



Constituição e Desenvolvimento de Cooperativistas

PROFESSORA: IÚNA RIBEIRO
CONTEÚDO: AULA 03 –
PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO
DO QUADRO SOCIAL- OQS
DATA: 12.09.2018

Atividade Complementar

1) Assistir os vídeos a seguir, que tratam de um exemplo de intervenção participativa, numa cooperativa chamada COORIMBATÁ, localizada no Estado do Mato Grosso:

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>

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

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.

*4) Pesquise e responda: Quais são as principais diferenças entre uma cooperativa e uma empresa tradicional ou mercantil?

3.2 IMPORTÂNCIA E DETERMINANTES DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS

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

→ *voluntários*

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

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

a) Como voluntarismo e solidariedade, tendo como base relações de troca de bens e serviços, onde se tem a cooperação como algo apenas voluntário.

- 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.

Se houver participação

- ⇒ À medida que a cooperativa cresce e se desenvolve, a participação econômica dos associados torna-se muito importante para dar 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.

participação → custos

⇒ 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**: expressam em aceitar decisões contrárias, expressando o respeito à coletividade, como aceitar a necessidade de comercialização com regras comuns, por exemplo.

3.2 IMPORTÂNCIA E DETERMINANTES DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS

> custo, < participação

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

- custo econômico / - custo decisório

- **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 instrumento garantidor das relações de troca entre cooperativa e cooperado (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.
- há contratos*

⇒ 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.

→ Caro

⇒ 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:

⇒ sempre participando

- o cooperado deve operar integralmente com a cooperativa
- a cooperativa deve trabalhar com muita seriedade e eficiência para atender aos interesses dos associados.

⇒ Oportunismos de qualquer um dos lados pode 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.

7 realiza-se Assembleias

- ⇒ 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 atuariam 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

Negativa

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).

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

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).

NEGATIVA

- 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, teoricamente, os custos são maiores que os benefícios de sua participação.

NEGATIVA

- 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.

NEGATIVA

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

- I) 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.
- II) 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.

Atividade Complementar

- ❖ O processo de participação do associado na cooperativa e nas estruturas de gestão e governança *envolvem custos*. Quais são os custos? Descreva cada um.
- ❖ Qual a importância da OQS?
- ❖ Qual a importância da participação do cooperado num ambiente de cooperativa?

- 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.

Atividade Complementar

- ❖ O processo de participação do associado na cooperativa e nas estruturas de gestão e governança *envolvem custos*. Quais são os custos? Descreva cada um.
- ❖ Qual a importância da OQS?
- ❖ Qual a importância da participação do cooperado num ambiente de cooperativa?