associados. Sua realização ocorrerá da seguinte forma (com intervalos de 1 hora entre as convocações):

- Em primeira convocação: com a presença de 2/3 (dois terços) dos associados.
- Em segunda convocação: com a presença de metade mais 1 (um) dos associados.
- Em terceira convocação: com a presença de um mínimo de 10 (dez) associados.

A assembleia geral pode ser de dois tipos: ordinária e extraordinária. A “ordinária” é realizada uma vez por ano, nos três primeiros meses após o fim do exercício social. A “extraordinária” é realizada sempre que necessário. Veja as competências de cada assembleia no Quadro 4.2.



Saiba mais sobre a Assembleia Geral no Capítulo IX, Seção I, da Lei nº 5.764/1971.



Saiba mais sobre a Assembleia Geral Ordinária no Capítulo IX, Seção II, da Lei nº 5.764/1971 e sobre a Assembleia Geral Extraordinária no Capítulo IX, Seção III da mesma lei.

## Quadro 4.2: Competência da assembleia geral

Ordinária (AGO)	Extraordinária (AGE)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada de parecer do conselho fiscal (relatório da gestão, balanço, demonstrativo das sobras apuradas e das perdas).</li><li>• Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas.</li><li>• Eleição do conselho de administração e do conselho fiscal.</li><li>• Quando previsto, a fixação do valor dos honorários e gratificações dos membros dos conselhos.</li><li>• Assuntos de interesse social que não são de competência da AGE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforma do estatuto social.</li><li>• Mudança do objeto da cooperativa.</li><li>• Fusão, incorporação ou desmembramento.</li><li>• <b>Dissolução</b> voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes.</li><li>• Deliberar sobre as contas do liquidante.</li><li>• Qualquer assunto de interesse da sociedade cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.</li></ul>

Fonte: Adaptado da BRASIL, 1971



**Figura 4.2: Momento de votação de proposta em uma AGO**

Fonte: CTISM

### 4.2.2 Conselho de Administração – CA

Toda sociedade cooperativa é administrada por um CA (também chamado de diretoria), que geralmente é composto pelo presidente (entre suas responsabilidades está a convocação das assembleias, as reuniões do conselho e representa legalmente a cooperativa), pelo vice-presidente (que substitui o presidente sempre que necessário), pelos secretários (que são encarregados de partes administrativas) e pelos diretores (cujas atribuições são definidas no estatuto social da cooperativa).

A-Z

#### **dissolução**

Processo que visa à extinção da cooperativa, ou seja, os associados não se dispõem mais a dar continuidade ao empreendimento, demonstrando isso em assembleia geral. Para mais informações consulte o Capítulo XI da Lei nº 5.764/1971.



Saiba mais sobre o Conselho de Administração no Capítulo IX, Seção IV, da Lei nº 5.764/1971 e sobre o Conselho Fiscal no Capítulo IX, Seção V da mesma lei.

É composto exclusivamente por associados eleitos em AGO, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos e sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) de seus membros, não podendo compor o conselho parentes entre si até 2º (segundo grau), em linha reta ou colateral. Respeitando isto, todos os associados tem o direito de votar e de serem votados, desde que não impedidos por lei como os condenados por crime falimentar, suborno, contra a economia popular e etc.

Caso necessário, o CA pode contratar gerentes técnicos ou comerciais que não pertençam ao quadro social da cooperativa, definindo suas atribuições e salários.



Associados não podem exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e fiscalização.

### 4.2.3 Conselho Fiscal – CF

O órgão é responsável pela fiscalização, assídua e minuciosa, da administração da cooperativa. É composto por associados da cooperativa, sendo 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes. O mandato é anual e qualquer cooperado pode se dispor a participar, mas deverá ser eleito pelos demais associados na AGO, sendo permitida a reeleição apenas de 1/3 (um terço) de seus membros, ou seja, somente duas pessoas podem se reeleger. Não podem fazer parte do CF parentes dos membros do CA até o 2º (segundo grau), bem como parentes entre si também até o mesmo grau.

Algumas funções do CF:

- Revisar periodicamente o caixa da cooperativa.
- Alertar quanto a resoluções, medidas ou acordos feitos pelo CA que contrariem aspectos legais ou firam a doutrina cooperativista.
- Fazer cumprir as exigências legais.
- Planejar o próprio trabalho de fiscalização e monitoramento.
- Apurar irregularidades formais.
- Avaliar a eficiência dos serviços prestados pela cooperativa.

Para o bom exercício do cargo, os conselheiros fiscais devem apresentar conhecimentos de contabilidade. É importante participarem de atualizações na área para manterem um bom nível profissional. Podem inclusive valer-se de assessorias de **auditoria interna** e **externa**.

#### 4.2.4 Estatuto social

O estatuto social de uma cooperativa é um instrumento de contrato, constituído por um conjunto de normas que servem para estruturar administrativamente a cooperativa e disciplinar o seu funcionamento. É elaborado pelas pessoas interessadas pela criação de uma cooperativa, mas posteriormente, quando necessário, pode ser alterado e as mudanças aprovadas na AGE.

Este documento apresenta certa padronização entre as cooperativas, mas não é recomendado copiar – pura e simplesmente – o estatuto de outra cooperativa, visto que cada uma atua em contextos socioeconômicos diversos, que trarão influência sobre a administração de cada cooperativa, além das diferenças nas áreas de atuação e nos objetivos cooperativos. O estatuto deve refletir em profundidade as peculiaridades e a realidade de cada cooperativa.

Seu conteúdo é amplo, tratando, por exemplo, sobre:

- Denominação, sede, foro, prazo de duração, área de ação e ano social da cooperativa.
- Objeto e dos objetivos da cooperativa.
- Admissão, **demissão**, **eliminação** e **exclusão** dos associados.
- Capital social.
- Órgãos sociais (assembleias gerais ordinárias e extraordinárias).
- Órgãos administrativos (CA e CF).
- Eleições dos conselhos.
- Sobras, perdas e fundos.
- **Livros** da cooperativa.

## A-Z

### **auditoria interna**

Assessoria exercida por um ou mais funcionários internos da cooperativa que acompanham e avaliam as operações de todo tipo realizadas pela administração da cooperativa gerando a partir de suas observações relatórios que irão auxiliar o CF em seus pareceres.

### **auditoria externa**

A diferença da anterior é que a assessoria é independente (de fora da cooperativa) e exercida por uma ou mais pessoas ou por empresa contratada para assessorar o CF.

### **demissão**

Processo de saída do associado da cooperativa, que se dará a seu pedido, formalmente dirigido ao CA e que não poderá ser negado. Para mais informações consulte o Capítulo VIII da Lei nº 5.765/1971.

### **eliminação**

Processo de saída do associado da cooperativa em virtude de infração legal ou estatutária. Para mais informações consulte o Capítulo VIII da Lei nº 5.765/1971.

### **exclusão**

Processo de saída do associado da cooperativa em virtude da dissolução da pessoa jurídica, por morte da pessoa física, por incapacidade civil ou por deixar de atender aos requisitos constantes no estatuto social de ingresso e permanência na cooperativa.

### **livros**

Uma sociedade cooperativa deve apresentar livro de matrícula, de atas das assembleias gerais, de atas dos órgãos de administração, de atas do conselho fiscal, de presença dos associados nas assembleias gerais, entre outros (fiscais e contábeis obrigatórios). Para mais informações consulte o Capítulo V da Lei nº 5.764/1971.

## A-Z

### liquidação

Processo que se inicia após a dissolução, ficando suspensas todas as negociações que vinham sendo mantidas normalmente, dando continuidade apenas as já iniciadas para serem ultimadas. Ocorre a venda dos bens, o recebimento de todos os seus direitos e o pagamento de todas as suas obrigações. Para mais informações consulte o Capítulo XI da Lei nº 5.764/1971.



Saiba mais sobre o Estatuto Social no Capítulo IV, Seção II, da Lei nº 5.764/1971.



Para mais informações consulte o Capítulo VII da Lei nº 5.764/1971

- Dissolução e **liquidação**.
- Outras disposições gerais e transitórias.
- Outros componentes de interesse da sociedade cooperativa.

A elaboração do estatuto social deve ser acompanhada por um advogado, que também deverá dar o seu visto (com carimbo) no final do documento. Da mesma forma deverá ocorrer com a ata de fundação da cooperativa – que veremos mais adiante. Assim, o profissional corrobora como válidos os documentos, condição necessária para que os registros da constituição da cooperativa possam ser realizados.

Todo o associado tem o direito e o dever de conhecer as normas e regras de sua cooperativa. Facilitar o acesso ao estatuto social é atribuição dos órgãos administrativos da cooperativa, que tem muito a ganhar com um quadro social esclarecido sobre o funcionamento da cooperativa, seus direitos e deveres (Quadro 4.3) e seu papel como associado.

#### Quadro 4.3: Direitos e deveres dos associados

Direitos	Deveres
<ul style="list-style-type: none"><li>• Votar e ser votado.</li><li>• Participar das assembleias gerais, discutindo e votando nos assuntos que nelas forem tratados.</li><li>• Propor ao conselho de administração, ao conselho fiscal, aos demais conselhos que venham a ser criados pela cooperativa e nas assembleias gerais, medidas de interesse da cooperativa.</li><li>• Solicitar a demissão da cooperativa, quando lhe convier.</li><li>• Solicitar informações sobre seus débitos e créditos com a cooperativa.</li><li>• Solicitar informações sobre as atividades da cooperativa e, a partir da data de publicação do edital de convocação da assembleia geral ordinária, consultar os livros e peças do balanço geral, que devem estar à disposição do associado na sede da cooperativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subscrever e integralizar as quotas partes do capital nos termos deste estatuto social e contribuir com as taxas de serviço e encargos operacionais que forem estabelecidos pelas assembleias gerais.</li><li>• Cumprir com os dispositivos da Lei nº 5.764/71, do estatuto social, bem como respeitar as resoluções tomadas pelo conselho de administração e as deliberações das assembleias gerais.</li><li>• Satisfazer pontualmente seus compromissos com a cooperativa, dentre os quais o de participar ativamente da sua vida societária e empresarial.</li><li>• Realizar com a cooperativa as operações econômicas que constituam sua finalidade.</li><li>• Prestar à cooperativa, informações relacionadas com as atividades que exerceu quanto associado desta.</li><li>• Cobrir as perdas do exercício, quando houver, proporcional às operações que realizou com a cooperativa, se o fundo de reserva não for suficiente para cobri-las.</li><li>• Levar ao conhecimento do conselho de administração e/ou conselho fiscal a existência de qualquer irregularidade que atente contra o que prevê a Lei nº 5.764/71 e este estatuto social.</li><li>• Zelar pelo patrimônio material e moral da cooperativa.</li></ul>

Fonte: Adaptado de BRASIL, 1971 e OCERGS, 2009

### 4.2.5 Capital social

O capital social representa o somatório de todas as quotas-parte de todos os associados da cooperativa. Serve para a formação de um capital para viabilizar atividades da cooperativa, como investimentos em estrutura física e tecnologia, por exemplo, tornando possível a manutenção e o desenvolvimento dos serviços prestados aos associados. Assim, é preciso incentivar cada vez mais a capitalização do capital social, buscando que o associado assuma a condição de dono da sociedade cooperativa. A capitalização fortalece o capital de giro da cooperativa e evita que ocorram endividamentos.

Quando da associação, o indivíduo subscreverá (fará a promessa do pagamento) e posteriormente integralizará (efetivará o pagamento), em seu nome, certo número de quotas-parte que irão compor o capital social da cooperativa. O número de quotas-parte varia muito entre as cooperativas, inclusive seu valor monetário. Pode ser um real, cem reais ou outro valor, desde que seu valor unitário não ultrapasse o valor do salário mínimo. Tanto o número quanto o valor e as formas de pagamento (à vista ou a prazo ou parcelado) são definidos em assembleia e respaldados pelo estatuto social da cooperativa.

Nenhum associado da cooperativa poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo em sociedades cooperativas em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados. As quotas-partes são restituídas (seu valor é devolvido) com a demissão do associado.

É proibido às cooperativas distribuírem qualquer tipo de benefício às quotas-partes em favor de qualquer associado ou terceiro, com exceção de juros de até 12 % (doze por cento) ao ano sobre a parte integralizada. Também é proibida a transferência de quotas-partes a não associados.

### 4.2.6 Sociedades cooperativas

Uma sociedade cooperativa é considerada:

- **Singular**, quando constituída por um número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, com exceção das de trabalho cujo número mínimo é 7 (sete) pessoas físicas.
- **Central ou federação**, quando constituída por um número mínimo de 3 (três) cooperativas singulares.



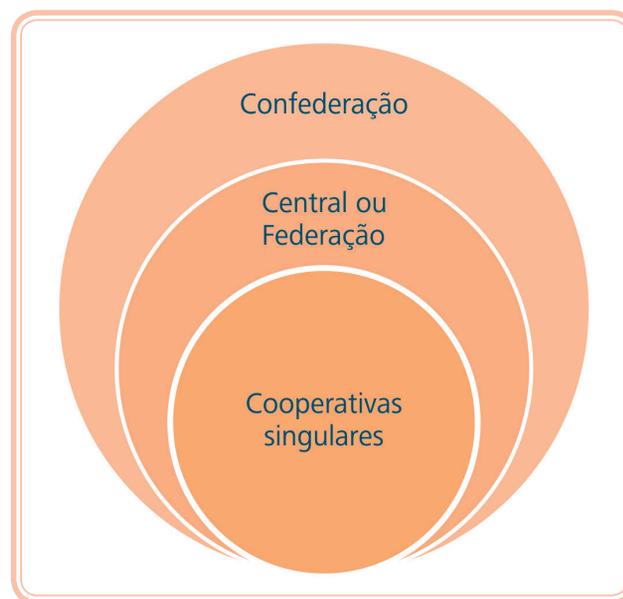
Saiba mais sobre o Capital Social no Capítulo IV, Seção VI, da Lei nº 5.764/1971.



Para mais informações sobre o Sociedade Cooperativa, consulte o Capítulo III da Lei nº 5.764/1971.

- **Confederação**, quando constituída por um número mínimo de 3 (três) centrais ou federações.

As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta dos serviços aos associados. Já as cooperativas centrais objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas (cooperativas singulares), integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. E, por fim, as confederações têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, principalmente nos casos em que as demandas das cooperativas superarem a capacidade ou conveniência de atuação das centrais.



**Figura 4.3: Tipos de sociedades cooperativas**

Fonte: CTISM



Você sabe o que é “atos cooperativos”? Atos cooperativos são aqueles praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais. Uma característica importante do ato cooperativo é que ele não implica uma operação de mercado, nem contrato de compra e venda de mercadorias. Portanto, não se gera tributação sobre os produtos, por exemplo, entregues pelos cooperados na cooperativa.

Da mesma forma que existem “atos cooperativos”, também existem “atos não cooperativos”. Estes são os praticados entre a cooperativa e não associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas com outras organizações

não cooperativas. Neste caso, as relações de compra e venda e de prestação de serviços que se estabelece caracterizam-se como operações de mercado, incidindo, nesses casos, tributação.

### **Exemplo**

Uma cooperativa de consumo ao adquirir produtos que distribuirá para os seus associados, pratica atos de natureza mercantil, visto que normalmente, a aquisição é feita de uma empresa mercantil. Posteriormente, quando da revenda dos produtos adquiridos para os seus associados, o ato mercantil se descaracteriza como tal e passa a ser um ato cooperativo

## **4.3 Procedimentos para a constituição de uma cooperativa**

Neste item trataremos das partes ou etapas principais para a constituição formal de uma cooperativa. É importante destacar que este momento é resultado de um trabalho forte junto ao grupo interessado, fruto de um diagnóstico adequado e de ampla participação social. Geralmente são cinco etapas: a) Reunir os interessados; b) Verificar a viabilidade; c) Elaborar a proposta; d) Realização da assembleia geral de constituição; e) Providenciar a documentação necessária para o registro.

Na sequência, trataremos de cada uma das etapas mencionadas acima.

### **4.3.1 Reunir os interessados**

O objetivo é reunir o grupo de pessoas interessadas na criação da cooperativa com a finalidade de discutir o assunto. Esta etapa integra a elaboração do diagnóstico e se preocupa em tratar, por exemplo: dos objetivos da cooperativa; das condições dos interessados em relação aos objetivos da cooperativa; e também da escolha de uma comissão composta pelos interessados, que serão responsáveis em cuidar das providências para a criação legal da cooperativa, sendo indicado um dos seus membros para ser o líder do processo, ou seja, o coordenador dos trabalhos.

As outras 4 (quatro) etapas estão sob responsabilidade desta comissão de trabalho, que resumidamente, e já antecipando, são responsáveis por:

- Contatar a Organização das Cooperativas do Estado que faz parte da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) para orientações.

- Elaborar o plano de negócios e a proposta de estatuto social.
- Distribuir estes materiais aos interessados.
- Realizar reuniões com os interessados.
- Verificar as pessoas com perfil para ocupar os cargos eletivos da futura cooperativa.
- Realizar e convocar os interessados para a assembleia geral de constituição da cooperativa.



São necessárias 20 (vinte) pessoas, no mínimo, para a constituição de uma cooperativa no Brasil (Lei nº 5.764/1971), com exceção das cooperativas do ramo trabalho, que podem ser constituídas com um mínimo de 7 (sete) pessoas (Lei nº 12.690/2012).

As organizações cooperativistas do Estado, como a OCERGS no Rio Grande do Sul, são entidades representativas e sindicais das cooperativas nos Estados, fornecem informações e orientam os grupos com intenções em constituir cooperativas. Auxiliam, tanto na questão documental necessária para os registros oficiais, quanto na realização de cursos de formação em áreas específicas de gestão e de atuação das cooperativas. Assim, conversar com o pessoal destas entidades pode ser importante no processo de criação da cooperativa.



#### **Importante!**

A viabilidade da cooperativa deve ser, principalmente, social e econômica.

### **4.3.2 Verificar a viabilidade**

Esta etapa consiste na verificação das condições necessárias que tornam viável a criação da cooperativa. É importante que o grupo esteja ciente de suas responsabilidades e tenham um posicionamento claro sobre os seguintes questionamentos: A necessidade da cooperativa é sentida por todos? A cooperativa é a solução mais adequada? Já existe alguma cooperativa na redondeza, que pudesse satisfazer a necessidade do grupo? Os interessados estão dispostos a entrar com a sua parte no capital necessário para viabilizar a cooperativa? O volume de negócios é suficiente para que os cooperantes tenham benefícios? Os interessados estão dispostos a operar integralmente com a cooperativa? Existe mercado, presente e futuro, para os produtos e/ou

serviços que serão oferecidos? Há número suficiente de interessados para viabilizar a criação da cooperativa?

A verificação da viabilidade da cooperativa esta muito relacionada com os aspectos psicossociais que estudamos na Aula 1 da disciplina. Os aspectos psicossociais e econômicos em observar e pesquisar no grupo e no seu ambiente de atuação contribui para a realização de um consistente diagnóstico da realidade vivida pelo grupo e de suas características particulares. Os questionamentos acima são sugestões, que podem ser exploradas para a elaboração de um diagnóstico.

Com respostas pró-criação da cooperativa, a comissão – principalmente o coordenador dos trabalhos – tanto quanto o agente ou técnico cooperativista que participa do processo, devem estudar e analisar com atenção e eficiência a Lei Geral do Cooperativismo (nº 5.764/1971) e as demais leis, regulamentos e normas que tratem sobre e ou regulem o tipo de cooperativa que será criada. Por exemplo, as cooperativas do ramo trabalho, além de considerar a Lei Geral do Cooperativismo, devem observar também os regramentos da Lei nº 12.690/2012 e fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego. As cooperativas de crédito, além da Lei Geral, se submetem a Lei Complementar nº 130/2009, a Resolução nº 3.859/2010 e outros dispositivos regulamentados pelo Conselho Monetário Nacional e regulados pelo Banco Central do Brasil.

### **4.3.3 Elaborar a proposta**

Identificada a viabilidade socioeconômica da cooperativa, agora parte-se para a elaboração do que se chama de plano de negócio. Este plano – que podemos chamar também de relatório – vai tratar sobre os principais aspectos de planejamento, organização, direção e controle das operações (objeto, objetivos, projetos, atividades, produção, comercialização, prestação de serviços, etc.) em geral da cooperativa. O plano de negócio vai subsidiar a construção do estatuto social da cooperativa, que deve ser elaborado com a participação de todos os interessados pela criação do empreendimento, com amplo debate sobre o seu conteúdo (regras e normas).

O plano de negócios é obrigatório para a autorização de funcionamento de cooperativas de crédito, por parte do Banco Central do Brasil. Sem sua aprovação, a cooperativa de crédito não pode iniciar suas atividades. Para os demais tipos de cooperativas, o plano não é obrigatório, mas não deixa de ser importante para o bom planejamento e organização da cooperativa. A antecipação, previsão e reflexão sobre o ambiente de negócios e o futuro



No curso, teremos outra disciplina que irá explorar os planos de negócio com maior profundidade.

funcionamento da cooperativa permite melhor aproveitar as oportunidades, proteger-se melhor das ameaças, bem como potencializar os pontos fortes e minimizar os fracos. Isso ajudará ampliar as chances de sucesso!



Acesse os links abaixo para saber mais sobre a constituição de cooperativas:  
<http://www.ocergs.coop.br/index.php/cooperativismo/como-criar-uma-cooperativa48>  
(OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul)

<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-06-17-43-23/2011-12-06-17-45-24>  
(OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná)

[http://www.oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=novo\\_sistema\\_de\\_registro\\_na\\_oces](http://www.oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=novo_sistema_de_registro_na_oces)  
(OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo)

<http://www.ocbmt.coop.br/TNX/index2.php?tarja=1&sid=90>  
(OCB/MT – Organização das Cooperativas do Estado de Mato Grosso)

#### 4.3.4 Realizar a assembleia geral de constituição

Deve ser realizada com hora e local agendados com antecedência, via edital de convocação, afixado em locais frequentados pelos interessados, podendo ser também veiculado por meio da imprensa e rádio.

Passos do funcionamento da assembleia geral de fundação da cooperativa (OCERGS, 2009):

- O coordenador da comissão de organização da cooperativa faz a abertura da assembleia e solicita aos presentes que escolham o presidente dos trabalhos da reunião, no qual escolhe um secretário para auxiliar na condução da assembleia.
- O secretário faz a leitura da proposta do estatuto social da cooperativa.
- Os presentes discutem e propõem sugestões de emendas ao estatuto.
- As emendas colocadas em votação e aprovadas são incluídas na proposta de estatuto.
- Votação do estatuto pela assembleia.
- Eleição dos cargos do conselho de administração (ou diretoria) e do conselho fiscal da cooperativa, através do voto secreto de todos os presentes, podendo ser eleita qualquer pessoa, desde que não seja: impedida por lei; condenada a pena que impeça, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; impedida por crime falimentar, de prevaricação, etc.
- O presidente dos trabalhos convida o presidente eleito para dirigir os trabalhos.
- O presidente eleito convida os demais membros do conselho de administração e do conselho fiscal a assumirem seus assentos à mesa e declara constituída a cooperativa.
- O secretário faz a leitura da ata da assembleia que, após lida e aprovada, deverá ser assinada por todos os cooperantes fundadores da cooperativa.

A ata da assembleia geral de constituição é um documento que registra resumidamente tudo o que aconteceu na assembleia (ocorrências, deliberações, decisões, etc.). Portanto, descreve de forma objetiva e clara cada um dos passos – e seus resultados – do quadro anterior. São elaboradas em livro próprio – escritas – ou podendo ser elaboradas – digitadas – e arquivadas no computador.

Este documento deve ser escrito de tal forma a evitar a ocorrência de mudanças posteriores. Assim, a ata deve ser elaborada: com margens dos dois lados (no caso de ser utilizado o livro); formatada em editor de texto que impeça alterações (PDF, por exemplo); com ausência de parágrafos; sem abreviaturas; com números escritos por extenso; sem rasuras nem emendas; sem uso de corretivo; com verbo no pretérito perfeito do indicativo (falou, elegeram, decidiram, etc.) e com verbo de elocução (aqueles que introduzem ou iniciam uma fala: falar, perguntar, responder indagar, comentar, exclamar, etc.) com finalidade de registrar opiniões diferentes.

#### **4.3.5 Providências sobre a documentação necessária para o registro**

Depois de constituída, a cooperativa deverá registrar-se primeiramente na Junta Comercial do Estado, depois na Receita Federal (obtenção do CNPJ), na Organização das Cooperativas do Estado (registro sindical) e, por fim, no Município em que está sediada (obtenção do alvará de funcionamento). A documentação necessária para o registro em cada órgão deverá ser conferida junto a cada órgão, pois sua relação e cópias variam conforme o órgão, o município e o Estado.

A título de conhecimento, trazemos no Quadro 4.4 os documentos necessários para os registros no Estado do Rio Grande.

#### **Quadro 4.4: Documentos necessários para os registros no Estado do Rio Grande do Sul**

##### **Documentos para o registro da cooperativa na JUCERGS (Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul)**

- Ata de constituição da cooperativa, em três vias.
- Estatuto social da cooperativa, em três vias.
- Cópia autenticada da Carteira de Identidade (RG) e do Cadastro da Pessoa Física (CPF) do Conselho de Administração (ou Diretoria).
- Ficha de Cadastro Nacional da Cooperativa (FCN 1) e dos Conselheiros de Administração (FCN 2), adquiridos na JUCERGS.
- Requerimento à junta comercial, ou capa de processo, (tarja verde) adquirido na JUCERGS.
- Cartão protocolo (adquirido na JUCERGS).
- As três vias da ata da assembleia geral de constituição e do estatuto da cooperativa, devem ser originais, rubricadas todas demais páginas e assinadas na última página por todos os fundadores devidamente identificados.
- A cooperativa deverá providenciar o visto de advogado (carimbo e nº OAB) na última página da ata de fundação e do estatuto social.



Para saber mais sobre leis, acesse:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)

(Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971)

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm)

(Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012)

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm)  
(Lei Complementar nº 130/2009)

<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>  
(Resolução nº 3.859/2010)

#### Documentos para o registro da cooperativa na OCERGS (Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul)

- 01 cópia do estatuto social.
- 01 cópia da ata de constituição da cooperativa.
- 01 cópia do CNPJ.
- 01 via do formulário de cadastro e do requerimento de registro, fornecida pela OCERGS, devidamente preenchida e assinada.
- Cópia do documento de identidade dos eleitos do conselho de administração e fiscal.
- Taxa de registro no valor de 10 % do salário mínimo vigente (parágrafo único do art. 107 da Lei nº 5.764/71).
- Recolhimento da contribuição sindical.
- Comprovante de abertura de conta bancária.
- Certidão conjunta negativa da Receita Federal.
- Certidão negativa da Receita Estadual.
- Certidão negativa de débitos da Prefeitura.
- Certidão negativa de débitos Previdenciários.
- Certificado de regularidade do FGTS – CRF.

Documentos para o registro na Receita Federal acesse:

<http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=4&Div=GuiaContribuinte/CNPJ/>

Os registros municipais e os documentos necessários para tal devem ser consultados na Prefeitura Municipal do município sede da cooperativa.

Fonte: OCERGS, 2009 e Receita Federal



#### Importante

Não há como intervir para a constituição de uma cooperativa, sem a iminência de grandes riscos, se não se conhece o funcionamento – básico ou mínimo – de gestão de uma cooperativa.

Saiba que o que estudamos nessa disciplina foram os elementos básicos para iniciar um processo de assessoria na constituição de cooperativas. A atualização periódica é necessária. Portanto, sempre que possível, atualize-se!

Caberá a você encontrar o melhor caminho para a melhor prática destes conhecimentos. E estar atento aos temas estudados na disciplina é um bom começo.

Agora, você sabe que o ato de criar uma cooperativa não representa apenas juntar a quantidade de associados necessária e legalizá-la. E sabe que isso, apenas, não garante a sustentabilidade da cooperativa. Sabe que existem muitos outros elementos para serem considerados e que você, como agente ou técnico cooperativista, tem importante função nos rumos do grupo atendido. É importante que você reconheça a importância de seu papel como interventor. Mas, mais que isso, é fundamental reconhecer e destacar a relevância ímpar dos membros do grupo como os principais atores do processo. Se eles não se reconhecerem como tal, uma grande barreira está colocada diante do êxito.

Portanto, cabe lembrar aqui a importância de um bom diagnóstico, cujos elementos poderão, além de subsidiar a análise de viabilidade social e econômica, expor ao grupo a realidade de suas relações e características, permitindo que o mesmo possa encontrar respostas, alternativas, soluções e meios para a resolução de seus problemas e conflitos.

Neste contexto, o técnico tem que olhar para o todo e auxiliar os membros do grupo a compreenderem se a cooperativa é realmente a melhor saída. O bom técnico não é aquele que mais constitui cooperativas, mas sim aquele que contribui para a constituição de cooperativas sólidas e de sucesso. Para isso, olhar os aspectos psicossociais, bem como trabalhar com uma lógica educativa de intervenção, são excelentes passos iniciais. Mas, igual atenção deve ser dada aos procedimentos para a formalização da cooperativa, bem como a busca de auxílio junto a organização das cooperativas do seu Estado.

Para terminar, gostaríamos de dizer que muita coisa está em jogo na constituição de uma cooperativa. Conhecer a origem da iniciativa é extremamente relevante. É fruto do grupo ou é demanda exterior? E isto não se pode desprezar, pois o ajudará a compreender sua posição em meio ao “jogo”. Mas saiba que você, agente cooperativista, terá um papel mediador. Mediar conflitos, mediar interesses, mediar expectativas e mediar recursos. E dizemos “jogo” porque uma iniciativa não é isolada do seu meio. Ali existem órgãos públicos, empresas, entidades de ensino, sindicatos, instituições financeiras, organizações não governamentais, partidos políticos, associações, enfim, uma gama enorme de “atores” que de forma direta ou indireta acabam influenciando de diversas formas a iniciativa. E nós teremos que agir de forma a mediar estas relações e acomodar os interesses das partes.

Lembre-se da importância de ouvir, observar e, principalmente, respeitar a opinião, as vontades e os saberes do grupo com o qual se está trabalhando. Cada grupo está enraizado em sua cultura, com seus valores e saberes, portanto temos que aceitar a racionalidade que permeia suas relações (mesmo que seja diferente da nossa). Com isso, não quer dizer que devemos deixar o grupo como um barco a deriva, totalmente solto. Nós temos o nosso papel como técnicos! Temos algo a aportar: nosso conhecimento, nossas informações, nossa experiência. Mas a imposição certamente não é o melhor caminho. Temos que somar, ser agentes facilitadores do processo, mas a cooperativa é deles. Portanto, eles têm que se envolver e ser (ou estar) preparados para caminhar sozinhos.



Para saber mais sobre constituição de cooperativas, acesse:  
<http://www.youtube.com/watch?v=wZRGQThunHE>

## Resumo

Vimos, nessa aula, a estrutura básica de organização da cooperativa e seus elementos e as etapas e procedimentos para a constituição destas organizações, explorando intencionalmente as legislações mais relevantes às quais as cooperativas estão submetidas, intencionalmente para enfatizar a importância em conhecê-las.

Outros elementos e conceitos não foram tratados aqui, portanto é imprescindível que você estude a Lei nº 5.764/1971, inclusive a Lei nº 12.690/2012 – mais recente – e as ligadas às cooperativas de crédito, para dominar melhor o processo de constituição de cooperativas.



## Atividades de aprendizagem

1. Confira os modelos de documentos disponíveis no ambiente de aprendizagem da disciplina: edital de convocação, estatuto social e ata da assembleia geral de constituição.
2. Para concluirmos essa aula, convidamos você a assistir a um vídeo (para fixação do conteúdo) que retoma os assuntos dessa aula e explora outros elementos, disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=wZRGQThunHE>.

## Referências

ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; MARCAREÑO, R. M. P. Considerações não-ortodoxas sobre as cooperativas e o cooperativismo. **Psicologia & Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 23-41, jul./dez. 1999.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; VASCONCELOS, T. C.; COELHO, J. A. P. de M. Análise psicossocial do assentamento e seu entorno. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 2, p. 233-242, 2004.

ALENCAR, E. Formas de intervenção e associações comunitárias: apresentação de três casos. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1, n. 10, set. 1995.

ALENCAR, E.; MURAD, B. T. M.; LISBOA, J. M. M.; CIMINO, P. C. M.; RIBEIRO, J. C. A. Associações comunitárias e participação social: um estudo de caso no Sul de Minas Gerais. **Cadernos de Administração Rural**. Lavras: UFLA, v. 8, n. 1, jan./jul. 1996.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIOS. Universidade Federal de Viçosa, out. 2002.

\_\_\_\_\_. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 119-138, jan./mar. 2007.

BOCAYUVA, P. C. C. Incubadora tecnológica de cooperativas populares/COPPE/UFRJ. In: CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter (Org.). **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 20 jul. 2012. p. 2.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 dez. 1971. p. 10354.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAGNINO, R.; FONSECA, R. Economia solidária, incubadoras universitárias, cooperativas e tecnologia: uma definição de papéis. **Revista Trimestral de Debate da FASE**. v. 2, proposta nº 112, 2010.

FREITAS, A. F. de.; FREITAS, A. F. de.; PEDRA, M. de S. Participação na gestão de cooperativas: organização do quadro social (OQS). **Em Extensão**. Uberlândia, v. 10, n. 1, p. 90-99, jan./jun. 2011a.

FREITAS, A. F. de.; FREITAS, A. F. de.; COELHO, F. M. G.; DIAS, M. M. Implicações da constituição de organizações formais para o acesso a políticas públicas. **Isegoria – Ação Coletiva em Revista**. Viçosa: UFV, ano 1, v. 1, n. 1, mar./ago. 2011b.

FUNDAÇÃO SICREDI. **Cooperativismo de crédito**: contribuindo para o crescimento coletivo. 4. ed. Porto Alegre: Sicredi, 2011. 220 p. Programa de Formação Cooperativa Crescer.

GAWLAK, A. **Cooperativismo**: primeiras lições. 4. ed. rev. e atual. Brasília: SESCOOP, 2013.

GOUVÊA SANTOS, F. E. **Organização do quadro social de cooperativas**. Minas Gerais: SESCOOP.

JUCERGS. **Manual de atos de registro do comércio**. Porto Alegre: Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. Atualizado até julho de 2009.

LAVADO, Joaquim Salvador (Quino). **Toda Mafalda**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Cooperativismo**. Brasília: MAPA/SDC/DENACOOP, 2008.

MC INTYRE, J. P.; BERGONSI, S. M.; CHAKDA, Y.; FORTIN, M. Modelo de intercooperação de incubação de cooperativas. In: VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA REDE UNIVERSITÁRIA DAS AMÉRICAS EM ESTUDOS COOPERATIVOS E ASSOCIATIVOS. Quebec: USHERB, 2004.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

OCERGS. **Como criar uma cooperativa**. Porto Alegre: Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, out. 2009. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/index.php/cooperativismo/como-criar-uma-cooperativa48>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas** – Uma abordagem prática. 6. ed. Editora Atlas, 2012.

SISTEMA OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Panorama nacional do cooperativismo**. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros\\_do\\_cooperativismo\\_\\_\\_ano\\_referencia\\_2012.pdf](http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros_do_cooperativismo___ano_referencia_2012.pdf)>.

SOARES, G. J. de V.; DIAS, C.; SILVA, E. S. A incubadora tecnológica de cooperativas populares da UFRPE: uma nova experiência de extensão universitária. In: I CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. **Anais...** UFPB, 2003.

THESEK, C. N. L. Cultura da cooperação: uma abordagem psicossocial em uma cooperativa de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 6, n. 1, 2006.

VON ENDE, M.; FERREIRA, G. M. V.; ZANINI, R. R.; ROSSÉS, G. F. Fatores determinantes da participação dos associados em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. In: XIV SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD). out. 2011.

## Currículo do professor-autor

**Gabriel Murad Velloso Ferreira** é graduado em Administração (habilitação em empresas rurais e cooperativas) pela Universidade Federal de Lavras (UFLA-MG), mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e doutor em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É professor nas áreas de cooperativismo e administração no Colégio Politécnico da UFSM.



**Felipe Dagnese** é Engenheiro Agrônomo e Tecnólogo em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente cursa mestrado em Agroecossistemas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

