



saberes

*inovação, relacionamento e governança
nas cooperativas Cresol*

Organizadores:

*Adriano Michelon, Cledir A. Magri
e José Carlos Vandresen*



©2020 Cresol Instituto

SABERES: Inovação, Relacionamento e Governança nas Cooperativas
Cresol

Organizadores: Adriano Michelon, Cledir Assisio Magri e José Carlos Vandresen

Editor: Maria Telma da Silva Galletti

Capa: Elen Moraes

Projeto Gráfico: Elen Moraes

Diagramação: Elen Moraes

Revisão: Francieli Lorenzi, Rosiane Dalacosta e Luiz Ademar Panzer

Impressão: Grafisul Gráfica e Editora Ltda - Francisco Beltrão - PR

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Saberes : inovação, relacionamento e governança nas cooperativas Cresol /
[organização Adriano Michelon, Cledir Assisio Magri, José Carlos Vandresen].
-- Brasília, DF : Confabras, 2020.

ISBN 978-65-88748-03-9

1. Cooperativas de crédito 2. Cooperativas de crédito agrícola
- Brasil 3. Cooperativismo - Brasil 4. Crédito agrícola - Brasil 5. Cresol
(Organização) - História 6. Educação cooperativa - Brasil I. Michelon, Adriano.
II. Magri, Cledir Assisio. III. Vandresen, José Carlos.
432 p.

20-53471

CDD-334.6830981

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo 2. Cooperativas de crédito 3. Crédito solidário
4. Educação financeira I. Título II. Cresol Instituto III Michelon, Adriano (org.)
IV. Magri, Cledir Assisio (org.) V. Vandresen, José Carlos (org)

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

*Os textos são de inteira responsabilidade de seus autores.

**Material construído com recursos do Projeto SESCOOP, por meio do Convênio celebrado entre SESCOOP, Cresol Confederação e Cresol Instituto N° 006/2017, intitulado Projeto de Aperfeiçoamento das Práticas de Governança e Gestão para Colaboradores e Conselheiros da Cresol Confederação.



SBS, Quadra 02, Bloco E, Edifício Prime Business Convenience, 1.503
CEP: 70070-120 - Brasília - DF - Brasil
Telefone: +55 61 3323-2335 | E-mail: editora@confabras.coop.br
www.confabras.coop.br

saberes

*inovação, relacionamento e governança
nas cooperativas Cresol*

Confederação Nacional das Cooperativas Centrais de Crédito e Economia Familiar Solidária - Cresol Confederação

Cledir Assisio Magri – Presidente

Adriano Michelin – Vice-presidente

Clerison de Santana Oliveira – Conselheiro

Elias José de Souza – Conselheiro

Alzimiro Thomé – Conselheiro

Tamires da Silva Ferreira – Conselheira

José Silva – Conselheiro

Luiz Ademar Panzer – Conselheiro

Luiz Levi Tomacheski – Conselheiro

Bráulio Zatti – Conselheiro

Adir Ailson Model – Diretor Superintendente

Jonas Klein – Diretor Administrativo

Carlos Ocariz – Diretor Mercados, Produtos e Soluções

Paulo Eduardo Sampaio – Diretor Tecnologia

Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário – Cresol Instituto

Alzimiro Thomé – Conselheiro Presidente

Luiz Levi Tomacheski – Conselheiro Primeiro Vice-Presidente

Cledir Assisio Magri – Conselheiro Segundo Vice-Presidente

Luiz Ademar Panzer – Secretário Executivo

José Carlos Vandresen – Gerente



CRESOL

saberes

*inovação, relacionamento e governança
nas cooperativas Cresol*

Organizadores:

*Adriano Michelin, Cledir A. Magri
e José Carlos Vandresen*



Sumário

Prefácio	13
-----------------------	-----------

Apresentação	19
---------------------------	-----------

Capítulo I - A Cresol frente ao cooperativismo brasileiro	21
--	-----------

<i>A Cresol, seu posicionamento, avanços e desafios no cenário do cooperativismo brasileiro. Adriano Michelin e Cledir A. Magri</i>	23
---	----

<i>Um Caso Abençoado. Gilson Marcos Balliana</i>	31
--	----

<i>O Cooperativismo Financeiro que inspira. Edivan Junior Pommerening</i>	37
---	----

<i>Pensando Juntos para Ter Sucesso Juntos: A Experiência do Planejamento Estratégico da Cresol Sicoper. Jean Bergevin e Cledir Assisio Magri</i>	56
---	----

<i>Um Projeto Maior com Essência Solidária. Estudo de caso Central Cresol Baser, Confederação Alemã de Cooperativas - DGRV - Silvio Giusti</i>	69
--	----

Capítulo II - Cases de Gestão e Governança das Cooperativas Cresol destacados em estudos e pesquisas	93
---	-----------

<i>Reflexos das Fusões e Incorporações nos Indicadores Financeiros no Setor de Cooperativas de Crédito. Wilmar Cagnini e Gilberto Ceretta</i>	95
---	----

<i>Transições no cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais: um estudo de caso em perspectiva insttucional. Isabela Renó. Isabela Renó Jorge Moreira, Almiro Alves Júnior, Alair Ferreira de Freitas e Paulo Henrique da Silva</i>	121
---	-----

<i>Análise de Eficiência de Cooperativas de Crédito: uma comparação entre as cooperativas com foco em crédito solidário e as voltadas ao mercado. Rafael Luiz Junges e Vilmar Rodrigues Moreira</i>	150
---	-----

De “Banquinho do Sindicato” à Sistema Cresol: A modernização do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais. *Almiro Alves Júnior, Alair Ferreira de Freitas, Alan Ferreira de Freitas*.....171

Educação Cooperativa: O case do Projeto de Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas para Conselheiros do Sistema Cresol (GERCOOP). *Luiza Maria da Silva Rodrigues, José Carlos Vandresen, Rosiane Dalacosta, Franciele Lorenzi e Wellington Alvim da Cunha*.....201

Educação Corporativa: A Estratégia para Construção de Cursos EAD do Cresol Instituto. *Rosiane Dalacosta, José Carlos Vandresen, Franciele Lorenzi, Mayá Savian Prolo e Wellington Alvim da Cunha*.....223

O Processo de Institucionalização de Práticas de Capacitação nas Cooperativas de Crédito Cresol. *Rosiane Dalacosta, Marlete Beatriz Maçaneiro, Marcos de Castro e Juliane Sachser Angnes*.....235

Capítulo III - Educação Cooperativista e Financeira: Cases de boas práticas desenvolvidas pelas cooperativas Cresol.....259

Cresol e o Projeto Um Olhar para o Futuro: O Cooperativismo e a Educação Financeira como efeito Multiplicador na Sociedade. *Franciele Lorenzi, José Carlos Vandresen, Rosiane Dalacosta, Luiza Maria da Silva Rodrigues e Wellington Alvim da Cunha*.....260

Projeto de Gestão da Unidade de Produção Familiar, Cresol Frederico Westphalen. *Alex Jardel da Rocha*.....275

Juventude Cooperativista Lideranças, Cresol Integração. *Jones Maschio, Edivar Alvaro Annater e Cleverson Bordin*.....279

Experiência de Cooperativa na Escola, Cresol União dos Pinhais. *Vilmar Luiz Bombana e Ivan Duarte*.....295

Projeto “Palmito Legal”, Cresol Fronteira, Agência de Capanema. *Maicon Roberto Enderle*.....306

Na Cresol as Mulheres Cooperam, Cresol Frederico Westphalen. *Edivanda Mello*.....316

O princípio Constitucional da Igualdade e o Projeto de Gênero em uma Cooperativa de Crédito da Economia Solidária. *Josiane Caldas*.....320

O Desenvolvimento de uma Parceria Educacional para Processos em Educação a Distância. *Maria Aparecida Crissi Knuppel, Simão Ternoski e Zoraide Fonseca da Costa*.....343

A Educação Financeira como Diferencial Competitivo À Cresol Frederico Westphalen. *Cledir Assisio Magri, Edivan Junior Pommerening e Carla Fabiana Cazella*.....386

Referências Bibliográficas.....**413**

Prefácio

Expressamos através destas palavras a nossa admiração pela Cooperativa Cresol por propiciar esta seleção de **"SABERES"**, este conjunto de conhecimentos amplos e profundos que se adquirem através da leitura, sendo um estudo das experiências vividas por essa organização do cooperativismo financeiro brasileiro, mas, sobretudo, por oportunizar ao movimento cooperativo em geral, que neste ato de escrita deixa registrado sua experiência histórica. Isto nos dá um material de reflexão – proposto por vocês – tão necessário para os Desafios do Cooperativismo no Mundo.

Os "saberes" são constituídos por saber, de saber ser e de saber fazer e apresentam-se em cada um dos capítulos desta Obra, para referir-se a formação profissional da nossa **IDENTIDADE COOPERATIVA**, sob uma abordagem de dinâmicas, experiências pessoais que são transferidas para os sistemas de capacitação e, assim, possibilitam a compreensão da nossa similitude como SISTEMA FINANCEIRO COOPERATIVO, que desencadeiam ações que inclui "saber ser", "saber fazer" e "querer pensar", "ser e fazer". Tudo isso flui com a simplicidade daqueles que viveram a história, que foram protagonistas e, por isso, podem contá-la. Isso surge da leitura do Capítulo I *"À Cresol, Seu Posicionamento, Avanços e Desafios no Cenário do Cooperativismo Brasileiro"*, onde se reflete claramente, que foi construído com base em nossos fortes valores e princípios cooperativos. Consolidando o **COMPORTAMENTO DOS DIRIGENTES** com base na sua participação, integração e ética ética visto que *"Se o Sistema Cresol é hoje um exemplo de sucesso, muito se deve aos princípios e valores que permanecem sendo cultivados pela alta cúpula do Sistema..."*. E para isso é necessário, como explica, de forma magnífica Edivan Junior Pommerening *"A parte da função social ... e a inspiração ... inspirar pessoas físicas ou jurídicas a empreender, respeitar as leis, trabalhar e fazer a coisa certa, a serem sustentáveis; enfim, a construir um mundo mais justo e fraterno"*.

E este capítulo traça diretrizes claras para avançar na formação de uma **COOPERATIVA CONSOLIDADA**, com a participação das cooperativas na construção democrática das nossas organizações, com a necessidade da representação regional, mas também enfatizando o que é o “princípio de portas abertas”, a necessidade de cultivar uma conduta ética e moral que inspire o desenvolvimento do cooperativismo financeiro brasileiro estabelecendo diretrizes que nos diferenciam dos demais sistemas; manter nossa neutralidade, afastando-nos das políticas partidárias de época. Mas trabalhando em prol de uma política pública que nos leve a desenvolver o que perseguimos a partir das nossas cooperativas “as pessoas no centro das nossas decisões”, não deixando de lado as necessidades atuais de sucesso do nosso modelo econômico. O cooperativismo financeiro precisa da Inovação Tecnológica, uma ferramenta fundamental para impulsionar o nosso avanço.

Cledir Magri e Jean Bergevin nos desafiam a pensar Juntos uma abordagem adequada das nossas necessidades para levar adiante um plano estratégico com características especiais no qual as pessoas sejam as protagonistas, contribuindo com suas próprias reflexões e contando-nos as características do que tem sido sucesso da Cresol, criando um caminho próprio, com a simplicidade de quem conhece. Por isso destaco um dos pontos que me interessaram na prática da ação: ***“Debater no início para obter forte consenso no final”***.

Não há dúvida de que no atual contexto de globalização que nos impõe certas tendências que nos oprimem e excluem nada do que foi comentado até o momento seria possível sem as explicações que surgem no fragmento intitulado “UM PROJETO MAIOR COM ESSÊNCIA SOLIDÁRIA, ou seja, sem as dezenas de famílias de produtores rurais, suas necessidades e dificuldades não teriam sido atendidas e compreendidas se não fosse por uma proposta de Cooperativismo de Crédito pautado em determinados valores, insistindo na interação solidária entre agricultores familiares e cooperativas, na necessidade de fazer compreender que o cooperativismo é um instrumento válido

para isso, organizando estruturas que dessem resultados positivos nas regiões ou localidades. Nessas páginas, eles nos explicam como conseguiram esse processo de unificação.

Wilmar Cagnini e Dr. Gilberto Serreta escrevem sobre “REFLEXOS DAS FUSÕES E INCORPORAÇÕES NOS INDICADORES FINANCEIROS NO SETOR DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO”, um material científico com elementos que servirão de base para todo o sistema cooperativo da América que carece deste estudo centrado na práxis do princípio da integração das cooperativas, com estas características de análise crítica.

Os artigos referentes à educação financeira de Franciele Lorenzi, José Carlos Vandresen, Rosiane Dalacosta, Luiza Maria da Silva Rodrigues e Wellington Alvim da Cunha apresentam a necessidade de que se entenda que a questão da Educação Financeira Cooperativa é necessária junto a educação formal e que esse tema deve ser aprendido na escola, na busca de aquisição pessoal de comportamentos saudáveis em matéria financeira transferindo-os para as suas famílias e comunidades às quais pertencem. Esta é uma conquista que a Cresol deve disseminar: sua experiência e, portanto, a relevância de deixá-la escrita para o todo o Movimento Cooperativo Americano. Alex Jardel da Rocha explica o PROJETO DE GESTÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR propõe uma visão a partir da prática e experiências que traduzem ações concretas, através das quais são oferecidos cursos de capacitação aos associados para o seu assessoramento, com o objetivo de buscar melhores resultados para a sua qualidade de vida rural.

Não seria completa a contribuição se não fosse explicado o aporte geracional por meio de projetos que incentivam a inserção de jovens nos diferentes programas desenvolvidos pela Cresol; Jones Maschio, Edivar Alvaro Annater e Cleverson Bordin, analisam o PROJETO JUVENTUDE COOPERATIVISTA que envolve jovens entre 16 e 29 anos para proporcionar processos educacionais e,

assim, minimizar o êxodo dos jovens do campo fomentando a figura organizacional e dando a eles estratégias produtivas para alcançar maiores resultados econômicos e sociais.

Josaine Caldas nos traz o princípio da igualdade de gênero com um propósito consistente e relata a intervenção da mulher no meio rural e a contribuição do Projeto de Gênero da Cresol e seus aportes para reduzir essas desigualdades.

Nesse contexto, não poderia dar-se por concluído um processo de “Saberes” sem o que foi proposto por Maria Aparecida Crisse Knuppel, Simão Ternoski e Zoraide Fonseca da Costa, ambos apresentam a modalidade de educação à distância, na qual mostram uma parceria educacional entre o mundo universitário e a Cresol para a realização de cursos de especialização em Cooperativismo Solidário.

Todo esse material de apoio científico decorrente dos **“SABERES”** é dado na conjuntura histórica do Movimento Cooperativo Internacional de relevância: **125 anos da Fundação da Aliança Cooperativa Internacional (autoridade máxima para definir as cooperativas e seus princípios orientadores) e 25 anos da Revisão da Declaração de Identidade Cooperativa, no dia 25 de setembro, em Manchester, o que constitui uma das grandes fortalezas do Movimento Cooperativo.**

Portanto, a CRESOL é designada como uma organização, com um destino neste ambiente “turbulento” em que temos que viver, para contribuir e manter a validade dos princípios cooperativos enunciados pelos pioneiros da ROCHDALE em 1844.

Estamos diante de um plano Estratégico Mundial, em direção a uma Nova Década Cooperativa 2020-2030 que compõe o que será uma estratégia Global, em que a Identidade

Cooperativa é seu pilar Fundamental e será debatida no final de 2021, no Congresso a ser realizado em Seul – Coreia do Sul.

Estamos vivendo a Década da Agricultura Familiar que foi declarada pelas Nações Unidas desde 2017, o que compreende uma ampla gama de parceiros de todo o mundo que estão enfrentando as sérias dificuldades deste setor representado por 60 milhões de pessoas na América Latina e no Caribe que estão expostas à pobreza, e que nos coloca a refletir sobre o que se propõe neste Livro. “INSPIREM-NOS” para a erradicação da fome e auxiliando no que produzir, como produzir e o que consumir. Desenvolver sociedades rurais através da capacitação e educação das sociedades rurais, alcançando a conexão das gerações e colocando os jovens em destaque para que se tornem líderes cooperativos. Reinventemos o papel da Agricultura Familiar buscando minimizar as DESIGUALDADES QUE SÃO CAUSA DA POBREZA RURAL.

Por tudo isso, agradeço a todos aqueles que escreveram suas contribuições no sentido de nos educar, ensinar e mostrar experiências positivas para replicar o exemplo nesta América tão Desigual.

“SABERES”: contribuições que serão respeitadas pelo nosso sistema cooperativo, com a missão educativa do sistema, implícita nos postulados cooperativos com um sentido formativo, transformador e me resta então, procurar transferir o que emerge de todas as suas páginas em cada autor que as escreveu com tanto empenho, gostaria de dizer que vocês alcançaram **O PERFEITO EQUILÍBRIO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL** que buscam em nossas organizações cooperativas. Conseguiram integrar em todas as apresentações deste livro a declaração da nossa identidade em um marco histórico, em um contexto contemporâneo e futuro para que o **MOVIMENTO COOPERATIVO, SE QUISER, PODE SER REALMENTE EFICAZ NO SÉCULO XXI.**

“UNIR RECURSOS E CRIAR FORÇAS FINANCEIRAS IMPLICA UM COMPROMISSO COM AS ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO E SIGNIFICA UM TIPO DE DISCIPLINA QUE NÃO SE CONQUISTA FACILMENTE”.

Para isso, devemos ser capazes de cultivar a flexibilidade, a capacidade da resiliência e a capacidade da inovação, a diversificação e a colaboração entre os diferentes atores sociais.

LEIAM “SABERES”....

MUITOS DESTES ESTÃO TE ESPERANDO “

Dra. Graciela Fernandez
Presidente da Aliança Cooperativa - Américas

Apresentação

Esta iniciativa, que reúne um conjunto de trabalhos acadêmicos, apresenta depoimentos de executivos ligados ao setor cooperativo, relata experiências sobre a evolução da Cresol e evidencia os bons resultados do sistema, é um grande presente para o cooperativismo financeiro brasileiro.

A obra, fruto da parceria entre Cresol Confederação, Cresol Instituto e SESCOOP Nacional, resgata elementos e momentos históricos relevantes do sistema Cresol, sobretudo das Centrais Baser e Sicoper. Traça um paralelo crítico sem censura entre a doutrina e a prática cooperativa com especial ênfase à governança e à gestão no dia a dia. Incursiona pelo mundo do planejamento e do pensamento estratégico e propõe alertas importantes sobre a inovação no mercado financeiro.

Para além disso, traz à tona o compromisso do segmento com a educação financeira, dando ênfase ao 5º princípio cooperativista ao remeter para a importância da capacitação. É generosa com a questão da equidade de gênero e, em especial, retrata boas práticas de Cooperativas Singulares, colecionando vários experimentos positivos envolvendo cooperadas e cooperados do sistema.

Com um olhar para o futuro, a publicação reporta, também, dificuldades, desafios e oportunidades do sistema Cresol, de resto comuns ao cooperativismo financeiro brasileiro, relacionados ao ambiente da sua indústria, tais como competitividade, eficiência operacional, estágio tecnológico, portfólio de negócios, intensidade comercial, entre outros “saberes”.

Por fim, ainda sobre o texto, dado que nutro carinho diferenciado pelo tema, permito-me fazer uma menção elogiativa em particular: em várias oportunidades os autores reconhecem ações de entidades cooperativas coirmãs que são tidas como modelos a

servirem de inspiração, ou mesmo que, em alguns casos, já vêm sendo reproduzidas no âmbito da Cresol. Essa postura, aliás, permite compreender o “porquê” de o sistema Cresol merecer o apreço unânime do movimento. Por sinal, o fato de a apresentação ser confiada a ator convidado de outra bandeira do segmento é mais uma prova de que a Cresol, ao não parar no discurso, prestigia como poucos o 6º princípio quando se trata de cooperação intersistêmica.

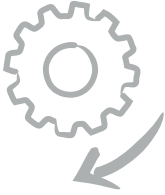
Agradeço a especial concessão de apresentar este estudo densamente revelador e democrático, que, sobre implicar honrosa deferência, me envaidece e alegra sobremaneira.

Que o Sistema Cresol se mantenha fiel à sua virtuosa biografia, cujos atributos haverão de acentuar, sem demora e com consistência, o seu protagonismo em toda a extensão deste imenso Brasil.

Tenho absoluta convicção de que tu, que estás lendo este trecho introdutório, te regozijarás com o conteúdo. Não desperdiça a oportunidade!

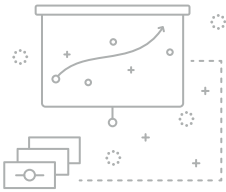
Ênio Meinen¹

¹ Doutrinador Cooperativista, membro do Conselho Deliberativo do Instituto Capitalismo Consciente (ICCB) e Diretor de Coordenação Sistêmica e Relações Institucionais do Sicoob.



Capítulo 1

A Cresol frente ao cooperativismo brasileiro



A CRESOL, SEU POSICIONAMENTO, AVANÇOS E DESAFIOS NO CENÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO

*Adriano Michelin¹
Cledir A. Magri²*

Considerações iniciais

No momento que nos propomos a refletir sobre o tema apresentado neste artigo estamos vivendo uma realidade totalmente distinta por alguns fatores. Ao mesmo tempo que celebramos os 25 anos de fundação do Sistema Cresol, neste ano de 2020, estamos atravessando por uma realidade que a imensa maioria das pessoas de nossa geração não tinha vivido. Uma assombrosa pandemia gerada pelo invisível novo coronavírus (covid-19) o qual literalmente colocou o mundo em alerta. Talvez esta informação não deveria constar aqui, mas acreditamos que tal informação deva ser parte do registro histórico na qual somos parte fundamental.

Seguramente teremos a possibilidade de analisar a Cresol nos seus primeiros 25 anos e posteriormente os seus 25. Neste ínterim teremos um antes da pandemia e um pós pandemia. Tal reflexão se faz necessária para entendermos que enquanto cooperativismo financeiro, a Cresol possui um posicionamento claro do seu papel no percurso de sua história e da missão futura. Ela congrega naturalmente avanços produzidos pelo esforço de milhares de pessoas que acreditaram neste projeto, mas também possui seus desafios que devem ser encarados como caminho a ser trilhado. Temos ciência de nosso papel no ambiente do cooperativismo brasileiro, em especial

¹ Vice-Presidente da Cresol Confederação, Superintendente da Central Cresol Baser e conselheiro do FGCOOP

² Presidente da Cresol Confederação, Assessor Cresol Sicooper, Presidente do Conselho Cresol Frederico Westphalen e Vice-Presidente Cresol Instituto.

do ramo financeiro.

Dentro deste contexto, buscaremos no decorrer desta reflexão resgatar alguns elementos do histórico do Sistema Cresol para que este seja nosso ponto de partida. A partir disso identificar quais foram os principais avanços do último período olhando enquanto Cresol Confederação e elencar os temas que estarão norteando nossa ação e reflexão nos próximos anos, lembrando que as mudanças ocorrem com uma velocidade cada vez maior.

Olhe sua história e jamais se perderás pelo caminho

Acreditamos que enquanto seres humanos ou enquanto organizações que só existem graças as pessoas, jamais devemos nos distanciar de nossa história. Ela deve servir de impulso para continuar nossa jornada de crescimento e evolução. Devemos ter o cuidado para não adentrarmos na armadilha de olhar nossa história de forma saudosista. Tal situação, normalmente, traz consigo atrasos e riscos para a organização. Dentro desta premissa, buscamos sistematicamente resgatar nossa história como forma de impulso para seguirmos crescendo e, acima de tudo, celebrar todas as conquistas que construímos sempre de forma coletiva, colaborativa.

O Sistema Cresol possui algumas raízes históricas de sustentação. Dentre elas, vale destacar a nossa essencial relação com a agricultura, especialmente a familiar. Foi a partir das grandes necessidades deste segmento que vinham se “arrastando” desde a década dos anos 1970 e 1980, que nos meados dos anos 1990, de forma mais precisa em 24 de junho de 1995, foi realizada a Assembleia Geral de fundação da Cresol Dois Vizinhos/PR, atualmente Cresol Pioneira com a participação de 27 sócios fundadores. Traduzimos em poucas linhas uma história que contou com inúmeras reuniões, visitas e mobilizações de pessoas em prol de tal iniciativa.

Um dos grandes pilares de sustentação da Cresol, seguramente foi e é a agricultura, a qual passa a identificar na Cresol uma instituição

financeira que congrega as melhores condições para atender às suas necessidades. Naquele mesmo ano, 1995, temos mais quatro cooperativas que são fundadas no estado do Paraná inaugurando uma nova e produtiva fase do cooperativismo financeiro brasileiro. Destas cinco Cooperativas que foram as sementes pioneiras, iniciou-se um processo de multiplicação de Cooperativas e Agências no estado do Paraná e a partir do ano de 1998 nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O Sistema cresceu de forma acelerada, dando início a estruturação das Centrais de Crédito a saber: Central Cresol Baser em 2000, Cresol Central SC/RS em 2004, Central Cresol Sicoper em 2014. No ano de 2008 foi constituída a Cresol Confederação na qual as três Centrais supracitadas são filiadas. Conta ainda com uma quarta Central associada: a Central Ascoob, fundada em 2008 na Bahia. Ainda, do ponto de vista histórico, acreditamos ser importante registrar a abertura da área de atuação do Sistema Cresol para fora dos três estados do Sul, em 2012, nos dando condições de atualmente estarmos atuando em 18 estados Brasileiro com estrutura física. Outro dado importante foi a transformação de confederação de serviços da Cresol Confederação, em 2013 a Confesol, para confederação de crédito.

A cada novo ano fomos e estamos evoluindo em nossos indicadores, em nossos produtos e serviços, nossas soluções financeiras e, acima de tudo, evoluindo em nosso compromisso com o desenvolvimento e fortalecimento das comunidades onde estamos inseridos. Cada nova comunidade que recebe uma Agência da Cresol, recebe muito mais que uma Cooperativa financeira. Recebe uma organização que carrega na sua essência os melhores compromissos com as pessoas propiciando o desenvolvimento sustentável no sentido mais amplo do conceito de sustentabilidade.

Nossa grande fortaleza nasce da cooperação construída com nossos cooperados que são nosso maior ativo. É deles que derivam

nossa força econômica financeira que cresce a cada ano com índices superiores a 25%. Graças a esta força, oriunda do nosso quadro social, chegamos a mais de 600 mil cooperados, atendidos em mais de 580 agências distribuídas em 18 estados brasileiros.

Avanços Sistêmicos

Existem várias maneiras de identificar a trajetória de sucesso de uma organização, a exemplo do Sistema Cresol. Seguramente são incontáveis as iniciativas e ações que foram desenvolvidas no decorrer da nossa história que nos permite de forma prazerosa celebrar o que construímos. Obviamente que existem alguns avanços que surgem com maior relevância, especialmente em nossa história recente.

- Nosso maior avanço, o mais importante, o fundamental que devemos celebrar são os milhares de sonhos que foram realizados, efetivados pelo trabalho desenvolvido pelo Sistema Cresol. Nossa satisfação se efetiva na satisfação dos nossos cooperados que melhoram a cada dia a sua condição econômica e social. Todos os demais avanços obtidos estão ligados a este, caso contrário perderíamos nossas referências, nosso propósito e, conseqüentemente, a razão de ser do Sistema Cresol.

- Um dado importante a ser destacado dentro deste itinerário histórico é o número de Cooperativas Singulares. Em meados de 2008 chegamos a mais de 160 cooperativas no Sistema Cresol. Porém, nos últimos anos devido a um processo de reengenharia que estamos construindo no Sistema, reduzimos o número de CNPJs tendo em 2020, 75 Cooperativas. A estratégia passou a ser focada em termos Agências (Unidades de Atendimento) e menos CNPJs. Com isso, permitiu termos cooperativas com atuação regional rompendo aquele conceito inicial de cooperativas municipais e melhorando nossas condições de atendimento aos nossos cooperados.

- Ao analisarmos nossa evolução, a partir da atuação da Cresol Confederação, vale destacar a transformação em torno da nossa estrutura tecnológica e no portfólio de soluções financeiras. Caminhamos a passos largos visando atender a todas as necessidades de soluções financeiras dos nossos cooperados enfatizando no último período a disponibilidade de vários canais de auto atendimento. Somos a evolução e a tradição andando lado a lado, reafirmando nossos diferenciais.

- Evoluímos substancialmente no Sistema Cresol em um tema que tem sido muito debatido e de fundamental importância no cooperativismo financeiro que é no âmbito da governança. Em muitas das nossas Cooperativas, Centrais e na Cresol Confederação estamos com a segregação das funções permitindo elevar o grau de profissionalismo no desempenho dos trabalhos. Entendemos que o crescimento do Sistema Cresol gerou a demanda de aprimorar nossas estruturas de governança e com isso nos permitiu darmos passos importantes e fundamentais. Estamos preparados para continuar crescendo.

- Consolidamos a Cresol como um Sistema de Cooperativas financeiras reconhecido e respeitado no Brasil e fora dele. Nossa forma de construir este processo de relacionamento com os cooperados e os parceiros tem sido um diferencial. Temos mantido relações importantes com parceiros estratégicos de negócios fortalecendo a atuação da Cresol.

- Uma das nossas grandes forças está em nossa marca Cresol. Neste sentido, um grande avanço do histórico recente foi a atualização da marca Cresol. Nossa marca

está alinhada aos padrões dos tempos modernos. Nossa marca tem ocupado um lugar de destaque em vários espaços no Brasil e o mais importante é o espaço que ela ocupa na vida dos nossos cooperados, que olham com emoção para a Cresol e se reconhecem nela como uma organização que ajudou e continua contribuindo com suas vidas.

- Evoluímos no Sistema Cresol em grande medida também pelo trabalho desenvolvido pelo nosso Cresol Instituto. São milhares de pessoas (funcionários, conselheiros e associados) que de uma forma ou de outra foram impactadas pelas ações de formação e capacitação do Instituto e das nossas Centrais por meio dos seus departamentos de formação. Estamos efetivamente cumprindo os sete princípios do cooperativismo.

Aspectos que impulsionam o Sistema Cresol

Mais que desafios a serem superados, entendemos e acreditamos que possuímos um conjunto de aspectos que compõem nosso escopo de atuação, os quais devem nos servir para impulsionar ainda mais nosso crescimento. A trajetória de uma organização aos moldes do Sistema Cresol, necessariamente, carrega na sua essência um conjunto de vetores de fortalecimento da sua estratégia de atuação.

Estes vetores que podem ser de ordem interna ou externa carecem de acompanhamento e monitoramento de forma permanente fazendo com que a estrutura organizacional se retroalimente dando condições de seguir avançando.

Nossa proximidade com o quadro social tem sido uma constante. Mesmo com a ampliação na utilização dos canais de autoatendimento nunca abdicamos de manter uma relação permanente de proximidade com nossos cooperados. Acreditamos

que proximidade gera relacionamento, que gera confiança, que gera relações comerciais. Ao termos a proximidade como um dos pilares de nossa atuação reafirmamos a dimensão afetiva do cooperativismo o que nos permite evitar o risco de nos distanciar de nossos ideais, os quais foram sonhados e elaborados pelos 27 pioneiros do Sistema Cresol.

Ao estarmos próximos dos nossos cooperados temos condições de conhecer as reais necessidades das pessoas, com isso podemos ser mais assertivos no desenvolvimento das nossas soluções financeiras. Tal assertividade permite fidelizar nossos cooperados e como consequência ampliar nossa base social. Resultado dessa sinergia permite sermos amplamente competitivos nos mercados onde estamos inseridos. Deste modo, temos um ciclo virtuoso na qual estamos próximos dos cooperados, com isso conhecemos suas realidades, somos assertivos na entrada dos nossos produtos e serviços nos colocando no mercado financeiro de forma competitiva. Logo, temos melhores condições de alcançarmos a sustentabilidade.

Sustentabilidade que aos olhos do Sistema Cresol está centrada num primeiro momento no âmbito financeiro e se desdobra em questões de ordem social, ambiental, política organizativa, cultural e educacional. Para o Sistema Cresol o conceito de sustentabilidade congrega estes cinco aspectos e é isso que estamos fazendo nestes 25 anos de história e seguramente será isso que vamos continuar fazendo nas próximas décadas.

Construir um cooperativismo financeiro congregando todos estes aspectos não é uma tarefa simples. Pressupõe a preparação permanente dos nossos quadros diretivos, dos profissionais e dos cooperados. É por meio da formação que mantemos vida e ativa a nossa cultura organizacional (propósito) idealizada pelos nossos fundadores. Temos absoluta convicção que uma organização que descuidar-se do tema da formação e capacitação dos seus quadros com certeza encontrará dificuldades de toda ordem para manter-se

no mercado; é pouco provável que tenha perenidade.

O amadurecimento sistêmico tem sido uma busca permanente. Na medida que crescemos, necessariamente devemos estar atentos aos riscos que acompanham tal evolução e por estarmos diuturnamente nos preparando para acompanhar nosso crescimento permite sermos o mais assertivos possível aos olhos do nosso quadro social.

Ao nos desafiar a expandir o Sistema Cresol para outras regiões do país permitiu que pudéssemos estar em regiões que até então não estávamos inseridos. Ao mesmo tempo, nos fez aumentar a procura por parte de muitas localidades visando estruturar uma Agência de Relacionamento da Cresol devido ao nosso trabalho diferenciado.

O certo é que estamos vivendo uma era de grandes mudanças e transformações na sociedade como um todo. Observamos que em todos os setores da sociedade as transformações se fazem presente de forma acelerada e a Cresol recente na sua estrutura e essência tais mudanças. Temos absoluta clareza da necessidade de avançarmos e evoluirmos em várias frentes visando estar adequados à realidade do mercado financeiro, porém sem perdermos nossa essência enquanto cooperativismo financeiro que atua a 25 anos transformando a realidade de milhares de famílias pelo Brasil.

UM CASO ABENÇOADO

Gilson Marcos Balliana³

No final dos anos 1990 do século passado e nos primeiros anos deste século (ou milênio, se preferirem), tivemos um acentuado crescimento no número de cooperativas de crédito autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Passamos de 806 cooperativas em 1992, para 1.450 em 2007. Incentivadas por uma mudança clara na política para o cooperativismo de crédito, a partir da Constituição de 1.988, as normas para o setor foram se aprimorando, permitindo a criação de uma variedade maior de tipos de cooperativas (micro empresários, livre admissão, empresários entre outras), e o número de novas cooperativas cresceu rapidamente.

Nessa época, as normas que cuidavam da autorização de funcionamento para cooperativas de crédito não eram tão rígidas quanto as de hoje (Resolução 4.434, de 2015). Bastava um projeto que indicasse a possível viabilidade financeira e, sem muito mais exigências, novas cooperativas eram autorizadas.

É folclore, mas é verdade: na área de autorizações do Banco Central dizia-se, nessa época, que alguns projetos de constituição de cooperativas não eram AUTORIZADOS, mas sim "ABENÇOADOS". Ou seja, embora atendessem às exigências normativas, eram tão precários que restava somente ABENÇOAR e rezar para que desse certo.

Certamente, muitas das cooperativas da Cresol autorizadas nesse período foram "ABENÇOADAS". O risco dessas autorizações era muito alto para a supervisão, pois se estava entregando uma instituição financeira bancária nas mãos de pequenos agricultores familiares, muitos deles com pouca instrução, com pouquíssimo conhecimento na área financeira. Tinha tudo para dar errado, mas creio que as preces foram suficientemente fortes para garantir a

3 Consultor - Balliana & Vasconcelos Consultoria Empresarial Ltda. E-mail: gballianaconsultoria@gmail.com

sobrevivência da maioria dessas cooperativas.

Nessa trajetória, passos importantes foram dados e contribuíram significativamente para que o Sistema Cresol se tornasse a potência financeira dos dias de hoje. Um deles, sem dúvida, foi a transformação de uma Base de Serviços numa Cooperativa Central. É bem verdade que essa transformação não foi somente da vontade de seus dirigentes, pois houve uma clara indução do Banco Central para que isso acontecesse. Essa Cooperativa Central foi o grande elo entre todas as cooperativas de crédito com interação solidária até então em funcionamento e ainda hoje é o esteio do Sistema, com sua atuação determinante nos destinos de todo o Sistema Cresol.

Minha interação mais próxima com o Sistema Cresol se deu a partir de 2014. Recém aposentado de minhas funções no Banco Central, depois de 37 anos naquela instituição, recebi com satisfação um convite da Central Baser para prestação de serviço de Consultoria. Numa breve reunião em Florianópolis/SC, estabelecemos as bases desse relacionamento que dura até os dias de hoje. Dentre outras atividades que constaram do contrato de Consultoria, na época, duas merecem destaque:

1. Desenvolvimento de projetos na área de governança corporativa envolvendo a Cresol Baser e suas cooperativas filiadas; e
2. Revisão das normas e procedimentos internos divulgados pela Cresol Baser a suas filiadas.

O primeiro desafio, portanto, era fazer com que os então dirigentes das cooperativas e da Central aprendessem como administrar uma instituição financeira. Ficou claro, desde o princípio, que não seriam aulas de finanças ou matemática que tornariam os dirigentes preparados para enfrentar os desafios do mercado financeiro. A questão era principalmente COMPORTAMENTAL. Seria preciso “colocar nas cabeças” dos dirigentes a sua grande

responsabilidade por administrar os recursos que os seus vizinhos e amigos da comunidade confiaram às suas cooperativas e dar a eles o retorno financeiro e de apoio para o crescimento de suas atividades.

Surgiu, então, a ideia do Gercoop. Um curso que iria suprir as necessidades de conhecimento dos dirigentes, tanto na parte comercial como na área gerencial. Olhando o resultado desses cursos, após quatro anos de aplicação, pode-se dizer que eles foram essenciais para que o crescimento da Cresol acontecesse de maneira segura. O amadurecimento dos dirigentes que passaram por esses encontros ficou muito visível para nós que, como consultores, participamos de todas essas edições. Dirigentes que mal conseguiam se expressar diante de uma sala de aula, hoje participam das mesas de negociação no mercado financeiro, em condições de igualdade com qualquer outro dirigente de instituição financeira, no Brasil e no exterior.

Nesse aspecto cabe destacar a importância do Infocos (hoje Cresol Instituto) na formulação da programação do Gercoop, assim como na condução que vem sendo feita dos eventos de capacitação do Sistema. Os temas escolhidos e a forma como o Gercoop foi idealizado, permitiu uma maior interação entre os dirigentes das várias cooperativas, que vivem em realidades regionais diferentes, possibilitou efetivas trocas de experiências e com resultados práticos apresentados através dos trabalhos de conclusão de curso.

O sucesso do Gercoop, todavia, não seria tão impactante se não fosse pelo exemplo dos seus principais dirigentes, pois desde o primeiro curso, a presença dos principais executivos da Central como alunos, junto com os dirigentes das filiadas, foi um exemplo marcante de comprometimento com o futuro do Sistema. E isso não se deu somente na Central Baser. Também na Central Sicoper e na Ascoob, onde o Gercoop também foi aplicado, a participação dos dirigentes das Centrais foi decisiva para o resultado alcançado. O exemplo, mais uma vez, valeu mais que as palavras.

O outro desafio era garantir que os procedimentos nas cooperativas filiadas não destoassem das diretrizes da Central. As normas internas, embora já existissem, não vinham sendo convenientemente obedecidas e, não raro, procedimentos contrários às orientações eram identificados pelos controles internos e auditorias. Ficou claro que o problema não estava nas normas, que eram bem claras no sentido de determinar o que se poderia ou não fazer. Qual era o problema então? Não havia uma orientação de COMO FAZER. Para resolver essa questão, propusemos a criação de um MANUAL DE PROCEDIMENTOS E ROTINAS, no qual estariam descritas todas as atividades desenvolvidas pelas cooperativas (ações, controles, operações entre outras), com indicação, passo-a-passo, de como EXECUTAR essas funções.

Inicialmente pensamos na “arquitetura” do Manual, definindo quais eram os principais processos de trabalho (rotinas) das cooperativas filiadas e da Central, escolhendo as prioritárias. Também houve a preocupação de identificar, a cada passo, os responsáveis pela execução de cada tarefa. Assim, foram definidas 28 rotinas que passam pela “Abertura e Manutenção de Contas Correntes”, “Administração de Recursos Humanos” entre outras até uma rotina para “Incorporações de Cooperativas”. Cada uma dessas rotinas se constituiu num TÍTULO do Manual, que foram subdivididos em Capítulos, Seções e Subseções.

Nas descrições de cada atividade tivemos a preocupação de que houvesse a integração com o Sistema Colmeia, de forma que o usuário pudesse efetivamente realizar suas tarefas com toda a segurança. E quando falamos em usuários, nos referimos a todos os envolvidos nos processos de trabalho, desde os Conselheiros, Dirigentes, Colaboradores, até os Funcionários terceirizados. Dessa forma, o Manual cumpriu seus principais objetivos:

1. Homogeneidade de procedimentos. Com a descrição detalhada de cada tarefa e a nomeação dos

responsáveis por sua execução, procurou-se uniformizar os procedimentos em todas as cooperativas, evitando tratamento diferenciado para situações semelhantes. Assim, se obteve um procedimento padrão Cresol, ou seja, independente de em qual cooperativa o associado fosse atendido, o procedimento seria o mesmo;

2. Segurança. As normas internas e aquelas emanadas das autoridades supervisoras existem para serem cumpridas. Além disso, essas normas visam a garantir que os procedimentos sejam executados dentro de padrões de segurança que não coloquem em risco as operações da cooperativa e dos seus associados. Assim, houve a preocupação em descrever as tarefas de maneira que espelhasse o “caminho seguro”, ou seja, dar segurança para quem o executa e para o Sistema Cresol de que a tarefa assim realizada representaria “o jeito certo” de fazer; e

3. Responsabilização. Como para cada tarefa foi definido no Manual um responsável pela sua execução, qualquer discrepância de procedimento pode ser identificada, cabendo a responsabilização para o agente que, por ação ou omissão, não observou os procedimentos recomendados no Manual.

Um Manual nunca está completo e sua sobrevivência depende de suas atualizações constantes. Outros processos de trabalho podem surgir, havendo a necessidade de atualizá-los. Entretanto, posso afirmar com segurança que nenhum sistema cooperativo no Brasil possui um Manual interno tão completo quanto o do Sistema Cresol. Estruturado, com dirigentes bem capacitados e com resultados bem visíveis para as comunidades, a Cresol pode se credenciar a participar do cenário financeiro nacional. Se antes havia algum preconceito com relação à participação do Sistema Cresol em fóruns nacionais

e internacionais, agora a sua participação é indispensável, pois a sua experiência de sucesso ultrapassou os limites de suas áreas de atuação. Assim, a aproximação com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e sua participação em importantes organismos nacionais e internacionais (como o FGCoop, por exemplo), mostrou o respeito conquistado junto às autoridades supervisoras e aos demais integrantes do Sistema Cooperativo Nacional.

Todas essas preocupações e decisões não teriam atingido os seus objetivos não fossem um fator determinante para o seu sucesso: o comportamento ético dos seus dirigentes. Se o Sistema Cresol é hoje um exemplo de sucesso, muito se deve aos princípios e valores que permanecem sendo cultivados pela alta cúpula do Sistema e, conseqüentemente, servindo de exemplo a todos os milhares de colaboradores e associados do Sistema.

Se no princípio os projetos da Cresol foram “abençoados” pelas autoridades, pode-se dizer que as orações e o trabalho sério de seus dirigentes fizeram do Sistema a potência que hoje representa no Sistema Financeiro Nacional. E aqueles pequenos agricultores que com dificuldades lutavam para sobreviver, hoje podem contar com a parceria de um sistema cooperativo sólido e eficiente, que vem transformando a vida de seus associados e de suas comunidades, com atuação que vai avançando por todo o território nacional.

Abençoado seja o Sistema Cresol!

O COOPERATIVISMO FINANCEIRO QUE INSPIRA

Edivan Junior Pommerening⁴

Inspirações iniciais

Além de uma função econômica, toda empresa, seja pública ou privada, tem uma função social. A função econômica pode ser circunscrita à geração de valor aos seus proprietários, enquanto a função social é mais dilatada. A empresa exerce sua função social ao desenvolver o seu entorno por meio do fornecimento de bens e serviços, geração de empregos, recolhimento de tributos, e por aí afora. Sem embargo, há uma parte dessa função social que não é suficientemente tangível a ponto de lhe permitir a medição.

A parte da função social colocada em suspense no parágrafo anterior é a inspiração. Toda empresa tem o dever moral de transcender a provisão de bens e serviços para inspirar. Inspirar seres humanos e outras empresas a fazerem o bem, naturalmente, sem qualquer restrição de alcance, tanto no sentido latitudinal quanto no longitudinal. De mais a mais, inspirar pessoas físicas e jurídicas a empreender, a respeitar as leis, a trabalhar, a fazer a coisa certa, a serem sustentáveis, enfim, a construírem um mundo mais justo e fraterno.

Ora, se as cooperativas financeiras são empresas, então elas também têm o dever supralegal de inspirar? Sem qualquer lampejo de dúvidas, sim, todavia, por serem cooperativas, sociedades de

⁴ Pós-graduado em Gestão Estratégica de Cooperativas Financeiras pela Unoesc. Pós-graduado em Gestão Estratégica Empresarial pela Unoesc. Graduado em Ciências Contábeis pela Unoesc. Coordenador da Área de Compliance da Central Cresol Sicoper. Professor Universitário. E-mail: edivan.pommerening@cresolsicoper.com.br

peças, esse dever é multiplicado em algumas vezes. As cooperativas foram compulsoriamente colocadas na vanguarda desse movimento. O grande inquérito é: como as cooperativas podem inspirar? É o que esse artigo, de forma objetiva, simples e prática, tentará responder ou, no mínimo, incitar mais perguntas.

Inspirando a participação dos cooperados na cooperativa

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que cria um ambiente favorável à participação dos cooperados na tomada de decisões da cooperativa, seja por via direta ou indireta (representação por delegados). Como não é a cooperativa que têm cooperados, mas sim os cooperados que tem uma cooperativa, precisam tais ser encorajados a participar das decisões sobre os rumos do seu empreendimento. Além do trocadilho, encorajar os cooperados a participar é um ato de coragem dos administradores da instituição.

As pessoas costumam se comprometer mais com aquilo que ajudam a construir. Por isso, a participação dos cooperados na cooperativa vai adiante de levantar a mão na Assembleia Geral, concordando, na maioria esmagadora das vezes, com as propostas trazidas à baila pelo Conselho de Administração. Já dizia Nelson Rodrigues, enquanto manuseava seu isqueiro: “toda unanimidade é tola”. Assim, os Conselheiros de Administração precisam, no mínimo, coçar o queixo quando tudo que propõem é aprovado por unanimidade.

A causa do cooperativismo é o que deve atrair o cooperado às Assembleias e outros eventos da Cooperativa que requerem sua participação. Desta forma, nem de longe a motivação do cooperado para tal será a churrascada, o sorteio de prêmios, o show da banda, a distribuição de brindes entre outros. Para dirigentes e cooperados a causa do cooperativismo deve ser “coisa de pele”, pulsar em suas veias, e tão somente isso deve impeli-los a participar de Assembleias. O que passar desse ponto de corte são apenas adereços e adornos.

É natural que o número de cooperados ultrapasse a casa dos milhares com o passar do tempo. No âmbito do fortalecimento da instituição isso é positivo. Por outro lado, a participação qualitativa do cooperado na tomada de decisões fica sub judice. Nesta toada, o evento acabará por ser feito num estádio de futebol, caso a maioria queira participar do ato. Em tal terreno floresce a representação por delegados, que confere ao processo um salto de qualidade e não tira do cooperado o seu direito de participar das decisões.

Inspirando a participação dos mais diversos públicos

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que, dentro da sua condição de livre admissão ou de segmentação, abre as portas para os mais diversos públicos transigirem na sua gestão. Jovens, mulheres, empresários dos mais diversos portes e segmentos, agricultores, religiosos, urbanos, rurais, estudantes, idosos, professores, pessoas dos diferentes sexos, gêneros e orientações sexuais, entre tantos outros que podem ser citados. O acolhimento de públicos diversos denota um elevado grau de amadurecimento da cooperativa.

Bem assim também é preciso garantir a representatividade regional, a fim de que a vastidão de locais da sua área de atuação, à luz de suas peculiaridades, tenha assento no processo decisório. Cada comunidade, urbana ou rural, cada município, cada macro e microrregião, cada estado, tem seus costumes, recursos e necessidades. O conhecimento dessas particularidades pela alta administração é um fator crítico de sucesso para a cooperativa, ao passo que subsidia a formulação de estratégias customizadas.

A pluralidade de pontos de vista enriquece o ambiente onde são tomadas as decisões, embora, pontualmente, seja considerada uma ameaça para dirigentes que possuem ambições puramente pessoais e/ou habilidade escassa para ouvir opiniões diferentes das suas e refletir sobre elas. Os mais diversos públicos, organizados,

podem destronar aqueles com propósitos alheios aos da cooperativa. Porém, a extração do melisma de cada contribuição concede maior assertividade à decisão e nesta batida vai avalizando a durabilidade do modelo.

Inspirando uma conduta ética e moral

O cooperativismo financeiro que inspira é o que atua como fornecedor de ética. Neste cooperativismo a cultura ética é disseminada pela instituição por osmose, começando pela alta administração e alcançando os cooperados, funcionários, clientes, fornecedores e demais partes interessadas, onde todos têm clareza do que é ético e o que não é, baseado no que a sociedade aceita e o código de ética determina. Eventuais deslizes são punidos tempestiva e objetivamente, de modo a retroalimentar as convicções e não gerar precedentes.

Disciplinado que era, certa feita o filósofo prussiano Immanuel Kant saiu com essa: “Tudo o que não puder contar como fez, não o faça! Se há razões para não contar, há para não o fazer.” Logo, se os pais precisam omitir dos filhos algo que fizeram, deduz-se que resvalaram na casca de banana da ética ao fazê-lo. Analogicamente, se a alta administração da cooperativa não puder contar aos cooperados e à entidade reguladora (Banco Central do Brasil) os atos que praticou, então, invariavelmente, caiu na teia pedagógica de Kant.

O fato de algumas instituições financeiras, sobretudo bancos, adotarem práticas eticamente questionáveis, a exemplo de débitos em conta de tarifas, pacotes de tarifas, produtos e serviços não contratados pelos clientes, vendas casadas entre outros, não deve servir de subterfúgio para cooperativas financeiras fazerem o mesmo. A ética deve ser mantida, ainda que implique em perda de receitas, aumento de despesas, diminuição de lucros, ou desagrade a dirigentes, conselheiros e funcionários. A recompensa virá depois.

Para a cooperativa que prima pela ética, sua missão, visão

e valores não são meros e emoldurados adornos de parede, e sim, uma filosofia de vida a todos os que por eles são enlaçados. “O certo sempre será o certo, ainda que a maioria tenha optado pelo errado”, como profetizou G. K. Chesterton enquanto admirava os jardins da Babilônia. A alta administração precisa estar imbuída da certeza de que agir com ética é como tomar uma injeção, na hora dói, porém imuniza o paciente contra os males da insustentabilidade.

Inspirando o apartidarismo político no ambiente cooperativo

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que rechaça manifestações político-partidárias em seu interior e em seu nome, sobretudo em tempos de animosidades, como é o caso do vivido pelo Brasil atualmente. As cooperativas financeiras, apesar de constarem no registro do comércio como instituições privadas de direito, de fato são públicas, que devem acolher a todos os que preencherem suas condições de associação, independentemente do partido político que simpatizam, curtem, não curtem, militam ou estão filiados.

O cooperativismo financeiro precisa defender a sua causa, isto é, a causa do cooperativismo. Para isso deve sim lançar mão dos representantes do povo nas casas executivas e legislativas para auxiliá-lo nesta missão, todavia, isento de quaisquer paixões, promessas e favorecimentos. O cooperativismo e a política partidária, se casarem, fazem do casamento um instituto fadado à ruína ou a uma separação litigiosa. Reiteradamente, a causa do cooperativismo precisa suplantar as preferências pessoais de quem nele atua.

Inspirando o trabalho como política pública

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que advoga em prol do trabalho como uma viga de sustentação da felicidade e da dignidade humana. Trabalhar é (ou ao menos deveria ser) uma via de mão dupla, ou seja, um direito e um dever de cada ser humano. Sabe-se que o trabalho é um instrumento de transformação da sociedade, porém, antes disso, o próprio trabalhador é transformado. Um

trabalho, desde que exercido honestamente, é o melhor fertilizante para fazer do cidadão o protagonista da própria história.

Ampliar o acesso ao trabalho é a atitude mais nobre e salubre neste âmbito. Já o assistencialismo tende a ser um sonífero, seja a quem está acordado, seja a quem já está dormindo. Um cabal desserviço à nobreza pessoal. Por meio do financiamento de empreendimentos coletivos, a cooperativa pode indiretamente gerar empregos e assim fomentar ao cidadão a oportunidade de deixar uma obra. Algo que inspire alguém. Não importa quantos nem quem ele inspirou, mas sim que inspire alguém.

O cooperativismo deve ser um disseminador do trabalho como uma ferramenta metamórfica de indivíduos e sociedades. Nesta acepção, lastreia-se a tese de que assistencialismo e cooperativismo são movimentos de sabor tão antagônicos quanto o sal e o açúcar. Diante disso os empregos, os cargos, os créditos e os esforços que a cooperativa depende devem ser meros elementos motivacionais ao trabalho e não seus substitutos. Assim, o desafio de cada cooperativa é formar sucessores e não hospedeiros.

Inspirando alianças estratégicas

O cooperativismo financeiro que inspira garimpar boas parcerias, aquelas do clichê “ganha-ganha”, onde tanto a cooperativa quanto a entidade emparceirada alavancam-se mutuamente. Firmar alianças estratégicas é uma forma de catalisar os resultados econômico-financeiros da instituição, de forma que todos os componentes da aliança atinjam seus objetivos com o máximo de qualidade, o mínimo de prazo e a um custo diluído. Por ser estratégica, a aliança deve inflamar a capacidade empreendedora de ambas as partes.

Para que cumpra seu propósito genuíno, a cooperativa precisa ser tão criteriosa na escolha de um(a) parceiro(a) quanto uma moça recatada o é na escolha de um(a) companheiro(a) para

viver a dois. Como o próprio nome aduz, a aliança deve ser feita com isenção de vícios, paixões e benevolências, de sorte que iniba relações desparelhas, onde um dos nubentes dá sinais explícitos de dependência financeira, tornando o que foi pensado para ser um amor reciprocamente correspondido numa relação parasitária.

Inspirando o desenvolvimento local

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que promove o desenvolvimento dos locais onde atua. Aliás, faz parte do âmago de qualquer cooperativa auxiliar no desenvolvimento de sua comunidade de entorno, tanto como instrumento do governo, em países onde a política econômica é do tipo “estado máximo”, quanto como o próprio governo, em países onde a política econômica é do tipo “estado mínimo”. Esse papel é interpretado de dois modos, um direto e outro indireto, conforme será relatado a seguir.

O modo indireto é por meio dos seus cooperados. À medida que a cooperativa financeira catapulta a prosperidade dos seus cooperados, os reflexos desse movimento incidem sobre o comércio local, que por sua vez incidem sobre a arrecadação de tributos, que por sua vez incidem sobre os serviços básicos incumbidos ao governo, que por sua vez geram maior qualidade de vida à população local, inclusive aos próprios cooperados da cooperativa onde tudo começou, e assim a roda do desenvolvimento econômico vai girando.

Em paralelo está o modo indireto, onde a cooperativa, com seus próprios recursos e os recursos dos cooperados, financia empreendimentos coletivos que vão beneficiar muita gente. É um exemplo facilmente observado no Sistema de Cooperativismo Financeiro Desjardins, do Canadá e, em complemento, em países onde o governo exerce pouca interferência na economia do país. Assim, as cooperativas financeiras financiam, a juros moderados, projetos endereçados à habitação, alimentação, educação, saúde, etc. da população local.

Inspirando a educação financeira

O cooperativismo financeiro é aquele que inspira a educação financeira. Educar financeiramente é ensinar as pessoas a amigar-se com o dinheiro. A Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic), divulgada em 04 de outubro de 2017, mostrou que o percentual de famílias endividadas no mês de setembro de 2017 alcançou 58,4%, o maior nos últimos sete anos. O número é assustador e um sinal claro de que mais da metade das famílias brasileiras têm carência de catequese sobre o dinheiro.

Esse tema ainda precisa ultrapassar os discursos politicamente corretos de instituições financeiras e alcançar o campo da prática. Uma cooperativa só estará fazendo educação financeira de verdade quando conseguir reduzir drasticamente a concessão de créditos pessoais para pessoas físicas e capitais de giros para pessoas jurídicas. A necessidade de crédito pessoal e capital de giro emerge as fragilidades de gestão do cooperado, e aqui entra o papel subcutâneo da cooperativa: auxiliar o cooperado a organizar suas finanças.

Educação financeira vai além de campanhas de poupança, que tem como pano de fundo a atração de funding para a instituição. O cooperado precisa ser instruído a consumir com consciência, a receber juros em vez de pagar, a buscar a independência financeira, a fazer do dinheiro o seu funcionário, e não o seu patrão. A educação financeira deve ser feita “de coração”, isenta de propósitos dissimulados. Quando o cooperado sentir que a cooperativa está preocupada de verdade em ajudá-lo, indubitavelmente irá retribuí-la.

Inspirando a emancipação do cooperado

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que emancipa o cooperado no quesito “crédito”. Isso pode ser tão traumático para uma cooperativa quanto o corte do cordão umbilical a um recém-nascido. O paradigma é tão duro de quebrar quanto o aço, pois justamente a displicência e/ou a falta de conhecimento das

pessoas, famílias e empresas sobre a lida com o dinheiro que ajuda a engordar o cofre das instituições financeiras. Para as instituições financeiras despreparadas, a educação financeira é uma ameaça.

Logo, se a cooperativa tem em sua declaração de valores a “educação financeira”, seu compromisso é, ao longo da associação, emancipar o cooperado do crédito. Para tanto, as cooperativas que inspiram devem projetar e colocar em prática, sem segundas intenções, um robusto programa de educação financeira, de modo a despertá-los para a necessidade de poupar, de consumir com consciência, de resistir às tentações, de bem aplicar os recursos, de não colocar todos os “ovos” numa única cesta, e assim sucessivamente.

A recorrência na concessão de créditos aos mesmos cooperados é um indício evidente de que a instituição não está cumprindo com sua atribuição de gerar desenvolvimento econômico sustentável. Portanto, as funções de “emprestar” e de “financiar” de uma cooperativa são cumpridas no exato momento em que o cooperado torna a si mesmo e as suas atividades econômicas financeiramente independentes. Deste modo, a missão de crédito de uma cooperativa é “tirar as rodinhas laterais da bicicleta do cooperado”.

Inspirando os interesses coletivos

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que mira os interesses coletivos, e mirar os interesses coletivos significa colocar os interesses da cooperativa acima dos interesses individuais. É saber que o CNPJ da instituição prevalece sobre o CPF de qualquer um de seus dirigentes, cooperados, funcionários e etc. Trivial é que todos possuem interesses particulares, todavia, estes devem ser satisfeitos naturalmente, como consequência da anterior ou, no máximo, concomitante a satisfação dos interesses da cooperativa.

Se algo que é para o bem da coletividade não está saindo do papel, então é bem provável que interesses individuais estejam emperrando o processo. Isso acontece em câmaras de vereadores, a

título de exemplo, onde um vereador não aprova um projeto, ainda que seja ótimo à população municipal, por ser de autoria de um vereador da oposição. Se a cooperativa não é feita para o presente, mas para os nossos filhos e os filhos dos nossos filhos, justifica-se o prevalecimento dos interesses coletivos sobre os particulares.

Quando os interesses particulares vergam os coletivos, ocorrem os conflitos. Estes últimos podem estar na admissão de parentes para trabalhar na cooperativa pelo acostamento da via de seleção de funcionários; na contratação, sem a devida licitação, de prestadores de bens e serviços cujos sócios ou administradores são os próprios dirigentes da cooperativa ou seus amigos; na utilização da insígnia do cargo para conceder regalias a quem quer que seja mediante evasão do fluxo preestabelecido e justo dos processos; etc.

Inspirando o cumprimento da Lei

O cooperativismo financeiro que inspira cumpre as leis do país, do estado ou do município onde é praticado. Todos precisam cumprir as leis, mas o cooperativismo, por ser um benchmark para o mercado financeiro e para a sociedade, deve ser o primeiro a empunhar esse estandarte em favor da justiça, verdade, honra e lealdade. O cooperativismo é visto, e que para sempre assim seja, como berço das melhores práticas para o mercado, o que lhe coloca em evidência quando se fala em seguimento de leis e bons costumes.

Com frequência, empresas são tentadas a não cumprir a legislação, pois, convenha-se, cumpri-la custa caro. Entretanto, numa análise mais profunda, arremata-se que o objetivo primordial de qualquer lei é preservar as coisas e as pessoas. Nesta concepção, por mais tentador que seja, a cooperativa precisa cumprir as leis à risca, e incentivar seus pares a fazer o mesmo. Se bem pensado, os pseudobenefícios do descumprimento da legislação não atendem outros interesses senão os capitalistas selvagens, efêmeros e pessoais.

A organização que auferir parte dos resultados financeiros

mediante descompliance legal é insustentável a curto, médio e longo prazo, a depender da vultuosidade dos resultados fabricados fora da Lei. A sonegação fiscal pode ser um molde com encaixe perfeito neste contexto. Com as Cooperativas não é diferente. Destarte, cabe a elas cumprir a Lei, ainda que momentaneamente isso implique em renúncia de receitas e outras benesses. O desafeto com algum preceito legal não lhes dá direito de fazer justiça com as próprias mãos.

Aliás, fazer justiça com as próprias mãos também remete às políticas e normas internas, em especial quando a Cooperativa faz parte de sistemas de dois ou três níveis. As decisões tomadas em favor do sistema precisam ser acatadas, para evitar o trincamento do amálgama sistêmico. No cooperativismo, as deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes (Lei Federal nº 5.764, de 1971, Art. 38). Logo, se alguém é contra ao que foi decidido, deve buscar ponderadamente a mudança da regra, sob pena de subversivismo.

Inspirando a missão do cooperado

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que incita o cooperado a cumprir sua missão, isto é, cooperar. Muito mais do que um sistema econômico, o cooperativismo é uma filosofia de vida, onde os cooperados se trançam como fios, formando uma rede, cuja resistência em relação a um fio isolado é diretamente proporcional à densidade da trama. Cooperar é resignar-se de objetivos pessoais em favor do fortalecimento do todo, de modo que a posteriori o resultado do todo fortalecido venha a respingar nas partes.

Por isso o cooperado precisa internalizar a ideia de que é dono da cooperativa, agindo tal e qual. Ser dono está a léguas adiante de discursos populistas de dirigentes politicamente corretos. Ser dono é cuidar dos recursos da cooperativa como se fossem seus, e afinal o são. Assim, exigir os maiores juros nos investimentos e os menores juros nos financiamentos é atitude anticooperativa, que apunhala a

sustentabilidade da instituição. Em tempo, cooperar pressupõe criar condições para o crescimento do outro, para se crescer a tiracolo.

Agir como dono é exigir uma boa governança, com cargos estratégicos separados dos executivos. É reivindicar controles internos, gestão de riscos, compliance e auditoria. Um dono não prescinde da transparência aos dirigentes que escolheu em assembleia e não abre mão de saber tudo o que precisa saber. Ele cobra dos seus representantes a destinação frutífera, prudencial e comunitária dos recursos do quadro social e não tolera que seu dinheiro seja empregado em operações temerárias, que oxidam os cepos da cooperativa.

Inspirando a inovação tecnológica

O cooperativismo financeiro que inspira, inova. Inovar é um fator crítico de sucesso para esse modelo econômico. Inovar vem do latim *innovare*, que significa “renovar”, que por sua vez significa “aperfeiçoar”. Mais do que fazer diferente, inovar é fazer melhor, e isso é a tradução fiel da tríplice aliança do sucesso empresarial contemporâneo: mais quantidade, mais qualidade e menor custo. Na verdade, a inovação de uma instituição tem como precedente a inovação das pessoas que dela participam, principalmente dos seus timoneiros.

Em termos de soluções financeiras, as cooperativas precisam no mínimo atender ao binômio “necessidades dos cooperados” versus “ofertas e tendências do mercado”. Ao decidir ser alternativa aos bancos, a cooperativa precisa atender a todas as demandas recorrentes do seu quadro social, do contrário estará fadada às limitações impostas pela complementaridade. Neste particular, muito se profetiza em fidelizar o cooperado, todavia, tal e qual no matrimônio, a fidelidade requer comprometimento de ambos os “cônjuges”.

Sob outra perspectiva, se quiser ser inovadora, a instituição

precisa ser desigual, extraordinária. Deve atentar às tendências do mercado financeiro, tanto daqui quanto de fora, e se antecipar. Mais que isso, precisa colocar à disposição dos cooperados necessidades que nem eles sabem que tem. Fazer suposições em nome dos cooperados é temeridade da alta administração, o que explica a necessidade desse órgão da governança estar próximo da base para ter melhores condições de identificar suas demandas presentes e futuras.

Inspirando a aprendizagem organizacional

O cooperativismo de crédito que inspira é aquele que aprende. Peter Senge (1949 até os dias atuais), professor e diretor do Centro para a Aprendizagem Organizacional do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts – EUA), um pragmático idealista, sempre fomentou no ambiente acadêmico e empresarial o conceito de learning organization, do inglês: “organização que aprende”, como um esmerado diferencial competitivo aos seus adeptos. Para Senge, o pensamento sistêmico é o alicerce da organização que aprende.

O cooperativismo de crédito precisa encorajar a autoaprendizagem em seu ventre, seja sob a dimensão da subsistência, quanto da sustentabilidade. Essa aprendizagem pode vingar em dois ambientes: interno e externo. No ambiente interno elas instruem-se pelos seus próprios erros e acertos; no externo, pelos erros e acertos de outras organizações. Fatalmente, a cooperativa que não aprende e não cria condições para a aprendizagem, esmorece. Portanto, aprender é mais um fator crítico de sucesso às cooperativas financeiras.

Os cidadãos que regem a cooperativa financeira precisam manter as portas encefálicas abertas para instruir-se com aquilo que deu e não deu certo, seja na cooperativa que administram, seja em outras cooperativas ou em outras organizações. Nas profícuas palavras de Ricardo Coelho, consultor em cooperativismo financeiro, “refletir é urgente, concordar é secundário”. Cabe então a cada

administrador internalizar a concepção de que paradigmas existem para serem quebrados. Voltar aos bancos de escola, por que não?

Inspirando a economicidade

O cooperativismo financeiro que inspira é o que faz muito com pouco, onde menos é mais. Gastar pouco e fazer bastante são atitudes inteligentes e sustentáveis, tanto para pessoas só quanto para sociedades de pessoas. Nesta “briga de foice” que é o mercado financeiro, onde quem dita as taxas de juros é o mercado, reduzir os custos administrativos e operacionais acaba se tornando uma das poucas alternativas para as cooperativas ampliarem suas sobras. Exceto se elas tiverem diferenciais competitivos para fazerem-se únicas.

Quem paga as contas da cooperativa, direta ou indiretamente, é o cooperado, afinal, eles são os sustentáculos da instituição. Assim justifica-se a necessidade da alta administração aplicar o dinheiro da cooperativa como se seu fosse. Aplicando mal, o cooperado será penalizado, seja em forma de mais juros por um empréstimo, menos juros por uma aplicação ou de tarifas. Por isso, antes de efetuar qualquer gasto o administrador deve se perguntar: se o dinheiro fosse meu, eu gastaria da forma que estou pretendendo gastar?

Eventos, viagens, restaurantes, hotéis, veículos, instalações, cerimoniais, homenagens, prêmios, gratificações, regalias em geral, destinados a conselheiros, dirigentes, funcionários e assessores da cooperativa devem ter como benchmark o padrão de vida dos seus próprios cooperados. Para não entrar em conflito de interesses, aquilo que é usufruído pelos administradores da cooperativa com o dinheiro dos cooperados deve estar em pleno alcance dos cooperados com o dinheiro das atividades econômicas que exercem.

Inspirando o diferencial competitivo

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que tem

diferencial competitivo. De modo simples e direto, diferencial competitivo é algo que uma empresa tem ou faz melhor que seus concorrentes, seja no seu bairro, na sua cidade, na sua região, no seu país ou no planeta. É algo que os concorrentes terão dificuldade de copiar e, se o fizerem, não conseguirão tão logo. Se a cooperativa é diferenciada a possibilidade do cooperado ir embora e não voltar mais é remota, pois não quererá perder as benesses desse diferencial.

Se uma instituição vende commodities então ter diferencial competitivo é uma questão de vida ou morte. Sem titubear, o dinheiro é uma commodity, aliás, a commodity mais famigerada do mundo, conseqüentemente, uma instituição financeira cooperativa é uma empresa que vende commodities, visto que dinheiro e soluções financeiras correlatas são vendidas em todas as esquinas. Decerto, para se diferenciar competitivamente no mercado financeiro, a cooperativa deve intermediar dinheiro com educação financeira.

Conclui-se que se a cooperativa está numa “briga de foice” com seus concorrentes por causa de preço, então ela não tem diferencial competitivo. Para a instituição que tem diferencial competitivo o preço não é a maior preocupação do cooperado na hora de adquirir seus produtos ou serviços. De outro ângulo, se o diferencial alardeado é “o menor preço do mercado” e ainda assim ela precisa dar desconto para fechar negócios, então esse não é o seu diferencial competitivo. Diferenciais competitivos estão em águas inexploradas.

Inspirando o crédito bem concedido

O cooperativismo financeiro que inspira é aquele que concede crédito de maneira responsável e orientada. Conceder crédito responsabilmente, além de suceder a uma imprescindível análise dos mundiais “C’s” do crédito, denota checar se os recursos serão bem justapostos, o que requer orientação ao cooperado. Como já citado, 58,4% das famílias brasileiras estavam endividadas em setembro de 2017, o que faz concluir que um crédito não orientado, em vez de ajudar, pode tornar mais grave as finanças familiares.

Um não bem dito tem mais valor que um sim mal dito. Bem dizer um “não” é deixar translúcido ao cooperado os motivos que naquele momento impedem a cooperativa de lhe dar um crédito. Essa atitude é tão boa para a cooperativa quanto para o cooperado, pois, não raro, o que o ele precisa não é de crédito, é de orientação financeira. Mal dizer um “sim”, por conseguinte, significa conceder um crédito para quem não tem condições de pagá-lo e/ou que, ao contrário de contribuir, vai afundá-lo ainda mais na areia movediça das dívidas.

Facilitar a concessão de crédito não é um diferencial competitivo. O cooperado atenderá numa boa os requisitos de concessão de crédito se a instituição for competitivamente diferenciada. Há que se reiterar que o dinheiro que a cooperativa empresta é do cooperado, portanto, os altos administradores precisam, mais uma vez, emprestá-lo como se seu fosse. Cabe a eles estabelecerem políticas de crédito baseadas em critérios técnicos, que privilegiem os bons cooperados, e os bons, como se sabe, ainda são a maioria.

Inspirando a boa governança corporativa

O cooperativismo financeiro que inspira é o que planeja, implanta e executa um bom sistema de governança, a ser utilizado como fortaleza contra o ataque de conflito de interesses. Os pilares da governança em cooperativas financeiras são: 1) Cooperados; 2) Assembleia Geral; 3) Conselho de Administração; 4) Conselho Fiscal; 5) Diretoria Executiva; 6) Auditoria Independente, e; 7) Grupos Técnicos. Como num coral, cada um desses pilares executa uma voz, que quando perfeitamente encaixadas, tornam-se uníssonas.

Uma das boas práticas de governança corporativa pressupõe a adequada segregação de funções entre quem formula a estratégia, quem coordena a sua execução e quem, derradeiramente, executa o estratagema. Daí decorre a necessidade do Conselho de Administração (que determina o que fazer) ser segregada da sua Diretoria Executiva (que determina e coordena o como fazer), de modo a não atravancar

o processo de produção em função de um possível embaralhamento de papéis e responsabilidades.

Um processo decisório bem definido também é determinante para uma boa governança. Em reuniões, seja uma assembleia ou uma corriqueira reunião da diretoria, é higiênico o envio da pauta com a necessária antecedência, bem como o material de apoio para cada item, a fim de que os participantes se municiem de antemão. Para ampliar ainda mais a objetividade, uma dica é tirar as cadeiras da sala e realizar a reunião em pé, afinal, quando os objetivos são claros e coletivos, as decisões são céleres e triviais.

Além do apartamento entre as funções estratégicas, táticas e operacionais, também é bem quista a desvinculação de atividades comerciais e administrativas. Sobre isso o filósofo Mário Sérgio Cortella já dissertou certa vez, entre uma garfada e outra do seu talharim: “democracia não é ausência de ordem, é ausência de opressão”. Portanto, só faz bem o respeito à hierarquia e a não ingerência entre áreas organizacionais, mesmo em cooperativas, que tem a gestão democrática como um dos seus princípios medulares.

Inspirando o sentido do dinheiro

O cooperativismo financeiro que inspira atua como protagonista na missão humanitária de dar sentido ao dinheiro. O dinheiro é o ativo mais líquido que existe, logo, é motivo de cobiça, rusga e especulação. Isto posto, transfere-se a responsabilidade à tônica do seu uso, porque envolve o consumo racional, o endereçamento produtivo e a sábia gestão das finanças individuais e coletivas. A lo largo, o dinheiro não poderia ser utilizado como pivô de rupturas entre pessoas, mas sim como um instrumento de tenacidade.

Ao investir suas suadas economias na cooperativa, o cooperado deveria cobrar da alta administração o destino do seu dinheiro: se para financiar empreendimentos coletivos e fecundos, cujos benefícios respingarão em toda ou, pelo menos, boa parte da comunidade, ou

empreendimentos (se é que assim podem ser chamados) pontuais e inférteis, com possibilidades altas e/ou evidentes de serem patológicos aos seus tomadores, ao meio ambiente, a economia local e, simultaneamente, à própria cooperativa.

O sentido do dinheiro também remete à boa concessão do crédito, sob ao menos duas óticas: i) conceder créditos para cooperados que dão sinais claros de quem não os honrarão, seja por insipiência econômica, seja por cinismo, e assim andar na contramão do que foi defendido no parágrafo anterior, e; ii) Faturar com taxas de juros e tarifas punitivas, a exemplo do cheque especial e do adiantamento a depositante, que deve ser prática aceitável à cooperativa somente pelo tempo necessário a ajudar o sócio a sair destas.

Não raro, um “não” é o melhor “sim”. E na maioria dos casos o “não” pode ser cambiado por um “agora não”. Estando a durabilidade da cooperativa em primeiro plano, quem toma a decisão de crédito precisa dizer “não” sempre que pertinente, somado ao porquê do “não”. Do seu lado, o tomador deve compreender esse “não”, pelo bem de todos. Enquanto isso, o aplicador recebe duas taxas de juros, uma social e outra monetária. Desta forma, tanto ao tomador quanto ao aplicador, o sentido do dinheiro fica assegurado.

Inspirações finais

O intuito deste artigo não foi esgotar as possibilidades que o cooperativismo financeiro tem para inspirar suas partes interessadas e desinteressadas. A intenção, sim, foi colocar em alto-relevo algumas alternativas universais de inspiração na atualidade. Caberá a alta administração, baseada em indicadores e em seu feeling, identificar outras fontes inspiradoras, principalmente as peculiares à área de atuação da cooperativa e ao seu público-alvo. Lembrando que fazer a coisa certa é o melhor a se fazer, em qualquer circunstância.

Infere-se que o cooperativismo financeiro que inspira é aquele feito com profissionalismo. O verbete “profissional”, logicamente,

é o antônimo de “amador”. Profissional é o que faz o que faz com maestria. Logo, quando feito com maestria, o resultado do trabalho acaba por inspirar, por osmose, os cooperados, os funcionários, os dirigentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros comerciais, os gestores públicos, a comunidade de entorno, etc., a serem pessoas melhores naquilo que são, que fazem e que pregam.

Por fim, a crise que o país vive nos últimos anos, não é econômica, nem política, é cultural. O “jeitinho brasileiro” tomou tamanha proporção e visibilidade que causou um curto circuito na cultura do Brasil. Destarte, se o realinhamento da cultura de um país demora uma geração para cristalizar, então a mudança deve começar hoje, do contrário, amanhã ou depois continuará requerendo uma geração. Neste contexto, o cooperativismo tem um papel nevrálgico, já que mantém um nível interessante de credibilidade desde Rochdale.

PENSANDO JUNTOS PARA TER SUCESSO JUNTOS: A EXPERIÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CRESOL SICOPER

*Cledir Magri⁵
Jean Bergevin⁶*

Um duplo desafio

Qualquer processo de planejamento dentro de uma organização coloca um primeiro desafio: o da metodologia utilizada, incluindo o nível de participação previsto. Como o exercício de planejamento deve ser feito e quais são as pessoas a envolver nas reflexões?

Seja no Brasil ou em qualquer outro lugar do mundo, não faltam profissionais para realizar um planejamento estratégico, independentemente do tipo de organização e de seu setor de atividade. A Cresol Sicoper desejava integrar o planejamento estratégico nas atividades de cooperação internacional que já existiam há vários anos com a organização não governamental “Développement Solidaire international” do Québec (Canadá), na qual participa uma cooperativa de serviços financeiros, a “Caisse de Economia Solidária Desjardins”. Essa cooperação internacional representa o segundo desafio do processo de planejamento estratégico devido às diferenças ligadas à língua, cultura, tamanho das organizações envolvidas, diferenças nos contextos de desenvolvimento, bem como a distância geográfica entre os países. Neste desafio, não devemos esquecer a dinâmica Norte-Sul e o risco real de uma “relação desigual” que pode até ser tingida com uma atitude de superioridade ou mesmo de “arrogância” por parte do parceiro do Norte. Isso pode acontecer na cooperação internacional!

⁵ Presidente da Cresol Confederação, Assessor Cresol Sicoper, Presidente do Conselho Cresol Frederico Westphalen e Vice-Presidente Cresol Instituto. E-mail: cledir@cresolsicoper.com.br

⁶ Assessor Sênior, Caisse d'Économie Solidaire Desjardins (Québec, Canadá). E-mail: jean.bergevin@desjardins.com

Ao escrever este breve texto, nós queremos olhar a experiência do planejamento estratégico da Cresol Sicoper para apresentar brevemente esse processo altamente participativo e consistente com os valores do cooperativismo, bem como tentar identificar alguns fatores de sucesso ligados aos dois desafios identificados.

A respeito da cooperação internacional

Por mais de 10 anos, a Cresol Sicoper mantém relações de cooperação internacional com organizações do Québec, a parte de língua francesa do Canadá. Iniciada com a Cresol Central SC-RS, essa cooperação permitiu à Cresol Sicoper um conjunto de avanços importantes de ordem estratégica destacando-se a atualização da missão e dos valores da Central, elaboração da visão, aprofundamento de debates sobre governança, organização sistêmica, público alvo, posicionamento estratégico sobre ser um sistema de cooperativas complementar aos demais agentes financeiros ou sendo alternativo podendo atender a todas as necessidades dos nossos cooperados (decisão da Cresol Sicoper foi em ser um Sistema alternativo), apropriação de importantes metodologias de trabalho em grupos dentre outras questões complementares a estas listadas. O certo esta cooperação internacional dentro dos moldes na qual foi construída de construção conjunta de forma permanente deixou legados importantíssimos para a Cresol Sicoper e suas filiadas. Tal legado permite termos atualmente avanços fundamentais no conjunto das cooperativas sem perdermos nossa essência e referência de cooperativismo financeiro de economia social.

Planejar o quê?

Quando pensamos em uma atividade de planejamento estratégico dentro de uma organização, não importa se é de natureza cooperativa, associativa ou capitalista, quase sempre as reflexões são baseadas na abordagem de análise “SWOT” desenvolvida na década de 1960 nos Estados Unidos. Lembre-se de que essa abordagem analisa o cenário interno da organização (forças e fraquezas) e o cenário externo (oportunidades e ameaças). É a partir das constatações desses elementos de análise que as principais orientações da organização,

seus objetivos e seu plano de ação são identificados.

No início das reflexões sobre a organização do processo de planejamento estratégico da Cresol Sicoper, foi proposto deixar de lado a abordagem "SWOT" que foi originalmente desenvolvida para permitir que a empresa capitalista se posicionasse melhor no seu mercado e assim vencer a concorrência. Mesmo que a intuição inicial sugerisse que a "competitividade" deveria, sem dúvida, fazer parte do planejamento de Cresol Sicoper, foi considerado importante não o limitar a ela. Então foi decidido estruturar as reflexões em torno de uma noção muito simples: o sucesso da Cresol Sicoper.

Não tínhamos conhecimento desde o início de todas as possibilidades e consequências dessa escolha metodológica. Acima de tudo, queríamos trabalhar de uma maneira mais inclusiva possível. De fato, cada pessoa pertencente ao Sistema Cresol Sicoper, independentemente de seu status, função, treinamento e conhecimento, pode ter ideias sobre o que "sucesso" significa em um nível ou outro. Além disso, essa escolha também reduziu o risco de ver alguns "consultores" ou "especialistas" ocuparem um lugar desproporcional no processo, como é o caso da análise "SWOT" devido aos seus requisitos técnicos e ao conhecimento setorial desta abordagem dominante. De fato, abordar o planejamento do ponto de vista do "sucesso" aumentou as possibilidades de mobilização e de apropriação em torno da definição do que é o sucesso do projeto cooperativo da Cresol Sicoper.

Um salto metodológico para a incerteza

Optamos por não se basear na análise "SWOT" normalmente usada para o planejamento estratégico para organizar um processo de consulta inclusivo com base no conceito de "sucesso". Tal decisão nos deu as condições necessárias para trilharmos nosso próprio caminho, com os riscos envolvidos, mas com a convicção que devido ao desejo e disposição de todos (as) participar a probabilidade de termos o sucesso no desenvolvimento da metodologia e na produção do material seria maior.

Reunir e ouvir pessoas para depois organizar e validar ideias

O que é sucesso? Qual é o sucesso da Cresol Sicoper? Qual é o sucesso da Cresol Sicoper para um sócio de uma cooperativa? Para um diretor-presidente? Para um funcionário da Cooperativa? Para a Central? Para identificar as várias manifestações do “sucesso da Cresol Sicoper”, o processo de planejamento estratégico foi baseado em atividades muito simples, como pesquisas breves e, especialmente, “oficinas de discussão estruturadas” em pequenos grupos. Essas atividades ocorreram ao longo de alguns meses no final de 2015 e no início de 2016. No total, foram cerca de 250 pessoas (sócios, diretores e funcionários) que participaram de pelo menos uma oficina. Mais pessoas completaram as pesquisas para validar as principais ideias.

No caso das oficinas de discussão que são mais exigentes de organizar, o objetivo era essencialmente permitir que as pessoas refletissem, expressassem suas ideias e tentassem construir consenso sobre assuntos específicos, como:

- As manifestações do “sucesso” para Cresol Sicoper;
- O objetivo da Cresol Sicoper;
- As características de uma instituição financeira cooperativa que busca ser uma “alternativa” para os bancos e não “complementar” a eles;
- A sustentabilidade;
- A boa governança e a boa gestão;
- Os produtos e serviços;
- A expansão;
- O profissionalismo;
- A utilidade e a função da “marca”;
- O papel da Central Cresol Central.

As várias oficinas promoveram a reflexão individual e, em seguida, permitiram que cada pessoa expressasse as ideias que considerava importante compartilhar com o grupo. De certa forma,

era uma questão de incentivar todas as pessoas a contribuírem para a produção”, a fim de coletar não apenas o máximo de ideias, mas também uma pluralidade de pontos de vista. Essa abordagem também teve a vantagem de facilitar a fala de todos e, conseqüentemente, “impedir” que uma ou duas pessoas monopolizem o tempo do grupo, o que é frequentemente observado nos trabalhos em pequeno e grande grupo. Além disso, a metodologia também minimizou o “efeito de autoridade” que é inevitável com a presença de diretores e gerentes.

Incentivar a expressão de pontos de vista

A formação de pequenos grupos de discussão que se reúnem simultaneamente aumenta o tempo de fala e, portanto, o número de ideias expressas. Garantimos que cada grupo possuísse um coordenador e um relator os quais eram identificados previamente e preparados em reunião anterior a atividade na qual explicamos os objetivos da atividade, temas debatidos, resultados esperados e a necessidade destes efetivamente entenderem seu papel dentro de todo o processo.

O processo de consulta permitiu reunir ideias e identificar elementos de consenso, primeiro em pequenos grupos e, quando possível, em grande plenária. Tratava-se de tentar “criar um funil” para processar uma quantidade grande de ideias específicas e organizá-las em alguns elementos-chaves.

O trabalho de síntese e a análise levaram à estruturação do conteúdo das oficinas e à criação das bases para o planejamento estratégico 2016-2020. Após a validação pelo Conselho Executivo da Cresol Sicoper, uma primeira proposta geral foi apresentada durante um seminário interno da Cresol Sicoper, em Itá-SC, em dezembro de 2015. Essa apresentação permitiu validações e identificou os ajustes necessários a fazer, o que levou à estruturação de todo o conteúdo em torno de quatro “eixos estratégicos básicos” para planejar o sucesso da Cresol Sicoper:

1. Manter a proximidade.
2. Aumentar a competitividade.
3. Assegurar a sustentabilidade.
4. Fortalecer a identidade.

A partir desses quatro eixos, foi possível agrupar e sintetizar as ideias geradas pelas oficinas e, assim, identificar os diferentes objetivos de cada um dos quatro eixos. Aqui está o exemplo para o eixo “Manter a proximidade”:

- Criar novos produtos e serviços;
- Diversificar e aumentar o quadro social;
- Preservar o foco na agricultura familiar;
- Ampliar o território compatível com armazenamento, de forma planejada e orientada pela Central.

Cada um dos quatro eixos foi, portanto, especificado por alguns objetivos, para um total de 16 objetivos para todo o planejamento estratégico 2016-2020. Outros elementos das consultas também foram incorporados ao planejamento, como a necessidade de boas práticas de governança e a boa gestão. Por fim, foi adicionada a expressão de uma visão geral: “Cresol Sicoper um sistema de cooperativismo financeiro alternativo e reconhecido, ágil e profissional na oferta de todos os produtos e serviços”.

Uma versão revisada da estrutura geral de planejamento estratégico para 2016-2020 foi apresentada e aprovada no seminário interno da Cresol Sicoper, em Passo Fundo-RS, em abril de 2016. Importante enfatizar que esta última apresentação não deu origem a nenhum debate ou discordância. As poucas perguntas se destinavam apenas a esclarecer elementos do conteúdo.

Como interpretar essa ausência de debate e as poucas perguntas nesta fase do processo? Ao contrário da abordagem usual de planejamento estratégico, não se tratava aqui de “vender” conteúdo pensado e desenvolvido por consultores e especialistas.

Em vez disso, era para garantir que as pessoas que falaram durante o processo reconhecessem suas ideias no conteúdo apresentado. Por isso, interpretamos a ausência de debate e as poucas perguntas no momento da aprovação como uma demonstração da relevância da abordagem participativa adotada. Entendemos que a adequação entre a estrutura geral do planejamento estratégico proposto e as ideias coletadas durante pesquisas e oficinas de discussão continua sendo o melhor fator mobilizador para a implementação das medidas e ações decorrentes de todo esse processo.

Debater no início para obter forte consenso no final

A multiplicação de oportunidades para expressar ideias promoveu consenso em torno da estrutura geral do planejamento estratégico proposto. A ampla participação de pessoas no processo de elaboração do planejamento da Sicoper em especial dos dirigentes das cooperativas nos permitiu além de sermos mais assertivos, garantir um grande alinhamento no sistêmico e maior engajamento na implementação e execução das metas propostas.

A partir do quadro geral do planejamento estratégico, em particular os 16 objetivos dos 4 eixos básicos, foram definidos indicadores de resultados e metas quantitativas para o período de 5 anos, com a possibilidade de ajustá-los se for necessário, pois o entendimento geral era que se tratava de um planejamento “vivo”, ou seja a qualquer tempo se houvesse necessidades de adequações e ajustes na proposta, poderíamos fazer desde que não modificássemos a essência da proposta – noção de sucesso.

Atualizar o planejamento estratégico

Em 2019, a Cresol Sicoper desejou validar de novo a estrutura geral do planejamento estratégico e atualizá-la para o período 2021-2026. Nesta ocasião, foi decidido manter a abordagem de consulta que presidiu as discussões de 2015-2016.

Novamente, oficinas de discussão em pequenos grupos foram organizadas e reuniram 100 pessoas, em Passo Fundo-RS, em junho de 2019. O primeiro passo foi avaliar a relevância dos quatro “eixos estratégicos básicos” para decidir manter, modificar, retirar ou adicionar novos. Em seguida, grupos temáticos foram formados para validar e atualizar os objetivos e indicadores de desempenho para o planejamento estratégico 2021-2026. Pesquisas foram conduzidas com sócios e funcionários de todas as cooperativas singulares e da Central para validar as principais ideias.

Esse processo de atualização confirmou que a estrutura geral do planejamento estratégico ainda era relevante. Assim, os quatro eixos estratégicos básicos foram mantidos. O escopo do eixo sobre a sustentabilidade foi ampliado para formulá-lo da seguinte forma: “Assegurar a sustentabilidade ampla”. As consultas deixaram claro que a sustentabilidade não pode se limitar apenas à dimensão econômica e financeira e deve incluir a sustentabilidade dos sócios, das comunidades incluindo a noção social, ambiental, organizacional, cultural e educacional. A maioria dos objetivos foi validada com ajustes menores. Por fim, as consultas possibilitaram identificar elementos já existentes ou novos que, sem modificar os quatro eixos estratégicos básicos, que deveria ser destacados no quadro geral do planejamento estratégico na forma de “fatores de sucesso”:

- Fidelização e expansão;
- Inovação contínua e tecnologia;
- Gestão profissional e comprometida;
- Propósito de inclusão e empoderamento.

Os ajustes propostos, bem como os elementos relevantes extraídos das pesquisas realizadas junto aos sócios e colaboradores, foram apresentados durante um seminário interno da Cresol Sicoper em Florianópolis-SC em dezembro de 2019. A estrutura geral de planejamento atualizada foi aprovada por unanimidade. Também aqui interpretamos o apoio à proposta como decorrente da abordagem participativa e inclusiva.

Planejamento em evolução

A consulta é necessária para garantir a relevância da estrutura geral do planejamento estratégico no decorrer do tempo, melhorar seu conteúdo e também manter a mobilização necessária para sua realização. A manutenção da espinha dorsal do planejamento estratégico existente havendo ajustes pontuais e adequações decorre em grande medida pelo fato que a Central Cresol Sicooper e suas filiadas possuem um crescimento anual de seus indicadores em média de 30% alinhado a evolução na inserção e relação com as comunidades onde estamos inseridos. Estamos cientes na velocidade e da intensidade das transformações que ocorrem em todos os setores da sociedade especialmente no mundo financeiro, porém entendemos que a centralidade, a essência, os propósitos do Sistema não mudam. Devemos continuar buscando o sucesso dos nossos cooperados, dos nossos profissionais, dos nossos dirigentes, das nossas cooperativas e conseqüentemente do nosso Sistema como um todo. Teremos o sucesso da Cresol e de todo seu entorno.

PRÁTICAS EXEMPLARES DE GOVERNANÇA COOPERATIVA



ATUAÇÃO SISTÊMICA EQUILBRADA E COORDENADA PELA CONFEDERAÇÃO

Alguns fatores de sucesso

Como mencionamos acima, o processo de planejamento lançado em 2015 enfrentou um duplo desafio: o da metodologia e o da cooperação internacional. Com base nessa experiência, desejamos identificar alguns fatores de sucesso.

Quanto à metodologia

- **Abertura à participação:** dentro das restrições de logística, tempo e recursos, a participação ativa de várias pessoas nas reflexões para o planejamento estratégico tornou possível reunir uma grande quantidade de ideias e identificar os elementos de consenso a serem favorecidos, bem como assuntos de divergência a serem tratados com cautela. A abertura à participação mais ampla possível supõe uma disposição favorável e real da governança da organização para essa abordagem.
- **A força do coletivo:** todos nós escolhemos participar de cooperativas. Nesta base e com toda a consistência, confiar na inteligência coletiva traz riqueza, porque conhecimentos e ideias compartilhadas agregam e beneficiam a todos.
- **Capacidade de apoiar o processo:** organizar uma discussão em grupo que trabalha simultaneamente é uma coisa, coletar e processar as ideias expressas é outra. A presença de uma equipe de apoio ao processo para a animação, anotações e redação de resumos é essencial para alcançar o “efeito de funil” necessário para o desenvolvimento de um quadro geral de referência que reflita a diversidade de conteúdo expressa. Um qualificado processo de coordenação geral do processo bem como nas atividades específicas como oficinas,

pesquisa e seminários seguramente é um importante fator de sucesso. Percebemos que quanto maior for a clareza do papel e das responsabilidades de cada um no processo, melhores são os resultados produzidos e os ganhos sistêmicos.

Quanto à cooperação internacional

- **Confiança baseada em experiências anteriores:** não teria sido possível programar o processo de planejamento estratégico no início da relação de cooperação internacional. Essa atividade pressupõe total confiança mútua dos parceiros envolvidos, porque o resultado do processo é necessariamente incerto devido a metodologia participativa escolhida.
- **Transparência e comunicação:** em conexão com a confiança decorrente da experiência da relação de cooperação internacional, a capacidade de comunicar claramente as expectativas, os assuntos sensíveis e os limites objetivos, tanto na abordagem prevista quanto nos conhecimentos disponíveis para alcançá-los é necessário para evitar qualquer mal-entendido. Uma relação de cooperação internacional, como todas as relações humanas, permanece frágil. Ela deve ser constantemente mantida e ajustada para ser útil e durável.
- **Uma verdadeira parceria comprometida:** existem várias abordagens para a cooperação internacional. Quando essa cooperação envolve uma dinâmica Norte-Sul, como mencionamos acima, o risco de se desviar para um relacionamento desigual, uma forma de dominação e até uma forma de arrogância está sempre presente. Devemos sempre estar cientes disso, especialmente o parceiro do Norte. Ao longo dos anos, esse risco foi

gerenciado, garantindo que os profissionais participantes da cooperação estejam comprometidos com o sucesso das atividades, sobretudo em benefício da Cresol Sicoper. A equidade nas relações entre os parceiros seguramente tem sido um fator de sucesso, pois nos levou a evoluir de forma significativa na estrutura da Cresol Sicoper.

Como sempre há espaço para melhorias

Como será facilmente entendido, acreditamos que a experiência de planejamento estratégico da Cresol Sicoper foi um sucesso notável e que a metodologia participativa usada é consistente com os valores e princípios do cooperativismo. No entanto, acreditamos que sempre há espaço para melhorias. De fato, mesmo que a participação tenha sido um elemento-chave do processo, poderíamos ter dado mais importância à qualidade desejada dessa participação, especialmente com a “forma de escuta” das pessoas que participaram de oficinas de discussão. No entanto, conforme proposto pela “Teoria U” divulgada mundialmente por Otto Scharmer⁷, o tipo de “escuta” dentro de um grupo que reflete sobre ações e perspectivas de mudança determinaria o nível de uso do potencial criativo de cada pessoa bem como do coletivo, um pouco da mesma forma que é a maneira de trabalhar a terra que permite que as plantas deem todo o seu potencial de produção. Poderíamos experimentar na próxima vez!

⁷ Scharmer, Otto (2018) *Théorie U, l'essentiel*. Gap, Éditions Yves Michel, 186 páginas

UM PROJETO MAIOR COM ESSÊNCIA SOLIDÁRIA!

*Silvio Giusti*⁸

Por vezes na história moderna da humanidade, as alterações, principalmente de mercado e de políticas públicas, geram distorções com impactos negativos no âmbito social e econômico de uma sociedade ou de parte dela. Nessas circunstâncias, ocorre que pessoas e as famílias acabaram excluídas dos processos de evolução, colocadas à margem do eixo do desenvolvimento de um país.

A esse grupo de pessoas restam apenas algumas alternativas: a resignação e aceitação de viver numa espécie de limbo social, como párias, deslocados no tempo, esquecidos e excluídos da marcha da civilização; ou a rebeldia e o combate ao que, o acaso lhes propõe.

O inconformismo já é algo bastante alentador, mas sozinho não basta, é preciso depositar inteligência e atitudes em tempo certo, para criar soluções apropriadas que digam: estamos aqui, somos importantes e não ficaremos de fora da jornada evolutiva, estaremos inseridos, criando o nosso espaço, resguardando o nosso jeito, os nossos valores e nossas crenças – esse espaço ao sol também é nosso!

Os parágrafos anteriores tentam trazer um pouco das condições e situações que dezenas de famílias de produtores rurais, em sua maioria com a posse de pequenas e micro propriedades rurais, ou até mesmo, já sem a posse de terra alguma, passaram entre a década de 1980 e 1990 no Brasil.

Muito desse ocorrido, em razão de um mercado de altas

⁸ DGRV – Confederação Alemã de Cooperativas.

taxas de juros com hiperinflação, planos econômicos frustrados, instabilidade nos preços, superendividamento no campo, acesso restrito ao crédito rural – conferindo a esse público, um cenário de elevado risco e certa discriminação por parte do mercado financeiro.

Diante daquelas dificuldades o cooperativismo de crédito surgiu como a solução adequada para essas pessoas. Porém, a proposta era de um cooperativismo de crédito que além dos valores e dos princípios cooperativistas, abraçasse e guardasse com forte identidade o perfil distinto daquele público composto por agricultores familiares, em sua maioria, excluídos do sistema bancário.

Assim, com o objetivo de repassar linhas de crédito rural, fortalecer e estimular a interação solidária entre cooperativa e agricultores familiares, através do crédito e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local sustentável, surgiam as Cooperativas Cresol - Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária.

Cooperativas que posteriormente constituíram suas Centrais e Confederação, tornando-se o Sistema Cresol, atualmente com atuação em 16 estados, nas cinco regiões do país, com mais de 500 mil cooperados e mais de R \$ 7 bilhões em ativos.

Uma das propostas iniciais da Cresol era ter cooperativas municipais, ou seja, cooperativas que fossem da localidade e restritas ao atendimento dela. Contudo, na esteira das mudanças do mercado financeiro, as cooperativas da Cresol, ligadas a Central Cresol Baser, deflagraram um intenso movimento de consolidação de suas estruturas, aplicando um acelerado ritmo de unificação de suas cooperativas. Assim, de 81 cooperativas no ano de 2015, passou-se a 33 em 2018 e estima-se um número menor de 25 para 2019.

Nesse sentido, a proposta deste artigo é abordar essa trajetória de inflexão e tentar, mesmo que superficialmente, retratar

a construção desse movimento, seus motivos e eventuais obstáculos, destacando as estratégias, arranjos e soluções adotadas, assim como, demonstrando as expectativas e os pretensos resultados esperados dessa nova concepção de estrutura e atuação.

O nome Baser tem origem em base de serviço, pois antes de se configurar como Central, a base de serviço montada em 1996, apoiava a estruturação e o desenvolvimento das primeiras cinco Cooperativas Singulares de crédito de interação solidária que surgiram na região sudoeste do estado do Paraná.

Em mais de 20 anos, e enquanto Central Cresol Baser, sua tarefa continua fiel às suas origens, de modo a apoiar a estruturação e o desenvolvimento de suas cooperativas singulares. Ela permanece com o objetivo de cumprir com suas atribuições emanadas na atual normativa do Conselho Monetário Nacional, de estabelecer diretrizes de atuação sistêmica, com vistas à observância dos princípios da eficiência, da economicidade, da utilidade e dos demais princípios cooperativistas. Dessa forma a Cresol Baser vem apoiando o movimento de unificação e consolidação de suas cooperativas, com a proposta de um projeto maior com essência solidária!

Abordagem: intercooperação, mercado, incorporação, cooperativismo, governança, gestão, estratégias, Central.

Dados de interesse

O que é	Informações
Constituição	27 de agosto de 2005
Nº de associados na fundação	59
Nº de associados em dezembro de 2018	33
Conselho de Administração	12

Conselho Fiscal (*)	06
Diretoria Executiva	04
Colaboradores	203
Abrangência UF	RS, SC, PR, RO, MG, ES, RJ, SP, AM, GO
Abrangência Municípios (físico) (**)	232
Nº de Pontos de Atendimento (**)	240
Pré-Assembleias (**)	416
Cooperados	176 mil
Crédito (**)	R\$ 3,2 bilhões
Depósito (**)	R\$ 1,2 bilhão
Patrimônio (**)	R\$ 604 milhões
Ativo (**)	R\$ 4,1 bilhões
Resultado 2018 (**)	R\$ 63 milhões

Dados: dezembro de 2018

(*) 03 efetivos e 03 suplentes

(**) valor relativo às singulares ligadas

Destaque I – Diagnóstico e Motivações

Nem sempre é simples tomar uma decisão que propõe a mudar a sua forma de agir, ainda mais quando essa atuação carrega consigo traços de sua origem. Para as cooperativas ligadas a Central Cresol Baser isso tem sido um exercício de convencimento gradativo diante de vários fatores que se apresentam – que em alguns momentos são vetores de pressão, em outros trazem o viés das oportunidades.

Adriano Michelin, Diretor Superintendente da Central Cresol

Baser, com a propriedade de quem acompanha a Cresol desde a sua origem, relata que há 25 anos a visão da Cresol era de estabelecer uma cooperativa para cada município. Era comum criar uma e depois desmembrar em 06 ou 07 cooperativas. A ideia de ser a cooperativa do município, perdurou por mais de uma década.

Nos últimos cinco anos, considerando o atual planejamento estratégico que compreende 2016 para 2020, com as mudanças de mercado, com a evolução da tecnologia e com a maturidade da liderança, a questão do CNPJ local passou a não ser preponderante, mas sim a atuação local.

Além disso, segundo Michelin, no passado a estrutura tinha uma cadeia de muitos cargos políticos e técnicos, todos com remuneração, muitas instâncias, sobreposição de atividades e funções, que apresentavam diversos problemas de comunicação e fluxo. Havia, portanto, a necessidade de encarar essa questão, porém mais do que falar era preciso evidenciar casos concretos e seus reais impactos na vida da cooperativa e do quadro social.

Desta forma, era necessário lançar um olhar mais estratégico sobre as lideranças e as estruturas regionais da época. As cooperativas, além da Central, chegaram a ter nove bases regionais para apoiá-las, totalizando o consumo de recursos na ordem de R\$ 15 milhões por ano. Sendo assim, gastavam muito em processo e comprometiam sobremaneira a atuação e energia na produção de resultados, e com isso, as dispendiosas estruturas de bases regionais só foram eliminadas com a estruturação e a profissionalização das cooperativas.

Elas voltaram a investir na profissionalização e responsabilidades do corpo gerencial, ao mesmo tempo que iniciaram os debates sobre a segregação de funções nas cooperativas, entre os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

Michelon, recorda a necessidade de muito trabalho de sensibilização dos dirigentes, muitos intercâmbios no exterior contribuíram para ampliar horizontes e percepções das lideranças, abrindo caminho para visualizar o movimento de consolidação das estruturas, proporcionando aderência de cerca de 80% das lideranças e das Cooperativas aos processos de incorporação. Entendendo assim, a profissionalização dos gestores, a segregação de funções, a expansão do conhecimento e visão das lideranças e a unificação das cooperativas como pontos entrelaçados, caminhando juntos.

Na prática, Michelon, vê com naturalidade que em algum momento dentro de processos de unificação das cooperativas, alguma ou outra liderança apresente receios, mas afirma: “a resistência vai até uma altura, mas depois de um tempo, há o convencimento”. Exatamente esse papel de articulação e de convencimento pode ser desenvolvido pela Central.

Pablo Guancino, Diretor de Negócios da Central Cresol Baser, informou sobre as motivações para o processo de unificação, nas quais houve duas vertentes de diagnóstico: o das cooperativas que não conseguiam se viabilizar e o das cooperativas em bom estado financeiro e de solidez, mas que viram oportunidades de crescimento. Se antigamente o foco da cooperativa era, tão somente, fazer chegar o crédito rural para o cooperado agricultor, sem considerar a sua movimentação efetiva na cooperativa (domicílio bancário), quando entrou em vigor o planejamento estratégico em 2016, esse cenário é profundamente revisto, pois antes nunca havia tido meta para resultado e crescimento nas Cooperativas Singulares ligadas a Central Cresol Baser.

Segundo Guancino, os cooperados da Cresol tiveram um crescimento muito grande nos últimos 20 anos e conforme o quadro social começou a concentrar os negócios na cooperativa, também iniciou a cobrança de soluções, produtos e serviços, principalmente na carteira de crédito, na qual algumas cooperativas tinham certas

dificuldades de atender a demanda do quadro social, pelos limites operacionais reduzidos devido ao patrimônio de referência baixo.

Sobre a visão de evolução do quadro social da Cresol, José Carlos Vandrensen, Gerente do Cresol Instituto, reforça que os associados se desenvolviam e as cooperativas já não conseguiam mais atender por conta dos baixos limites operacionais (patrimônio de referência baixo). Então, as cooperativas perceberam a necessidade de elevar sua capacidade de atuação, pois muitos dos cooperados mais antigos e até fundadores, já não eram mais atendidos plenamente por muitas cooperativas da Cresol.

Para ele, esse é um dos principais motivos do movimento de unificação e consolidação das cooperativas ligadas à Central Cresol Baser — ter escala, tamanho, limites melhores para acompanhar a demanda e atender o quadro social.

Destaque II – Implementação, Estratégias e Aprendizado

Após verificarem que para atender o quadro social e conseguir se projetar ao futuro, as cooperativas e suas lideranças precisavam fazer algo diferente do que vinham fazendo, concluíram que era o momento de construir soluções e adotar medidas práticas para obter os resultados esperados.

Um dos importantes momentos de recomposição da rota ocorreu na ocasião da construção do planejamento estratégico para o período 2016/2020. Nesse momento houve um direcionamento maior para o crescimento das cooperativas e obtenção de melhores resultados.

Alzimiro Thomé, presidente da Central Cresol Baser, justifica que essa nova proposta de atuação inserida no planejamento foi pensada na sustentabilidade das cooperativas para, cada vez mais, poderem atender as demandas do atual quadro social e dos futuros cooperados.

Apesar de não tratar do assunto de incorporação, o planejamento estratégico construído com suas diretrizes bem claras, principalmente com o foco no crescimento, resultados e na sustentabilidade das cooperativas, motivou, de forma natural, o tema de unificação e incorporação de cooperativas e o assunto alçou um novo patamar de possibilidades e debates entre as lideranças.

O processo de unificação e incorporação começou, basicamente, com cooperativas que estavam apresentando dificuldades financeiras e resultados negativos, cerca de 10 cooperativas, naquele período. Conforme relatos, esses casos foram os de maior resistência apresentadas durante o processo.

Em geral a Central Cresol Baser não determinou o movimento de unificação. As próprias cooperativas e suas lideranças foram entrando em contato umas com as outras para tentar construir soluções em conjunto. A Central foi basicamente apoiando com estratégias e suportes, não havia um cronograma nem planejamento de incorporações. Ela apenas estimulava as unificações com reconhecimento e concessões operacionais, incentivando essa estratégia, pois após o movimento de unificação, as cooperativas envolvidas já demonstravam recuperação dos resultados e viés de crescimento.

Os efeitos positivos da unificação traziam um novo horizonte de atuação para a cooperativa, primeiramente a cooperativa começava a ter maior limite operacional, conseguia atuar com público de maior capacidade de pagamento, de crédito e giro. Além disso, mesmo mantendo sua atuação junto aos cooperados de menor renda, ela melhorava a sua imagem e credibilidade, com o ingresso de associados de maior renda, e começava a participar mais das ações e projetos da comunidade, pois passava a ter maior poder de ação.

O processo político foi um dos pontos importantes no movimento de unificação, feito de forma bastante transparente e

agregadora, na qual ninguém se sentiu à margem, pois uma das regras de transição permitia a conclusão do mandato com remuneração para os eleitos. Esse arranjo estrutural foi bastante sensível e levou em consideração a origem das cooperativas.

Elas tiveram muitas dificuldades no início de suas constituições, suas lideranças capitanearam, ao seu modo, a evolução delas, se dedicaram e ao participarem do processo de unificação – era fundamental o respeito a este histórico, pois muitos destes líderes eram seus fundadores.

Interessante citar que paralelamente ao movimento de unificação entre suas singulares, a Central Cresol Baser investiu bastante em campanhas evidenciando a marca para elevar a credibilidade da imagem, reduzir eventuais efeitos colaterais com possíveis líderes insatisfeitos, ou seja, a marca e a relevância da Cresol deveriam se sobressair a eventuais interesses particulares e destoantes, que pudessem surgir para desestabilizar o quadro social. Luiz Levi Tomacheski, primeiro vice-presidente da Central, reforça que o movimento de unificação se justificou principalmente para as cooperativas poderem atender novos públicos com melhores índices de patrimônio de referência, além de se mostrar e atuar com maior escala, e capacidade competitiva, potencializando suas estruturas, gerando maior resultados socioeconômicos e credibilidade.

Segundo Tomacheski, sobre o movimento de unificação: *“no início pode ser doído, o processo pode gerar dúvidas, principalmente para os cooperados mais antigos, ou fundadores, mas depois refletindo, na verdade você não perde, você ganha, você vê que é preciso abrir mão de sua pessoalidade em troca de um projeto maior”*. Portanto é necessário conhecer os benefícios, os potenciais resultados positivos à essa nova possibilidade de atuação da cooperativa ao seu quadro social e os resultados desse movimento.

Ele entende também que a unificação traz benefícios, mas

ao mesmo tempo exige outro nível de resposta das lideranças. *“Esse movimento eleva ainda mais a exigência por qualificação e já não há espaço para amadorismo no ambiente. É fundamental o profissionalismo, a busca por eficiência, sem perder a essência cooperativista. Vejo que a formação das lideranças é peça chave nesse movimento, na medida em que proporciona uma melhor percepção dos processos, dos objetivos e da visão de longo prazo para a cooperativa”.*

Por fim, ele relata que em sua visão a Central demorou um pouco para estimular e contribuir para todo esse movimento, pois entende que ela precisa ser propositiva, imprimir determinado ritmo de tomada de decisões e estimular a efetiva atitude dos atores envolvidos. *“Não há uma receita de bolo, há uma experiência adquirida da Central, porém, é preciso considerar cada caso e suas particularidades, mas de forma geral para que o movimento tenha êxito, é necessário que as pessoas se sintam parte do projeto, se enxerguem dentro da solução e não como o problema”.*

Edenilson Giachini, na época, Gerente de Projetos da Central, diz que o movimento de unificação surpreendeu com a rapidez que aconteceu: o objetivo era ter maior capacidade de atender o quadro social. Na visão dele, a evolução do cooperado foi maior do que a evolução da cooperativa, os baixos limites operacionais reduziram a atuação das cooperativas, era preciso mudar pois não conseguiam atender o quadro social. Se por um lado a marca única Cresol era um ponto de convergência para as incorporações, por outro, o maior obstáculo era a manutenção da representação e poder decisório local.

Claudir Sirota, conselheiro de administração na Central e diretor presidente da Cresol Fronteiras, conta com propriedade o movimento de unificação pelo qual passou a cooperativa. Inicialmente, na região onde atua a cooperativa, havia dez cooperativas da Cresol. Em um primeiro movimento, destas dez cooperativas, três grupos de três se uniram e formaram três cooperativas e uma permaneceu

sozinha, totalizando quatro cooperativas.

Em um segundo momento, essas quatro cooperativas e mais uma do estado de São Paulo, fruto da unificação de duas, se juntaram formando apenas uma cooperativa, a Cresol Fronteiras. Essa, fruto da junção de 12 cooperativas, conta, até o momento, com 13,5 mil associados, 16 agências em 16 municípios e cerca de R\$ 338 milhões de ativos.

Para ele não houve grandes obstáculos nas unificações, enxerga que a proximidade entre os municípios e similaridade do perfil dos quadros sociais, foram fatores facilitadores, adicionados pelas atividades das cooperativas de produção que atuam na mesma área e também regionalmente. Isso contribuiu para que o quadro social percebesse a questão da importância da escala e seus potenciais benefícios, principalmente, pela oportunidade de crédito com novos limites operacionais.

Sirota está convencido dos benefícios da unificação, porque para ele *“é necessário pensar na sustentabilidade da cooperativa, pois há um processo de seleção natural, ou eu faço ou alguém fará por mim. O processo de mudança é natural, o mercado exige, cada vez mais tecnologia, mais necessidade de eficiência e redução de custos. Não dá para ficar rodeando em volta do toco”*.

Luiz Carlos Colombo, conselheiro fiscal da Central e membro do Conselho de Administração da Cresol Tradição, cita também sua experiência com o movimento de unificação. Segundo ele a proposta de unificar era com o objetivo da cooperativa trabalhar de forma mais organizada, potencializando a atuação com maior poder de barganha. Colombo relata que as cooperativas de municípios menores tinham medo de perder poder de decisão e a sua representatividade. Os menores eram os mais resistentes e recebiam que *“os grandes iriam dominar os pequenos”*.

Com a unificação além da “nova cooperativa” era preciso muitas vezes adaptar a Resolução Bacen nº 4.434, de 2015 no que se refere a necessidade de segregação de funções entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, isso também era um desafio para as cooperativas e suas lideranças.

A percepção de Colombo é respaldada pelo Presidente da Central Cresol Baser, Alzimiro Thomé, que aponta como um dos principais desafios dos processos de incorporação: “fazer com que as pessoas tivessem a compreensão e ciência que precisávamos nos unir para poder expandir e com isso deixando claro o papel dos conselheiros e das equipes contratadas”.

Em 10 de maio de 2019 a Cresol Tradição completou um ano da incorporação de cinco cooperativas em uma, com algumas questões que chamam a atenção para um arranjo próprio. A cooperativa do município de Renascença, na unificação tinha cerca de R\$ 38 milhões de ativos, mas tinha um Estatuto Social mais “aberto” para atuação com demais públicos e assim, por essa razão, foi decidido pelas lideranças que ela seria a cooperativa incorporadora. Por sua vez, a cooperativa do município de Francisco Beltrão, na unificação tinha R\$ 85 milhões de ativos, mas não tinha estatuto tão aberto e por essa razão foi uma das incorporadas.

Constituída a Cresol Tradição, permaneceu o presidente do Conselho de Administração do município de Renascença, e a sede administrativa da cooperativa ficou em Francisco Beltrão. No movimento de unificação, a antiga cooperativa de Renascença, enquanto incorporadora, passou de R\$ 38 milhões de ativos, para R\$ 350 milhões de ativos.

Pelo arranjo de composição na unificação das cinco cooperativas em uma, o Conselho Administrativo acabou agregando 26 membros. Mas foi realizada uma nova eleição, e agora a cooperativa aguarda a homologação do Banco Central do Brasil reduzindo o

número de membros para 15, sendo cinco deles que não faziam parte dos antigos conselhos.

Para Colombo, o maior passo da unificação foi organizar as áreas nos processos administrativos e operacionais, mas afirma: “valeu a pena esse esforço todo para se manter no mercado. Nós dirigentes estamos de passagem, é necessário ser sustentável e a proposta é somar forças para chegar a um objetivo maior, mesmo que para isso haja no caminho eventual redução de poderes. Por isso é preciso pensar grande, se pensar pequeno, será sempre pequeno”.

Colombo ainda manifesta a sua visão para uma parcela das lideranças que ainda não se movimentaram: “para aqueles que ainda não despertaram, num período não muito longo, provavelmente terão grandes dificuldades. Quem sabe até não terão mais tempo para fazer nada e quem perde com isso é o quadro social e a comunidade. Se for analisar, as lideranças não têm o direito de provocar essa perda por razões de interesses particulares ou falta de conhecimento e atitudes”.

Adinan Francisco Kielb, diretor administrativo da Central Cresol Baser, foi um dos membros que acompanhou de perto todo esse movimento de unificação. Segundo ele, o sucesso do movimento foi pautado por muito trabalho, respaldo técnico e patrocínio político das lideranças que entenderam esse ser o melhor caminho. O obstáculo era que as cooperativas estavam com baixos resultados, não conseguiam mais atender a demanda do quadro social, faltava estrutura, tinham baixos limites operacionais e patrimônio de referência.

No passado, as primeiras cinco cooperativas da Cresol tiveram problemas com a conduta da maioria de seus gerentes, situação que fez com que as cooperativas reduzissem os poderes e responsabilidades do quadro gerencial. Os cooperados (maioria agricultores) eleitos, assumiram a função de principais executivos

das cooperativas.

No ano de 2015, após muitas avaliações de estágio, mercado e tendências, resolveram buscar soluções para o grupo de cooperativas ligadas à Central Cresol Baser. Projetaram que as cooperativas precisam ter maior capacidade de atuação e certamente para chegar a essa nova situação, precisam buscar unificações, afinal, eram cooperativas pequenas, com a proposta original de ser uma cooperativa por município.

Para tanto, mapearam os possíveis obstáculos para essa efetiva caminhada. Dentre os principais estavam a questão da representatividade e poder de decisão das lideranças, assim, como a questão da sustentação financeira, pois a grande maioria das lideranças havia concentrado mais sua energia e tempo para a cooperativa do que propriamente a sua propriedade rural. Isso gerou uma dependência financeira que precisaria ser tratada.

A questão da representatividade e poder de decisão foi contornado com a proposta de manter as lideranças atuando junto às suas comunidades, mesmo havendo a incorporação da cooperativa. Em geral, os Conselhos de Administração da cooperativa incorporada eram absorvidos pelo Conselho de Administração da incorporadora.

O tópico da sustentação financeira das lideranças foi tratado da seguinte forma: ficou estabelecido que a cédula de presença estaria vinculada ao ativo da cooperativa ou agência a qual o presidente ou conselheiro de administração estivesse vinculado. Assim a cada R\$ 2 milhões de ativos corresponderia a uma diária, já o valor da diária era variável e estava vinculado ao valor do patrimônio de referência da Cooperativa. As lideranças que se dedicam em tempo integral para a cooperativa tinham um teto de até 21 diárias, já os demais que não tinham dedicação integral poderiam receber até quatro diárias no mês, conforme o caso.

Outro ponto relevante é que nunca fizeram abordagem como incorporação, para contornar o efeito psicológico do impacto de que alguma cooperativa iria desaparecer e com ela a sua história. Portanto, a abordagem sempre foi de unificação das pessoas e das cooperativas, a “incorporação” era tão somente o processo operacional burocrático.

A Central promovia debates para que as cooperativas apresentassem suas dificuldades e apontassem suas próprias soluções, e em geral, concluía que era preciso se unirem. Com isso, a Central articulou as tratativas das cooperativas interessadas, elas assinavam um termo de compromisso construído em cima dos próprios acertos prévios (quem ficaria na presidência, por quanto tempo, onde seria a sede administrativa, quem seria incorporadora, a recomposição do CA e CF, o nome da cooperativa e outros detalhes) e a partir disso a Central iniciava o processo burocrático e operacional da incorporação.

De ordem prática a Central montava um grupo técnico (GT) de especialistas para dar suporte e vazão ao movimento de unificação. Após a unificação esse GT acompanhou a cooperativa por até seis meses, principalmente na questão institucional e operacional.

Porém, um dos aprendizados foi de que diante a uma recomposição dos Conselhos de Administração e parte gerencial, a mudança por vezes gerava alguma perda de energia e foco na gestão. Consequentemente, hoje a Central enxerga como possibilidade mais assertiva após as unificações apoiar também as Cooperativas por um período na parte da gestão e da governança, a fim de potencializar os resultados e evitar algum período de perda de foco.

Nessa medida, e de forma paralela, a alta cúpula da Central junto às Cooperativas envolvidas faziam a articulação com o quadro social para convergir os olhares e ações diante de um novo cenário de possibilidades de atuação da “nova Cooperativa” – mais fortalecida pela unificação, ao passo também que iniciaram reestruturação

da governança com a implementação de diretorias executivas (na Central e também nas Singulares) e a segregação de funções entre o Conselho de Administração (CA) e a Direx.

Outro aprendizado da Central foi de que não deveria entrar em processos de negociação parte a parte, pois ali poderia aparecer interesses pessoais de determinadas lideranças que ficariam nas mãos da Central para que ela intercedesse/resolvesse.

Isso poderia gerar situações destoantes que não agregariam para a convergência da unificação e abriria precedente para que cada envolvido fosse demandar algo distinto. Em vista disso, a estratégia desde o início foi de colocar todas as partes frente a frente na mesa, para discutirem de forma transparente e juntas, nessa medida as questões pessoais e pontuais tinham menos espaço para se apresentarem, prevalecendo as questões relevantes e não eventuais interesses particulares. Assim se construía o termo de compromisso e uma vez assinado, deveria ser seguido sem desvios pontuais.

A Central também lançou mão de uma estratégia inclusiva, ao colocar todas as lideranças para dentro da discussão. Como o CA da Central era de 12 conselheiros, um mês sim e outro não, havia a reunião do chamado “CA ampliado”, na qual participavam todos os presidentes de singulares, para debater as questões estratégicas e operacionais, fazendo assim, um nivelamento dos entendimentos, espelhando as ações, reflexões e resultados sobre as unificações em curso.

Como resultados desse movimento de unificação as Cooperativas ganharam maior escala, atingiram melhor equilíbrio estrutural e econômico, mudaram de patamar, mantiveram as lideranças ativas e em ambiente de harmonia, abriram espaço para maior profissionalização e descortinaram um novo e potencial horizonte para as Cooperativas, seus cooperados e comunidade.

Destaque III – Resultados e Efeitos

As cooperativas ligadas à Central Cresol Baser já começam a sentir de forma consolidada os efeitos positivos do movimento de unificação. No passado, a Central Cresol Baser, diante das dificuldades de resultados que muitas de suas cooperativas apresentavam, chegou a montar uma espécie de grupo de crise para tentar contornar e reverter a situação dessas Cooperativas, ao ponto de comemorar em determinado final de ano o fato de terem 15 cooperativas com o resultado negativo, um número melhor que as 28 cooperativas do ano anterior. Hoje, o foco na sustentabilidade econômica gerou mais resultados financeiros/sobras nos últimos três anos do que nos primeiros 22 anos.

O ano de 2019 teve o primeiro trimestre positivo do conjunto das cooperativas singulares da Central Cresol Baser, com previsão de atingir o seu maior resultado financeiro histórico neste mesmo ano. A Cooperativa teve crescimento médio de 22% dos ativos nos últimos três anos. Esse resultado está pautado nas novas condições de limites operacionais e atuação das cooperativas; na potencialização da movimentação e aderência aos seus produtos e serviços pelo quadro social; na definição clara de seu público: focado na agricultura familiar; em empresas ligadas a agricultura familiar; em micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais.

Junto ao seu público, a Cresol tem uma atuação histórica e destacada, principalmente com as linhas de crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – (Pronaf), uma atuação reconhecida inclusive pelo principal repassador que é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – (BNDES).

Agora as Cooperativas ligadas a Central Cresol Baser estão trabalhando com a linha de microcrédito do BNDES e começam a atuar mais fortemente com novos públicos por meio de associações e órgãos de representação. A proposta é levar a esses novos cooperados,

os benefícios e resultados que proporcionaram ao público da agricultura familiar.

A ideia é trabalhar com essas categorias de MPEs e MEIs, concedendo crédito adequado ao setor, com linhas do BNDES, para microempreendedor. Liberação em até cinco dias após cadastro e limites estabelecidos, taxa de 11,54% a.a. para capital de giro, 24 meses de carência, 72 meses para pagar, com possibilidade de liberação de até R\$ 500 mil por ano para o mesmo tomador.

Para Adriano Michelin, Diretor Superintendente da Central Cresol Baser, a nova condição de atuação das cooperativas está fortemente ligada ao movimento de unificação e seus efeitos. “Essa consolidação teve como objetivo buscar perenidade para a cooperativa e o cooperativismo solidário, onde o associado é beneficiado com a eficiência da cooperativa e não penalizado pela ineficiência dela”.

Com a experiência do movimento de unificação, Michelin sugere, aqueles que pretendem avaliar e conduzir esse tipo de processo, uma leitura clara aonde se quer e precisa chegar, onde o máximo de pessoas se sintam parte do processo, tenham argumentos e estratégias de convencimento, mecanismos internos de apoio e por fim, não concentrem suas forças naqueles que não acreditam na solução, mas sim naqueles que estão interessados em construí-la.

Michelon acredita no cooperativismo como instrumento de desenvolvimento para o país, ao mesmo tempo que chama a atenção para a necessidade de ação das lideranças do setor. “O Brasil tem muito ainda por fazer e as cooperativas de crédito podem ser as agências financeiras da nova geração. Mas para isso é preciso enfrentar essas etapas, além de estar atento às mudanças e evoluir sem amarras, afinal, para deixar um legado é fazer o que é preciso ser feito, no tempo em que precisa ser feito”.

Destaque IV – Desafios

Recentemente a Cresol alterou sua missão e trouxe uma leitura mais dinâmica de seu propósito, paralelamente, em seu último planejamento estratégico a Central Cresol Baser inaugurou a questão do foco no crescimento, no resultado e na sustentabilidade das suas cooperativas. Adicionalmente a isso, o movimento das unificações, que por si só, traz a necessidade de revisão de estruturas e ajustes operacionais, também carrega consigo a necessidade de implantação da segregação de funções na governança.

Enquanto as cooperativas alcançaram uma nova condição de atuação com a melhoria dos limites operacionais, também se apresentaram novas oportunidades de atuação com novos públicos para as cooperativas da Cresol.

Desta forma, desafios não faltam para os próximos tempos da Central Cresol Baser e suas cooperativas. Será preciso, por certo, internalizar a nova missão e compatibilizar o foco no crescimento e resultados das cooperativas com a sua proposta de inclusão social, sustentabilidade e projeção socioeconômica da agricultura familiar e seus cooperados.

Igualmente fundamental, será resguardar suas origens de não somente fazer o dinheiro chegar até o quadro social, mas também investir energia e recursos para que possam ter as devidas instruções, orientações e conhecimento, a fim de que o dinheiro seja um meio para uma produção melhor e sustentável, geração de renda e melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade.

O processo de definição de papéis entre Conselho de Administração e Diretores Executivos, também merecerá atenção, afinal, a adoção de uma redação normativa, não conseguirá sozinha alterar comportamentos e hábitos conquistados com o passar dos anos. Será necessário autodisciplina e revisão constante dos limites de atuação entre os envolvidos, de tal forma a consolidar os espaços devidos de cada um, formando vertentes distintas de atuação, que ao

se encontrarem, podem gerar sinergia, segurança, conhecimento e resultados positivos para a cooperativa.

A renovação das lideranças e a política de sucessão é um desafio para todo o setor, e nisso também deverão dedicar esforços e energia, mesmo que nesse aspecto a Cresol tenha um ponto interessante quando estabelece um limitador de no máximo quatro mandatos para o presidente do CA.

A necessidade de robustez patrimonial é também um ponto de atenção. No sentido de alavancar as possibilidades e proporcionar maior solidez para eventuais descompassos do mercado financeiro, assim as cooperativas ligadas a Central Cresol Baser possuem como impulsionador do aumento patrimonial indivisível, o direcionamento de conduzir 40% das sobras para reservas,

Ainda, a Central Cresol Baser, enquanto principal Central do Sistema Cresol (mantém cerca de 50% dos números do Sistema), possivelmente será convidada a promover uma reflexão juntamente com as suas centrais irmãs, no sentido de também, promoverem mudanças consideráveis, a exemplo do movimento de unificação de suas singulares com o viés de reforçar a sua proposta de sustentabilidade e eficiência para todo o Sistema Cresol.

Por fim, como desafio constante deverá manter o engajamento das lideranças com o mesmo comprometimento do passado. Da mesma forma, manter o relacionamento próximo da comunidade com o quadro social, mobilizado e aderente aos produtos, serviços e soluções da cooperativa, garantindo a perenidade das cooperativas.

Conclusão

Talvez nada traduza e seja tão emblemático para definir os novos rumos da Central Cresol Baser e as suas Cooperativas, do que a nova sede da central, que no mês de abril completou um ano.

A nova sede traz consigo a proposta de valorizar as raízes da Cresol, respeitando a sua origem, mantendo-se firme no interior do estado do estado do Paraná. Ela reforça uma nova marca e credibilidade, dá ênfase aos requisitos de sustentabilidade com captação de energia solar, água da chuva, controle inteligente de climatização e entrada de luz natural.

Uma edificação inovadora, moderna, com acessibilidade, tecnologia e funcionalidade, que certamente se inspira no esforço e trabalho de cada um de seus cooperados, valorizando e reconhecendo a sua origem. Mas que também, lança seu olhar para um futuro promissor com amplas possibilidades e novas perspectivas de atuação.

Um futuro que cada vez mais precisará de pessoas engajadas, comprometidas com o propósito e com o devido conhecimento, ou seja, os princípios da educação, formação e informação, assim como o princípio do interesse pela comunidade, focos do trabalho do Instituto Cresol.

Com atuação de capacitação e formação continuada para os colaboradores, também realiza projetos e ações voltados para a comunidade, como por exemplo, Cresol Habitação, Gênero e Geração, Agentes Cresol, Juventude Cooperativista, Um Olhar para o Futuro e Extensão Rural, propondo formação de lideranças, educação cooperativista e educação financeira.

Ao mesmo tempo em que a nova sede da Central Cresol Baser materializa a sua projeção de futuro, é fundamental recordar a origem da Cresol, na qual cerca de 80% do seu público era composto por pessoas excluídas do sistema bancário, com baixa experiência no mercado financeiro. Hoje é possível afirmar e celebrar o fato de que a Cresol atingiu parte considerável de seus objetivos, quando há um claro desenvolvimento socioeconômico daquele grupo de pessoas, da agricultura familiar e das comunidades.

Importante citar a coragem da liderança como parte fundamental no processo de reflexão sobre a inviabilidade do status de cooperativas em cada município, que inclusive afrontava as propostas originais da Cresol. Apoiada por dados técnicos, e sensível às alterações de mercado, a liderança teve a ousada atitude de estabelecer no planejamento estratégico e provocar a necessária mudança para a sustentabilidade e a perenidade das cooperativas da Central Cresol Baser.

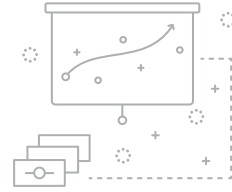
O fato da velocidade com que ocorreram as unificações pode estar vinculado ao poder de convencimento e maturidade das lideranças, principalmente, em construir um caminho de transição com respeito a representatividade e o poder de decisão local e pelo fato de não ter criado fissuras no ambiente político e estrutural das cooperativas.

É claro que o convencimento, muitas vezes precisa estar alicerçado a fatos concretos e evidências que reforcem o campo das ideias e propostas, reduzindo eventuais dúvidas ao nível das exceções. Há um enorme poder em ver a “coisa andando, dando certo”, isso traz alento, paz, esperança e certezas.

Embora tenhamos que aceitar o natural fato da resistência comportamental humana, que muitas vezes transcende o nível do esclarecimento e até mesmo do convencimento, podemos entender que se trata de uma questão de atitude ou da falta dela. Situação esta, que provavelmente justifique o fato de muitas Cooperativas, que poderiam entregar muito mais resultados e benefícios para o seu quadro social e comunidade, ainda não terem se movimentado para buscar soluções por meio da soma de energia entre cooperativas.

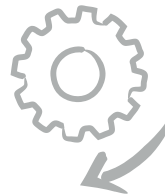
E é exatamente nesse ponto da determinante e assertiva atitude, que merece destaque elevado a maturidade e visão das lideranças das cooperativas Cresol. Cientes da sua origem e do seu poder de transformação socioeconômico local e também conscientes

de que em uma estrutura mais forte podem produzir efeitos positivos ainda maiores para os seus cooperados, a Central Cresol Baser tem cumprido com excelência e inteligência o papel de racionalizar e promover ganho de escala. Tudo isso, para um projeto maior, que guarde com propriedade a essência solidária!



Capítulo 2

*Cases de gestão e governança das cooperativas
Cresol, destacados em estudos e pesquisas*



REFLEXOS DAS FUSÕES E INCORPORAÇÕES NOS INDICADORES FINANCEIROS NO SETOR DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO¹

Wilmar Cagnini²

Gilberto Ceretta³

Introdução

A abertura de vários mercados internacionais e o aumento dos fluxos de capital a partir dos anos 1990 foram alguns dos motivos pelos quais o número de fusões e incorporações, teve um aumento significativo envolvendo empresas de diversos países e de diferentes tamanhos. Segundo Marion Filho e Vieira (2010), nesse período a economia brasileira começava a despertar para o mercado internacional, motivados pela redução dessas restrições, com o programa de privatizações dos anos 1990, com a desregulamentação dos mercados e da liberalização financeira que culminou com a redução da influência do Estado na economia brasileira.

Marion Filho e Viera (2010) corroboram ainda que essa situação de liberalização da economia por parte do Estado tornava a economia brasileira mais atrativa para os investidores internacionais. Essa situação de expansionismo dos mercados internacionais culminou no aumento da concorrência com empresas internacionais dentro do mercado brasileiro. Diante dessa situação sugerem Matias e Pasin (2001) que, as fusões e incorporações foram o caminho encontrado pelas empresas brasileiras para fazerem frente à concorrência e competitividade trazidas pela concorrência internacional.

O número de fusões e aquisições segundo Vieira et al. (2017) no ano de 2014 envolvendo ofertas públicas e reestruturações

1 Artigo publicado nos Anais do 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), disponível em <https://www.even3.com.br/anais/ebpc/>

2 Universidade do Oeste do Paraná - Unioeste - E-mail: wilmarcagnini@gmail.com

3 Universidade do Oeste do Paraná - Unioeste E-mail: gilbertoceretta@gmail.com

societárias de empresas brasileiras somaram mais de R\$ 192,7 bilhões, volume considerado o mais alto nos últimos 6 anos. O baixo desempenho econômico fez com que esse volume chegasse a um montante de R\$ 32,7 bilhões no primeiro semestre de 2017, esse valor representa a metade das operações anunciadas no ano de 2016, conforme aponta a Associação Brasileira dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA, 2017).

Os motivos que levam as empresas aos processos de fusões e aquisições podem ser justificados pela expansão de economias de escala, pela melhoria da eficiência, da consolidação de posição dentro do mercado a qual faz parte e ainda pela busca pelo aumento de poder dentro desse mercado, entre outros (PESSANHA et al, 2012). Corroborando nesse sentido Rappaport (1998) que, o principal motivo das fusões e incorporações é a geração e incremento de valor para as empresas e para os acionistas embora existam muitas dificuldades para mensurar e identificar esse valor que supostamente seria gerado por meio das fusões e incorporações.

Esse fenômeno ocorre em diversos setores da economia, entre empresas, indústrias ou envolvendo prestadores de serviços, tais como instituições financeiras. No âmbito financeiro, mais especificamente no setor cooperativista essa tendência pode ser observada por meio do relatório do Panorama do Sistema Nacional do Crédito Cooperativo, disponibilizado pelo Banco Central onde as incorporações ocorreram em mais de 40 cooperativas de crédito espalhadas em mais da metade dos estados brasileiros. Assim como as demais empresas bancárias ou comerciais, as cooperativas de crédito buscam nas incorporações uma forma de sustentabilidade no mercado, por meio de aprimoramento, modernização e distribuição de bens e serviços para seus cooperados (KRUEGER; MIRANDA, 2007).

Oliveira (2006) entende esse processo de fusão e incorporação como se fosse, uma aliança estratégica que as cooperativas de

crédito adotam para alavancar seus desempenhos empresariais e assim como Pessanha et al. (2012) além da participação no mercado, também existe a intenção de eliminar a concorrência predatória entre cooperativas do mesmo ramo econômico, melhorar o controle dos preços e custos, além de buscar melhores resultados e sobras.

Tendo em vista a crescente tendência das fusões e incorporações principalmente dentro do setor cooperativista torna-se relevante e justificável analisar os impactos ocorridos nas cooperativas de crédito rural que participaram desse processo como forma de entender as incorporações como um processo positivo de crescimento e desenvolvimento local.

Nessa breve introdução o presente estudo concentra-se em analisar o desempenho econômico e financeiro dos indicadores de desempenho de cooperativas de crédito após o processo de fusão ou incorporação e esse processo investigativo será norteado pela seguinte questão de pesquisa: quais foram os reflexos econômico-financeiros dentro das cooperativas de crédito após os processos de fusão ou incorporação?

Esse trabalho está estruturado em 5 partes que além dessa apresenta na segunda parte a revisão dos fundamentos teóricos relacionados aos conceitos e estratégias de fusões e incorporações. Posteriormente a metodologia é descrita na terceira parte e por fim, na quarta e quinta partes serão apresentados os resultados e as principais conclusões deste trabalho.

Referencial Teórico

Tipologia, Fusões e Aquisições

Ross, Westerfield & Ross (2002) inferem que as fusões são operações em que duas ou mais empresas se fundem por meio da troca de ações, onde ocorre a união financeira e operacional entre elas. Nesse caso os autores afirmam que apenas uma delas mantém a

identidade jurídica ou também que, nesse processo, acaba surgindo uma nova empresa, estratégia denominada de consolidação.

Quanto às operações de aquisição, estas podem ser entendidas como operações que determinam modificação permanente na estrutura societária de uma ou mais empresas. Essas operações podem ocorrer por meio da compra ou venda de parte ou, do total das ações de uma companhia (controle societário) ou também, por meio da venda de ativos ou passivos entre as partes envolvidas (ROSS; WESTERFIELD; ROSS, 2002).

No contexto econômico o resultado dessas transações pode ser qualificado segundo Brealey e Myers (2006) em três fatores distintos, quais sejam: (i) fator horizontal, quando o processo resulta da união entre empresas que atuam no mesmo mercado, geralmente são empresas concorrentes; (ii) fator vertical, quando resulta da união entre firmas que fazem parte da mesma cadeia produtiva; (iii) fator econômico tipo conglomerado, quando envolve firmas em ramos de atividades não relacionadas, nesse caso, o principal objetivo é a diversificação de investimento.

Outros motivos que embasam as teorias encontrados na literatura sugerem que, as empresas se envolvem nos processos de Fusão e Aquisição (F&A) por perspectivas neoclássicas de maximização de riqueza e também na perspectiva da utilidade gerencial (KLOECKNER, 1994; CAMARGOS e BARBOSA, 2003; CAMARGOS e COUTINHO, 2008).

Dentro do contexto da maximização da riqueza Kloeckner (1994) sugere que, pode ocorrer uma pressão do próprio mercado sobre os gestores para que esses aumentem a riqueza dos acionistas e que essa decisão que auxilia no aumento da riqueza dos acionistas consequentemente serve de instrumento para o interesse dos próprios gestores como sugere a perspectiva da utilidade gerencial. Napier (1989) descreve que, as organizações buscam nas operações

de Fusão e Aquisição (F&A) estratégias de posicionamento, sinergia dentro da economia de escala, redução de custos, aumento de receitas, redução de risco do negócio, aumento na participação do mercado, criação de valor para os sócios, melhor acesso a mercados além do desenvolvimento de novas tecnologias.

Aquisições e fusões no contexto empresarial brasileiro

De acordo com Marion Filho e Vieira (2010) mudanças importantes ocorridas no Brasil nos anos 90, tanto estruturais quanto estratégicas, foram a principal motivação para o aumento das ocorrências de fusões e aquisições brasileiras, além da globalização e da abertura econômica, arrastadas pelas privatizações.

Nessas operações a participação de empresas nacionais é inferior ao de empresas estrangeiras. Entre os anos de 1992 a 2006 mais de 4.032 operações foram registradas e dentro desse contexto, 1.803 transações ocorreram entre empresas brasileiras contra 2.434 transações com empresas estrangeiras. Dois períodos chamaram a atenção conforme descreve Marion Filho e Vieira (2010), estes ocorreram nos períodos que antecederam o Plano Real e outro nas eleições do Governo Lula, nesses momentos de incerteza econômica as fusões e aquisições entre empresas nacionais superaram o número de transações envolvendo empresas estrangeiras.

No que concerne à composição dessas empresas envolvidas nas operações de fusões e aquisições, Rodrigues (1999) infere que a liderança é de empresas dos setores de alimentos, bebidas e fumo, motivadas principalmente pelo alto potencial do mercado. Esse envolvimento, em específico dessas empresas, pode ser fruto de uma economia que depende do nível de renda per capita e da estrutura de distribuição dessa renda onde, a má distribuição dessa renda e da baixa renda per capita do povo brasileiro impactam diretamente nos produtos oferecidos por esses setores, o que motivou crescente número de fusões entre essas empresas (RODRIGUES, 1999).

Operações de fusões e aquisições entre instituições financeiras

No cenário brasileiro algumas fusões se destacaram, tais como, a união entre Brahma e Antártica surgindo dessa união a AmBev; a fusão entre Sadia e Perdigão formando a Brasil Foods (BRF), da BM&F com a Bovespa, dentre outras. Nesse contexto, o setor bancário também apresentou algumas operações de destaque, tais como, o Banco Itaú com o Unibanco; do Banco do Brasil comprando a Nossa Caixa do Estado de São Paulo e da aquisição do Banco Real pelo Santander e, recentemente do Banco HSBC pelo Banco Bradesco.

Essas operações entre instituições financeiras são decorrentes, segundo Pessanha et al. (2012) de diversos fatores, dentre os quais, o autor cita, a expansão do conglomerado financeiro em escala global. Corroborando Freitas (1999), quando discorre que, numa tentativa de evitar uma crise em meados de 1990 o governo instituiu medidas de incentivos a fusões e incorporações, por meio da transferência de controle acionário de bancos privados e pela privatização de bancos públicos com o contexto de restabelecer as finanças públicas. Desta forma, a entrada controlada de instituições estrangeiras no mercado brasileiro tinha vistas a fortalecer o mercado financeiro nacional (PESSANHA, et al 2012).

Fusões e aquisições entre cooperativas de crédito

As cooperativas representam um segmento organizado por pessoas que se unem de maneira voluntária com o intuito de atender necessidades que segundo Carvalho (2008) podem ser de âmbito econômico, social e cultural, por meio de propriedade coletiva e gerida democraticamente. Dentro do contexto cooperativista, as cooperativas de crédito representam entidades coletivas de gestão de recursos financeiros dos seus associados, sendo autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen) que exige delas rígidos controles, auditorias independentes e transparência na gestão.

Os processos de fusões ou aquisições dentro desse contexto denomina-se incorporação, processo pelo qual duas ou mais cooperativas se unem mantendo a identidade de uma delas, geralmente aquela com maior número de ativos, cuja marca tem maior representatividade dentro do mercado em que atuam.

As incorporações entre cooperativas representam a absorção de patrimônio, de direitos, de obrigações, dos associados e dos empregados pela cooperativa incorporadora (KRUEGER; MIRANDA, 2007). Esse procedimento segue o contexto metodológico imposto pela Lei Federal nº 5.764 de 1971, Capítulo X, Artigo 57 a 59 que prevê a união entre cooperativas por meio de fusões e incorporações, unificando seus quadros de associados, seus patrimônios, seus passivos e ativos.

Assim como as demais instituições financeiras, as cooperativas de crédito devem ter autorização do Bacen para incorrerem nesse tipo de operação. A metodologia para posterior autorização é descrita por meio da Circular nº 3.771 de 2015 emitida pelo Bacen descrevendo os procedimentos a serem observados pelas cooperativas, conforme art. 14:

I – realização de assembléias gerais por todas as sociedades envolvidas; II – publicação de declaração de propósito por parte dos administradores eleitos, quando for o caso, quando estabelecido no art. 14 dessa mesma Circular, ou seja, os exames dos pedidos de fusão ficam condicionados também a eleição dos membros dos órgãos estatutários e a critérios do Departamento de Organização do Sistema Financeiro (DEORF) poderá ser exigido também a apresentação de projetos contendo documentos que comprovem a possibilidade de reunião dos associados, de controle, de realização de operação e prestação de serviços na área de atuação pretendida, assim como, da manifestação de uma cooperativa central ou confederação quando existir a hipótese de existência de compromisso de filiação (BACEN, 2015).

Além desses, o Departamento de Organização do Sistema Financeiro (DEORF) do Banco Central do Brasil, com base no art. 6º da Resolução nº 4.434 de 2015, inciso IV, poderá exigir: um plano de negócio, abrangendo o período mínimo de cinco anos, especificando um plano financeiro que demonstre viabilidade econômico-financeira do projeto e das premissas econômicas desse projeto; metodologia para avaliação do negócio e projeção por meio de demonstrações contábeis e do fluxo de caixa, além de condições estatutárias de associação e área de atuação pretendida, entre outras exigências.

Oliveira (2006), entende que esse processo pelo qual as cooperativas se dispõem a enfrentar, ou seja, pela disposição às fusões ou incorporações entre cooperativa de crédito pode ser considerado uma forma de aliança estratégica, adotada nesse meio para alavancar seus desempenhos empresariais, sua participação no mercado e principalmente no intuito de melhorar os resultados e sobras (denominação do que seria o lucro para outras empresas).

A figura do associado diante das fusões e aquisições

Krueger e Miranda (2007) consideram que os processos de fusões entre cooperativas podem provocar mudanças estruturais nas relações sociais, pois são capazes de influenciar ou levar a conflitos de interesse entre os envolvidos direta ou indiretamente nessas operações. Os autores afirmam ainda que, há uma tendência desses associados assumirem uma posição de defesa de seus interesses patrimoniais e operacionais uma vez que o maior desses interesses não estaria ligado com o capital que estaria investido, mas com os serviços e produtos que a cooperativa lhes oferece.

Nesse contexto entende Bialoskorski Neto (2006) que além de produtos e serviços estariam envolvidos também a perspectiva emocional de perda de influência e, portanto, de perda de benefícios não econômicos como de serviços e atenção. A inexistência de distribuição de sobras e de retorno de capital investido em longo prazo demonstra a dimensão não tangível de benefícios de bem-estar,

de atenção e convívio que possam ser maiores que os benefícios econômicos trazidos por meio de uma aliança ou fusão.

Essas alianças podem ser percebidas pelos associados como uma perda de identidade e importância que conseqüentemente podem gerar uma resistência a esse tipo de operação, visto que, podem afastá-lo do convívio direto da gestão do empreendimento cooperativo. Dessa forma Bourdieu (1992) corrobora que há uma perda no objetivo do associado, que seria o acesso às áreas de intervenção pessoal e que essa perda seria um benefício não declarado e intangível por se tratar de um capital simbólico.

Contexto financeiro aplicado

Dentro do contexto financeiro, as operações de fusão e aquisição têm como objetivo principal a busca por estratégias de posicionamento, sinergia, redução de custos, aumento de receitas, redução de risco do negócio, aumento na participação do mercado, criação de valor para os sócios, melhores acessos aos mercados e o desenvolvimento de novas tecnologias (NAPIER, 1989).

Ross, Westerfield & Jaffe (1995) compartilham das mesmas ideias de Napier (1989) no que concerne ao aumento de receitas e redução de custos, principalmente no relacionado aos custos de capital. No entanto Key (1995) sugere que esses ganhos podem demorar para aparecer se a reestruturação das empresas demorar para ser concluída, ou mesmo, que essa sinergia de ganhos possa não ocorrer se essa reestruturação não for feita para reduzir a estrutura das empresas, integrar os departamentos, eliminar tarefas consideradas redundantes e pessoal em excesso.

Os desafios diante desse cenário são múltiplos e relacionados, dizem respeito a novas tecnologias de comunicação e informação, passando por mudanças demográficas, de marco regulatório e contemporaneamente influenciado pela queda das taxas de juros. Juntos, esses desafios impostos a todas as instituições impulsionam a

concorrência no mercado, conseqüentemente a necessidade dessas cooperativas oferecerem produtos e serviços financeiros de qualidade e com preços competitivos.

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2018), em 2008, 72,4% dos CPFs possuíam relacionamento bancário, atualmente já são mais de 90,4% dos quais 60% contam com apenas uma conta corrente, geralmente para recebimento de salários e pensões, com destaque para 57% desses clientes que preferem realizar transações por meio de mobile ou internet banking. Esse cenário representa o principal desafio do cooperativismo de crédito, de acordo com Portal do Cooperativismo Financeiro (2018). As cooperativas de crédito teriam como objetivo sua ampliação física ou cobertura espacial ou estariam focadas na ampliação de participação de mercado por meio de ampliação de associados, maior cesta de produtos, volume de operações ou novas tecnologias para atender um novo nicho de mercado.

As limitações e possibilidades frente ao cenário econômico são fortemente influenciadas pelo ambiente regulatório, profissionalização da gestão, consolidação da governança e da gestão de riscos e que essas limitações e possibilidades podem ser mitigadas e ampliadas por meio das operações de fusão e incorporação entre elas.

Estudos relacionados

No contexto literal Camargos e Camargos (2015) descrevem os resultados das fusões e aquisições dentro dos contextos de sinergia gerada e de criação de valor como algo controverso, visto que, as dificuldades em um consenso emergem de fatores como: tamanho das amostras para generalizar resultados; horizonte temporal necessário para efetuar análises; métricas apropriadas; como isolar os efeitos de um processo de fusão sobre o desempenho visto que, outras ações estratégicas podem ter sido adotadas e ainda, no caso brasileiro os autores apontam a ausência de fontes específicas e confiáveis.

Esses fatores seriam inibidores da produção científica na medida em que dificultam o desenvolvimento de uma metodologia consistente que permita aferir resultados financeiros ou econômicos advindos de um processo de fusão ou aquisição. Conforme pode ser visto nos achados de Camargo e Barbosa (2010) com auxílio da comparação de médias via Wilcoxon e Rank Test, os autores observaram que os resultados encontrados apontaram haver sinergia operacional e gerencial, mas que, não surtiram efeitos positivos para a rentabilidade das empresas estudadas.

Pessanha et al. (2012) por meio da metodologia de regressão e análise de intervenção buscaram investigar os impactos das operações de fusões e aquisições na rentabilidade das instituições bancárias adquirentes. Seus achados por meio da regressão mostraram impactos altamente significativos, mas de pouca intensidade. Com a aplicação da metodologia de análise de intervenção, os autores observaram que as fusões foram capazes de mudar o comportamento da rentabilidade das empresas optantes por tais estratégias.

Estudos de Bortoluzzo, Garcia, Boehe e Sheng (2014) com auxílio da regressão de dados com empresas brasileiras fora do país, dentro do contexto do desempenho financeiro, tiveram como resultado que, empresas brasileiras fora do país melhoram seus desempenhos, impactados quando a distância cultural entre os países da adquirida e da adquirente é baixa ou média e quando o ambiente institucional no qual a empresa alvo se encontra é desenvolvido.

Leitão e Galli (2014) utilizaram o modelo Garch e testes de Wilcoxon para investigar o comportamento da volatilidade dos retornos das ações de empresas brasileiras negociadas na BM&FBovespa que passaram por processos de fusão ou incorporação, demonstraram que tanto o anúncio da operação quanto a sua conclusão não produzirá impactos na volatilidade das ações.

Pessanha et al (2014) analisaram a existência de criação

ou destruição de valor de empresas adquirentes no curto prazo dentro dos bancos brasileiros. Os resultados encontrados não proporcionaram retornos anormais positivos para seus acionistas e que esses achados estariam coerentes com a maioria de estudos realizados nesse segmento em outros países. Camargos e Camargos (2015) corroboram que, estudos envolvendo os impactos das fusões no valor de mercado das firmas envolvidas, os retornos anormais das firmas adquiridas são elevados e positivos, enquanto os retornos anormais das firmas adquirentes são próximos de zero.

Carvalho (2008) na busca por indicadores que melhor representassem o desempenho de cooperativas agropecuárias no estado de São Paulo infere que as cooperativas exercem um papel com dupla dimensão: uma dimensão econômica financeira e outra social e que o desempenho social seria uma consequência do econômico. Diante desse contexto de produção científica nota-se que as metodologias utilizadas para avaliar o desempenho financeiro são vastas e que essa miscelânea de métodos poderia inibir resultados consistentes dentro do contexto financeiro e econômico das fusões e aquisições (CAMARGOS E CAMARGOS, 2015).

Metodologia

Quanto ao procedimento metodológico foi utilizada a forma de abordagem do tipo quantitativa, com estudo descritivo, visando pormenorizar características, propriedades ou relações existentes numa comunidade, grupo ou realidade pesquisada (CERVO; BERVIAN, 2002). Os dados foram coletados de fontes secundárias, extraídas dos relatórios disponíveis no banco de dados de Instituições Financeiras (IF) do Banco Central do Brasil. O corte foi longitudinal entre os anos de 2014 a 2017, período em que ocorreram os fatos relacionados às fusões e aquisições entre as unidades que representam a população desta pesquisa. Foram analisadas 15 cooperativas de crédito que passaram por processos de fusão ou incorporação entre os anos de 2014 a 2017, todas elas são Cooperativas Singulares pertencentes às Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol,

unidades localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina, Espírito Santo e Rondônia.

Inicialmente procedeu-se um teste de médias para a utilização dos testes estatísticos para comparações populacionais, esse teste paramétrico deve atender alguns pressupostos, segundo Maroco (2014) a variável dependente deve possuir distribuição normal, segundo que, as variâncias populacionais sejam homogêneas caso estejamos comparando mais que duas populações. Dentre os testes mais utilizados para verificar a normalidade estão os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk, todos processados com uso do software SPSS 18.

Para mensurar os impactos gerados pelos processos de fusão ou incorporação foi utilizado a metodologia de regressão, cujo objetivo principal, segundo Pessanha et al (2012) é identificar a capacidade explicativa da ocorrência de fusão ou aquisição nas medidas de rentabilidade das cooperativas utilizadas na pesquisa.

Na análise de regressão Zdanowicz (2014) sugere que sejam definidos alguns conceitos que serão aplicados neste trabalho, tais como, a Taxa de Retorno sobre os Ativos (ROA), da Taxa de Retorno sobre Capital Próprio (ROE) conforme segue.

Taxa de retorno sobre o ativo total- ROA

Segundo Zdanowicz (2014), todo o investimento realizado é composto por recursos onerosos captados pela cooperativa (empréstimos de associados, central e bancos de fomento) e por recursos próprios, aplicados, oriundos das cotas-partes dos associados registradas no Patrimônio Líquido, pode ser obtida através da fórmula:

$$TR_{AT} = \frac{SOBRAS}{AT} \times 100\% = \text{Taxa de retorno sobre os ativos}$$

Matarazzo (2010) define a taxa de retorno sobre os ativos utilizando-se da mesma fórmula, porém nas análises direcionadas a bancos ou empresas comerciais não há sobras e sim lucro, ambos os autores esclarecem que a leitura dessa taxa prediz que ela mensura o retorno de cada unidade monetária aplicada nos ativos.

Taxa de retorno sobre o capital próprio - ROE

Essa taxa, segundo Zdanowicz (2014), indica o retorno de cada unidade monetária aplicada pelos sócios na cooperativa e é calculada, utilizando a seguinte fórmula:

$$TR_{CP} = \frac{SOBRAS}{PL} \times 100\% = \text{Taxa de retorno sobre o Capital Próprio}$$

Em ambas as taxas, quanto maior o índice de retorno, maior será a satisfação do sócio junto à cooperativa.

A mensuração do valor criado por meio dessas operações é sugerida por Assaf Neto (1999) com a utilização do EVA (Economic Value Added) ou Valor Econômico Adicionado ou Agregado, cujo objetivo é identificar a criação de valor diante do desempenho operacional da empresa, expresso nos relatórios financeiros.

Assaf Neto (1999) sugere que a utilização do EVA deve ser precedida de conhecimento adequado sobre o conceito de Custo de Oportunidade. Beuren (1993) disciplina que a opção de uma alternativa implica no abandono ou sacrifício da não escolha, assim o custo da oportunidade da alternativa escolhida de uma oportunidade é o custo da alternativa abandonada que lhe proporciona maior satisfação.

Nesse contexto, o EVA ganha relevância porque representaria exatamente o que Beuren (1993) descreve “quando um sócio aplica recursos financeiros em uma cooperativa de crédito estaria fazendo o sacrifício ou abandono da não escolha, por optar por aquela e não de

outras instituições financeiras ou aplicações disponíveis”. A fórmula utilizada segue os pressupostos aplicados por Pessanha et al (2012), assim como do índice de remuneração sobre o capital aplicado e é representado pela fórmula que segue:

EVA = LL – (PL x CDI) onde:

>LL = Lucro Líquido

>PL = Patrimônio Líquido

>CDI = Taxa livre de risco

Sugerida por Pessanha et al (2012) a taxa livre de risco ou Certificado de Depósito Interbancário (CDI) é uma taxa utilizada como parâmetro para avaliar a rentabilidade de fundos, ou seja, serve de parâmetro de mensuração do custo do dinheiro negociado entre bancos e é utilizado para fundos de renda fixa e operações de Swap (contratos de troca de qualquer tipo na BM&FBovespa). Para mensurar a rentabilidade foram utilizadas as variáveis (ROA, ROE e EVA) representadas no quadro 1 abaixo. De acordo com Camargos e Barbosa (2005) a análise de índices considera os demonstrativos contábeis, cuja análise histórica possibilita a evolução do desempenho econômico e financeiro das empresas analisadas.

VARIÁVEIS	OBJETIVO	RESULTADO
ROA - Retorno operacional sobre ativos ou TR_{AT} - Taxa de Retorno sobre o Ativo Total.	O ROA ou TR_{AT} tem por objetivo demonstrar o que a cooperativa teve de ganho para cada unidade monetária investida. $TR_{AT} = \frac{SOBRAS}{AT}$	Quanto mais alto for esse índice, MELHOR.
ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido ou TR_{CP} - Taxa de Retorno sobre o capital próprio.	O ROE ou TR_{CP} tem por objetivo medir a rentabilidade sobre o investimento (cota-parte) dos associados. $TR_{CP} = \frac{SOBRAS}{PL}$	Quanto mais alto for esse retorno, maior tende a ser a satisfação dos associados.
Valor Econômico Agregado - EVA.	O EVA tem por objetivo identificar a criação de valor diante do desempenho operacional da empresa. Fórmula utilizada: LL-PL*CDI)	Impacto Esperado - positivo.

Certificado de Depósito Interbancário - CDI.	Taxa utilizada como parâmetro para avaliar a rentabilidade de fundos, ou seja, serve de parâmetro de mensuração do custo do dinheiro negociado entre bancos.	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2014)

O evento fusão ou incorporação foi analisado em 15 cooperativas e os dados que serviram de base para mensuração dos efeitos encontrados são referentes a informações trimestrais com observações referentes a 3 anos, ou seja, foram 12 observações por cooperativa. Todas as cooperativas tiveram seus nomes preservados e aqui serão tratadas apenas como Cresol-A, Cresol-B, Cresol-C e assim sucessivamente até a última cooperativa analisada, denominada Cresol-Q. Juntas representam mais de R\$ 1.107.061 milhões de ativos, suas captações ultrapassam R\$ 295.614 milhões com um PL que supera R\$ 164.475 milhões.

Resultados

Para atender os pressupostos que antecedem os testes de média, foi testada a Normalidade da amostra, visto que esse é um pressuposto que enseja confiabilidade no teste T-Student. Para isso foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov e os resultados estão apresentados na tabela 1 abaixo. Duas hipóteses foram simuladas para essa validação. Considerando que (H0) representa uma distribuição normal e que (H1) representa que a distribuição não é normal, com nível de significância 5%, ou seja, com uma probabilidade de erro de 5% ou confiabilidade de 95%.

Nessa amostra os resultados demonstram haver normalidade em todas as variáveis analisadas, ou seja, com níveis de significância (Sig>0,05) em todas as variáveis, aceitamos a hipótese (H0) de distribuição normal. Esses resultados conferem que a amostra como um todo é estatisticamente propensa para aplicação dos demais testes propostos neste estudo, pois, no contexto geral as variáveis atendem aos padrões de normalidade conforme segue.

Tabela 1 - Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov

	Indicadores Financeiros			Receitas			Despesas		
	ROA	ROE	EVA	OP. Crédito	Prest. Serviços	Outras Receitas	Captação	Repasse	Administrativa
Estatística do teste	0.233	0.238	0.217	0.233	0.154	0.212	0.187	0.151	0.185
Sig. Assint. (Bilateral)	0.070	0.058	0.126	0.070	0.200	0.144	0.200	0.200	0.200

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Após os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov darem como aceito o pressuposto da normalidade, foram processados os testes de média entre as cooperativas analisadas e os resultados distribuídos conforme tabela 2. Com testes para “Situação” pré (para condição que indica, antes de incorporação) e pós (para a condição que indicada após incorporação). Para as médias das variáveis ROA, ROE e EVA e seus níveis de significância, onde, Sig>0,05 indica não haver significância estatística naquela variável diante do contexto “incorporação”, ademais, níveis de significância, Sig<0,05 indicam que houve variação estatisticamente significativa daquela variável diante do evento “incorporação” conforme segue.

Tabela 2 - Teste de média sobre as rentabilidades

Cooperativa	Situação	ROA			ROE			EVA		
		Média	F	Sig.	Média	F	Sig.	Média	F	Sig.
Cresol-A	Pré	-1.0014	3.329	0.102	-6.6486	2.304	0.160	-315.0129	1.162	0.306
	Pós	0.3760			2.4880			-311.0360		
Cresol-B	Pré	0.8600	0.774	0.400	5.2380	1.199	0.299	-212.7440	10.557	0.009
	Pós	0.3971			2.5500			-686.3014		
Cresol-C	Pré	0.8860	0.152	0.705	5.3340	0.323	0.583	-162.4800	1.831	0.206
	Pós	1.2786			7.1557			-469.6114		
Cresol-D	Pré	0.4886	2.004	0.187	3.7514	2.008	0.187	-197.2671	0.060	0.811
	Pós	-0.2440			-1.9660			-1013.4880		
Cresol-F	Pré	-0.9640	37.819	0.000	-7.3320	33.780	0.000	-533.7300	10.044	0.010
	Pós	0.8286			5.3671			-348.5629		
Cresol-G	Pré	0.3900	0.049	0.829	2.5786	0.158	0.699	-252.3143	9.181	0.013
	Pós	-0.0340			-0.3560			-1665.2920		
Cresol-H	Pré	-0.5171	1.187	0.302	-4.2714	1.014	0.338	-182.7986	1.282	0.282
	Pós	-1.0940			-8.6800			-378.6840		
Cresol-I	Pré	0.1680	4.623	0.057	0.9860	3.040	0.112	-69.8840	4.600	0.058
	Pós	0.0700			0.4200			-240.9614		

Cresol-J	Pré	0.6200	0.343	0.571	4.1100	0.281	0.608	-1005.9500	0.957	0.351
	Pós	0.6143			4.3300			-1312.6186		
Cresol-L	Pré	0.4840	0.530	0.823	3.0860	0.087	0.774	-884.3700	0.667	0.433
	Pós	0.9157			6.8557			-1001.6757		
Cresol-M	Pré	-0.1680	4.066	0.071	-1.2920	3.092	0.109	-646.3500	3.066	0.110
	Pós	-0.1471			-1.4700			-1363.3557		
Cresol-N	Pré	-0.1840	14.475	0.003	-1.4600	14.392	0.004	-766.6080	41.761	0.000
	Pós	-0.7957			-5.8114			-1919.6843		
Cresol-O	Pré	0.7114	0.840	0.778	4.2157	0.082	0.780	-538.9600	9.010	0.013
	Pós	0.5040			2.9680			-1225.3920		
Cresol-P	Pré	0.8220	0.304	0.593	4.5080	0.175	0.685	-284.6880	2.176	0.171
	Pós	1.2214			6.8429			-493.7214		
Cresol-Q	Pré	0.2320	0.337	0.574	1.4580	0.454	0.516	-229.0860	6.900	0.025
	Pós	-0.3429			-2.8471			-1031.1843		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De uma amostra de 15 cooperativas de crédito que passaram por processos de incorporação entre os anos de 2014 a 2017 apenas 2 delas, ou seja, a Cresol-F e Cresol-N apresentaram variações significativas nos três índices analisados. A Cresol-F conseguiu melhorar significativamente o Retorno sobre seus Ativos (ROA) antes (-0,9640) e após (0,8286) o processo de incorporação, assim como do seu Retorno sobre o Patrimônio, antes (-7,3320) e após (5.3671) o processo de incorporação. Quanto ao EVA, embora ambos sejam valores negativos (-533,73) antes e (-348,56) depois, sugere que a Cresol-F não conseguiu criar valor a partir dos lucros gerados em comparação a outras oportunidades de investimento, no entanto, a perda de valor que a cooperativa tinha antes da incorporação diminuído após o evento incorporação.

Num outro contexto aparece a cooperativa Cresol-N que não conseguiu melhorar seus indicadores. O Retorno sobre os Ativos - ROA apresentaram níveis de significância negativa, ou seja, antes (-0,1840) e após a incorporação (-0,7957). Isso demonstra uma piora nesse indicador. Essa condição se confirma também no Retorno sobre o Patrimônio, ou seja, antes (-1,4600) depois da incorporação (-5,8114). No EVA a cooperativa também perdeu valor após o processo de incorporação, ou seja, antes (-766,6080) e após (-1919,6843).

Ademais, com relação ao ROA, apenas a Cresol-I apresentou variação significativa, quanto ao ROE, apenas as duas unidades, Cresol-F e Cresol-N apresentaram variações significativas embora inversamente proporcionais entre elas, uma de forma positiva e outra de maneira negativa. Com relação ao EVA ou geração de valor agregado, a resposta esperada seria de valores positivos, no entanto, Cresol-B, Cresol-G, Cresol-I, Cresol-N e Cresol-O apresentaram evolução negativa nessa variável e a Cresol-F apresentou tendências positivas embora seus valores também tenham sido negativos. Com apenas duas cooperativas (Cresol-F e Cresol-N) apresentando níveis de significância direta com as despesas e as receitas analisadas, os testes de Regressão não demonstraram relação direta e significativa entre as oscilações de ROA - ROE e EVA com as receitas operações de crédito, prestação de serviços e outras receitas, tão pouco significativo com relação às despesas analisadas (captação, repasses e administrativas).

A justificativa para esses efeitos, ou melhor, para resultados sem significância direta com os três indicadores (ROA, ROE e EVA) devem-se ao fato de que; para haver impacto significativo no ROA e ROE, primeiro, as cooperativas precisam ter sobras e segundo que essas sobras devem ser relevantes em relação a composição dos ativos e do patrimônio de cada cooperativa. De um total de 180 amostras analisadas, 34% delas apresentaram perdas nos seus resultados trimestrais. Dentre as demais que tiveram resultados positivos, ou seja, 164 trimestres tiveram resultados positivos, apenas 9 trimestres (5%) tiveram valores superiores às taxas livres de risco (CDI) em relação aos seus patrimônios, considerando que essa taxa oscilou entre 7 e 14% no período. Esses resultados tornaram os testes de Regressão sem valor significativo.

Esse achados são coerentes com as pesquisas de Pessanha et al (2014) que também não proporcionaram retornos anormais positivos para seus acionistas diante da ocorrência de fusões ou aquisições e são também complementares aos achados de Camargo e Barbosa (2010)

com auxílio da comparação de médias via Wilcoxon e Rank Test, os autores observaram que os resultados encontrados apontaram haver sinergia operacional e gerencial, mas que, não surtiram efeitos positivos para a rentabilidade das empresas estudadas.

Conforme sugere a literatura, outros testes foram executados no contexto de averiguar os processos de fusão ou incorporação. Napier (1989) discorre que estes teriam como objetivo principal, a busca de estratégias de posicionamento, sinergia, redução de custos e aumento de receitas. Ideia compartilhada por Ross, Westerfield & Jaffe (1995) no que concerne ao aumento de receitas e redução de custos.

Os resultados desse trabalho podem ser visualizados nas tabelas 3 e 4 abaixo. Na tabela 3 são apresentados os resultados antes (pré) e depois (pós) processo de incorporação, levando em consideração algumas das principais receitas das cooperativas analisadas, conforme segue:

Tabela 3 - Teste de média com Receitas

Cooperativa	Situação	Operações de Crédito			Prestação de Serviços			Outras Receitas		
		Média	F	Sig.	Média	F	Sig.	Média	F	Sig.
Cresol-A	Pré	721402.87	10.894	0.008	443390.52	1.095	0.320	71907.555	6.117	0.033
	Pós	1591515.44			877249.38			193740.846		
Cresol-B	Pré	1344473.85	3.034	0.112	969641.30	1.444	0.257	376258.230	2.555	0.141
	Pós	2990435.55			1782865.93			369313.275		
Cresol-C	Pré	640715.55	2.256	0.164	110214.14	1.560	0.240	198781.174	0.936	0.356
	Pós	1690806.48			250729.34			417242.967		
Cresol-D	Pré	596515.42	9.479	0.012	96346.14	9.473	0.012	288878.255	6.715	0.027
	Pós	1554285.57			418878.28			600242.532		
Cresol-F	Pré	808053.84	8.575	0.015	138303.15	6.085	0.033	293272.626	1.768	0.213
	Pós	1619752.88			264362.35			561919.305		
Cresol-G	Pré	343342.57	10.044	0.010	157878.93	7.096	0.024	313416.190	5.286	0.044
	Pós	831263.77			332482.45			697763.674		
Cresol-H	Pré	1029049.53	2.656	0.136	213140.79	1.151	0.309	216760.288	3.128	0.107
	Pós	1771091.24			364956.00			319395.468		
Cresol-I	Pré	103069.354	3.241	0.102	30005.57	3.931	0.076	69712.162	1.481	0.252
	Pós	486606.008			90932.33			166697.507		
Cresol-J	Pré	1824495.91	0.512	0.491	467628.70	1.861	0.202	1054434.188	2.250	0.165
	Pós	2705532.09			667424.90			1536068.267		
Cresol-L	Pré	1370947.72	2.308	0.160	277412.76	0.797	0.393	738724.0400	0.46	0.513
	Pós	2841230.76			620094.54			999686.7686		

Cresol-M	Pré	1211227.15	5.427	0.042	180052.52	2.73	0.129	497347.8760	0.51	0.519
	Pós	2878157.39			395165.07			834112.7900		
Cresol-N	Pré	1235802.82	4.447	0.061	272559.13	1.434	0.259	346369.4340	1.73	0.218
	Pós	2596084.21			450112.45			547320.8614		
Cresol-O	Pré	1404424.11	1.498	0.249	212245.23	1.712	0.220	475293.0814	0.079	0.785
	Pós	2784212.07			388329.99			792072.2000		
Cresol-P	Pré	418137.41	3.712	0.083	146004.62	2.214	0.168	249131.7420	0.184	0.677
	Pós	1003801.62			265685.12			349456.3843		
Cresol-Q	Pré	444154.62	7.349	0.022	93214.50	6.562	0.028	143714.9300	7.513	0.021
	Pós	1355193.08			292018.45			392768.7643		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme resultados apontados na tabela 3 mais de 40% das cooperativas tiveram resultados estatisticamente significativos, ou seja, $Sig < 0,05$, nas operações de crédito, considerando valores pré e pós-incorporação e as demais, embora acima dos níveis de significância de 0,05%, também conseguiram melhorar seus desempenhos nessa receita.

As receitas com operações de crédito envolvem: rendas com adiantamento de depositante, rendas de empréstimos, rendas com financiamentos de veículos, rendas com cartão de crédito, rendas com descontos de títulos e principalmente, com financiamentos rurais.

Com relação às operações que geram receitas com serviços, ou na prestação de serviços, apenas três cooperativas (Cresol-D, Cresol-G e Cresol-Q) apresentaram resultados estatisticamente significativos ($Sig < 0,05$), mas que, da mesma forma que as operações de crédito todas evoluíram positivamente. Esses serviços são compostos por rendas de Spread sobre custeios e investimentos, com serviços de seguros a associados, com emissão de Doc e Ted⁴, saques de poupança, rendas com concessão de adiantamentos a depositantes e etc.

Com relação a outras receitas, estas são compostas por recuperações de crédito baixadas a prejuízo, rendas com depósitos

⁴ DOC-Documento de Crédito é uma forma de transferência e recursos entre contas de bancos diferentes. É utilizado para envio de valores de até R\$ 4.999,00. Quando os valores enviados excedem os R\$ 5 mil ocorre a TED-Transferência Eletrônica Disponível (BACEN, 2018).

intercooperativos, com custos de projetos de seguros, entre outras. Nessa operação apenas quatro cooperativas (Cresol-A, Cresol-D, Cresol-G e Cresol-Q) tiveram resultados expressivos estatisticamente, ou seja, com níveis de confiança superiores a 95% da mesma forma que as demais, embora, com níveis de significância inferior ou $\text{Sig} > 0,05$ também mostraram quadros evolutivos e positivos.

Esses valores são condizentes com os achados de Camargo e Barbosa (2010) que discorrem sobre seus resultados e apontaram haver sinergia operacional e gerencial, mas que, da mesma forma não se refletiram positivamente na rentabilidade das empresas estudadas, embora ocorresse evolução das receitas, esse reflexo não foi apurado no ROA, ROE e principalmente no EVA. Outros valores foram testados na busca de compreender esse processo e a forma como ele se reflete dentro das cooperativas de crédito. Na tabela 4 estão apresentadas as principais despesas e seu comportamento antes (pré) e depois (pós) processo de incorporação.

Tabela 4 - Teste de média com Despesas

		Despesa com captação			Despesa com repasse			Despesa administrativa		
Cresol-A	Pré	-92429.39	2.901	0.119	-122586.97	5.571	0.040	-312180.66	7.054	0.024
	Pós	-202660.89			-234078.04			-596005.22		
Cresol-B	Pré	-377259.01	4.469	0.061	-82426.35	3.588	0.087	-492286.12	2.018	0.186
	Pós	-983484.44			-160448.99			-948730.54		
Cresol-C	Pré	-99028.42	3.185	0.105	-146850.70	3.252	0.102	-239016.49	7.661	0.020
	Pós	-251683.21			-349206.32			-569070.33		
Cresol-D	Pré	-128560.42	6.803	0.026	-148584.06	11.294	0.007	-358713.56	10.563	0.009
	Pós	-329584.58			-496283.88			-1012167.05		
Cresol-F	Pré	-98432.41	3.431	0.094	-120551.99	20.318	0.001	-480025.62	4.674	0.056
	Pós	-204022.80			-252939.03			-879824.25		
Cresol-G	Pré	-102267.23	6.284	0.031	-123100.15	6.605	0.028	-293561.19	13.510	0.004
	Pós	-311162.19			-359868.67			-688427.03		
Cresol-H	Pré	-148184.41	6.037	0.034	-157014.90	1.020	0.336	-543309.59	1.161	0.307
	Pós	-315016.09			-222526.89			-929846.41		
Cresol-I	Pré	-31203.40	2.567	0.140	-64149.19	4.447	0.061	-48604.97	3.280	0.100
	Pós	-108132.61			-129327.83			-273323.44		
Cresol-J	Pré	-539736.53	1.119	0.315	-544478.81	2.440	0.149	-737022.52	0.220	0.649
	Pós	-832294.15			-941697.80			-1174308.95		
Cresol-L	Pré	-519286.99	1.023	0.336	-373900.43	3.068	0.110	-749888.65	0.295	0.599
	Pós	-898782.30			-911709.43			-1153157.73		
Cresol-M	Pré	-561729.08	1.283	0.284	-220441.48	4.146	0.069	-766401.26	2.133	0.175
	Pós	-996481.86			-546247.81			-1375556.47		

Cresol-N	Pré	-150405.93	2.041	0.184	-312182.09	2.073	0.180	-909801.89	0.943	0.354
	Pós	-294060.79			-621423.08			-1447562.73		
Cresol-O	Pré	-436622.86	0.141	0.715	-259446.76	2.017	0.186	-750757.32	1.79	0.211
	Pós	-558997.83			-525375.77			-1411675.72		
Cresol-P	Pré	-145185.49	0.505	0.494	-112584.07	5.232	0.045	-235812.41	0.665	0.434
	Pós	-247132.98			-277531.15			-411443.94		
Cresol-Q	Pré	-83532.13	4.899	0.051	-89594.53	6.39	0.030	-292831.54	6.447	0.029
	Pós	-242766.69			-350602.69			-1019253.00		

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apurados na tabela 4, as despesas de captação tiveram reflexos estatisticamente significativos para quatro cooperativas sendo elas: Cresol-D com (Sig=0,026), Cresol-G (Sig=0,031), Cresol-H (Sig=0,034) e Cresol-Q (Sig=0,05). Ressalta-se que esses níveis de significância são negativos, ou seja, houve aumento nas despesas pós-processos de incorporação. Essas despesas são compostas por contribuições ordinárias e despesas com depósitos a prazo.

Com relação às despesas com repasses, formadas por despesas intercooperativas demonstra-se que, as cooperativas Cresol-A, Cresol-D, Cresol-F, Cresol-G, Cresol-P, Cresol-Q tiveram suas despesas aumentadas significativamente e que essa tendência se refletiu nas demais cooperativas analisadas, mesmo que em níveis de menor significância. Quanto as despesas administrativas, ou seja, grupo de contas formadas por despesas com salários, pró labore de conselheiros, desenvolvimento de processamento de dados, aluguéis, propaganda e publicidades, brindes, quebras de caixa, planos de saúde, materiais diversos, essenciais para manutenção da atividade (água, luz, telefone, materiais de limpeza, entre outros), despesas tributárias e com custas judiciais e outras. Nesse grupo de contas as cooperativas que se destacaram de forma significativa estatisticamente foram: Cresol-A, Cresol-C, Cresol-D, Cresol-G e Cresol-Q. Essas cooperativas aumentaram suas despesas pós processo de incorporação e que esses aumentos, embora de forma generalizada se refletiu nas demais cooperativas da amostra.

Considerações finais

O objetivo principal deste trabalho foi responder à questão de pesquisa formulada com intuito de apontar quais foram os reflexos econômico-financeiros dentro das cooperativas de crédito após os processos de fusão ou incorporação. Os principais resultados apontaram que não houve nenhum ganho financeiro para as cooperativas após os processos de fusão ou incorporação, com exceção da Cresol-F que apresentou ganhos significativos tanto no ROA quanto no ROE e também conseguiu minimizar as perdas de capital por meio da redução negativa do EVA.

Os processos que levaram a esse resultado nessa cooperativa (Cresol-F) podem ser identificados quando observamos suas receitas, nesse aspecto, a cooperativa conseguiu dobrar suas médias com receitas formadas por operações de crédito pré (808053,84) e pós (1619752,88) com prestação de serviços pré (138303,15) e pós (264362,35) e outras receitas com resultados pré (293272,62) e pós (561919,30), mas que o fator receita somente causou impacto nos retornos dos Ativos, Patrimônio e ainda ajudou na diminuição da perda de valor por meio da redução de despesas, principalmente aquelas relacionadas aos setores administrativos, com níveis de significância (Sig = 0,056) e despesas com captação (Sig=0,094) embora essa última tenha apresentado valor de média duas vezes maior que a média antes da incorporação.

Com exceção dessa cooperativa, as demais não conseguiram resultados expressivos após os processos de incorporação. Os resultados encontrados são compartilhados com os mesmos achados de Pessanha et al (2014) que discorre que os resultados encontrados não proporcionaram retornos anormais positivos para seus acionistas diante da ocorrência de fusões ou aquisições e são também complementares aos achados de Camargo e Barbosa (2010) que observaram nos resultados encontrados haver sinergia operacional e gerencial, mas que, não surtiram efeitos positivos para a rentabilidade

das empresas estudadas. Nesse caso as cooperativas melhoraram seu desempenho com relação às receitas e isso pode ser reflexo do incremento de associados incorporados à unidade incorporadora no processo de fusão. Esse comportamento é compatível com os achados de Carvalho (2008) em que as cooperativas podem desempenhar dupla dimensão, ou seja, além da financeira, podem ser mais eficientes dentro da dimensão social e isso pode ser observado em municípios onde são as únicas instituições financeiras de crédito disponíveis para a população, tornando esse fato um pressuposto decisivo nos processos de incorporação.

Por serem cooperativas solidárias, buscam nas incorporações um meio de manter unidades abertas em lugares de pouco, senão nenhum interesse para grandes corporações bancárias (bancos comerciais) e esse talvez seja um motivo que torna as incorporações entre cooperativas de crédito um processo de maior relevância dentro do contexto social do que econômico ou financeiro.

Essas operações podem ser vistas dentro de um contexto que busca atender as demandas e também dos anseios dos cooperados onde o lucro da cooperativa não é o fator mais importante e sim, o aumento na disponibilidade de serviços ao mesmo tempo em que outras estratégias podem cercear os processos de incorporação que não apenas gerar sobras e sim levar crédito para aquele público menos privilegiado.

Dentro de um contexto financeiro as cooperativas podem ser analisadas com base nesses achados levando em consideração a posição do mercado em determinado momento, onde os gestores podem incluir em seus planos de metas financeiras o de atingir sobras que sejam condizentes com o cenário econômico, tornando a cooperativa uma instituição atrativa também com relação a valorização e remuneração dos ativos e principalmente do patrimônio de cada unidade. Nota-se que não bastam haver sobras, não basta que o resultado seja positivo, ele deve ser positivo a ponto de não

gerar um custo negativo de oportunidade, nesse caso, as sobras devem ser superiores a aplicação mais segura para aquele momento, por exemplo, fundos relacionados ao CDI.

As principais limitações deste trabalho se concentraram exatamente na escolha de indicadores, que pudessem representar com maior grau de confiabilidade os resultados e que fossem direcionados especificamente para o setor de crédito solidário. Visto que esse setor apresenta características singulares e que devem ser pensados além das características financeiras. Como sugestão para novas pesquisas levantar indicadores que representem as necessidades dos cooperados e que pudessem abordar de um olhar diferente daquele comumente utilizado, abordando a partir do cooperado os benefícios trazidos pelos processos de incorporação.

TRANSIÇÕES NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO DE CASO EM PERSPECTIVA INSTITUCIONAL⁵

*Isabela Renó Jorge Moreira*⁶

*Almiro Alves Júnior*⁷

*Alair Ferreira de Freitas*⁸

*Paulo Henrique da Silva*⁹

Introdução

Ao buscar o acesso ao crédito, os agricultores familiares e a populações de baixa renda recorrentemente enfrentam dificuldades em localizar, no sistema de financiamento econômico usual (como os bancos), um formato de crédito que os abarque de forma satisfatória. Devido a essas lacunas, surgem as cooperativas de crédito solidário, que possuem objetivo de promover a inclusão social através de ferramentas financeiras para atender às demandas das populações excluídas do sistema financeiro convencional (BURIGO, 2006; SUCUPIRA; FREITAS, 2011).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, que objetiva propiciar crédito e prestar serviços aos seus cooperados (BITTENCOURT, 2001). São empreendimentos nos quais os seus clientes são também os proprietários, que integralizam capital e recebem sobras proporcionalmente às suas transações financeiras ou devem se responsabilizar pelas perdas, caso ocorram.

⁵ Artigo publicado na Revista Espacio Abierto, incluído em el volumen 29, número 4. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=12537>

⁶ Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar. E-mail: isareno95@gmail.com

⁷ Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar. E-mail: almiroalves@gmail.com

⁸ Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar. E-mail: alair.freitas@ufv.br

⁹ Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar. E-mail: paulosilvaa1994@gmail.com

No caso específico das cooperativas de crédito solidário do Brasil, localizada no estado de Minas Gerais, observa-se nos últimos anos intensas mudanças, seja no âmbito interno, em sua gestão, ou externo, em termos de articulações e configuração do sistema cooperativo de crédito rural solidário no estado. É fundamentado nessas questões que se define o objetivo e o escopo deste estudo. O objeto deste estudo é uma cooperativa de crédito solidário, a Cresol Sudeste de Minas¹⁰, que disponibiliza produtos e serviços financeiros, tendo como público prioritário a agricultura familiar. Sua sede está localizada em Fervedouro e possui postos de atendimento em sete municípios da Zona da Mata Mineira¹¹.

A cooperativa passou por diversas mudanças organizacionais até atingir o patamar atual e é esse processo o foco deste trabalho. O objetivo é descrever a trajetória e o processo de estruturação da cooperativa Cresol Sudeste de Minas tendo como escopo o recorte temporal de 2007/2017, identificando as mudanças organizacionais difundidas a partir da transição da Creditag Fervedouro para o sistema Cresol. A escolha da cooperativa se deu por sua experiência singular na região e foram identificados poucos trabalhos acadêmicos que a sistematiza. A partir do recorte analítico, espera-se com esta pesquisa não só a descrição de situações e procedimentos vinculados a atuação da Cresol Sudeste de Minas, mas a compreensão de como se estruturam e se reproduzem as estratégias e processos ligados às novas dinâmicas dentro da organização.

O marco teórico do institucionalismo dá suporte ao estudo, sendo uma abordagem que considera as organizações como agentes que atuam com vistas aos objetivos sociais e ambientais do grupo ao qual representa. Mas sem deixar de observar o papel dessas instituições como estrutura de ações normativas e reguladoras, o que implica na existência de relações de forças e de interesses divergentes entre os atores a qual se relacionam.

10 No ano de 2018, a Cooperativa mudou sua nomenclatura para Cresol Minas, porém optamos por manter no estudo a nomenclatura da instituição no recorte temporal estudado.

11 De acordo com dados disponibilizados pela Cooperativa no ano de 2018.

O conjunto de ações que produz maior institucionalização de uma organização dentro de seu campo organizacional, não é produzido exclusivamente para obter melhor desempenho administrativo e financeiro, podendo ocorrer também por outras questões, no qual pode-se destacar a procura por uma maior legitimação para atuar em seu campo (MEYER; ROWAN, 1997). Segundo Dimaggio e Powell (2005), as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social e econômica.

Referencial teórico

Cooperativismo de crédito solidário

Apesar das organizações cooperativas atuarem no Brasil a aproximadamente 120 anos, Ide (2005) defende a análise da reconstrução histórica conceitual do cooperativismo no “campo-tema” ao longo do tempo, para trazer a luz distintas noções de cooperativismo construídas em diferentes períodos. Mas, para além das concepções temporais, a reflexão sobre cooperativismo de modo abrangente e convergente, regido por princípios universais¹² é equivocado. Por isso também precisamos discutir as especificações de cada vertente e tipificação de cooperativa.

Ao notar o cenário do cooperativismo brasileiro da década de 1980, Ide (2005), analisando o estado de São Paulo, notou dois contextos de cooperativismo que poderiam ser generalizados a todo território nacional. O primeiro tradicionalista, cuja principal teórica foi a professora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Divas Benevides Pinho. Na percepção da pesquisadora, as cooperativas são modelos organizacionais criados para inserção de seus cooperados no mercado, inserido exclusivamente em uma economia. A crítica estava essencialmente na ideologização da doutrina cooperativista,

12 O cooperativismo mundialmente segue sete princípios universais básicos sendo eles: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

retratando até mesmo da necessidade de um cooperativismo “sem Rochdale”¹³, baseado em uma nova ordem econômica e social, fundamentada nos princípios da racionalidade econômica e administrativa (PINHO, 1982).

Divas Benevides Pinho (1982) lutava contra o cooperativismo subjetivo, apresentando a noção paradigmática das cooperativas quanto às questões econômicas. Segundo Ide (2005), para ela, os estudos sobre o cooperativismo no Brasil, até a década de 1980, raramente tratavam da análise econômica das cooperativas, o foco estava estritamente ligado a explicação “do que é” a Doutrina Cooperativista, estudos que envolviam a temática pouco se importavam em analisar “como defende”, “porque defende”, “quais são instrumentos analíticos” e “como o cooperativismo pode colaborar para mudanças socioeconômicas”.

O segundo contexto do cooperativismo brasileiro era apresentado pelo também professor da USP, Paul Singer, defensor da visão do cooperativismo como um braço dos movimentos sociais, voltado para a valorização de uma economia solidária. O cooperativismo, neste contexto, é considerado um “implante socialista”, sendo as cooperativas modelos organizativos estimulantes da autogestão nas classes proletárias (IDE, 2005). Entretanto, as cooperativas na visão de Singer era apenas um dos modelos organizacionais enquadrados nos empreendimentos com viés solidário.

As cooperativas com esse viés solidário se enquadram no modelo cooperativista definido por alguns autores como Chayanov (2017) como ramificação dos amplos movimentos de lutas pelos interesses das classes trabalhadoras. Segundo o Dieese (2016) qualquer empreendimento que se adeque ao fenômeno social e econômico para camadas populares pode ser caracterizado como Empreendimentos de Economia Solidária (EES).

13 O movimento cooperativista iniciou-se na Inglaterra, no início do século XIX, sendo que a primeira cooperativa foi criada em 1844 e ficou conhecida como a “Sociedade dos Probos de Rochdale”, apresentando princípios sociais de conduta das cooperativas que perpetuam até os dias atuais.

Compreendendo que as cooperativas são empreendimentos de natureza associativa vagando em um universo heterogêneo de ramos e especificidades, entende-se que há variações incorporadas nas próprias vertentes. Os tipos de cooperativas podem distinguir tanto por sua natureza quanto por seus interesses (NAMORADO, 2005; CHAYANOV, 2017). No Brasil, as cooperativas categorizadas como empreendimentos de economia solidária são aquelas cujo as principais entidades de representação a nível nacional e regional são a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes) e a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (Unisol). De acordo com os dados do Sistema de Informações da Economia Solidária (Sies) coletados entre 2009-2013, o país registrava 1.740 empreendimento de Economia Solidária formalizados enquanto cooperativas, representando apenas 8,8% do total de EES, e em relação ao número de associados, a média é de 249 indivíduos por empreendimento.

Silva (2016) afirma que apesar da personalidade jurídica cooperativas eram mais adequadas para executar atividades econômicas de cunho coletivo no país, percebe-se ainda a predominância dos EES em formatos associativos e grupos informais, 60% e 30,5% respectivamente. Nota-se duas discussões quanto a categorização e a formalização das cooperativas de EES. A primeira, os processos de constituição e formalização de cooperativas são complexos e extremamente burocráticos, o que desestimula a formalização desse tipo empreendimento e propicia a adoção de outros formatos organizativos. A segunda, está relacionada a dificuldade em definir tipologias específicas de cooperativas solidárias e os dados não são incisivos em relação às classificações, apesar de Singer (2002) definir quatro modalidades de cooperativas: produção, consumo, comercialização e crédito.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, que

objetiva propiciar crédito e prestar serviços aos seus cooperados (BITTENCOURT, 2001). São empreendimentos nos quais os seus clientes são também os proprietários, que integralizam capital e recebem sobras proporcionalmente às suas transações financeiras ou devem se responsabilizar pelas perdas, caso ocorram. No caso de cooperativas de crédito solidário, são geralmente constituídas por grupos que tentam enfrentar problemas derivados da pobreza (SUCUPIRA e FREITAS, 2011).

Essas cooperativas são alternativas que tem ganhado visibilidade no cenário nacional pelos benefícios que vem apresentando, tanto para os cooperados e suas famílias, quanto para os locais onde se encontram, a valorização de princípios do cooperativismo e da economia solidária, como a democracia, igualdade, autogestão, confiança, solidariedade, cooperação e sustentabilidade são elementos-chave do desenvolvimento dessas organizações. As cooperativas de crédito solidário são especialistas em serviços microfinanceiros e surgem para suprir as necessidades desses atores sociais.

As instituições financeiras convencionais possuem um caráter de exclusão generalizada e é por esse motivo que em todo o mundo surgem experiências voltadas ao microcrédito e as microfinanças (SUCUPIRA; FREITAS, 2011). Para atender um determinado nicho de mercado emerge a indústria microfinanceira, que tem como foco a oferta de serviços especializados para a população de baixa renda (ALVES, 2006).

A percepção que os bancos têm sobre segmentos sociais pobres é operacionalizada como um público de alto risco: inexpressivas (ou inexistentes) garantias, instabilidade dos pequenos empreendimentos, baixo nível de renda e, por conseguinte, de potencial de movimentação financeira. As pequenas quantidades de recursos demandadas e a falta de garantias patrimoniais exigidas pelas instituições financeiras representariam, então, alto custo de tran-

sação (SUCUPIRA; FREITAS, 2011: 4).

Segundo Búrigo (2006), microfinança é uma conceituação mais ampla na qual sua abrangência vai além do empréstimo, parte da alegação de que as camadas populares demandam outros serviços, que não se limita apenas ao acesso desse tipo de crédito, e que procuram maneiras informais ou formais de supri-las. Para Alves (2006), as organizações de microfinanças, como é o caso de parte das cooperativas de crédito, englobam serviços financeiros que viabilizem às pessoas a oportunidade de administrarem de forma mais adequada seus bens.

As cooperativas de crédito estão em acessão no Brasil e, de acordo com Búrigo (2006), essas organizações são conceituadas como elementares para o desenvolvimento de toda a América Latina. São instituições que oferecem produtos e serviços financeiros aos seus associados e seu diferencial está na relação existente entre cooperativa e cooperado. A distinção entre cooperativas de crédito e bancos tradicionais está essencialmente na concepção de que os próprios tomadores de crédito são também os ofertantes, compondo a dualidade de beneficiário dos recursos e os aplicadores deles. Ou seja, os próprios usuários dos serviços financeiros são os donos das cooperativas, administram o empreendimento por meio da autogestão (AMARAL, 2012).

Bittencourt (2001) afirma que uma cooperativa de crédito pode oferecer os mesmos serviços de um banco e determina que entre as principais diferenciações estão as taxas de juros, que são inferiores; na concessão de crédito, que não deve focar em grandes projetos e sim na capacidade e necessidade dos seus associados; o atendimento, que tende prezar pela pessoalidade; e as sobras, distribuídas aos cooperados e não aos empresários e acionistas.

Fundamentado em uma perspectiva baseada na valorização de princípios do cooperativismo e da economia solidária, como

a democracia, igualdade, autogestão, confiança, solidariedade, cooperação e sustentabilidade, emerge um novo modelo de cooperativismo de crédito, as cooperativas de crédito solidário. As cooperativas de crédito inseridas na lógica da economia solidária operam com um público de baixa renda e de forma horizontalizada; enquanto as cooperativas de créditos tradicionais tendem a verticalizar os seus processos e valorizar a economia de escala, o que conseqüentemente gera uma eficiência operacional (FREITAS; FREITAS 2013; SUCUPIRA; FREITAS, 2011).

O cooperativismo de crédito solidário brasileiro surgiu nos anos 1990, operando essencialmente com público rural, atuando em menor expressão com os segmentos urbanos. Desde então, essas organizações assumem um importante papel ao ser instituições-chave na luta pela democratização de linhas de crédito rural, essencialmente às linhas governamentais como as do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), e pela busca da valorização da agricultura familiar prezando pela participação social de seus cooperados, garantindo a autogestão (BÚRIGO, 2006).

Por não se enquadrar no público-alvo de bancos convencionais, muitas vezes pessoas mais carentes buscam alternativas informais de acessar crédito e se sujeitam a tipos de serviços com altas taxas de juros. A grande parte dos atos financeiros das populações de baixa renda ocorrem em mercados que agem de forma ilícita, sem nenhum enquadramento legal e acompanhamento técnico. Principalmente em pequenos municípios e no meio rural brasileiro, a população de baixa renda considera que agiotas e comerciantes locais são agentes que substituem os bancos no que se diz a respeito à concessão de empréstimos. Entretanto, esses agentes que atuam em mercados imperfeitos e ilícitos e cobram altas taxas de juros, representam para muitos a única fonte de concessão de crédito (BÚRIGO, 2006).

O foco, em especial das cooperativas de crédito rural, é

a agricultura familiar, segmento que historicamente foi alijado das políticas públicas de crédito do Brasil. Essas cooperativas são alternativas que têm ganhado visibilidade no cenário nacional pelos benefícios que vêm apresentando, tanto para os cooperados e suas famílias, quanto para o desenvolvimento local. Dentre os sistemas de crédito do Brasil, se destacam as que são vinculadas a Confederação Cresol, composta pelas cooperativas de crédito solidário cuja centrais são a Cresol Central, Cresol Sicooper, Ascoob e Cresol Baser (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2018). Essa pesquisa concentra-se em estudar uma cooperativa singular que compõe a Cresol Baser, que atualmente abrange nove estados localizadas em quatro regiões brasileiras.

Um dilema enfrentado por essas organizações é como manter o viés social e garantindo os benefícios econômicos. O Banco Central do Brasil (BACEN) define que as cooperativas precisam apresentar solidez financeira e ao mesmo tempo serem socialmente justa. Ou seja, as cooperativas de crédito estão sujeitas à adequação das normas de mercado, gerar resultados, serem competitivas, investir em tecnologias e profissionalizar a gestão, não obstante, respeitando os ideais do cooperativismo, de inclusão social, responsabilidade ambiental, taxas justas aos seus cooperados e prezando pela atuação local (BACEN, 2016).

Além de buscar esse balanceamento, as cooperativas enfrentam um outro desafio, independentemente de sua área de atuação, seguem exigências impostas pelo ambiente externo, em um âmbito no qual as organizações não possuem controle. No caso das cooperativas de crédito, o ambiente institucional que as condicionam é composto por um ambiente regulatório rígido, por isso seguem as normas e estão sob a supervisão dos órgãos fiscalizadores do Sistema Financeiro Nacional (FREITAS; FREITAS, 2013).

Ao longo de seus anos de atuação, essas organizações conquistaram um espaço significativo dentro do Sistema Financeiro Nacional e ampliaram de forma expressiva o seu quadro associativo

e os territórios atendidos. O acesso a recursos no Sistema Financeiro Nacional e as obrigações normativas e regulativas do setor, as obrigaram a adaptar seu processo de governança e sua organização interna.

Institucionalismo e a busca pela legitimidade

A concepção de instituição que veremos neste trabalho é baseada nas interações sociais, são estruturas do tipo regulativo, normativo e cognoscitivo que dão estabilidade, significado e coerência ao comportamento social (SCOTT, 1995). As instituições são reconhecidas como agentes que atuam com vistas aos objetivos sociais e ambientais do grupo ao qual representa, mas sem deixar de observar o papel dessas instituições como estrutura de ações normativas e reguladoras, o que implica na existência de relações de forças e de interesses divergentes entre os atores a qual se relacionam.

As instituições orientam os comportamentos ao ajustarem quadros cognitivos ao conjunto de significados que os atores disponibilizam para interpretar o comportamento de outros atores em uma dada situação social. A construção de regras de relacionamentos e interações em certos campos ou organizações trata, pois, da criação e reprodução de instituições.

A estruturação institucional dos campos organizacionais consiste em quatro elementos: (i) aumento na amplitude da interação entre organizações; (ii) surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacionais claramente definidos; (iii) aumento na carga de informações com a qual as organizações dentro do campo devem lidar; (iv) conscientização mútua de que estão em um negócio comum (DIMAGGIO; POWEL, 2005). Esse caráter gradativo da estruturação apresentado pelos autores assume uma característica processual que deve ser considerada nas análises, sinalizando que a institucionalização do campo está mesmo associada à consequente complexidade das relações interorganizacionais.

No processo dessa institucionalização, o isomorfismo é um elemento essencial, visto que simboliza um processo que pode impulsionar a homogeneidade das organizações que estão inseridas em condições ambientais equivalentes, levando assim a constituição dos campos organizacionais. Ao incorporar estruturas e práticas legitimadas no campo organizacional¹⁴, as organizações deixam de fazer parte de um sistema independente, o que consequentemente reduz as chances de insucesso (FREITAS; FREITAS, 2013).

Para Dimaggio e Powell (1999) os autores considerados neo-institucionalistas, da abordagem mais contemporânea do institucionalismo, enfatizam os processos de legitimação e reprodução social, refletindo nos formatos institucionais restritivos de comportamentos e quais as fontes de limitações, enfatizando as relações entre estabilidade e poder. Segundo March e Olsen (1984), abordar as questões institucionais facilita na reflexão quanto ao papel desempenhado pelos aparatos institucional na imposição de elementos de ordem em ambientes potencialmente imperfeito.

Meyer e Rowan (1999) explicam que há duas formas de ordenar as organizações. Ou são aquelas cujo êxito está diretamente relacionado à administração de suas redes de relacionamento, ou elas são institucionalizadas, mas seus resultados positivos são frutos de relações de estabilidade e confiança obtidos através do isomorfismo com normas institucionais. Os autores Dimaggio e Powell (2005) destacam três processos isomórficos, sendo eles coercitivo, mimético e normativo:

Identificamos três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, as-

¹⁴ Partimos da concepção de campo organizacional, em sua proposição seminal de Dimaggio e Powell (2005), no qual o campo é tido como a totalidade dos atores relevantes que partilham um conjunto de significados e relacionamentos e que interagem entre si, compondo assim uma área importante da vida institucional.

sociado à profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005: 77).

Na interpretação de Peci (2006), o isomorfismo coercitivo é resultante de processos de pressões que podem ser realizadas por determinadas organizações vinculadas ou correlatas, nem sempre essas pressões são de cunho formal, muitas das vezes são determinações persuasivas. As mudanças organizacionais isomórficas normativas visam a busca pela legitimação dos fundamentos intelectuais desenvolvido por estudiosos, e pelo desenvolvimento de redes profissionais de modo a propagar novos modelos às organizações. Já o isomorfismo mimético ocorre principalmente através de transferências de informações, de conhecimentos nos quais organizações se moldam sendo esse processo intencional, quando se buscam empresas que possam instalar determinados métodos de produção, de gestão etc., ou sem nenhuma intenção, que ocorre de forma natural de acordo com os processos das organizações. (PECI, 2006).

As organizações, estrategicamente, visam se inspirar em organizações que em suas concepções são bem-sucedidas e mais legítimas. A expansão e a notoriedade de certos tipos de arranjos estruturais se dão muito mais pela universalidade dos processos miméticos, do que pelos indícios concretos de que os modelos escolhidos aumentam a eficiência da organização (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

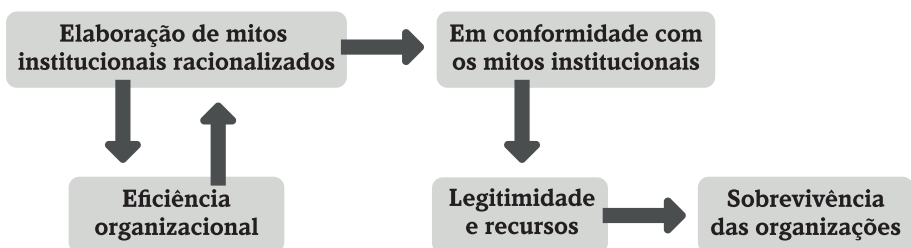
A tendência da sociedade moderna é estimular a criação de organizações formais baseadas na racionalidade para se adaptar a contextos institucionalizados, impondo-as a introduzir novos procedimentos e práticas. Mesmo que a eficácia dos novos procedimentos e das práticas definidos no ambiente institucional e racionalizado não sejam imediatas, as organizações que as aderem se beneficiam em dois aspectos: na expansão de sua legitimidade e no aumento das suas expectativas de sobrevivência (MEYER; ROWAN,

1999).

Para DiMaggio e Powell (2005), utilizar como modelo outra organização é uma resposta à incerteza, sendo que esses modelos podem ser propagados de maneira explícita ou involuntária. Essa propagação, seja ela perceptível ou implícita, é explicada por Scott (2005) ao afirmar que os estudiosos do campo do institucionalismo reconhecem que as organizações são motivadas por modelos normativos e cognitivo-culturais que contribuem para a delinear estruturas adequadas e explicitar como fazer negócios para serem vistos como “jogador legítimo”.

A Figura 1 evidencia como a legitimidade é primordial para a sobrevivência das organizações, sendo equivalente em importância quanto aos recursos organizacionais necessários.

Figura 1 - Esquema da legitimidade para a sobrevivência das organizações



Fonte: Meyer e Rowan, 1999: 94

Segundo Peci (2006), os mitos da racionalidade estão presentes nas normas que são institucionalizadas e racionalizadas, sendo que se a sociedade possui alto grau de modernização, também serão expressivas as estruturas racionalizadas. Para Meyer e Rowan (1991), os mitos nem sempre são componentes informais, pelo contrário os mitos podem atuar como elementos demasiadamente institucionalizados. Por esse fato, a busca constante pelo enquadramento nos mitos estabelecidos no campo organizacional é uma forma de alcançar a legitimidade e recursos necessários em um ambiente institucionalizado.

Os autores Meyer e Rowan (1999) ainda afirmam que as instituições, que são mitos ou os definem, existem para tornar as organizações mais fáceis de se criarem e mais formais possíveis. Os mesmos autores explicam que apesar do gerenciamento da eficiência das atividades, como apresentado na Figura 1, serem importantes para os processos organizacionais, nos ambientes institucionais complexos as organizações que conquistam sua legitimidade e os recursos necessários, sobrevivem sem ao menos dependerem diretamente de sua eficiência produtiva.

No ambiente institucional é exigido a legitimação, ou seja, modos pelos quais as organizações podem ser explicadas e justificadas. A legitimação se torna necessária a partir do momento que uma instituição simplesmente é um fato que não exige nenhum novo suporte, e assim esse elemento legitimador oferece outros significados que possuem a função de incorporar aspectos inerentes a processos institucionais díspares (BERGER; LUCKMANN, 1996).

Para Meyer e Rowan (1999), as principais implicações para as organizações que se tornam isomórficas são: a utilização de métodos de avaliações para determinar o valor dos elementos estruturais; a inserção de elementos que já são considerados legítimos mesmo que essa legitimidade esteja relacionada a eficiência; além disso, as organizações que dependem de instituições já estruturadas no campo organizacional tendem a diminuir as suas dificuldades, e sustentam uma certa estabilidade. O que se percebe é que as cooperativas de crédito de solidário também passam por este processo de adequação ao ambiente institucional, visando legitimação, mas também buscando a estabilidade financeira em um ambiente altamente competitivo e rigoroso com relação as normatizações.

Metodologia

Para a realização da pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa para aprofundar os aspectos não-numéricos da temática, proposta por meio de um método de natureza sociológica. Sampieri;

Collado e Lucio (2003) explicam que a pesquisa qualitativa possui maior detalhamento, riqueza, dispersão interpretativa dos dados obtidos, além de proporcionar contextualização com o ambiente estudado. Para Gil (2010: 90) nos estudos qualitativos “costuma-se verificar um vaivém entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride”.

Em relação ao método, esta pesquisa consiste em um estudo de caso. De acordo com Yin (2010: 15), um estudo de caso “estuda um fenômeno em seu contexto real” e tem como objeto de estudo recorte específico, o que proporciona conhecimento amplo e detalhado sobre o fenômeno estudado (GIL, 2008).

No desenvolvimento da pesquisa empírica, se desempenhou a coleta de dados através da técnica da triangulação por meio de dados primários, secundários e observação participante. Em relação aos dados primários, estes foram coletados durante o ano de 2017, utilizando-se de entrevistas em profundidade com três membros da diretoria da cooperativa estudada. As entrevistas tiveram duração média de 75 minutos, sendo gravada com autorização dos entrevistados para posterior transcrição.

Utilizou-se como dados secundários os seguintes documentos: (i) ata de constituição da cooperativa (14 de fevereiro de 2006); (ii) Relatórios de Atividades e Balanço Social da Cresol dos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017; (iii) Outros dados sociais e financeiros fornecidos pela própria instituição; (iv) Material de publicidade da organização, como folders, cartilhas e vídeos institucionais.

Em termos de observação participante, elas auxiliaram a compreensão de fenômenos organizacionais, sociais e políticos da organização (YIN, 2001), e ocorreram nos seguintes espaços: (i) Apresentação do Plano Safra 2017-2018, durante a Semana do Fazendeiro; (ii) Seminário em Defesa da Agricultura Familiar em Muriaé; (iii) duas reuniões de estruturação do Planejamento

Estratégico da Cresol Sudeste de Minas; (iv) Encontros de negociações e aproximação institucional entre a Universidade Federal de Viçosa e a Cresol Sudeste de Minas.

Para Gil (2010), é importante fundamentar a pesquisa qualitativa conforme os métodos empregados, que nesse caso será representada pela pesquisa bibliográfica para a realização da fundamentação teórica. De tal forma, apresenta-se a definição do que é uma organização cooperativa e como têm atuado no setor de crédito, principalmente aquelas que se enquadram na categoria “solidária”, abordando-as como mecanismos de inclusão ao sistema de financeiro e do fortalecimento de pequenas atividades produtivas. Segundo Búrigo (2006), além de demarcar um campo político próprio de articulação que emergiu dentro do cooperativismo brasileiro, o termo “solidário”, associado ao cooperativismo de crédito, pretendeu sinalizar um conjunto de procedimentos e princípios que orientavam o funcionamento dessas organizações para além da “simples” gestão financeira.

Resultados e Discussões

Sistema Cresol: um modelo de sucesso.

Por pressão de diversos movimentos sindicais ao governo brasileiro na década de 1990, são criados programas governamentais de acesso a crédito para produtores rurais com mão de obra familiar, como Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (Provape) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) (BITTENCOURT, 2003). No Paraná, em 1995, emerge a primeira cooperativa denominada Cresol, pautada nas discussões sobre a criação de cooperativas de crédito que permitisse o acesso aos recursos disponibilizados aos agricultores familiares pelos programas do governo federal.

Durante 1996 e 1997, a Cooperativa Central Cresol-Baser obteve a permissão para operacionalizar o Pronaf, dando um

importante passo que futuramente definiria o Sistema Cresol como um sistema de cooperativa de crédito consolidado e considerada modelo de sucesso para outras cooperativas da agricultura familiar (BITTENCOURT, 2003). A autorização para operar com o Pronaf nas cooperativas do Sistema Cresol foi estabelecido em convênio com o Banco do Brasil, sendo que estava autorizado a operacionalização do Pronaf Custeio por meio de repasses do Banco do Brasil às cooperativas.

Enquanto isso, a discussão da ideia de constituir cooperativas de crédito que olhasse especificamente para as necessidades financeiras da agricultura familiar, seguindo o exemplo da Cresol se espalhou pelo país. Em Minas Gerais, particularmente, a partir de 2006, foram organizados dois sistemas de cooperativismo de crédito solidário: o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Ecosol), vinculado à Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (Fetraf), e o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (Creditag), vinculado a Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Minas Gerais (Fetaemg). A seguir demonstra-se especificamente da trajetória da Creditag sediada em Fervedouro.

De Creditag Fervedouro a Cresol Sudeste de Minas: as mudanças organizacionais

A discussão sobre as necessidades dos agricultores familiares em Minas Gerais se inicia na década de 1980, na região da Zona da Mata. Os agricultores e agricultoras familiares começaram uma mobilização essencial, com auxílio das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), para traçar os rumos da agricultura familiar. As CEBs desenvolvem atividades além do seu âmbito religioso, são grupos que valorizam a expressão dos indivíduos que estão em vulnerabilidade econômica e social, oferecendo-os espaço de expressão para desenvolver a consciência crítica perante as injustiças sociais (FREI BETTO, 1981).

Dentro de uma realidade de lutas por melhores condições de vida no meio rural, a CEBs estimula a criação de Sindicatos de Trabalhadores Rurais que foram as primeiras estruturas organizacionais responsáveis pela defesa dos interesses dos agricultores e exigir garantias para a categoria, como é definido pela Constituição Federal. As CEBs já discutiam a proteção dos trabalhadores rurais antes mesmo de ser determinado em lei, sendo assim, em 1986, advindos das discussões das CEBs, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Muriaé, Barão do Monte Alto e Rosário da Limeira e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Miradouro iniciam suas atividades.

Uma das principais lutas travadas pelo movimento sindical surgiu no início dos anos 2000, quando se percebe que agricultura familiar necessitava de um instrumento que pudesse operacionalizar o crédito agrícola. Com a criação do Pronaf, em 1995, estabeleceu parceria entre o sindicato de trabalhadores rurais e o Banco do Brasil para liberação do Pronaf. Entretanto, mesmo com o processo de liberação dos recursos estabelecido em 1996 e 1997, os recursos do programa não chegavam até os agricultores. Estava claro naquele momento que a política adotada pelo Sistema Financeiro Nacional não estava preparada ou não estava interessada em ter como público-alvo a agricultura familiar.

De acordo com os atuais diretores da Cresol, diretores da antiga Creditag e os sócios-fundadores, o pequeno produtor tinha dificuldade de acessar crédito nos bancos que existiam na época, eles sentiam que os bancos convencionais tinham receio em trabalhar com esse público. Para atender essas demandas, visto as diversas necessidades e dificuldades enfrentadas, a estratégia considerada pela agricultura familiar e suas organizações de representação na região da Zona da Mata de Minas Gerais, como mais adequada para o momento era a constituição de organizações de acesso ao crédito, que conseguissem suprir as requisições de crédito dos agricultores, especialmente daquelas linhas de crédito que poderiam ser acessados

via Pronaf.

Os agricultores familiares e a população de baixa renda historicamente enfrentam dificuldades em localizar, no sistema financeiro tradicional, um formato de crédito que atenda suas necessidades de forma satisfatória (FREITAS; FREITAS, 2013; BÚRIGO, 2006; BITTENCOURT, 2003). Por isso, as organizações no modelo de cooperativa de crédito solidário mostraram-se adequadas a esse segmento, uma vez que além do acesso Pronaf os agricultores necessitavam de outros serviços financeiros, e o acesso ao crédito de carteira própria poderia ser possível já que muitas vezes essas pessoas requisitavam baixos montantes de crédito.

Para compreender o funcionamento das cooperativas de crédito, em 2003, um grupo de lideranças da região participou de um curso de capacitação relacionado à temática. Após passar por anos de intensas discussões e mobilizações, o projeto de constituição de cooperativa de crédito exigido pelo BACEN foi enviado em 2005. Porém, somente no ano de 2006 nasceu juridicamente a Creditag Fervedouro, com 83 cooperados e, em junho de 2007, foi inaugurada a primeira sede. A Creditag eclodiu com a missão de promover a inclusão social de agricultoras e agricultores familiares ao facilitar o acesso a produtos e serviços financeiros, e atuar no fortalecimento e estímulo da interação solidária entre estes agricultores e suas organizações, por meio do crédito e da apropriação de conhecimento, visando o desenvolvimento local e regional com sustentabilidade.

A Creditag Fervedouro foi estruturada como resultado da parceria entre os Sindicatos dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTRs) dos municípios de Muriaé, Carangola, Miradouro e Eugenópolis que se comprometeram em cobrir os custos operacionais da cooperativa, que naquele momento não possuía recursos próprios para sua sustentabilidade econômica. O processo de constituição e consolidação de organizações de cunho social na maior parte das vezes acontecem devido às diversas parcerias estabelecidas, sendo

que uma rede de organizações que defendem os mesmos interesses e trabalha conjuntamente para o alcance dos objetivos em comum.

Entidades populares, sindicatos e órgãos públicos são considerados por Búrigo (2006) organizações que estimulam as experiências solidárias no Brasil. Por isso, além das parcerias estabelecidas com os sindicatos locais, a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Minas Gerais (Fetaemg), Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares (Contag), Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol) foram entidades primordiais para estabelecer articulações que possibilitasse a contratação de pessoal para a área contábil, e para o acesso a cursos e assessorias que favorecessem o desenvolvimento da cooperativa.

A princípio a cooperativa necessitava intensificar suas campanhas de divulgação principalmente com a propagação de seus produtos e serviços por meio de reuniões comunitárias. Além disso, iniciava-se um processo de inserção em um novo modelo de organização, que englobava diversas particularidades e exigências institucionais, e por essa razão capacitações, cursos e intercâmbios foram oferecidos aos colaboradores e ao corpo administrativo.

No ano de 2008 foram criados os Postos de Atendimentos (PAC's) como forma de aproximar a cooperativa dos municípios de sua atuação ou que estavam localizados em pontos estratégicos de expansão. Em 2009, a Creditag Fervedouro contabilizava quatro PAC's nos municípios de Muriaé, Rosário da Limeira, Eugenópolis e Miradouro, contendo, em agosto de 2009, 660 cooperados.

Mesmo que as cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais tenham sido criadas com o propósito de operacionalizar o Pronaf, devido à falta de filiação a uma central de crédito e à fatores burocráticos isso ainda não era possível. Por isso, as cooperativas operacionalizavam apenas os recursos próprios. As linhas de crédito

disponíveis em 2009 pela Creditag Fervedouro eram relacionadas ao bem-estar familiar, cheque especial, investimento agrícola, aquisição de automóveis, custeio agrícola de culturas vegetais, habitação rural, e uma linha que não exigia comprovação de utilização do recurso. As limitações faziam com que a cooperativa tivesse altas taxas de juros, que variavam entre 21,6% a 78% ao ano.

Todas as linhas de créditos disponíveis tinham como limite máximo por agricultor o valor de R\$ 5.000,00, uma vez que todos os recursos emprestados eram próprios, e em 2009 a cooperativa somava aproximadamente apenas R\$ 490.000,00 em aplicações financeiras e depósitos a prazo. Esses recursos somados ao Capital Social da cooperativa, era o total disponível para concessão dos financiamentos.

Devido a uma proposta de expansão do Sistema Cresol, em 2008, com suporte da Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol), Ministério do Desenvolvimento Agrário e do BACEN, e em consequência das carências da Creditag-MG, principalmente porque até aquele momento não estava vinculada a nenhuma central, foram firmados os convênios de cooperação técnica com a Cresol-Baser em 2009, sendo que o objetivo era agregar a Creditag Fervedouro à Cresol, formando a Cresol Sudeste (FREITAS; FREITAS, 2013). Naquele mesmo ano, foi criada a Base de Regional Serviços em Minas Gerais, a Cresol Base Minas. Para Bittencourt (2001) as bases regionais atuam na negociação e articulação com organizações, sendo alternativas que propiciam redução dos custos, facilita o monitoramento financeiro das cooperativas singulares, melhoram o atendimento dos cooperados.

Em março de 2010, iniciou-se a discussão da parceria entre as cooperativas, e naquele mesmo ano confirmou-se o termo de cooperação da Ecosol com a Cresol Base Minas. Mesmo pertencendo a movimentos sindicais diferentes, o termo de cooperação, que de

alguma forma unia as duas cooperativas, foi visto como necessidade principalmente pelo presidente da Creditag na época. Seria primordial para integrar e unificar o cooperativismo de crédito solidário na Zona da Mata Mineira. Para se filiar ao sistema de cooperativas Cresol foi necessário primeiramente passar por um processo interativo. E mais que isso, era imperativo a adequação a resolução nº 3.859 de 2010 do Banco Central, especialmente a diversas normas de constituição impostas no Art.3º, o que demonstrava que aquele processo poderia ser árduo e complexo.

Por essas razões, de fato, a primeira cooperativa do Sistema Cresol fora dos limites do sul do país, a Cresol Fervedouro, foi inaugurada em 2012, ou seja, dois anos após a efetivação do acordo de vinculação. Essa transição vai de encontro com a explicação de Dimaggio e Powell (2005) com relação a busca pela legitimação, uma vez que um determinado modelo organizacional externo foi escolhido como padrão por ser considerado propício para as cooperativas mineiras. O modelo não era necessariamente o mais eficiente para as cooperativas, mas pelo fato de o Sistema Cresol ser respeitado e reconhecido pelo BACEN, o tornou “mais legítimo” e oportuno para a incorporação (FREITAS; FREITAS, 2013).

Durante os anos posteriores o processo de expansão da Cresol para outros estados teve continuidade, em 2013 inaugurou-se sede em Rondônia, 2014 nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, e 2015 em Goiás (CRESOL BASER, 2018). A difusão do modelo para diversas regiões do Brasil demonstra o quão semelhantes as organizações são direcionadas a tornarem, uma vez que a burocracia mantém a configuração organizacional homogênea (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A partir dessa discussão, pode-se afirmar que as mudanças organizacionais ocorridas foram estimuladas por questões internas e externas à cooperativa. Quanto às questões externas, considera-se que foi um processo isomórfico coercitivo e mimético, de acordo com

as concepções de Dimaggio e Powell (2005). Mimético uma vez que as cooperativas mineiras de crédito solidário pretendiam se espelhar em outra organização, na qual era vista como uma entidade exitosa em seu campo organizacional; e coercitivo uma vez que as cooperativas de crédito seguem rigorosas normas e regras de órgãos normatizadores, como a Resolução nº 4.434 de 2015 do BACEN, e sofrem pressões informais de atores inseridos em seu campo organizacional que afetam diretamente seus arranjos e comportamentos.

A consolidação da Cresol Sudeste de Minas

A Cresol Fervedouro, em 2016, passou a ter a nomenclatura de Cresol Sudeste de Minas. A Cresol Sudeste de Minas é uma cooperativa singular de crédito solidário localizada em Fervedouro/MG, vinculada a cooperativa central de crédito Cresol-Baser. Em 2017, possuía aproximadamente 5.500 cooperados, sendo que cerca de 80% do quadro social era composto por agricultores e agricultoras familiares da Zona da Mata de Minas Gerais. Até o ano de 2018, a área de atuação da cooperativa incluía treze municípios que são atendidos por sete postos de atendimentos distribuídos nos municípios da Zona da Mata Mineira de Muriaé, Eugenópolis, Rosário da Limeira, Miradouro, Carangola e Manhuaçu.

A legitimidade, a permissão para operacionalizar o Pronaf e os avanços alcançados pelo Sistema Cresol ao longo de sua existência foram elementos atraentes que favoreceram transição de Creditag Fervedouro para o sistema Cresol. As mudanças ocorridas nas cooperativas de crédito solidário em Minas Gerais foram orientadas para uma apropriação das exigências regulatórias, por meio do isomorfismo coercitivo das regras e normas, e pelo processo mimético visto a legitimidade do sistema Cresol no cenário nacional (FREITAS; FREITAS, 2013).

Nós éramos muito amadores com relação ao crédito. Eu sou capaz de dizer, mas não posso afirmar, se a gente continuasse da forma que a gente vinha trabalhando com o

crédito, nós já tínhamos quebrado a Creditag. Ela já não existia mais não, eu acho que se a gente segue naquela mesma forma não tínhamos conseguido. (ENTREVISTADO 2).

Os dirigentes da cooperativa admitem que foram dois os principais motivos para a transição efetivada em 2012. O Sistema Cresol operacionalizava o Pronaf desde 1996, e era um sonho dos cooperados e dos diretores da Creditag o acesso aos recursos disponibilizados por essa política pública; e o sistema já era reconhecido pelo Banco Central e o Banco Nacional do Desenvolvimento, sendo visto como um modelo de sucesso que se espalhava pelo sul do país.

Na perspectiva de muitos cooperados e diretores, a operacionalização do Pronaf na cooperativa foi o ápice das conquistas provenientes da afiliação ao Sistema Cresol. Entretanto, ao analisar a gama de produtos e serviços oferecidos atualmente pelas cooperativas singulares filiadas à central Cresol-Baser compreende-se que os agricultores familiares começaram realmente a ser inserido no sistema financeiro visto que os produtos e serviços oferecidos atualmente se aproxima dos oferecidos por outras cooperativas de crédito e pelos bancos convencionais. Para mais, as exigências em relação a transparência e governança são fatores que trazem credibilidade para cooperativa nos municípios de atuação.

Com a chegada da Cresol, nós tivemos muito, muito mais acesso, muito mais facilidade e, portanto, a gente pôde avançar. Nós hoje temos uma entidade de crédito a qual você tem a credibilidade, conhece as pessoas que estão ali dentro, a transparência nos faz a gente ficar muito mais confortável pra poder ir até outras comunidades, divulgar o trabalho e ter essa relação (COOPERADO 1)¹⁵.

Meyer e Rowan (1999) afirmam que ao integrar a uma estrutura formal legitimada, em contrapartida é necessário um maior comprometimento dos membros internos, como também de

¹⁵ Discurso de Cooperado, sócio fundador da cooperativa, em vídeo de homenagem de 10 anos de Creditag Fervedouro/Cresol Sudeste de Minas

elementos externos. Porém, esclarecem que pertencer a um sistema de subunidades e não a uma organização independente, possibilita a redução de possibilidades de erros, e aumenta as chances de sucesso das organizações pela definição social.

Ao se incorporar ao Sistema Cresol, a cooperativa passou então por uma reorganização na governança interna e isso resulta em uma normatização de suas práticas administrativas, impactando diretamente na sua cultura organizacional e nas suas rotinas administrativas. A credibilidade que o Sistema possui e a discussão para abarcar novos públicos são também fatores constatado no processo de mudanças. As mudanças organizacionais não são notórias apenas no âmbito dos serviços e produtos prestados aos seus cooperados.

O Quadro 1, a seguir explicita outros aspectos que passaram por modificações para se adequar aos moldes definidos pelo Sistema Cresol. Por homogeneizar determinados aspectos, oferecer suporte para suas cooperativas singulares, determinar diversos mecanismos de supervisão e controle, pela cobrança por transparência, e por definir múltiplas ações estratégicas que favorecem as cooperativas e cooperados, fica evidente o porquê de a Cresol-Baser ser considerada uma organização reconhecida e influente no cenário nacional.

Os campos organizacionais que já estão estruturados estimulam às organizações que atuam individualmente, em um ambiente repleto de incertezas, a se tornarem mais homogêneas em relação a aspectos estruturais, culturais e econômicos (DIMAGGIO; POWELL 2005).

Quadro 1 - Aspectos que passaram por modificações para se adequar aos moldes definidos pelo Sistema Cresol.

Aspectos característicos	CREDITAG FERVEDOURO	CRESOL FERVEDOURO / CRESOL SUDESTE DE MINAS
Público-alvo	Exclusivamete agricultores (as) familiares e suas famílias.	Agricultores (as) familiares, microempreendedores e funcionários públicos.

Sistema de análise de risco de crédito	Análises informais baseadas em redes e confiança.	Análises formais a partir da utilização de um software que calcula, com base em dados pessoais, os riscos da operação financeira.
Governança	Era realizada de maneira improvisada.	Baseada nas proposições exigidas pelo Banco Central
Legitimidade	Possuía eficiência e legitimidade questionada por diversas entidades do Sistema Financeiro Nacional.	Filiada atualmente à uma central de crédito consolidada no Brasil e respeitada pelo Banco Central. Em 2016 liberou R\$ 1,7 bilhão em crédito aos seus associados.
Estrutura organizacional	Cooperativas singulares “solteiras”.	Cooperativas singulares, Bases Regionais, Unidades de Atendimento Desmembradas, Central Cresol Baser, Cresol Confederação.
Profissionalização da Gestão	Formações pontuais oferecidas em parceria com o Centro de Estudo, Integração, Formação e Assessoria Rural da Zona da Mata - CEIFAR/ZM.	Formações permanentes oferecidas pelo Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), organização inserida no Sistema Cresol.

Fonte: Elaborado pelos autores

As transformações estruturais e organizacionais ocorridas no período entre 2007 e 2016, repercutiram em aspectos econômicos e financeiros. A análise pode ser intensificada quando se observa a evolução do Patrimônio Líquido, dos Depósitos totais e do número de cooperados. Se observa a evolução do quadro social, que em 9 anos passou de 83 para 5.084 cooperados. O Patrimônio Líquido, que em 2009 era R\$ 17.000,00 e em 2016 chegou a R\$ 4.260.000, crescimento de 25.000 %. Já os Depósitos Totais, que no mesmo período saltou de R\$ 12.000,00 para R\$ 18.450.000,00, com aumento de 153.700%. Esses números sustentam a constatação de Dimaggio e Powell (2005), a qual certifica que as organizações que dependem de instituições já estruturadas no campo organizacional tendem a diminuir as suas dificuldades, e sustentam certa estabilidade.

As evoluções apresentadas podem ser explicadas a partir de uma análise realizada por Búrigo (2006) na qual apresenta as

vantagens proporcionadas pelas ações do Sistema Cresol, e que consequentemente suscita o desenvolvimento de suas cooperativas. Dentre os benefícios elencados pelo o autor, destacam-se: i) a flexibilidade na liberação de financiamentos; ii) a vasta disponibilidade de serviços; iii) os baixos custos das operações, que atualmente podem chegar à 300% de diferença dos bancos convencionais; iv) o fomento de ações inovadoras e de aproximação entre a cooperativa central e suas singulares, o que gera o respeito pelas realidades regionais. Além disso, a maior divulgação, a credibilidade que o sistema possui e a discussão para abarcar novos públicos são também fatores primordiais para evolução econômica da cooperativa.

Para Búrigo (2006), as questões da ampliação do público abrangente de uma cooperativa de crédito solidário devem ser trabalhadas minuciosamente, uma vez que a atuação de um cooperativismo de livre admissão, especialmente em grandes centros urbanos e em cooperativas de crédito rural, pode ter como consequência o distanciamento dos princípios das finanças solidárias, das particularidades das micro finanças e do microcrédito.

De fato, a partir do crescimento exponencial em diversos indicadores financeiros da cooperativa e as suas mudanças drásticas, exigiu-se a intensificação de regras, controle e fiscalização para fortalecer a sua governança e funcionamento. E, ao almejar o desenvolvimento financeiro e a sua legitimidade no campo organizacional, a cooperativa enfrenta um dilema que os próprios movimentos sociais e STTRs têm discutido, que é de como o desenvolvimento financeiro pode afetar o caráter solidário da cooperativa e sua aproximação com cooperados, especialmente dos agricultores familiares.

Se a gente não tiver uma visão de saber equilibrar essa questão técnica dessa questão política, eu acho que nós podemos perder cada vez mais nossa identidade porque a concorrência é realmente muito forte, e a gente olhar só pelo lado da concorrência vai chegar um ponto que a

gente vai tomar toda essa visão que a gente tem de cooperativa, de um sistema diferenciado, de uma forma de trabalhar diferenciada mais próxima do cooperado. Nesse ritmo sem saber equilibrar a importância gerencial e técnica, mas também valorizar a agricultura familiar, as lideranças, a diretoria, né?! (ENTREVISTADO 1).

Freitas e Freitas (2013) esclarecem que as mudanças isomórficas nestes casos apresentam duas vertentes opostas, sendo que uma é explicada pela notoriedade e legitimidade que se cria, e em contrapartida ela pode tornar a organização ineficiente aos seus objetivos morais, uma vez que ao se inserir em um ambiente de estruturas institucionalizadas, as organizações são estimuladas a se tornarem mais seletivas e padronizadas, distanciando de seu público prioritário e pelo qual tais cooperativas foram criadas.

Considerações finais

Percebe-se a complexidade que abarca as organizações e que sua sobrevivência e desenvolvimento estão diretamente vinculados a fatores determinados pelo campo organizacional no qual estão inseridas. Ora os fatores são condicionados por pressões formais, determinadas por normas e regras protocoladas; ora por pressões informais, caracterizadas por mitos institucionalizados, como a busca por legitimidade e recursos. Essas pressões fazem com que as organizações busquem constantemente se enquadrar nos mitos e normas estabelecidos para se tornarem um “jogador legítimo” no campo organizacional.

Inseridas em um ambiente altamente institucionalizado, as cooperativas de crédito solidário são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil que é a instituição que estabelece as regras de sua constituição e funcionamento. Muitas das vezes as normas determinadas por esse órgão são rigorosas e exigem certa eficiência de pequenas cooperativas de crédito, experiências marcantes de microcrédito, que não são vinculadas a cooperativas centrais são

incapazes de cumprir, como foi o caso da Creditag Fervedouro. Assim sendo, o isomorfismo coercitivo se fez presente uma vez que ele foi resultante de processos de pressões realizadas por determinadas organizações com alto grau de dependência, e o processo de mudança organizacional exigiu e/ou estimulou transformações nos arranjos e comportamentos organizacionais. O processo mimético também foi essencial para a transição da Creditag Fervedouro para Cresol, visto que os próprios cooperados e dirigentes esclareceram que se espelharam em outra organização, na qual era vista como uma entidade legitimada e de “sucesso”.

O processo de mudanças organizacionais exigiu que a Cresol Sudeste de Minas modificasse sua governança, ampliasse seu quadro social, aprimorasse sua gestão e seus métodos de análise de risco, se enquadrasse em uma estrutura organizacional hierárquica exigida pela a Cresol-Baser, e se tornou mais legítima e reconhecida, tendo como consequência a melhoria dos indicadores de desempenho perceptíveis entre 2007 e 2016. Assim, pode-se concluir que as transformações estruturais e organizacionais ocorridas também repercutiram em aspectos econômicos e financeiros da cooperativa.

Por outro lado, as cooperativas de crédito solidário surgiram, na maior parte dos casos, de mobilizações populares, em detrimento das necessidades de populações de baixa renda e agricultores familiares que muitas vezes não são considerados públicos de interesses dos bancos e das cooperativas de crédito tradicionais. Em tese, esse tipo específico de cooperativa deveria estimular a democracia, igualdade, autogestão, confiança, solidariedade e cooperação, mas o modelo atual difundido pela Cresol-Baser e suas tendências de desenvolvimento para as cooperativas singulares tendem a se tornar cada vez mais padronizadas e verticalizadas. Isso poderá afastar essas cooperativas dos princípios e do público para os quais elas foram criadas.

ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS COOPERATIVAS COM FOCO EM CRÉDITO SOLIDÁRIO E AS VOLTADAS AO MERCADO¹⁶

Rafael Luiz Junges¹⁷

Vilmar Rodrigues Moreira¹⁸

Introdução

Dentre os princípios do cooperativismo, revisados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995, o sétimo deles destaca o caráter social das cooperativas. A promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades, nas quais as cooperativas estão inseridas, é apontada como um dever. Mas o objetivo de ser uma alternativa para reduzir desigualdades sociais foi, com o passar do tempo, sendo adaptado e deixou de ser o principal norteador do foco estratégico das cooperativas, hoje voltado à eficiência econômico-financeira.

Dois objetivos são fundamentais nas cooperativas: o desenvolvimento coletivo e o resultado financeiro positivo. As cooperativas devem promover benefícios e oportunidades a todos os associados, visando a garantia da sustentabilidade do negócio e sua longevidade. Identificar um caminho seguro para se chegar ao equilíbrio entre estes interesses torna-se uma ferramenta estratégica importante. Este equilíbrio é também um negócio, uma vez que permite converter ações de responsabilidade social em resultados e ainda conquistar uma participação mais efetiva no desenvolvimento sustentável das comunidades, assumindo o papel de fomentadores da economia por meio das linhas de crédito que oferecem. Por isso,

¹⁶ Artigo publicado nos Anais do 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), disponível em <https://www.even3.com.br/anais/ebpc/>

¹⁷ Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: rafaeljunges@hotmail.com

¹⁸ Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: vilmar.moreira@pucpr.br

muitas cooperativas têm promovido uma revisão das suas formas de ação, uma vez que mercados pouco antes explorados, como o crédito solidário, têm se tornado uma alternativa eficaz à aproximação com a comunidade.

Uma justificativa para a necessidade de políticas sociais em instituições financeiras, especialmente nas cooperativas, é que elas não produzem bens tangíveis para venda e consumo, embora prestem à sociedade um serviço fundamental como agentes de desenvolvimento por meio do acesso ao crédito. Entender a importância de financiar ações que atendam aos interesses sociais e ambientais de cada comunidade é fomentar a sustentabilidade. Nesse contexto, as instituições financeiras cooperativas levam vantagem no que se refere à origem e formação, pois nasceram de um movimento solidário, no qual o interesse individual é substituído pela busca da prosperidade coletiva. Por conseguinte, os resultados são de todos (MEINEN; PORT, 2012).

Nas organizações cooperativas o aspecto social se confunde com o econômico (MEINEN; PORT, 2012). As instituições financeiras devem representar um caminho ao desenvolvimento de seus envolvidos, atuando com foco nas pessoas e na responsabilidade social, conscientes de que é necessário buscar, paralelamente, a eficiência econômica para geração de renda (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Logo, nos sistemas cooperativos de crédito, é fundamental a conquista da eficiência financeira visando a garantia da sustentabilidade do negócio e, conseqüentemente, sua longevidade.

No Brasil é possível identificar dois sistemas cooperativistas de crédito: um voltado ao mercado e outro com foco solidário. Enquanto as cooperativas que oferecem o “crédito comercial”, voltado ao mercado, se preocupam em apresentar-se como uma alternativa aos bancos, as cooperativas que oferecem o “crédito solidário” se preocupam com a ajuda mútua, com o objetivo de proporcionar acesso a linhas de créditos e outros serviços àqueles que não

despertam o interesse do mercado financeiro convencional. Neste grupo encaixam-se agricultores familiares, microempreendedores, autônomos e profissionais liberais, dentre outros. Este perfil de associado normalmente tem renda menor, não possui garantias para as operações e não tem qualificação na gestão de negócios, muitas vezes relacionados a atividades de subsistência.

A concessão eficiente de crédito solidário pelas cooperativas enfrenta desafios comuns a todos os agentes do mercado financeiro: concorrência acirrada, impostos, crises econômicas, inadimplência, altos custos operacionais, spread reduzido, entre outros. Essas questões exigem alta eficiência na gestão para garantir bom desempenho. Mesmo diante de todas estas limitações, no entanto, há cooperativas atuando neste segmento. Isso nos leva a questionar se este é um modelo economicamente viável e sustentável.

Este trabalho analisa a eficiência técnica e financeira de cooperativas de crédito brasileiras comparando as que atuam com foco social, por meio do crédito solidário com a oferta de microcrédito e outras opções de microfinanças, e as voltadas ao mercado. A relevância prática do estudo é justificada pela necessidade de tornar a concessão de crédito solidário mais eficiente em termos econômicos, sem perder o cunho social. A ampliação da oferta de microcrédito, que é um dos produtos mais importantes do crédito solidário, é apontada como um caminho para equilibrar a responsabilidade social das organizações financeiras. No entanto, Ribeiro e Carvalho (2007) consideram que a atuação das cooperativas de crédito na ampliação do microcrédito ainda é limitada em função de deficiências na gestão e no uso de tecnologias. A maioria dos estudos quantitativos sobre microcrédito não considera o modelo cooperativo de gestão. Assim, este estudo se justifica pela necessidade de apontar caminhos que congreguem dois interesses fundamentais do sistema cooperativo: a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento de comunidades e associados; a necessidade de crescimento financeiro da instituição de forma ordenada e eficiente sob o ponto de vista técnico.

Este trabalho também visa contribuir para os objetivos de desenvolvimento social preconizados pela Organização das Nações Unidas (ONU). Em particular, os resultados deste estudo estão relacionados ao objetivo 17 (SDG 17) que visa o fortalecimento da mobilização de recursos para os ecossistemas de economia solidária e o papel das finanças solidárias na democratização e justiça do acesso ao crédito, que deve ser acessível a todos os atores envolvidos com a economia solidária.

Crédito solidário e o cooperativismo

O desequilíbrio econômico é um dos principais causadores de desigualdades sociais ao longo da história, e um problema crônico em muitos países. O combate a essas diferenças e a promoção da inclusão financeira, por meio do acesso a linhas de crédito, são soluções institucionais novas do ponto de vista histórico. Hulme e Mosley (1996) destacam que desde os anos 1950 essa lacuna vem sendo preenchida por instituições, subsidiadas ou não por governos, com ou sem fins lucrativos. Essas instituições são divididas entre as que atuam no desenvolvimento setorial e as que estão direcionadas ao desenvolvimento de regiões ou de camadas populacionais específicas.

Dentre os instrumentos de crédito solidário que auxiliam na promoção da inclusão financeira e fomentam a economia social, destaca-se o microcrédito. Ribeiro e Carvalho (2007) explicam que o microcrédito, da forma como se conhece hoje, surgiu na década de 1970 a partir dos estudos do professor de economia Muhammad Yunus. Ele identificou que a população com maior necessidade financeira não poderia subir na escala social enquanto dependesse de agiotas e intermediários, que ficavam com praticamente todo o resultado de sua produção. Como alternativa, o professor Yunus começou a fornecer empréstimos de pequenas quantias sem imposição de prazos de devolução, tendo como público preferencial mulheres artesãs de uma aldeia em Bangladesh. Os estudos

desenvolvidos por Yunus o levaram a criar o Grameen Bank, baseado em um modelo de cobrança de taxas de juros capazes de cobrir os custos das transações. Esse sistema de financiamento sustentável é baseado em uma metodologia de seleção e controle dos tomadores.

O microcrédito atende a necessidades específicas da população de baixa renda e pequenos empreendedores que mais necessitam e têm dificuldades de acesso ao fator capital. Mas esse público também necessita de outros serviços financeiros como poupança, seguros e crédito ao consumo. Sendo assim, o microcrédito é apenas uma das partes que ajudam a compor as microfinanças (RIBEIRO; CARVALHO, 2007). Neste contexto, as instituições financeiras que exploram as microfinanças precisam promover uma espécie de educação financeira que permita incentivar, entre os usuários, a formação de poupança e a escolha de projetos viáveis, tendo em vista que as próprias organizações precisam ser economicamente sustentáveis.

A população de baixa renda é um nicho de mercado que, se explorado de forma eficiente, pode ser rentável e sustentável economicamente. Parente (2002) ressalta as especificidades desse modelo de negócio e que não existe uma metodologia de exploração desse mercado. Desse modo, algumas etapas devem ser cumpridas para a garantia do sucesso da colocação de produtos. No caso do microcrédito, por exemplo, ele deve atender adequadamente ao segmento microempresarial, mas sempre buscando baixa inadimplência. Além de gerar resultado, ao explorar esse mercado as instituições financeiras também ganham ao cumprir seu papel social, promovendo o desenvolvimento socioeconômico e o aumento do nível geral da qualidade de vida da população nas comunidades envolvidas.

A tabela 1 apresenta um panorama da carteira de microfinanças em países da América Latina no ano de 2016. O México foi o país que atendeu a maior quantidade de pessoas, com 7,04 milhões de tomadores ativos. Considerando-se valores, o Peru se destaca, com

12,16 bilhões de dólares emprestados.

No Brasil, a carteira foi de R\$ 2,56 bilhões de dólares, atingindo 3,19 milhões de tomadores ativos. Considerando que o país possui uma população de mais de 200 milhões de pessoas, verifica-se uma baixa penetração no mercado de microfinanças. Isso pode ser justificado pelas travas impostas pela legislação, uma vez que apenas as cooperativas de crédito e os bancos comerciais podem captar recursos por meio de poupança, conforme Resolução nº 3.549 do Banco Central do Brasil (BCB, 2008).

Tabela 1 - Microfinanças na América Latina

País	IF's com produtos de microfinanças	Valor emprestado (em bilhões de US\$)	Tomadores ativos (em milhões)
México	85	4,81	7,04
Peru	51	12,16	5,33
Colômbia	25	6,15	3,35
Brasil	24	2,56	3,19
Equador	52	4,77	1,36
Bolívia	22	7,38	1,26

Fonte: The Mix (2016). Latin America and the Caribbean Market Overview

Com base em expectativas criadas e nos investimentos, a economia solidária passa a fazer parte da pauta de discussões no Brasil a partir da década de 1980, motivada especialmente pelo momento socioeconômico vivido no país. Foi um movimento diretamente relacionado à luta contra o desemprego em massa, agravado pelas importações (SINGER, 2003). Nesse cenário, surgem também os primeiros passos para a criação de um movimento de cooperação financeira com cunho social, por meio das cooperativas de crédito solidário.

Uma forte característica do modelo de cooperativismo

de crédito solidário é a dimensão política do empreendimento. Cançado (2007) afirma que a autogestão é uma das mais importantes características, desempenhando papel central na economia solidária. Para o autor, a emancipação dos associados só pode ocorrer por meio de um processo de autogestão, no qual os meios de produção sejam, efetivamente, de propriedade coletiva. Assim, as principais características que diferem o cooperativismo solidário, ou popular, do modelo tradicional é a concepção de autogestão aliada à dimensão política.

Os sistemas cooperativos de crédito são sociedades de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, cujas atividades-fim são a concessão de empréstimos e prestação de serviços a seus associados (RIBEIRO; CARVALHO, 2007). A cooperativa de crédito, de modo especial, tem a função de compartilhar com os seus associados a responsabilidade de ajudar a promover o desenvolvimento socioeconômico regional. Para Soares e Balliana (2009), esses sistemas fomentam o desenvolvimento local, na medida em que os recursos dos poupadores ajudam a financiar projetos da mesma comunidade, gerando, com isso, emprego e renda.

Tendo em vista que o cooperativismo, em sua essência, tem como um dos princípios fomentar o desenvolvimento das comunidades em que está estabelecido, diante da alta demanda existente no mercado brasileiro, torna-se fundamental a criação de estratégias para ampliar, de forma sólida, a sua abrangência. Outra necessidade é a definição de um posicionamento de mercado que leve em consideração a questão social. Para Karkotli (2007), uma empresa que deseja se manter competitiva deve cuidar da qualidade de seus produtos, da segurança de seus clientes e eliminar ações que causam danos ao ambiente natural, como sinal de respeito à comunidade em que está inserida.

Análise de eficiência e desempenho

O desempenho geral das cooperativas de crédito está associado à capacidade de maximização dos benefícios aos cooperados, materializados em operações de créditos, serviços e sobras (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007). Para garantir esse desempenho é fundamental a conquista da eficiência financeira a fim de garantir a sustentabilidade do negócio e, conseqüentemente, sua longevidade. Teixeira e Amaro (2013) destacam o conceito de eficiência financeira como o resultado das decisões tomadas no âmbito da atividade, ao nível da capacidade para gerar resultados, tendo como propósito gerar rentabilidade a partir dos investimentos realizados.

Em cooperativas de crédito, os estatutos, as práticas operacionais e as políticas bem definidas, amenizam riscos provenientes das atitudes de seus cooperados que, em determinado momento, são fornecedores, investindo seus recursos e, em outro momento, são clientes, tomando empréstimos e financiamentos. Além disso, também são donos do negócio, podendo participar ativamente da gestão (COOK; BURREN, 2009). Assim, é possível verificar que um dos requisitos para a saúde financeira das cooperativas de crédito é a capacidade de gestão eficiente de recursos disponíveis para geração de mais resultados.

A análise de eficiência do mercado financeiro configura uma preocupação permanente não somente aos usuários, mas também aos investidores, analistas de mercado, pesquisadores, gestores administrativos, órgãos reguladores e instituições governamentais.

Assim, em instituições financeiras, para se mensurar a eficiência, é necessário utilizar ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho organizacional, tais como:

- Balanced Scorecard (BSC): mantém medidas financeiras tradicionais, mas abre três outras perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem;

- Análise Fundamentalista (Análise de Balanço): considera as demonstrações financeiras na avaliação do desempenho da organização;
- Economic Value Added (EVA): medida que reflete o montante de valor criado ou destruído num determinado período pela administração da organização;
- Análise Envoltória de Dados (DEA): método não-paramétrico que define uma fronteira de eficiência a partir de uma amostra de unidades de interesse, denominadas de Unidade Tomadora de Decisão (DMUs). O método calcula índices individuais de ineficiência de cada DMU em relação à fronteira.

Para Paradi e Zhu (2013), em meio ao amplo conjunto de técnicas disponíveis para avaliação do desempenho no setor financeiro, evidencia-se a metodologia DEA como a técnica mais utilizada na mensuração de eficiência operacional e financeira das instituições financeiras. Essa metodologia foi criada em 1957 por Michael J. Farrell a partir da elaboração de um modelo empírico cujo objetivo foi determinar a eficiência relativa, contrapondo-se ao modelo teórico de eficiência, o modelo de produção funcional. Para Farrell (1957) a eficiência de uma organização pode ser comparada com o melhor nível de eficiência identificado, descartando a comparação com um valor intangível. O modelo DEA considera uma única relação de input/output, respectivamente, entrada/saída, para a medida de eficiência técnica.

Para Peixe e Protil (2007), o uso de modelos DEA permite identificar as fontes de ineficiência e as unidades que podem servir de referência às práticas adotadas nas organizações. Neste sentido, a DEA representa um conceito parecido com o método do benchmarking, que consiste no compartilhamento do conhecimento das melhores práticas presentes em outras organizações.

Entre as vantagens da DEA em relação a outras técnicas de

análise de desempenho e eficiência, destaca-se a capacidade de permitir trabalhar com diversos inputs e outputs analisando, ao mesmo tempo, diferentes dados de diferentes unidades (MANANDHAR; TANG, 2002). Para Lins e Meza (2000), os modelos DEA diferem dos métodos tradicionais de avaliação puramente econômica. Os índices de eficiência são baseados em dados reais, consideram a possibilidade de que outliers não representam apenas desvios em relação ao comportamento médio, mas possíveis benchmarks a serem estudados, e otimiza cada observação individual com o objetivo de determinar uma fronteira linear por partes, compreendendo o conjunto de DMUs Pareto-eficientes.

Na literatura é possível encontrar diversas aplicações da DEA em avaliações de eficiência no mercado financeiro. Drake e Howcroft (2002) analisaram uma amostra de 190 agências, de seis grandes redes bancárias do Reino Unido, nos anos de 1992 a 1999. O objetivo era verificar a relação entre eficiência e o tamanho da agência bancária, medida pelo volume de empréstimos das agências. Worthington (2000) analisou os custos operacionais em uma amostra de 200 cooperativas da Austrália. Entre os resultados, o autor comprova que os custos de cooperativas eram 30% acima do que poderia ser considerado eficiente, indicando vários pontos de ineficiência.

Bressan, Lopes e Menezes (2013), analisam a eficiência de 531 cooperativas de crédito brasileiras usando indicadores contábeis do sistema de avaliação PEARLS, associados a fatores condicionantes, identificados por meio de um modelo Tobit. The Mix (2016) apresenta um estudo de instituições de microcrédito utilizando a técnica com retornos variáveis à escala e o Índice de Malmquist (MI) sobre uma amostra de instituições (a análise de Malmquist é utilizada para mensurar a variação na eficiência das DMUs ao longo do período avaliado). Bittencourt, Bressan, Bressan, & Goulart (2016) utilizaram o método da DEA e o MI para avaliar cooperativas de crédito e bancos múltiplos, concluindo que instituições que utilizam maiores volumes de ativos na composição de seus recursos apresentam evolução na

eficiência de escala.

Metodologia

Para o estudo foram considerados dados do Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), e do Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol). Da população de 1018 cooperativas de crédito existentes no Brasil em 2016, foram consideradas na amostra o total de 24 cooperativas do sistema Sicredi e 45 da Cresol, sediadas no estado do Paraná, que se situa na região Sul do Brasil. Os dados analisados são públicos e fornecidos pelo Banco Central do Brasil. Os dados contábeis das 69 cooperativas da amostra, referentes aos anos de 2014, 2015 e 2016, foram tabulados e analisados. Foram consideradas diferentes variáveis relativas a insumos e produtos. Nesta seção são apresentadas as características gerais dos sistemas de cooperativas de crédito consideradas no estudo, a definição e escolha das variáveis e o modelo DEA empregado.

Definição das variáveis

Neste estudo foram consideradas as variáveis sugeridas por Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) para modelos DEA de análise de eficiência em instituições financeiras. Os autores elaboraram a lista de variáveis com base nos estudos de Ferrier e Lovell (1990), Berger e Humphrey (1991), Ferrier, Kerstens e Eeckaut (1994), Borger, Ferrier e Kerstens (1995), Borger e Kerstens (1996) e Mckillop, Glass e Ferguson (2002).

As variáveis de input utilizadas no modelo DEA foram:

- Custo total de empregados: representa o valor dos proventos relacionados à equipe efetivamente utilizada para execução dos serviços prestados aos cooperados. Para evitar duplicidade, este custo foi deduzido das despesas administrativas;
- Despesas administrativas: contempla as despesas de pessoal, despesas fixas, promoção e propaganda e despesas rateadas;

- Despesas não administrativas: são compostas principalmente por despesas de captação, despesas de empréstimos e repasses.

As variáveis de output utilizadas foram:

- Volume de operações de crédito: representa uma das principais funções de uma cooperativa de crédito, que é tornar mais baratos e acessíveis os empréstimos e financiamentos. Estes são os produtos que mais trazem receitas às cooperativas. Receitas estas que, se maiores que as despesas, tornam as cooperativas viáveis e geradoras de sobras, aqui representadas pela variável sobras operacionais;
- Sobras operacionais: representam os resultados líquidos das operações das cooperativas. É o termo correspondente ao lucro operacional das organizações baseadas em sociedade de capital;
- Ativo total: é formada pelo ativo circulante, realizável de longo prazo e ativo permanente. Representa o tamanho da cooperativa, podendo ser usada para verificar a influência que o tamanho da cooperativa tem sobre sua capacidade financeira.

Os dados referentes a essas variáveis são extraídos de relatórios financeiros e contábeis que seguem padrões internacionais, passam por auditorias e severo acompanhamento dos órgãos de fiscalização do mercado financeiro, atestando confiabilidade às informações contidas neles.

Outras variáveis poderiam ser agregadas a estudos como este, tais como quantidade de operações realizadas e quantidade de associados atendidos, ambas com foco na análise de abrangência da cooperativa. No entanto, neste estudo elas não foram consideradas, uma vez que não há divulgação aberta desses dados em virtude da Lei do Cooperativismo nº 5.764 de 1971, do novo Código Civil

e das atuais normas do Banco Central do Brasil não obrigarem as cooperativas a disponibilizar tais informações.

Modelo DEA de eficiência técnica e índice de Malmquist

Para uma análise Envoltória de Dados (DEA) existem dois modelos clássicos: o modelo CCR que pressupõe retornos constantes de escala e o modelo BCC que considera retornos variáveis de escala. Neste estudo foi utilizado o modelo BCC. A escolha deste método se justifica por ser apropriado à investigação proposta neste trabalho, que tem como foco a análise de eficiência nas cooperativas de crédito Cresol e Sicredi, respondendo questionamentos acerca do crédito solidário. O método também foi replicado e validado por Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) e Bressan, Lopes e Menezes (2013).

O modelo BCC permite que DMU's com baixos valores de inputs tenham retornos crescentes, enquanto aquelas com altos inputs possam ter retornos decrescentes. O modelo BCC orientado ao insumo (input) é representado a seguir:

$$\text{Max } h_k = \sum_{r=1}^m u_r y_{rk} - u_k \quad \text{Sujeito a} \quad \begin{cases} \sum_{i=1}^n v_i x_{ik} = 1 \\ \sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} - u_k \leq 0 \\ u, v \leq 0 \end{cases}$$

Onde: h_k = indicador de eficiência para a DMU k ; y_{rj} = quantidade do produto r produzida pela DMU j ; x_{ij} = quantidade do insumo i consumida pela DMU j ; u, v = pesos obtidos pelo processo de programação matemática; m = quantidade de produtos ; n = quantidade de insumos.

Após a aplicação do modelo DEA para obter os índices de eficiência das cooperativas consideradas no estudo, foi calculado o

índice de Malmquist. Este índice avalia a mudança da produtividade de uma DMU e é apropriado para complementar a análise do DEA que avalia a eficiência apenas no período analisado, sem fornecer uma avaliação sobre a variação da eficiência em dado período.

O índice de Malmquist é dado pela seguinte equação, na sua forma decomposta:

$$M_p (X^{t+1}, Y^{t+1}, X^t, Y^t) = \left[\frac{D_p^{t+1}(X^{t+1}, Y^{t+1})}{D_p^t(X^t, Y^t)} \right] \left[\frac{D_p^t(X^t, Y^t) \times D_p^t(X^{t+1}, Y^{t+1})}{D_p^{t+1}(X^t, Y^t) \times D_p^{t+1}(X^{t+1}, Y^{t+1})} \right]^{1/2}$$

Sendo que $D_tP(x^t, y^t)$ e $D^{t+1}P(x^{t+1}, y^{t+1})$ representam a distância para a fronteira de eficiência no período t e $t+1$ respectivamente. A primeira componente representa a mudança no índice de eficiência técnica de uma determinada DMU entre os períodos t e $t+1$, enquanto a segunda representa as mudanças relacionadas ao deslocamento da fronteira. O índice de Malmquist é dado pelo produto desses dois componentes.

Esse índice possui uma vantagem em sua aplicação na medida em que consegue medir o quanto da variação da produtividade decorreu de fatores exclusivamente técnicos e quanto foi em função de uma mudança no ambiente a qual afetou de forma mais generalizada o processo produtivo. Exemplos de sua utilização estão nos trabalhos de Seffino e Maldonado (2016), analisando a evolução da eficiência de 40 bancos na Argentina, e no trabalho de Bittencourt, Bressan, Bressan e Goulart (2016), que usaram o cálculo do índice de Malmquist na avaliação comparativa de eficiência de bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiras.

Apresentação e discussão dos resultados

Para analisar o modelo de cooperativa de crédito solidário foi considerado o Sistema Cresol, que possui sua carteira de crédito composta por operações de crédito solidário em quase sua totalidade. Atualmente, o sistema congrega 240 cooperativas singulares com

cerca de 513 pontos de atendimento, atende a mais de 471 mil associados e possui ativos totais de cerca de R\$ 2,6 bilhões.

A história da Cresol está ligada ao crédito solidário desde sua fundação, sobretudo a questões da agricultura familiar com interação solidária. Sem acesso ao crédito de custeio e de investimentos, um grupo de pequenos agricultores, vindo de assentamentos da reforma agrária das regiões Sudeste e Centro-oeste do estado do Paraná, estruturou o Fundo de Crédito Rotativo financiado pela Agência de Desenvolvimento da Igreja Católica da Alemanha (Misereor) e administrado por entidades e movimentos pastorais, sindicais, não governamentais, associativos e sem-terra. A experiência tornou latente a necessidade da criação de instituições de crédito, sendo este o primeiro passo para, em 1995, nascerem as primeiras cooperativas de crédito solidário com foco na agricultura familiar sob a marca Cresol (MEINEN; PORT, 2012). Para estruturar a administração dos interesses dos grupos, as cooperativas constituíram, em 2004, a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol). Em 2008, foi criada a Confesol, uma confederação formal das cooperativas de crédito solidário. A Confesol tornou-se a Confederação Cresol em 2016.

O Sistema de cooperativas de crédito Sicredi, cuja carteira de crédito é composta na sua maioria por operações semelhantes às dos bancos comerciais, foi escolhido para representar o modelo de cooperativa voltada ao mercado. O Sicredi foi fundado em 1902 na cidade de Nova Petrópolis, no estado brasileiro do Rio Grande do Sul, situado na região sul do país. As primeiras cooperativas do sistema foram baseadas no modelo de cooperativas de crédito rural desenvolvido pelo alemão Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Essas cooperativas, antes chamadas de “Caixas Populares Raiffeisen”, desempenharam um importante papel no sistema financeiro do estado brasileiro do Rio Grande do Sul, tendo como principal aspecto o financiamento das atividades rurais. O modelo de Raiffeisen foi mundialmente conhecido como “Caixas Rurais”.

O Sicredi, atualmente, congrega 116 cooperativas singulares com cerca de 1500 pontos de atendimento, atende a mais de 3,7 milhões de associados, emprega 23 mil colaboradores e possui ativos totais de cerca de R\$ 77,3 bilhões. O sistema Sicredi possui um banco cooperativo que atua como intermediador entre as cooperativas e o mercado financeiro, além de controlar as demais empresas pertencentes ao sistema, como corretora de seguros, administradora de cartões, administradora de consórcios e administradora de bens.

Na amostra deste estudo foram consideradas cooperativas de crédito de tamanhos distintos, com ativos que variam de R\$ 7,5 milhões até R\$ 2,1 bilhões, com média de R\$ 223 milhões. Dentre as variáveis analisadas as que exigem maior atenção são as despesas não administrativas e as sobras operacionais. A tabela 2 apresenta as médias das despesas não administrativas e das sobras operacionais de cada sistema de cooperativas. É possível avaliar que de 2014 para 2016 a variação das despesas não administrativas do sistema Cresol foi de 67,78%, e as sobras de 193,59%. O sistema Sicredi teve as despesas não administrativas aumentadas em 82,18%, e as sobras operacionais em 34,23%. Essas variações impactam diretamente no desempenho econômico e financeiro das cooperativas, uma vez que o ideal é minimizar as despesas e gerar resultados crescentes, otimizando a atividade. Nesse aspecto, a Cresol apresentou melhor eficiência.

Tabela 2 - Despesas não administrativas e sobras operacionais - médias

Sistema	Ano	Despesas não administrativas	Sobras operacionais
CRESOL	2014	2.024.965,33	1.350.414,49
	2015	2.383.705,18	8.362.055,85
	2016	3.397.441,96	3.964.683,11
SICREDI	2014	61.701.520,24	10.567.914,38
	2015	93.881.589,58	16.896.658,49
	2016	112.407.276,15	14.185.152,71

Fonte: Dados da pesquisa

A estatística descritiva dos escores de eficiência das cooperativas, calculados pelo método DEA, são apresentados na tabela 3. As cooperativas Cresol obtiveram média de escores de eficiência maiores que o Sicredi nos três anos avaliados. Considerando a proporção de cooperativas com máxima eficiência (escore igual a 1), o Sicredi apresentou melhores resultados em 2014 e 2015. Em 2016 os dois sistemas tiveram redução de cooperativas 100% eficientes, enquanto Cresol passou a ter um percentual maior que o Sicredi (24,44% contra 20,83%).

Tabela 3 - Estatística descritiva dos escores de eficiência

AnoS	istema	Obs.	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	DMU eficientes (qtde)	DMU eficientes (%)
2014	CRESOL	45	0,89	0,14	0,48	1,00	13	28,89%
	SICREDI	24	0,85	0,17	0,55	1,00	10	41,67%
2015	CRESOL	45	0,95	0,07	0,70	1,00	12	26,67%
	SICREDI	24	0,87	0,13	0,56	1,00	8	33,33%
2016	CRESOL	45	0,89	0,12	0,42	1,00	11	24,44%
	SICREDI	24	0,77	0,17	0,38	1,00	5	20,83%

Fonte: Dados da pesquisa

A redução da quantidade de cooperativas com máxima eficiência no período de 2015 para 2016 (de 20 para 16), pode ser um reflexo da redução de 33% das sobras no período, conforme apresentado na tabela 2. Embora haja baixa correlação entre os escores de eficiência e as variáveis consideradas no modelo DEA, a variável sobras foi a que 12 apresentou maior correlação nos anos considerados na análise, conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Correlação das variáveis com os escores de eficiência

Ano	Despesas de pessoal	Despesas administrativas	Despesas não administrativas	Volume de crédito	Sobras operacionais	Ativos
2014	0,09	0,09	0,09	0,18	0,23	0,17
2015	-0,08	-0,07	-0,05	0,05	0,17	0,02
2016	-0,09	-0,08	-0,07	0,04	0,09	0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Outra possível explicação para a redução da quantidade de cooperativas com máxima eficiência no período de 2015 para 2016 foi o aumento da taxa básica de juros do Brasil (taxa Selic). Devido a fatores macroeconômicos como a alta da inflação, em 2016 a taxa atingiu o valor de 14,25% a.a.. Essa alta taxa afeta os resultados da intermediação financeira devido a elevação dos custos de captação de recursos. Estes custos estão diretamente relacionados às despesas não administrativas, que aumentaram significativamente no período de análise, conforme apresentado na tabela 2.

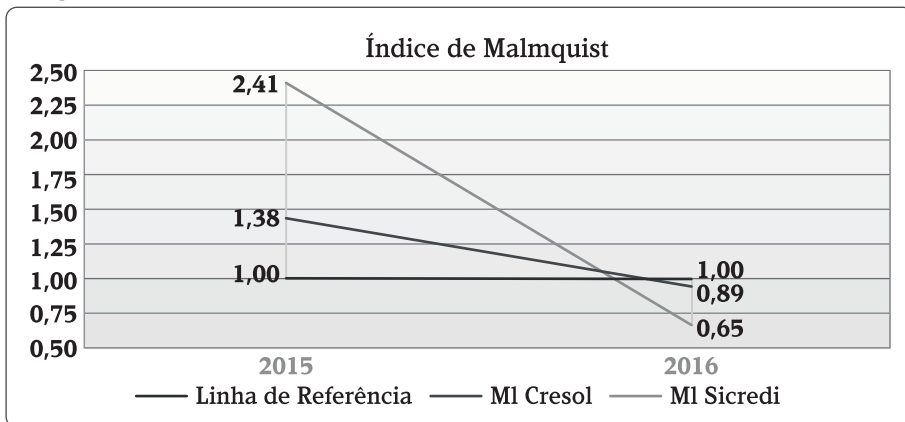
Considerando os ativos como proxy para a análise do tamanho das cooperativas, também foi possível constatar que a eficiência não tem relação com o porte devido à baixa correlação. As despesas de pessoal apresentaram as maiores correlações negativas com os escores de eficiência. Isso indica que o custo com a folha de pagamento influenciou diretamente na eficiência das cooperativas. Desse modo, conclui-se que é necessário otimizar a capacidade de produção das equipes, com iniciativas permanentes de qualificação técnica a fim de melhorar a assertividade em cada atividade desempenhada.

Como essa variável está diretamente relacionada às variáveis sobras operacionais, constata-se que o investimento em qualificação profissional pode representar uma alternativa importante para a conquista de melhores resultados, elevando-se, assim, o índice de eficiência de cooperativas.

Para complementar a análise dos escores de eficiência de cada ano, gerados pela DEA, foi calculado o Índice de Malmquist (MI) para verificar a mudança de eficiência das DMUs ao longo dos anos do período considerado na pesquisa. O MI corresponde ao produto da mudança de eficiência técnica de uma DMU e do deslocamento da fronteira no contexto. Se o resultado for igual a 1, indica que não houve alteração na eficiência ao longo dos anos. Se for menor que 1, a DMU diminuiu em eficiência. Valores maiores que 1 representam aumentos em eficiência. A figura 1 permite visualizar a proporção em

que os dois sistemas se aproximaram ou se afastaram da fronteira de eficiência nos anos subsequentes a 2014.

Figura 1 - Médias dos MIs



Fonte: Dados da pesquisa

Entre 2014 e 2015 ambos os sistemas evoluíram em direção à fronteira de eficiência. A Cresol apresentou uma melhoria média nos escores de eficiência com MI de 2,41. O Sicredi apresentou MI de 1,38. Entre 2015 e 2016, os dois sistemas apresentaram queda no MI com valores abaixo de 1, afastando-se da fronteira de eficiência. A Cresol apresentou uma queda de 73% e o Sicredi afastou-se 36% da fronteira.

Os resultados dos escores de eficiência, juntamente com a análise de suas correlações com as variáveis do modelo DEA e a evolução da eficiência medida pelo MI, respondem à questão central do problema de pesquisa, evidenciando que, no contexto analisado, o modelo de cooperativismo voltado ao crédito solidário é eficiente tanto do ponto de vista técnico quanto financeiro. As médias dos escores de eficiência da Cresol foram melhores nos três anos analisados e o Índice de Malmquist, em 2015, mostrou expressiva diferença (74% em relação ao Sicredi). É possível concluir que o crédito solidário, além de sua importância social, possui potencial para proporcionar eficiência técnica, pois o modelo apresentou eficiência similar ao

modelo voltado ao mercado.

Conclusões

Este trabalho analisou a eficiência técnica e financeira de cooperativas de crédito brasileiras por meio da comparação entre cooperativas que atuam com foco social, por meio do crédito solidário, e as voltadas ao mercado. Os resultados da análise do modelo de eficiência, que gerou escores por meio da metodologia DEA, permitiu avaliar quais estratégias podem contribuir para tornar a concessão de crédito solidário mais eficiente em termos econômicos, sem perder o cunho social. Conforme discutido neste trabalho, a ampliação da oferta de microcrédito, que é um dos produtos mais importantes do crédito solidário, é apontada como um caminho para equilibrar a responsabilidade social das organizações financeiras. Neste sentido, a limitação da atuação das cooperativas de crédito nesse mercado pode ser superada por meio da melhoria da profissionalização da gestão, atuando em variáveis que influenciam a eficiência, como as despesas de pessoal e geração de sobras.

Para avaliar os resultados alcançados com o modelo DEA, foi utilizada a Análise de Malmquist, que permite mensurar a variação da eficiência das unidades ao longo do período avaliado. No que se refere ao posicionamento voltado ao crédito solidário, as médias de scores de eficiência do sistema Cresol foram melhores nos três anos analisados e o Índice de Malmquist, em 2015, mostrou uma expressiva diferença de 74% em relação ao Sicredi, cooperativa com posicionamento voltado ao mercado.

Os resultados demonstram que o posicionamento voltado ao crédito solidário, representado neste estudo pelo Cresol, além da sua importância social, tem potencial de geração e manutenção de eficiência técnica para as cooperativas de crédito. Os resultados também apontam a necessidade de um acompanhamento mais rígido dos índices de eficiência nas cooperativas de crédito dos dois sistemas, uma vez que a maioria das DMUs (76,81%) não apresentou

total eficiência.

Além disso, é possível verificar algumas questões complementares importantes: a necessidade de um acompanhamento mais rígido dos índices de eficiência nas cooperativas de crédito, bem como as movimentações dos grandes bancos; a avaliação das despesas de pessoal, evitando custos desnecessários, sem deixar de investir em qualificação permanente e; o desenvolvimento de campanhas de incentivo aos associados para que invistam a renda na própria cooperativa.

DE “BANQUINHO DO SINDICATO” À SISTEMA CRESOL: A MODERNIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO EM MINAS GERAIS¹⁹

Almiro Alves Júnior²⁰

Alair Ferreira de Freitas²¹

Isabela Renó Jorge Moreira²²

Alan Ferreira de Freitas²³

Introdução

A ideia de ter uma cooperativa de crédito que focasse, especificamente, nas necessidades financeiras da agricultura familiar, seguindo o exemplo do Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol), constituído em 1995, espalhou-se pelo país. Em Minas Gerais, a partir do ano 2006, foram organizados dois sistemas de cooperativismo de crédito solidário: (i) o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Ecosol), vinculado à Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (Fetraf); e (ii) o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (Creditag), vinculado à Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Minas Gerais (FetaeMg). Esses sistemas cooperativos implementados em Minas Gerais, além de se espelharem na iniciativa da Cresol, compartilham trajetórias de constituição semelhantes, especificamente com a atuação de movimentos sociais, sindicais e de entidades religiosas ligadas à defesa da terra (FREITAS, 2011; MARTINS, 2016).

Na trajetória dessas organizações, uma série de desafios foi vivenciada para se manter operando e com foco em sua missão e

19 Artigo publicado nos Anais do 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), disponível em <https://www.even3.com.br/anais/ebpc/>

20 Universidade Federal de Viçosa Catarina - PGA/UFSC; E-mail: almiroalves@gmail.com

21 Universidade Federal de Viçosa Catarina - PGA/UFSC; E-mail: alair.freitas@ufv.br

22 Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar; E-mail: isareno95@gmail.com

23 Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar; E-mail: alanf.freitas@ufv.br

valores institucionais, assim como relatado por Bitencourt (2001), tais como: (i) necessidade de articulação e luta conjunta com outras organizações políticas e representativas; (ii) busca de recursos a baixo custo; (iii) formação e capacitação de seu quadro diretivo e associativo; (iv) melhoria dos serviços e controles internos; e (v) transformação dos recursos financeiros em projetos de desenvolvimento sustentáveis.

Além de enfrentar os desafios elencados por Bittencourt, o cooperativismo de crédito precisou se organizar para atender às normas e às regulamentações que tratam do seu funcionamento, que em alguma instância alteravam as regras para o funcionamento e organização desses sistemas cooperativos, ampliando a padronização das rotinas administrativas (PINHEIRO, 2008).

Nesse contexto, os sistemas Ecosol e Creditag, atuantes em Minas Gerais, a partir de 2009, iniciaram um movimento de aproximação com o Sistema Cresol, que ocorreu em um primeiro momento no campo da cooperação técnica entre essas instituições. Foi formalizado um convênio entre as instituições, no qual a Cresol disponibilizou um analista técnico para reorganizar os processos gerenciais e administrativos das cooperativas, e capacitá-las a operar uma série de outros serviços financeiros (FREITAS e FREITAS, 2013).

As motivações para essa aproximação foram distintas para a Ecosol e a Creditag. A Creditag, por não se encontrar vinculada a uma Central de Serviços, acabou sofrendo pressões externas do Banco Central do Brasil (Bacen) e de associações ligadas à agricultura familiar para que essa vinculação ocorresse (FREITAS, 2011). Já a Ecosol, apesar de estar ligada a uma Central, sofreu com instabilidade organizacional devido a sua fragilidade, pois lhe faltava efetividade nas articulações e negociações com outras organizações, especialmente com os agentes financeiros, além de sentir-se pressionada pela reorganização interna promovida pela Creditag e pela perspectiva de expansão no raio de atuação.

A convergência dessas situações, vinculadas ao interesse do Sistema Cresol de se expandir para outras regiões do Brasil, levou a uma conformação do ambiente que acabou por alterar significativamente as configurações do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais. A incorporação da Ecosol e da Creditag ao Sistema Cresol efetivou-se no ano de 2012, inicialmente pela Creditag e, em um segundo momento, pelas cooperativas Ecosol.

Este processo de aproximação e incorporação das cooperativas de crédito solidário mineiras teve repercussões nos processos de governança interna das cooperativas, em suas relações externas e imagem. Processos e métodos gerenciais e administrativos foram se homogeneizando, instaurando-se assim um padrão de atuação das cooperativas mineiras, agora integradas em um mesmo sistema, independentemente da qual federação sindical ou partido político se vinculam.

Nesse sentido, esta pesquisa investiga, sob a perspectiva institucionalista, a trajetória do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, a partir de seus processos de institucionalização, buscando entender as motivações e processos que levaram a consolidação de um único sistema cooperativo solidário em Minas Gerais. Este caminho mostra-se promissor para ampliar o conhecimento acerca dessas organizações e estruturar um equipamento de análise institucional que possa contribuir para o entendimento do campo organizacional e da modernização destas cooperativas. Os estudos do cooperativismo no Brasil poderão se enriquecer com análises teóricas como a proposta, para interpretar as modificações das organizações sob uma perspectiva sociológica, que desvelem elementos relacionais, morais e simbólicos que influenciam a trajetória das cooperativas.

A relevância deste estudo perpassa as fronteiras provinciais das Minas Gerais, uma vez que essas mudanças no campo organizacional

do cooperativismo de crédito solidário não foram um acontecimento isolado das cooperativas estudadas e têm se mostrado recorrentes no universo do cooperativismo de crédito solidário brasileiro. Buscar respostas a estas indagações contribuirá para descrever e compreender um movimento institucional e organizacional que ressoa em todo o campo do cooperativismo de crédito solidário do país e indicará distintas categorias explicativas sobre esse fenômeno.

Metodologia

O objeto de análise desta pesquisa é o Sistema de Cooperativa de Crédito Cresol em Minas Gerais, e as unidades de observação são as Cooperativas Singulares Cresol Araponga, Cresol Tombos e Cresol Sudeste, tendo em nível de análise o seu campo organizacional. O tipo de pesquisa adotada foi a descritiva, de natureza qualitativa, se utilizando da técnica da triangulação, que concebe três categorias complementares e relacionais, consistindo na absorção de informações de várias fontes, possibilitando maior entendimento dos processos e produtos. As categorias da técnica de triangulação são: (i) entrevistas semiestruturadas (ii) pesquisa documental e, (iii) observação participante.

A pesquisa documental correspondeu à primeira fase dessa pesquisa. Considerando os objetivos da pesquisa, os documentos analisados foram as atas de reuniões, de planejamentos e de assembleias das instituições estudadas, os regulamentos e normas desenvolvidas no âmbito interno das organizações, tais como o estatuto social, o regimento e as resoluções internas, relatórios sociais e econômicos das atividades desenvolvidas, compreendendo indicadores de desempenho, relatórios contábeis e demonstrações financeiras; documentos externos, aqueles produzidos por outras organizações (como a OCB, Infocos, Cresol Confederação, Cresol Baser e Bacen), relacionados ao campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais.

Após a pesquisa documental, uma segunda etapa consistiu na

sistematização e aplicação de entrevistas. Segundo Minayo (2001) a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo, pois é através dela que o pesquisador acessa informações e discursos contidos nas falas dos atores sociais envolvidos na pesquisa. Para além, as entrevistas permitem mergulhar em aspectos particulares do fenômeno, os quais não estariam prontamente disponibilizados por outros métodos. As entrevistas seguiram o modelo de entrevista em profundidade, a partir das necessidades da pesquisa. As entrevistas foram documentadas através de gravações em arquivos digitais de áudio e posteriormente transcritas na íntegra, buscando a integridade e a fidelidade às informações prestadas.

Foram realizadas 9 entrevistas em profundidade com atores chave, mapeados durante o pré-campo, realizado entre novembro de 2016 e março de 2017, que caracterizou-se como incursão empírica inicial para formatar o recorte analítico da pesquisa. Estas entrevistas foram conduzidas durante o período de setembro de 2017 e junho de 2018. Todos os atores selecionados são sócios fundadores dos empreendimentos estudados e ocupam ou ocuparam cargos de liderança nas cooperativas ou em outras organizações vinculadas ao campo organizacional do crédito solidário mineiro. Eles foram selecionados intencionalmente pela sua história e condições de envolvimento em toda a trajetória de desenvolvimento do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais.

O processo de observação participante ocorreu nos seguintes espaços de interações: reuniões e eventos vinculados às cooperativas pertencentes ao sistema Cresol Baser em Minas Gerais, assembleias ordinárias, planejamento estratégico, e outros espaços de interação dos cooperados e em grupos de educação cooperativa promovidos pela Cresol Minas Gerais. Esse processo foi devidamente registrado pelo pesquisador em diário de campo e em arquivos de áudio e vídeo (quando permitidos).

As cooperativas que são objeto de estudo desta pesquisa estão

localizadas na Zona da Mata de Minas Gerais, com atuação direta (via sede ou Agências de Relacionamento) em 16 municípios, além de atender as comunidades vizinhas e outras áreas de abrangência. Em termos de características, os municípios atendidos pelo cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais têm, em sua maioria, população menor que 20 mil habitantes e vocação agrícola (IBGE, 2018). O café representa a cultura de maior ascendência, sendo a agricultura familiar predominante na estrutura social e agrária da região (FREITAS, 2011).

Considerando as etapas propostas pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), após a leitura dos diversos documentos, atas, jornais e relatórios do Sistema Cresol Baser, análise e comparação das transcrições das entrevistas e, participação em reuniões e eventos das Cooperativas Singulares da Zona da Mata, procedeu-se a exploração e organização dos dados buscando responder aos objetivos da pesquisa. No decorrer de todo o processo percebeu-se que as informações incorrem em tipos de eventos históricos com características bastante distintas e capazes de explicar as mudanças ocorridas na história da constituição do cooperativismo de crédito mineiro. Com base nessas informações criou-se uma tipificação que funcionou como guia interpretativo e explicativo do movimento histórico pelo qual passou o cooperativismo de crédito em Minas Gerais.

Uma tipificação apresenta-se como um instrumento de identificação e formação de categorias de classificação da trajetória histórica do cooperativismo de crédito segundo características específicas. As categorias analíticas criadas e que passarão a orientar o percurso analítico dessa pesquisa são: (i) incubação institucional; (ii) consolidação organizacional; os aspectos e características de cada categoria serão explorados no tópico análises de dados e resultados.

A escolha do método de pesquisa está relacionada ao posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador, que se

torna um guia desse processo, e é influenciado pela imersão social do mesmo, em seu campo científico (FREITAS, 2015). Ao estruturar a metodologia e as categorias analíticas a ser utilizada no processo de construção deste projeto, se levou em consideração o referencial teórico sob o qual se estrutura, a leitura que se pretende fazer do objeto estudado, sua problematização e os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar.

Fundamentos institucionais de análise organizacional

A opção pela teoria Neo-institucionalista para orientar essa pesquisa é explicada pela noção de que essa teoria busca a compreensão de aspectos da estrutura social em profundidade e sua tendência à resiliência. Para Scott (2005), deve-se valorizar os processos pelos quais as organizações moldam e são moldadas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas, e que são a base constituinte de suas diretrizes e elementos comportamentais. É mediante a interação entre organização, comportamento social e sociedade que se busca explicar como normas, regras e comportamentos “são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do espaço e do tempo; e como eles caem em declínio e desuso” (SCOTT, 2005, p. 2).

Há na teoria institucional dois momentos históricos distintos (Velho Institucionalismo e neo-institucionalismo), sendo que, segundo Carvalho, Goulart e Vieira (2004), encontramos em ambos, três vertentes analíticas distintas: (i) política; (ii) econômica; e (iii) sociológica. Essas vertentes buscam, cada uma à sua maneira, ofertar elementos que contribuam para o entendimento acerca de fenômenos sociais dentro de seus respectivos campos de conhecimento. A vertente política pretende, nas estruturas legais e modelos de governança, explicar o grau de autonomia institucional frente a pressões político-sociais. A econômica introduz o aspecto social para elucidar os processos e estruturas econômicas, contrapondo-se à teoria econômica clássica. Já a vertente sociológica enfoca sua visão nas relações organização/ambiente, levando em consideração as interações formais e informais, as relações de poder intra e inter

organizacionais, que buscam explicar o processo de construção institucional das organizações (CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004).

Para Dimaggio e Powell (1991, p. 12), o caminho trilhado pelo neo-institucionalismo confunde-se, de certa forma, com o chamado Velho Institucionalismo, de Philip Selznick e seus associados. Para os autores, sua convergência está atrelada, essencialmente, nos seguintes pontos: (i) visão cética em relação ao pressuposto do ator racional; (ii) institucionalização como um processo dependente do Estado; (iii) relação entre organizações e seus ambientes; e (iv) importância do papel desempenhado pela cultura na formação da realidade organizacional.

Ao partilhar o ceticismo perante o pressuposto do ator racional, Velho e Neo-institucionalismo focalizam suas atenções no relacionamento entre organizações e seus respectivos ambientes (PECI, 2006). Porém, o ambiente é tratado de forma distinta entre eles. O Velho Institucionalismo o considerava em suas análises sobre as organizações com um viés bem específico, tratando-o como uma fonte de obstáculos, de pressões e problemas. Em resumo, o ambiente era visto como terreno hostil às organizações (SCOTT e DAVIS, 2007).

Para Scott e Davis (2007), Parsons é pioneiro na ampliação da importância e complexidade do ambiente, para além de uma visão hostil sobre a relação organização/ambiente. Para o autor, a organização deve ser considerada como um subsistema dentro de uma unidade social mais abrangente e o meio ambiente considerado mais como um elemento estabilizador que sustenta e legitima a organização em sua missão especial que como fonte de resistência (SCOTT e DAVIS, 2007).

Já o Neo-institucionalismo entende o ambiente como uma composição de elementos culturais, isto é, crenças tomadas como certas e regras amplamente promulgadas que servem como modelos

para organização, fortalecendo a relevância dos processos de legitimação e reprodução social. É neste espaço que as organizações interagem com outros atores, que desempenham diferentes papéis, que vão desde fiscalizador/regulador (como o Estado), até relação com as profissões e os agentes dominantes dentro dos campos organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Segundo Guarido Filho, Machado da Silva e Gonçalves (2009), a abordagem de campos organizacionais demonstra a importância dos aspectos institucionais do ambiente, combinados com sua dimensão técnica. Assim, há uma valorização de questões relacionadas à ação e ao comportamento organizacional. Abrangem-se temas relacionados aos processos de criação, reprodução e ressignificação de normas sociais e da interação entre normas (formais e informais), culturas locais e estruturas e formas organizacionais. Assim, considerando a relevância do ambiente e seu papel ativo na modelagem das organizações, sob a ótica neo-institucionalista, o nível de análise na pesquisa institucional é o campo organizacional (POWELL, 2007).

Logo, parte-se da concepção de campo organizacional como a totalidade dos atores relevantes que partilham um conjunto de significados e relacionamentos e que interagem entre si, compondo, assim, uma área importante da vida institucional (Dimaggio e Powell, 2005). Dessa forma, a noção de campo organizacional envolve tanto a questão da conexão entre atores, quanto a sua equivalência estrutural. Segundo Dimaggio e Powell (2005), a estrutura de um campo organizacional não pode ser pré-determinada, antes, precisa ser definida com base em investigações empíricas. Assim, os campos só existem se for possível defini-los institucionalmente. Segundo os autores, existem quatro elementos que devem ser observados no processo de estruturação de um campo: (i) ampliação na intensidade de intercâmbio entre as organizações no campo; (ii) surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais visivelmente definidos; (iii) elevação na quantidade de elementos com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar;

e (iv) desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações que estão envolvidos em um negócio comum (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 76).

Para Peci (2006), Dimaggio e Powell saem do campo de análise sobre a diversidade organizacional, levando para o foco de sua investigação a questão da similaridade organizacional, sistematizando um novo conjunto de equipamentos teóricos de análise macroinstitucional de mudança estrutural nas organizações, denominado de isomorfismo. A questão da homogeneidade de formas e práticas organizacionais, para Dimaggio e Powell (2005), pode ser explicada por meio do conceito de isomorfismo institucional, uma ferramenta útil para se compreender a política e o ritualístico que está presente em grande parte da vida organizacional moderna. O questionamento sobre a ocorrência de um processo de homogeneização de formas e práticas organizacionais indica que este processo nas organizações está associado à estruturação dos campos organizacionais de que fazem parte.

O isomorfismo pode ser um meio pelo qual as organizações assimilam regras institucionais de outras organizações que compartilham o mesmo ambiente, tornando-se mais homogêneas dentro do seu campo organizacional. Dimaggio e Powell (2005) defendem que o isomorfismo institucional deva ser enquadrado em três categorias: (i) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; (ii) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e (iii) isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo advém de pressões formais e informais exercidas por questões culturais, ideológicas, pelo Estado ou por outras organizações com quem a instituição tenha relações de dependência. Segundo Dimaggio e Powell (2005), tais pressões podem ocorrer mediante coerção, persuasão, ou mesmo em atos de conspiração (conluio) para receber benefícios indevidos. O

isomorfismo mimético está relacionado à busca de legitimidade em um determinado campo e pode ou não se relacionar com a busca de resultados financeiros. O ambiente de incerteza em um determinado campo mostra-se uma força importante que acaba por encorajar um processo de imitação. As organizações aproximam-se de outras que, em seu campo, são vistas como modelo por alcançarem um grau de legitimação superior e serem consideradas bem-sucedidas. O isomorfismo normativo é o caminho para uma maior profissionalização de processos. Essa estruturação processual acaba por aproximar as formas e práticas organizacionais entre as instituições. A contratação de profissionais de um perfil específico ou educação profissional similar por instituições de um mesmo campo acaba por normatizar os processos via procedimentos específicos (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Este processo isomórfico apoia-se na dependência cada vez maior da estrutura operacional de uma instituição a padrões, normas, conhecimentos técnicos e tecnológicos específicos. É importante considerar na perspectiva das estruturas normativas e no isomorfismo normativo, o papel desempenhado pelas instituições de ensino e das entidades profissionais, uma vez que a influência exercida pela profissionalização e padronização de processos técnicos pode ter um impacto direto na cultura organizacional e nas rotinas administrativas de uma instituição (MACHADO DA SILVA e COSER, 2006).

Um olhar sociológico sobre a modernização: contribuições de giddens

A noção de “modernidade” (e também de pós-modernidade) vem sendo amplamente debatida no campo das teorias sociais e tornou-se um eixo fundamental para a compreensão das sociedades contemporâneas. Essa discussão é relevante para esta pesquisa na medida em que o processo de institucionalização e desenvolvimento das cooperativas estudadas é, por eles próprios, considerado como modernização dos empreendimentos e a natureza desse processo pode ser compreendida com base no conceito proposto por Giddens

(1991).

Anthony Giddens, um dos mais importantes sociólogos britânicos, é reconhecido pela sua interpretação da complexidade social em torno da modernidade, e suas obras influenciaram significativamente a teoria social contemporânea em todo o mundo. Ele buscou construir sua teoria edificando a articulação entre a ação e a estrutura, afirmando a necessidade de rever o papel do indivíduo na sociedade, não mais considerando-o como alguém que age apenas condicionado pelas “estruturas”. Assim, pode-se entender que o dinamismo e abrangência da modernidade são significativos e atingem enormemente a vida social.

A separação entre Tempo e Espaço, o Desencaixe e a Reflexividade são os elementos fundamentais que, segundo Giddens (1991), explicam o dinamismo da modernidade. O primeiro é uma característica intrínseca dos processos globalizantes, que permite configurar diferentes relações sociais em espaços-tempo distintos. Essa distinção, ou separação das relações sociais de seus contextos, é o desencaixe. Por fim, a reflexividade refere-se à reformulação das tradições, em que a ação não se dá apenas por meio das estruturas sociais, mas, igualmente, pelo reconhecimento de estruturas de comunicação e informação que permitem uma intensa revisão da ordem social e da ação cotidiana.

Na teoria de Giddens, o dinamismo da modernidade está baseado na separação entre tempo e espaço, tanto vinculado a questões naturais quanto da vida social. O tempo passa a ser um mecanismo global (na medida em que se adota um calendário universal), e a contagem das horas passa a ser definida de forma mecânica (surgimento dos relógios mecânicos em detrimento de outras formas de contabilizar a passagem do tempo). Dessa forma, com o advento da uniformidade da mensuração do tempo por intermédio dos calendários e relógios, ocorre a organização social do tempo, que se torna desconexo do espaço (e o lugar).

Ocorre, então, o que o autor chama de “esvaziamento do tempo”, que é a condição fundamental para que ocorra o “esvaziamento do espaço”. O espaço, antes demarcado como a localidade das práticas sociais, diante da evolução dos meios de comunicação, locomoção e de mensuração do tempo, além da constituição de padrões de métricas universais, tem sua dimensão alterada, passando gradativamente a se deslocar da referência à localidade. Ou seja, se antes espaço e lugar eram sinônimos, eles passam a ter conotações diferentes. Neste cenário, “os locais são completamente penetrados e moldados em termos de influências sociais bem distantes deles” (GIDDENS, 1991, p. 22). Assim, as relações deixam de se materializar apenas em relações face a face e passam a existir também por meio da interação sistêmica (interação entre atores localmente distantes), ou seja, há o deslocamento das interações sociais de seus contextos locais próprios.

É por meio da separação espaço-tempo e do deslocamento das interações sociais de seus contextos locais que ocorre o que o autor chama de desencaixe dos sistemas sociais. Esse processo é definido por Giddens (1991, p. 24) como o “deslocamento das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espaço”. As mudanças na sinergia entre o tempo e o espaço são as condições fundantes de uma transformação das relações sociais e para a inauguração da Era Moderna (Modernidade). Para Giddens (1991), há dois tipos de mecanismos que atuaram decisivamente no processo de desencaixe e que tiveram influência determinante no desenvolvimento das instituições sociais modernas. São eles: (i) a criação de fichas simbólicas; e (ii) o estabelecimento de sistemas peritos.

Fichas simbólicas são definidas pelo autor como “meios de intercâmbio que podem ser circulados sem ter em vista as características específicas dos indivíduos ou grupos que lidam com eles em qualquer conjuntura particular” (GIDDENS, 1991, p. 25). Dentre as diversas fichas, o autor destaca o dinheiro, pois esse permite

quantificar e criar um denominador capaz de realizar trocas entre bens de naturezas diversas e dispensa a necessidade de qualquer interação anterior, criando, assim, a separação das transações de um local particular de troca.

O dinheiro também funciona como um meio de separação do espaço-tempo, pois possibilita a transação entre agentes separados no tempo e no espaço. Essa ficha simbólica possui a competência de criar pontes em função de sua natureza de “pura mercadoria”, sendo um meio eficaz de comunicação entre grupos sem qualquer ligação social ou econômica, muitas vezes nem mesmo o idioma. Assim, o dinheiro consegue manipular o tempo e, conseqüentemente, separa as transações (ou objetos) de sua significação, construída por meio das relações sociais (produtivas ou não). Logo, o dinheiro é um mecanismo eficiente de distanciamento tempo-espaço (GIDDENS, 1991).

Já os sistemas peritos são para Giddens (1991, p. 30), “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social”, e ultrapassam a questão da confiança individual; em um determinado profissional, confia-se em sua competência, com base no conhecimento perito que ele aplica, algo que, geralmente, não pode ser conferido por quem utiliza os sistemas peritos. Em resumo, confia-se no profissional pela sua formação técnica. Esses sistemas oferecem dispositivos que minimizem riscos por intermédio de conhecimentos técnicos específicos, que acabam por alterar a fonte de confiança das relações sociais de interações locais. Estamos cercados de sistemas peritos: ao caminhar sobre uma ponte, confia-se nos conhecimentos técnicos que geraram essa estrutura; ao dirigir um carro ou ao entrar em um edifício, não se sabe quem foram os homens que os construíram, mas se confia nos conhecimentos peritos para garantir que os riscos sejam minimizados. Os sistemas peritos são responsáveis por gerar a segurança necessária para a continuidade da vida cotidiana.

Tanto as fichas simbólicas, quanto os sistemas peritos, dependem da confiança que agora não está vinculada a capacidades (ou relações sociais) individuais, mas abstratas; e nem às tradições e rotinas da vida social. O dinheiro ganha confiança não mais pelo lastro em bens tangíveis (como as reservas de ouro), mas pela credibilidade do seu emitente (o Estado), e na disposição de que outros atores honrem o valor fixado às notas. Já nos sistemas peritos, a capacidade técnica de profissões que são capazes de desenvolver estruturas, que proporcionem seu uso com o mínimo de riscos possíveis tornam-se a fonte de confiança.

Para Giddens (1991), a confiança é parte fundamental na constituição das instituições no contexto da Modernidade. Ela está relacionada à ausência no tempo e no espaço, pois seria desnecessária caso houvesse total transparência e acesso às atividades cujos processos de pensamento fossem transparentes, ou no caso de sistemas em que os procedimentos fossem conhecidos e compreendidos em sua totalidade. A confiança é definida pelo autor como a crença na credibilidade de pessoas ou sistemas, tendo vista a criação de expectativas, considerando que uma fé na probidade de um parceiro ou no conhecimento técnico que envolve uma determinada situação (GIDDENS, 1991, p. 36). Por meio dos sistemas peritos e das fichas simbólicas, pode-se afirmar que a confiança tornou-se um elemento fundamental da convivência moderna.

Conclui-se, assim, que os sistemas peritos e as fichas simbólicas são mecanismos abstratos, que são considerados como desencaixe ao remover as relações sociais dos seus contextos e promover a separação espaço-tempo. Esses mecanismos abstratos estão presentes em todas as dimensões da vida social contemporânea. Desta forma, a Modernidade e sua fluidez moldaram o mundo social e produziram efeitos observáveis na experiência do convívio humano cotidiano.

Análise de dados e resultados

O pioneirismo do Sistema Cresol, ao introduzir um modelo cooperativista horizontalizado e desenvolvido a partir de uma base social forte e coesa em defesa da agricultura familiar, proporcionou estabelecer os pilares de uma ação organizacional própria, bem como abriu espaço em um sistema de entrada de novos atores historicamente complexo (o Sistema Financeiro Nacional), para organizações moldadas em seu exemplo. Isso trouxe, a um universo até então virtualmente técnico e elitista, parâmetros sociais de atuação, sob os quais o sistema tradicional não (se) dispunha a atuar. As externalidades positivas oriundas da experiência da Cresol reverberaram em todo o universo do novo sindicalismo rural brasileiro vinculado à agricultura familiar, especificamente, aqueles que compartilhavam as mesmas experiências que deram origem à atuação das primeiras cooperativas de crédito solidárias. Assim, capitalizando os benefícios originários desse movimento inicial, movimentos sindicais, criaram projetos de incentivo e desenvolvimento de organizações espelhadas nessa experiência e tornaram-se novos entrantes neste nicho de atuação recém-constituído.

Em termos nacionais, uma disputa pela hegemonia do discurso e de políticas direcionadas para e pelo sindicalismo rural brasileiro, entre a Contag e a Central Única dos Trabalhadores (CUT), tem no campo do cooperativismo de crédito solidário uma de suas arenas de embate. Logo, nesse campo de ação recém-criado, as forças sindicais presentes passaram por disputas para definir qual modelo teria ascendência sobre o campo organizacional e para assumir o papel de ator hegemônico. Minas Gerais foi um retrato dessa disputa, com embates entre os sindicalismos vinculados à CUT (Fetraf) e à Contag (Fetaemg), fomentados pelo “racha sindical” vivido no estado (em especial na Zona da Mata) naquele mesmo período, em que essas duas organizações disputavam espaço e protagonismo na criação de cooperativas de crédito solidárias.

Duas iniciativas deram origem ao quadro atual do cooperativismo mineiro: (i) Sistema de Cooperativas de Crédito

Rural dos Trabalhadores e Trabalhadoras da Agricultura Familiar (Creditag), um projeto de cooperativismo de crédito solidário que tem sua origem no Projeto Alternativo de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário (PADRSS), desenvolvido pela Contag; e (ii) Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária em Minas Gerais (Ecosol), projeto desenvolvido e implementado pela Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), por iniciativa da CUT e desenvolvido pela Fetraf.

Ao analisar a trajetória do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, observa-se que ele pode ser tipificado em duas fases distintas: (i) incubação pelos movimentos sindicais locais – incubação institucional; (ii) consolidação de viabilidade econômica, financeira e de processos – consolidação organizacional. Cada uma dessas fases tem características particulares, o que proporciona fotografias únicas do campo organizacional, ou seja, pode-se perceber que a estruturação do campo organizacional tem uma configuração específica em cada uma dessas etapas observadas.

A incubação institucional²⁴, promovida pela atuação dos STRs para a constituição do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, apropriam-se das experiências que levaram a sua própria constituição, e a coesão social e identidade coletiva estabelecida, para incubar novas organizações capazes de atuar em ambientes que sem a criação delas, seria impossível atuar formalmente. Esse tipo de incubação institucional, além de compartilhar valores e missões, como veremos na sequência, também se relaciona diretamente com a sustentabilidade econômica e financeira até as novas organizações atingirem sua independência funcional. Essa característica assemelha-se a uma relação paternal, na qual os pais, além de compartilharem sentimentos, amores e valores com seus

24 A conceituação de incubação institucional, se baseia no conceito proposto por Houtzager (2004), ao tratar do novo sindicalismo rural, argumenta que esse é incubado institucionalmente na Igreja Católica, por meio das atuações da CPT e das CEBs. Para o autor, esse processo ocorre pela força de um ator de elite em redefinir grupos sociais e ampara sua constituição por intermédio de espaços de interação; capacitação de lideranças para que atuem na composição de uma identidade coletiva e que produza redes de interações sociais capazes de reconstituir clivagens políticas; captação de recursos organizacionais; e introdução de pautas que induzam a uma base social mais coesa, que tenha a capacidade para superar os obstáculos “naturais” produzidos pelos grupos hegemônicos para a ação coletiva.

filhos, os sustentam até que eles atinjam sua maturidade emocional e financeira. Logo, essas novas organizações já nascem carregadas de valores, signos e representatividade social, o que resulta em um processo de institucionalização e legitimação ímpar.

Assim, propõe-se, neste trabalho, o conceito de incubação institucional, caracterizado pelo processo de idealização e implementação do cooperativismo de crédito solidário pelos sindicatos da Zona da Mata, como um período de forte dependência das organizações incubadas, em termos econômicos, sociais e políticos; e de compartilhamento de sua base social, coesão e identidade coletiva com as organizações recém-criadas.

A fase de Incubação institucional é marcada por um período em que as cooperativas de crédito solidárias surgem como um instrumento de resistência, de alternativa ao crédito vinculado a um projeto político de fortalecimento da categoria social da agricultura familiar, por meio da atuação dos sindicatos da Zona da Mata. Estes assumem um papel central nos processos e na dinâmica dessas organizações, que sem a atuação desses atores, não se viabilizaria.

Essa fase é caracterizada por prover estruturas físicas e apoio econômico para novas organizações atuarem em espaços ou campos organizacionais em que não possam atuar diretamente, além de criar condições para um processo de institucionalização baseado no compartilhamento de uma base social distinta e em pressupostos simbólicos e valorativos que atribuam identidade e sentido à organização (BROOM e SELZINK, 1963). Fato marcante deste processo nas cooperativas mineiras é a presença da mística nos encontros promovidos pelas cooperativas, que evidenciam as origens eclesiais da organização de sua base social, a importância da terra e da natureza e a luta contra a opressão e a favor da defesa da classe trabalhadora.

Além disso, essa fase também pode ser caracterizada como

uma tentativa de reencaixe (GIDDENS, 1991), visto que as relações econômicas estão diretamente ligadas à realidade local, e as relações sociais e de reciprocidade são as principais fontes de confiança e estabilidade para essas novas instituições. Os conhecimentos peritos têm pouca influência interna dentro da organização, visto que a maioria de seus diretores são agricultores familiares e líderes sindicais, e não possuem formação técnica para atuação dentro do Sistema Financeiro Nacional. A estrutura de apoio fornecida pela Fetaemg e Contag pouco auxilia para a formação técnica desses diretores, o que reforça a importância das relações sociais como fonte de confiabilidade para a instituição.

A assessoria técnica fornecida para estes empreendimentos provém de organizações externas, como o CTA, Ceifar, Fetaemg e, no caso da Ecosol, de sua central, o que pouco altera o perfil dos colaboradores contratados para cuidar do dia a dia. Assim, a maior parte do quadro funcional tem pouca ou nenhuma experiência no setor, entretanto conhece bem a realidade e a história local, pois faz parte da base social que atuou na criação destas organizações. Isso também ocorre pelos baixos salários oferecidos e por ocorrer em caráter voluntário. Muitas vezes, as atuações dos dirigentes em outras esferas, propiciavam acesso a recursos utilizados para bancar viagens, treinamentos e outras atividades.

Em relação aos colaboradores, as três iniciativas compartilham de um mesmo perfil. Em seus primeiros anos, os empreendimentos eram movidos por funcionários cedidos pelos sindicatos, ou pagos com bolsas de projetos de organizações parceiras, e em alguns casos (como o de Tombos), pelo poder público local, além de voluntários do próprio quadro social. Nesse cenário, o papel da diretoria era fundamental, pois a ela recaía a maior parte das responsabilidades administrativas e acabava exercendo diversas funções (como caixa, escriturário, office-boy, mensageiro, avaliador de crédito, cobrador, entre outras). Para aumentar o nível do desafio, as cooperativas não possuíam condições de bancar um diretor em tempo integral, e

esses recebiam apenas algumas diárias, muito aquém do tempo que disponibilizavam para as organizações.

Outra característica da incubação institucional é a confusão de identidade entre as instituições incubadoras e incubadas institucionalmente, em que uma é entendida como extensão da outra. No caso da Ecosol Araponga, houve até uma restrição estatutária que não permite o ingresso de associados não vinculados ao STR local. Nesse sentido, Freitas (2011, p. 96) afirma que “o crédito disponibilizado pelas cooperativas, por vezes, é percebido como mais um serviço oferecido pelos sindicatos aos trabalhadores rurais”, e que a expressão “Banquinho do Sindicato” é utilizada recorrentemente nas comunidades da Zona da Mata mineira atendidas por este modelo de empreendimento cooperativo.

Em termos organizacionais, este período é marcado pela participação das instituições incubadoras em conselhos consultivos que compõem formalmente sua estrutura. As estratégias de atuação e expansão da rede de atendimento da cooperativa seguem vinculadas à existência de bases sociais coesas e organizadas e, conseqüentemente, mantêm-se atreladas às agendas dos STRs incubadores.

Isso pode ser observado nas escolhas para implantação dos pontos de atendimento das cooperativas Ecosol Tombos e Creditag Fervedouro, que, de acordo com relatos de sócios fundadores, nesse momento, respeitava muito mais interesses dos relacionamentos entre os sindicatos, que critérios de viabilidade técnica, financeira e de estrutura. Isso é relevante na medida em que entre os anos de 2007 e 2016, a Creditag Fervedouro teve uma taxa de mortalidade de pontos de atendimento (PAs) de 25%, sendo que foram abertos 8 PAs e 2 deles foram liquidados com pouco mais de 5 anos de funcionamento. Verificou-se, também, esse problema, na Ecosol Tombos, na qual a taxa de mortalidade, no mesmo período, foi de 14,28%, com 7 pontos criados e 1 liquidado.

A fase da consolidação organizacional ocorre à medida que as Cooperativas de Crédito precisam estruturar processos e governanças internas a fim de atender uma série de obrigações e metas vinculadas a sua atuação no Sistema Financeiro Nacional, mediante orientação e fiscalização do Bacen. Portanto, para atingir as metas do Bacen, as Cooperativas Singulares passam por uma reorganização estrutural, o que vai ao encontro de uma das barreiras para o seu crescimento: tornar-se fonte principal de confiança, superando àquela gerada pelas redes de relacionamentos pessoais de seus sócios fundadores.

A busca por uma consolidação organizacional do cooperativismo de crédito solidário mineiro se faz presente desde o momento em que as primeiras articulações que se transformam em propostas de autorização de funcionamento, são enviadas ao Bacen, mesmo que em menor evidência. Isso ocorre por se entender que as fases definidas neste estudo podem ocorrer de forma concomitante, ou seja, não necessariamente o advento de uma colapsa a anterior. O que ocorre é a mudança em termos de dimensões e influências de cada uma das fases no caminho trilhado pelo crédito solidário em Minas Gerais.

Sendo assim, era fundamental constituir uma estrutura organizacional e operacional que induzisse a uma confiança e alcançasse pessoas que estavam além das redes de confiança pessoais, para que essas depositassem seu dinheiro e o movimentassem na cooperativa. Dependendo economicamente e ter uma estrutura física funcionando nas dependências dos sindicatos limitava o nível de confiança produzido, então era imperativo mudar a forma como a cooperativa apresentava-se e priorizar uma gestão que atendesse metas financeiras e proporcionasse, conseqüentemente, a “independência” dos STRs. Nesta fase, ultrapassa-se a dependência da mobilização política em torno do crédito e prioriza-se a viabilidade econômica, financeira e de processos.

Este momento é marcado pela presença de processos

isomórficos de mudança, que vão: (i) alterar, de forma significativa, internamente as organizações (elevando o nível de profissionalização de sua governança interna); e, sobretudo, (ii) reconfigurar o campo organizacional do crédito solidário em Minas Gerais, modificando as relações de interdependência com os STRs, federações sindicais, associações, órgãos reguladores, parceiros comerciais, e reordenando o relacionamento entre as cooperativas de crédito atuantes no estado, aumentando, assim, a sinergia entre elas.

Na fase de incubação institucional, o cooperativismo de crédito solidário se viabiliza através da ação coletiva de atores ligados a agricultura familiar, em torno da pauta do crédito e do acesso a serviços financeiros, e apesar de já terem que seguir normativos e regras do Sistema Financeiro Nacional desde o momento anterior a sua criação, ele retira da coesão de sua base social organizada, para superar as limitações técnicas existentes. Assim, apesar de nessa fase se prover o necessário para que estes empreendimentos se viabilizem, o papel do agente regulador do Sistema Financeiro Nacional, o Bacen, não fora tratado dentro do seu escopo, visto que se entende que sua atuação está diretamente relacionada com a emergência da fase de consolidação organizacional.

Mesmo atuando através de mecanismos de confiança lastreados por uma base social coesa, os empreendimentos de crédito solidário, tem que seguir as mesmas regras e normas dos demais agentes financeiros. Segundo Dimaggio e Powell (2005), os mecanismos que exercem pressões nas organizações através de ambiente legal, que afetam diversas instâncias da estrutura e governança interna delas, são denominados de isomorfismo coercitivo pelos autores.

Como o ambiente legal promovido pelo agente regulador impacta um campo organizacional como um todo, um dos seus efeitos é um processo de homogeneização das organizações componentes deste campo, visto que estes empreendimentos tendem a repetir respostas que dão retorno positivo ou repetem respostas positivas de outros

atores do campo. Logo, a padronização das ações de resposta, se torna prática comum e incentivada.

O isomorfismo coercitivo promovido pelos agentes reguladores do SFN, criam um ambiente de caráter altamente técnico, o que induz as organizações em direção aos sistemas peritos (ver Giddens, 1991), pois em diversas situações a falta de conhecimentos peritos, reduzem a capacidade de operar e captar recursos desses empreendimentos, reduzindo a legitimidade destes frente aos atores reguladores. Assim, um novo isomorfismo entra em cena, o normativo. Durante a pesquisa de campo, o isomorfismo normativo muitas vezes fora discursivamente representado como processo de modernização, outras tantas como processo de profissionalização da gestão do empreendimento.

De fato, podemos por meio da noção de modernidade de Giddens (1991) e seus mecanismos provedores de tal noção, os sistemas peritos, identificar que tais mudanças afetam silenciosamente o DNA dessas organizações, por meio de imperativos técnicos na condução das rotinas administrativas e no condicionamento das estratégias organizacionais. Este processo afeta gradualmente o impacto e o papel das relações sociais locais no planejamento estratégico dessas organizações.

A falta de evolução dos sistemas atuantes em Minas Gerais, foi criando ainda mais dificuldades para o desenvolvimento das cooperativas, que para encontrar soluções para questões técnicas, ou contava com a boa vontade do Bacen, ou se articulava em busca de novas soluções. Segundo Freitas (2011, p.124), “como as cooperativas precisam operar com metas progressivas de crescimento e buscar sua independência financeira, devem expandir seus quadros sociais (o que os tornam mais heterogêneos) e ampliar seu portfólio de produtos”.

Neste momento, as cooperativas solidárias mineiras estavam

sob forte pressão para alcançar as metas propostas em seus planos de viabilidade, e suas estratégias de crescimento do quadro social, vital para alavancar seu crescimento, começam a esbarrar em outros problemas, como a elevação dos índices de inadimplência, na baixa quantidade de produtos e serviços ofertados e também no alcance da confiança gerada pelas relações sociais, que até aquele momento, fora o motor principal deste processo.

Diante das pressões coercitivas produzidas pelo ambiente institucional, as organizações vivenciaram também um período de insegurança e instabilidade em relação ao seu modelo de gestão e organização interna. Este processo os reconduziu a buscar dentro dos atores atuantes no campo organizacional do cooperativismo solidário, um modelo ao qual se espelhar e com isso modificar o quadro de incertezas. Esse movimento culminou com a integração da Creditag e Ecosol atuantes em Minas Gerais à Cresol Baser. Um fator que reforçou essa convergência, pode ser atribuído a percepção das Ecosol mineiras, que a parceria entre Creditag Fervedouro e Cresol traria maior articulação, melhoria da governança interna e acesso a produtos e serviços que se converteriam em vantagens competitivas para ela. Assim, fazer parte desse processo, traria equilíbrio ao relacionamento entre as cooperativas.

Vale lembrar que a Cresol Baser foi o modelo pioneiro do crédito solidário, e pelo seu sucesso, se tornou modelo para todos os novos entrantes deste nicho de atuação. No caso mineiro, tanto a Creditag Fervedouro, quanto a Ecosol Araponga e Tombos, realizaram visitas técnicas precursoras às suas constituições, para conhecer in loco a experiência exitosa no sudoeste do Paraná. Inclusive esse movimento já caracteriza o isomorfismo mimético.

A partir do momento que os sistemas se vinculam à Cresol Baser há uma reconfiguração do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais. O sistema Cresol Baser passa exercer formalmente pressões coercitivas sobre os

empreendimentos, e estes restringem seu relacionamento direto com atores históricos, inclusive passam não mais a interagir diretamente com órgãos fiscalizadores, o que desloca o centro de indução direta do isomorfismo coercitivo do Sistema Financeiro Nacional para a Central.

Não há mais dependência financeira e estrutural em relação aos STRs ou ao poder público local (caso de Tombos), e uma nova fonte de infusão de valores surge, trazendo consigo uma racionalidade gerencial imperativa, a qual ressoa no posicionamento das cooperativas em suas relações interorganizacionais, eliminando a influência dos sindicatos na gestão.

Temos nesse período as cooperativas trabalhando em sinergia, inclusive instituindo um espaço formal (há uma reunião mensal só para este fim) em que as lideranças dos 3 empreendimentos, fazem um planejamento de ações e estratégias a serem adotadas em Minas Gerais, além de avaliação de processos em curso. As cooperativas mineiras entenderam rapidamente que para interagir dentro do sistema Cresol, era necessário se unirem a fim de ter maior capacidade de defender seus interesses.

A racionalidade gerencial interposta com o pareamento das cooperativas a Cresol ocultou as contradições da política sindical ao deslocar a atuação das Cooperativas de Crédito das plataformas políticas dos movimentos sociais, dirimindo identidades originárias contraditórias, como Fetaemg e Fetraf, e construindo a de agentes financeiros da agricultura familiar.

Assim, a vinculação ao sistema Cresol Baser, marca a consolidação organizacional como o processo de institucionalização dominante dentro do cooperativismo de crédito solidário mineiro. As adaptações e mudanças promovidas nas organizações para completar este processo, enfraqueceram gradativamente a influência dos STRs dentro delas. Houve impacto direto na qualidade e na diversidade

dos produtos e serviços ofertados pelas cooperativas. Passou-se a emitir talões de cheque, cartões de crédito, e o grande objetivo de operacionalizar o Pronaf tornou-se realidade.

Outras mudanças são instituídas nas cooperativas. Se antes para ser admitido como associado era necessário ser agricultor familiar, agora se passa a utilizar critérios mistos de admissão. Isso potencializa o crescimento do quadro social, sem aumentar a rede de PAs, e causa um impacto local muito positivo, visto que a maioria dos municípios atendidos pelo cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, tem menos de 25 mil habitantes e rede de atendimento bancário limitada. Outro fator que foi levado em consideração para essa mudança, é o perfil de muitos agricultores que tinham outras fontes de renda, e não se encaixavam na categorização anterior.

A vinculação ao Sistema Cresol, trouxe uma política de gestão de pessoas, com a instituição de processos seletivos para o recrutamento de novos colaboradores, produzidos e organizados via central. Isso foi alterando o perfil dos colaboradores das cooperativas mineiras, visto que a formação técnica, experiência profissional no setor financeiro, acabaram por sobrepor o vínculo com as localidades e a vida rural, que era um dos principais pontos de interesse em um candidato, no momento anterior à implementação dessa política.

Essa mudança na política de gestão de pessoas, teve forte influência em uma padronização de rotinas e processos, via sistemas peritos. Se antes, posições administrativas eram preenchidas se recorrendo a base social local que provia a sustentabilidade dos empreendimentos, e se buscava mecanismos para treinar tecnicamente seu quadro funcional, agora já se limita o acesso a vaga via formação técnica superior em cursos de Administração, Contabilidade, Economia, ou áreas afins. Basear seu quadro técnico em sistemas peritos, através da atuação de profissionais com formações específicas, contribuiu para aumentar a eficiência operacional das cooperativas, o que se mostrou um movimento importante para

suportar seu ritmo de crescimento.

Isso se explica pela necessidade de ter um padrão de respostas às exigências técnicas operacionais do cotidiano das cooperativas, que experimentam um nível de crescimento expressivo tanto em termos sociais (aumento do quadro social), quanto de resultados econômicos. Era fundamental ter uma estrutura técnica compatível com os novos desafios, e a forma mais rápida de incorporar essas características aos empreendimentos era através dos sistemas peritos, ou seja, da presença de um isomorfismo normativo. Assim, gradualmente foi se separando a parte técnica gerencial, da política e administrativa.

Se em relação aos colaboradores, a estratégia adotada para suportar o crescimento dos empreendimentos foi alterar os padrões de recrutamento, em relação a diretoria, foram instituídos cursos de formação em gestão de cooperativas de crédito, com destaque para o Projeto de Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (Gercoop²⁵). Nele, se propõe um processo de qualificação de conselheiros, diretores e até colaboradores com objetivo de criar um ambiente técnico e político que promova a sustentabilidade institucional das cooperativas de crédito, trabalhando tanto aspectos econômicos quanto estratégicos (INFOCOS, 2018).

Este modelo de formação, conduzido por uma faculdade com foco em administração/gestão, com ênfase em conhecimentos e técnicas padronizadas, produz entre os dirigentes, um efeito replicador de implicação padronizadora nas dinâmicas de gestão no sistema Cresol. Isso, aliado a mecanismos de coerção e controle que definem um nível mínimo de formação para postular algum cargo de direção nos empreendimentos, garante um papel de destaque ao isomorfismo normativo na consolidação organizacional das

25 O projeto é desenvolvido em uma parceria por meio de convênio de cooperação entre a Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro), Infocos e a Cresol Baser. Tem Carga horária total de 340h, distribuídas ao longo de 12 meses. O conteúdo Programático é dividido nos seguintes módulos: (i) Sistema Financeiro Nacional - 30h; (ii) Fundamentos do cooperativismo: evolução, histórico, e perspectivas - 30h; (iii) Gestão de Negócios cooperativos - 60h; (iv) Operacionalização das Políticas de Crédito Rural - 30h; (v) Normativas para Cooperativas de Crédito - 30h; (vi) Gestão de Riscos - 30h; (vii) Governança Cooperativa Cresol - 30h; (viii) Gestão Estratégica de Pessoas - 30h; (ix) Ações Estratégicas - 30h; (x) Elaboração de defesa do Plano de Ação Cooperativo - 40h

cooperativas mineiras.

Um ponto a se destacar sobre esses mecanismos de coerção e controle acima citados, é que eles são aplicados pelo sistema também como um mecanismo de defesa aos interesses da agricultura familiar dentro da composição da diretoria. Isso ocorre uma vez que para concorrer, se precisa ter concluído uma formação mínima, o que se torna um dificultador para novos associados se tornarem aptos em um intervalo curto de tempo.

Em síntese o período de consolidação organizacional, promoveu um processo de homogeneização das cooperativas mineiras, através de mecanismos isomórficos (coercitivos, miméticos e normativos). Os avanços promovidos em seus sistemas de gestão e governança interna tiveram como resultado imediato o alcance de autonomia financeira frente a um quadro de dependência anterior. Atores que antes exerciam forte influência nas organizações passaram a posições periféricas dentro do campo organizacional do crédito solidário em Minas Gerais.

As pressões coercitivas oriundas dos agentes reguladores do setor, das parcerias comerciais (como a do BNDES, para operacionalizar o Pronaf), diferentemente do momento anterior a vinculação ao sistema Cresol, não acontecem de forma direta, visto que as fiscalizações e os acordos de parcerias e comerciais agora ocorrem a nível de sistema. Logo apesar de ser o Bacen a editar normas e regulamentos ao setor, cabe à Central exercer pressão e prover suporte técnico, jurídico e operacional para que elas sejam observadas nas cooperativas singulares. Em consequência o poder de articulação das cooperativas mineiras é reduzido, o que também explica o aumento da sinergia e unicidade de ações entre elas.

Para finalizar, é fundamental reforçar que as transformações vivenciadas não foram só de cunho normativo. Alterou-se a racionalidade e significados, visto que os processos isomórficos

não são eventos de caráter natural, são socialmente construídos e induzem novos valores dentro novos arranjos culturais-cognitivos (DIMAGGIO e POWELL, 1995).

Considerações finais

As inflexões na trajetória organizacional do cooperativismo de crédito solidário mineiro não foram promovidas apenas como estratégia racional para ampliar o desempenho financeiro. Uma dimensão institucional revestiu esse processo, condicionado por elementos simbólicos. Nesse cenário, as transformações organizacionais emergem das relações sociais e, além disso, os diferentes momentos de institucionalização são marcados por distintos processos institucionais de mudança organizacional.

Nessa concepção, percebeu-se a composição de duas fases distintas. Uma fase em que se depende, puramente, da base social para que a organização exista (incubação institucional). E um segundo momento, em que se precisa de um processo de adaptação técnica para manter-se operando, em que a fonte de institucionalização provém de processos vinculados a uma manutenção funcional (consolidação organizacional).

Ainda, em nome de uma eficiência de processos e de resultados, deixa-se de reproduzir da forma da concepção inicial (através da influência de atores externos), para reproduzir com base em novos parâmetros de profissionalização e modernização desenvolvidos dentro da própria organização. O banquinho do sindicato dá lugar a um sistema financeiro complexo, moderno e independente, capaz de atuar e competir no Sistema Financeiro Nacional.

Esse processo ocorre pois os empreendimentos ao longo do tempo, perceberam que, com um modelo de expansão baseado na incubação institucional, cria-se uma dependência substantiva a características específicas de determinadas lideranças nos locais certos para fazer o sistema funcionar, e isso foge da lógica de uma

reprodução mecânica. Quanto menos se depende de um indivíduo (ou instituição externa), maior a chance de que as instituições se reproduzam com sucesso. Apesar do equilíbrio financeiro, resultante dos processos de institucionalização da consolidação organizacional, o sistema vivencia conflitos de interesse com organizações de base da agricultura familiar. Nesse cenário, o cooperativismo de crédito solidário deixa de ser uma instituição da agricultura familiar e passa a ser para a agricultura familiar.

Ou seja, percebe-se que os mecanismos de crédito rural (principalmente o Pronaf) e de microcrédito foram conquistas relevantes para o setor, e o acesso aos serviços financeiros fora alcançado pela Agricultura Familiar, e que o próximo passo passa por ampliar e democratizar o acesso a produtos e serviços financeiros através de políticas de expansão da rede de cooperativas de crédito solidário pelo território nacional. Essa visão é entendida dentro desses empreendimentos como a melhor estratégia de ação e conseqüentemente para o fortalecimento das políticas de acesso ao crédito rural pela agricultura familiar.

EDUCAÇÃO COOPERATIVA: O CASE DO PROJETO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE COOPERATIVAS PARA CONSELHEIROS DO SISTEMA CRESOL (GERCOOP)²⁶

Luiza Maria da Silva Rodrigues²⁷

José Carlos Vandresen²⁸

Rosiane Dalacosta²⁹

Franciele Lorenzi³⁰

Wellington Alvim da Cunha³¹

Introdução

Como forma de garantir a solidez, a gestão democrática e ação voltada ao atendimento da comunidade, as cooperativas financeiras buscam desenvolver projetos de educação voltados à qualificação profissional dos seus membros.

As Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária da Cresol Confederação pela sua trajetória dentro do Cooperativismo financeiro, têm o desafio de qualificar a formação técnica dos Conselheiros e Diretores, de forma que estejam preparados para os desafios de suas atribuições nas instituições que atuam.

Baseado nesta preocupação e alinhado a quinto princípio do cooperativismo – Educação, formação e informação, o projeto de Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (Gercoop) preocupa-se em oferecer conhecimentos específicos de cooperativas

26 Artigo publicado nos Anais do 5º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), disponível em <https://www.even3.com.br/anais/ebpc/>

27 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

E-mail: luizarodrigues@cresolinstituto.org.br

28 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

E-mail: josevandresen@cresolinstituto.org.br

29 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

E-mail: rosianedalacosta@cresolinstituto.org.br

30 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

E-mail: francielelorenzi@cresolinstituto.org.br

31 Cresol Minas Gerais - Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária

E-mail: wellington.cunha@cresol.com.br

financeiras a todos que têm responsabilidade na administração direta das cooperativas da Cresol, compreendendo assim conselheiros³², diretores executivos e demais colaboradores com funções gerenciais.

Para tanto, o Gercoop é destinado a Conselheiros e Diretores Executivos, com objetivo de formar lideranças e diretores que atuem observando o eixo Econômico e Estratégico das cooperativas da Cresol Confederação. Este projeto de capacitação desenvolve temáticas relacionadas ao Sistema Financeiro Nacional, Fundamentação e aspectos históricos do cooperativismo, Governança Corporativa aplicada ao Cooperativismo, Operacionalização das Políticas de Crédito Rural, Gestão de Riscos do Crédito, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Negócios Cooperativos, com a finalidade de inovar e fortalecer habilidades e novas práticas de gestão econômica e estratégica das cooperativas da Cresol Confederação.

Justificativa

Levando em consideração o exposto e a importância das cooperativas da Cresol Confederação, o Gercoop justifica-se pela busca na ampliação do processo de qualificação de seus membros envolvidos diretamente na gestão, e ainda observando os seguintes aspectos:

- a renovação dos quadros que estes ocupam e as recentes mudanças na legislação das instituições financeiras cooperativas;
- a importância de se cumprir as normativas do Sistema Financeiro Nacional e do Banco Central do Brasil para a solidez econômica, a sustentabilidade institucional das Cooperativas Cresol e sua legitimidade;
- a necessidade da qualificação “dos membros de órgãos estatutários, diretores e associados” à frente destas instituições financeiras cooperativas;

³² O projeto inicial do Gercoop prevê como público alvo preferencialmente conselheiros e colaboradores que desejam tornar-se diretores executivos das cooperativas. Entretanto, vale ressaltar que até o momento o projeto aplica-se apenas a conselheiros.

- entendendo as grandes evoluções em todos os segmentos socioeconômicos e o aumento da concorrência entre as instituições financeiras;
- compreendendo o histórico e a formação preliminar dos conselheiros nas cooperativas do Sistema Cresol e a necessidade de fortalecer seu conhecimento sobre o sistema cooperativo financeiro;

Para a Cresol Confederação, a gestão das cooperativas deve estar calcada em dois pilares:

- **Econômico:** de modo a garantir a solidez e sustentabilidade da instituição, enquanto instrumento financeiro que integra o Sistema Financeiro Nacional. Os Conselheiros e Diretores possuem uma tarefa direta no equilíbrio da cooperativa, observando as diretrizes legais, buscando a eficiência em realizar captação local, aplicando de forma correta o crédito, trabalhando a fidelização do cooperado, orientando o crescimento e expansão da cooperativa, gerindo do orçamento com equilíbrio entre as receitas e despesas, proporcionando oportunidade de obtenção de resultado e sobras, garantindo a sustentabilidade institucional e a valorização do cooperativismo.
- **Estratégico:** baseado na perspectiva de gestão, preocupação com a comunidade e do desenvolvimento sustentável, percebe-se a importância da capacitação aos Conselheiros e Diretores, para potencializar a horizontalidade do modelo governança defendido e praticado pela Cresol. Este modelo estimula uma capilaridade do conselheiro e diretor da cooperativa em sua área de atuação, proporcionando o desenvolvimento de parcerias, estímulo para estratégias de inovação econômica, relação de fidelização com os cooperados,

presença em espaços de incidência em políticas públicas locais e regionais, gerando desenvolvimento aos associados, às comunidades e regiões onde se inserem e atuam.

Estes pilares implicam na adoção de práticas estruturais nas cooperativas, as quais afetam diretamente nas especificidades da gestão, na forma de administrar as estruturas, recursos e estratégias que dizem respeito ao envolvimento dos cooperados e da comunidade. Diante disso, tais argumentos justificam a necessidade de estruturação desta grade técnica de formação continuada.

Objetivo do Gercoop

Preparar os Conselheiros, Diretores e/ou administradores para uma gestão ampla e eficiente das cooperativas financeiras gerando conhecimentos sobre temas cotidianos das suas instituições, e solidificando a atuação voltada ao desenvolvimento do cooperativismo onde atuam.

Objetivos específicos

- Oferecer conhecimentos técnicos e sistematizados sobre o cooperativismo financeiro para uma gestão eficiente;
- Preparar lideranças cooperativistas para o desenvolvimento do cooperativismo;
- Aperfeiçoar métodos e estratégias de atuação junto à organização cooperativa e ao quadro social para gerar resultados à comunidade.

Público-alvo

A capacitação é desenvolvida para Conselheiros, Diretores e colaboradores que exercem a função direta nas cooperativas Cresol. Entre eles, alguns critérios foram definidos para orientar a estruturação das turmas e priorizar a organização.

Entre os critérios, estão as priorizadas nas primeiras turmas:

- a) Ser conselheiro da Central;
- b) Ser conselheiro das Cooperativas Singulares que se enquadrem nos critérios de classificação de cooperativas de Crédito pelo Banco Central para estruturação ou segregação de Diretoria Executiva, conforme Resolução nº 4434 de 2015;
- c) Ser indicado por uma Cooperativa Singular como candidato a conselheiro Presidente, segundo os critérios da Política de Mandatos de Conselheiros;
- d) Ser Assessor, Gerente e/ou colaborador das cooperativas que potencialmente possam exercer funções executivas nas Cooperativas Singulares;
- e) Ter expectativa de continuidade no Sistema Cresol;
- f) Após esta fase inicial, com público prioritário, o projeto destina-se a todos os Conselheiros das Cooperativas Singulares filiadas à Cresol Confederação.

O Sistema Cresol

As dificuldades de acesso ao crédito rural motivaram organizações da região sudoeste e centro-oeste do estado do Paraná no final dos anos 1980 a estruturar um fundo de financiamento para a agricultura familiar, o Fundo de Crédito Rotativo (FCR) (INFOCOS, 2016, p. 08).

O Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária - Sistema Cresol, foi criado por esta motivação no ano de 1995, inicialmente em cinco municípios paranaenses, sendo eles: Dois Vizinhos, Marmeleiro, Capanema, Laranjeiras do Sul e Pinhão. Em mais de duas décadas de existência, muitos foram os fatos que marcaram a trajetória do Sistema Cresol, sendo alguns deles: a criação da Central Baser em 2000; da Central Ascoob e da Confesol em 2008; da Cresol Central em 2004; início da expansão fora do sul em 2012; constituição da Central Sicoper em 2014 e em 2016 a mudança da

Confesol para Cresol Confederação e atualização da marca Cresol. Ou seja, a trajetória deste sistema é marcada por grandes avanços que fortaleceram ainda mais a trajetória das Cooperativas de Crédito.

Atualmente, a Cresol conta com estruturas descentralizadas garantindo assim que o princípio da autogestão seja praticado. Sua estrutura organizacional contempla Agências, Cooperativas Singulares, Central de Crédito e Confederação.

As Agências de Relacionamento são as unidades que prestam atendimento direto aos cooperados, oferecendo e atendendo as necessidades financeiras dos cooperados e comunidade. Tratam-se de Agências municipais, as quais são vinculadas à uma Cooperativa Singular.

As Cooperativas Singulares são cooperativas primárias, independentes, com organização própria, composta por Conselhos de Administração e Fiscal, que realizam o gerenciamento e o controle das Agências à ela vinculadas.

Já a Central de Crédito é um órgão de representação legal do sistema, tanto política quanto de serviços, que além de estruturar as políticas do Sistema e apresentá-lo de forma institucional, também comporta todas as áreas e departamentos que prestam serviços às instâncias menores.

E a Confederação Cresol, caracteriza-se como um órgão máximo de representação do cooperativismo solidário, agregando outras quatro centrais do mesmo segmento (INFOCOS, 2016).

São as Centrais que compõem essa estrutura de Confederação Cresol: Cresol Baser, sediada na cidade de Francisco Beltrão/PR; Cresol Central, sediada na cidade de Chapecó/SC; Cresol Sicooper, sediada na cidade de Passo Fundo/RS; Central Ascoob, sediada na cidade de Serrinha/BA.

O Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário - Cresol Instituto

Com o objetivo de fornecer soluções educacionais ao sistema de cooperativas Cresol, foi criado em agosto de 2005 o Cresol Instituto, que firmou-se com o propósito de promover conhecimento para fortalecer a vivência que inspira a cooperação.

Acreditando que a transformação começa pela educação, os programas e projetos do Cresol Instituto são ancorados em três pilares que traduzem seus desejos como instituição. São eles: Educação Financeira e Cooperativista; Sustentabilidade; e Cooperativismo Empreendedor.

A atuação do Cresol Instituto também é pautada pela concretização dos sete princípios universais seguidos pelas instituições cooperativas, pois seus projetos visam estimular o exercício de todos eles para que a educação cooperativa seja o estímulo para uma cultura de cooperação.

Diretamente, os projetos do Cresol Instituto cumprem a prática dos princípios 5º Educação, Formação e Informação, e 7º Preocupação com a Comunidade. Além disso, as ações se conectam aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Como estrutura organizacional, o Cresol Instituto é integrado à Cresol Confederação. São filiadas ao Cresol Instituto as Centrais de Crédito, suas cooperativas e Agências: Central Baser, Central Sicoper e Central Ascoob.

Enquanto estrutura de organização, o Cresol Instituto caracteriza-se como uma associação sem fins lucrativas, composta por Assembleia Geral formada por cooperativas associadas, Conselho de Administração e Fiscal, Diretoria Executiva, Gerência, e equipe técnica que formam as supervisões e áreas de atuação

do Cresol Instituto, que são: Pedagógica, Administrativa e Gestão de Indicadores, Programas e Infocos AA que trata dos projetos de Internacionalização do Cresol Instituto.

Em 15 anos de existência, destacam-se alguns dos principais fatos que marcaram a história de crescimento do Cresol Instituto.

- **2005** - Constituição do Instituto Infocos, como era chamado o Instituto;
- **2006** - Oferta do Curso de Cooperativismo em parceria com o Instituto Federal do Paraná (IFPR), marco institucional das parcerias com Universidades.
- **2007** - Estruturação da proposta pedagógica do projeto de formação de Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito.
- **2008** - Criação do programa Cooperativa Escola, que primou pela formação de colaboradores e conselheiros, e elaboração da proposta pedagógica em Gênero e Geração na parceria com Trias e Unicafes.
- **2009** - Qualificação do quadro de conselheiros com exames de equivalência ao Ensino Médio.
- **2010** - Lançamento do livro Ensaio sobre o Cooperativismo em parceria com a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste).
- **2011** - Início do projeto Um Olhar para o Futuro. No piloto lançado naquele ano participaram quatro municípios do Paraná – São João, Verê, Mangueirinha e Salgado Filho, com um total aproximado de 270 educandos.
- **2012** - Firmado convênio de cooperação para assessoria às práticas de formação das cooperativas da agricultura familiar e economia solidária.
- **2013** - Criado o plano de Formação com a Cresol Baser e lançamento do livro Cooperativismo Solidário, que reúne coletânea de artigos.
- **2014** - Implantação do Cresol EAD com ambiente

virtual de aprendizado da Cresol em parceria com a Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro), a partir da implantação de cursos de especialização.

- **2015** - Lançamento do Livro Saberes da Cooperação e do ambiente livre de pesquisas PublicaCresol, em comemoração aos 10 anos do Instituto.
- **2016** - Turma inaugural do Curso de Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (Gercoop), realização do primeiro Seminário de Formação da Cresol Confederação.
- **2017** - Criação da Trilha do Conhecimento como orientação ao desenvolvimento dos profissionais a partir do Cresol EAD.
- **2018** - Ampliação do quadro social do Cresol Instituto, com Sicoper e Ascoob e Cresol Confederação. É credenciado como AgriAgência na Agricord, recebe os prêmios a partir de suas ações: Concred Verde em ações com Jovens, Top Marketing da Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) com Olhar para o Futuro e Selo de Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) em quatro projetos que trabalham o tema.
- **2019** - Destaque Nacional em público atingido com a 6ª Semana ENEF, com 3.085 ações e mais de 52 milhões de pessoas alcançadas.
- **2020** - Finalização da terceira turma de 188 especialistas em Cooperativismo pelo Projeto Prosol com a Unicentro, além da intensificação da metodologia de aulas remotas e cursos à distância, visando minimizar os impactos da pandemia na educação.

Programas de atuação do Cresol Instituto

Os programas do Cresol Instituto são desenvolvidos para distintos públicos, sendo: colaboradores e conselheiros com um grande foco na gestão e governança das cooperativas. Já os projetos para cooperados, comunidade e parceiros objetivam estimular a

discussão sobre o cooperativismo e educação financeira (CRESOL INSTITUTO, 2020).

As ações educacionais são executadas por metodologias híbridas, intercalando aulas à distância, remotas e presenciais. A combinação de diferentes metodologias possibilita processos educacionais inovadores, que estimulem a autonomia e autodesenvolvimento das pessoas, atitudes fundamentais no universo cooperativo (CRESOL INSTITUTO, 2020).

A atuação do Cresol Instituto em seus projetos educacionais, se dá fortemente em dois programas, chamados: Programa de Relacionamento JUNTOS e Universidade do Conhecimento.

Figura 1 - Logomarca Programa de Relacionamento JUNTOS



Fonte: Cresol Instituto (2020).

O Programa de Relacionamento JUNTOS, demonstra o diferencial da Cresol como uma instituição que busca estar engajamento entre cooperativa e comunidade. A atuação neste processo se dá na construção de projetos, metodologias e materiais que subsidiam as centrais por meio de suas Agências a manterem a proximidade e envolvimento dos cooperados na vida da cooperativa.

Por meio dos 4 eixos Cooperar, Vivenciar, Liderar e Participar, são organizados os projetos específicos, tais como: Vamos Juntos Coopera, Um olhar para o futuro, Mesadinha e sua Turma, Juventude Escolas, Juventude Lideranças, Juventude Conectada, Preparação de Líderes Cresol, Trajetória de Formação de Lideranças de Base das

Agências.

No programa Universidade do Conhecimento, a atuação do Cresol Instituto se dá no apoio e subsídio à educação corporativa das centrais e cooperativas para a qualificação dos colaboradores, executivos e conselheiros, com a aplicação de metodologias presenciais e à distância. Essa atuação se dá por meio da roteirização, elaboração e customização de conteúdos técnicos, além de possibilitar o uso de tecnologias, visando a profissionalização e fomento à cultura da Cresol.

São algumas ações da Universidade do Conhecimento: Boas-Vindas ao Colaborador e Integração de Novos Colaboradores, Trilha do Conhecimento, Construção de conteúdos e Formação de Multiplicadores, Gamificação de conteúdo, Formação de Multiplicadores e Educadores, Especializações e MBAs, Qualificação de Conselheiros de Administração e Fiscal - Formação Continuada para Conselheiros, Curso para Candidatos, Curso para Eleitos, Curso para Conselhos Fiscais, Capacitação em Gestão e Relacionamento para Cooperativas de Crédito (Gercoop), entre outros.

Figura 2 - Logomarca Programa Universidade do Conhecimento



Fonte: Cresol Instituto (2020).

Além destes programas estruturados, o Cresol Instituto também presta serviços especializados como disponibilização de transmissões por meio de lives, plataformas de educação a distância corporativa e livre, também a catalogação de acervo histórico da Cresol e bibliotecas.

O apoio e incentivo a produção do conhecimento científico também é uma das frentes de serviço do Cresol Instituto. Assim, busca oportunizar o desenvolvimento de pesquisas científicas com a plataforma PublicaCresol, uma ferramenta que viabiliza pedidos e acolhimento de pesquisas acadêmicas, bem como o compartilhamento de trabalhos acadêmicos concluídos. Além disso, neste campo estão as parcerias com universidades para o desenvolvimento de cursos de especialização customizados, in company ou fornecimento de descontos em cursos de graduação e especialização.

Desenvolvimento do projeto Gercoop

O primeiro Gercoop iniciou com uma turma piloto no ano de 2016, na Central Cresol Baser. Nesta oportunidade houve um importante processo de articulação e organização da estrutura de módulos, conteúdos e estratégias pedagógicas que pudessem oferecer maior aprendizado aos participantes. Nesta primeira turma, formaram-se 41 conselheiros. No ano seguinte, em 2017, organizou-se mais uma turma na mesma Central Cresol Baser, novamente com 45 participantes, incluindo 2 participantes da Central Sicoper para que pudessem realizar e validar a metodologia e proposta do curso na sua Central de origem, ao mesmo tempo em que o Instituto e a Confederação realizaram a sensibilização para execução deste projeto junto a Conselheiros e Diretores de todas as Centrais, que por consequência, foi aceito pela Sicoper e Ascoob que iniciaram em 2018 suas turmas.

Diante das duas experiências exitosas com o Sistema Cresol Baser, no ano de 2018 o Gercoop é reconhecido pela Cresol Confederação como uma importante estratégia de formação a ser adotada pelas demais Centrais. Assim sendo, neste ano o Gercoop ampliou suas turmas anuais, e passou a ser executado em três turmas, sendo uma na Central Baser, a segunda na Central Sicoper e a terceira na Central Ascoob. Ambas as turmas seguiram a mesma grade curricular e metodologia semelhante, variando apenas alguns professores convidados em cada turma. Neste ano, o Gercoop formou

nas três turmas 117 conselheiros. Essa ampliação só foi possível pois contou com o apoio e recursos financeiros do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), meta essa que foi um dos objetos do convênio 06/2017, firmado entre Cresol Confederação, Instituto e Sescoop.

Atribuições e papéis dos atores envolvidos

O Gercoop é realizado de forma conjunta e integrada entre o Cresol Instituto e as Centrais de crédito utilizando-se de estratégias de encontros presenciais e formação no ambiente virtual de aprendizagem denominado de Cresol EAD.

Num arranjo de papéis e funções para garantir a execução do curso, o Cresol Instituto atua na coordenação, motivação e articulação entre as Centrais e os diversos coordenadores de módulos, desenvolvimento de estratégias pedagógicas, organização e revisão de material didático e gestão do projeto com gestão da “vida acadêmica do estudante” nos momentos presenciais e no Cresol EAD, enquanto ele estiver no Gercoop.

Os representantes das Centrais articulam a estruturação das turmas com base nos critérios de público-alvo e no desenvolvimento de pessoas que cada Central deseja fomentar.

Os coordenadores de módulos ou de disciplinas, que pertencem às Centrais envolvidas, estabelecem a estrutura de conteúdo e orientam sobre a contratação de palestrantes ou consultorias externas que possam colaborar com a temática ou desafios propostos em cada disciplina.

Metodologia

Cada módulo possui a carga horária mínima composta por momentos presenciais e momentos de estudo no ambiente EAD, sendo ao todo 310 horas, distribuídos em 270 horas presenciais e 54 horas de ensino EAD, mais 40 horas para dedicação ao Plano de

Ação, que deve ser elaborado ao final do curso.

Considerando o início das aulas até a apresentação final dos planos de trabalho dos participantes e entrega de certificação, o Gercoop acontece durante os meses de março a dezembro do ano corrente. Desta forma, o projeto totaliza 310 horas de atividades incluindo ações presenciais e na modalidade EAD. O quadro 01 exposto na sequência apresenta de forma detalhada o desenvolvimento do projeto e módulos.

Quadro 1 - Grade Curricular do Gercoop

Mód.	Temática	Área de coordenação	CH total
I	Sistema Financeiro Nacional	Área de Normas e Procedimentos	30h (24h+6h)
II	Fundamentação do cooperativismo: evolução, histórico e perspectivas	Área de Desenvolvimento Social	30h (24h+6h)
III	Gestão de Negócios Cooperativos	Área Comercial	60h (48h+12h)
IV	Normativos para cooperativas de crédito	Departamento Jurídico	30h (24h+6h)
V	Operacionalização das políticas de crédito de repasse	Departamento de Crédito Rural	30h (24h+6h)
VI	Gestão de risco de crédito	Departamento de Gestão de Riscos	30h (24h+6h)
VII	Governança cooperativa Cresol	Diretoria Executiva	30h (24h+6h)
VIII	Gestão estratégica de pessoas	Área de Gestão de Pessoas	30h (24h+6h)
IX	Elaboração e defesa do Plano de Ação Cooperativo	Cresol Instituto	40h
TOTAL DE HORAS DO CURSO			310 horas

Portanto, a partir da organização das turmas, de maneira

sintetizada, a metodologia de formação do Gercoop aparece assim construída por quatro momentos conforme apresentado no quadro 02 que segue.

Quadro 2 - Momentos de organização do Gercoop

Momento	Atividades	Responsáveis
01	Construção coletiva da disciplina, Disponibilização do conteúdo, Elaboração do material didático, Criação da metodologia, Suporte às aulas.	Assessores externos Colaboradores Cresol Cresol Instituto
02	Formação presencial de 3 dias (realização do módulo)	Equipes técnicas da área envolvida Cresol Instituto
03	Disponibilização digital do material no Cresol EAD, Realização da prova, Realização de trabalhos, Leituras complementares, Video-aulas, Fórum de interação, Tira-dúvidas.	Cresol Instituto Assessores externos Colaborador da Cresol
04	Apresentação e aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso, Ato de certificação e formatura.	Cresol Instituto Central de Crédito Envolvida

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Recursos de aprendizagem

Para as atividades presenciais durante o curso, são disponibilizadas material didático apostilado, conferências, palestras e atividades práticas para aprofundamento e fixação.

Para cada módulo são construídas apostilas específicas, com conteúdo teórico e prático acerca do debate desenvolvido. Na figura 03 é possível observar tal apostila

Figura 3 - Apostila do Módulo I do Gercoop



Fonte: Arquivos internos da cooperativa

As atividades em sala tornam-se ricas oportunidades de conhecimento de experiências ou palestras que instigam ao debate, aprimoramento, e à inovação por tratarem-se de contato entre os participantes, palestrantes e conferencistas de renome nacional.

Na figura 04 disposta na sequência, é possível observar uma foto da realização de um dos módulos do Gercoop, em março de 2018, turma da Central Cresol Baser.

Figura 04: Realização de um dos módulos do Gercoop

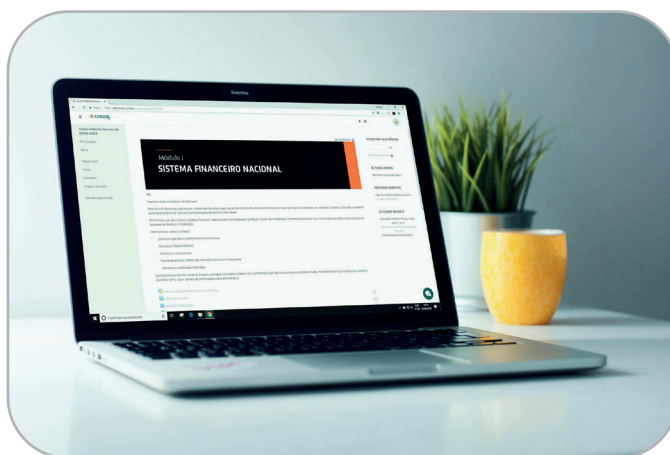


Fonte: Arquivos internos da cooperativa

Após as atividades no ambiente EAD, os participantes dispõem de todo material utilizado no presencial, mais textos, vídeos, leituras complementares, além de que, neste ambiente são realizadas a postagem de trabalhos, participação dos fóruns de debates, bem como apresentação de suas dúvidas, que serão respondidas pelo professor da disciplina.

O ambiente EAD é utilizado para a realização da avaliação de conhecimentos técnicos por meio de prova, em forma de questionários, e ou entrega de trabalhos dissertativos. Todo o material fica disponível aos estudantes durante o período de funcionamento do curso.

Figura 05: Ambiente virtual de estudos Cresol EAD



Fonte: Arquivos internos da cooperativa

Método de avaliação

Os participantes serão avaliados de forma modular e por meio do Plano de Ação.

As avaliações modulares serão compostas por percentual mínimo de 70% extraído por meio de provas no Cresol EAD, e 30%

obtidos por meio de da avaliação do coordenador do módulo a partir das atividades em sala de aula, como trabalhos, a participação, dedicação e integração, resenhas, entre outros métodos. De forma que o cursista deverá obter a média necessária para efetivação dentro daquele módulo de 70 pontos. Em cada módulo, poderá ser ofertada atividades de complementação de nota, caso o cursista não atinja o mínimo necessário de 70 pontos para aprovação.

O Plano de Ação será composto por uma temática específica escolhida pelo participante, com diagnóstico da situação e também um plano de implementação e desenvolvimento dentro da metodologia própria para o tema. Observando o que fazer, quando fazer, quem faz, onde faz, como faz e quanto custa. É acrescida a carga horária de 32 horas de preparação, mais 08 horas para participação de um seminário, onde deverão apresentar o seu Plano de ação à banca avaliadora. Para a elaboração dos Planos de Ação, os participantes contarão com o trabalho de orientação de colaboradores das Centrais designados pela coordenação do curso.

Após aprovados, passarão pelo ato de certificação e formatura. A certificação é realizada por instituição de ensino conveniada e reconhecida pelo Ministério da Educação, promovida por meio de Convênios de Cooperação entre Cresol Instituto e Universidade.

O Plano de Ação

O Plano de Ação é composto por uma temática específica escolhida pelo participante, trazendo objetivos geral e específicos, diagnóstico da situação e também um plano de implementação, desenvolvido dentro da metodologia da administração “5W2H” (what, who, when, who, where, how e how much), observando o que fazer, quando fazer, quem faz, onde faz, como faz para estimular os participantes a desenvolverem ações que sejam efetivamente aplicáveis.

O trabalho passa pela apresentação e aprovação de uma

Banca que é composta pelos profissionais que estiveram envolvidos com o curso, além de professores, consultores e convidados de outras instituições que possam contribuir na reflexão das práticas cooperativas apresentadas. As bancas trazem sugestões e tecem comentários de quais modos o projeto poderia ser aplicado e gerar melhores resultados à cooperativa e ao quadro social.

A execução do Gercoop em 2018

A execução do projeto considera a execução de turmas individualizadas por Central, e desta forma, atualmente a edição do Gercoop, em 2018, atende 27 cooperativas pertencentes a Central Cresol Baser, com 41 participantes. Destas cooperativas participantes, 24% são mulheres. A média de idade entre o grupo é de 41 anos de idade, sendo o mais jovem 31 e o mais velho 66 anos.

Na Central Cresol Sicoper, a turma é constituída por representantes de 20 cooperativas filiadas, com uma turma de 42 participantes. Entre os participantes, 9% são mulheres. A idade média do grupo é de 43 anos, sendo o mais jovem 20 anos e o mais velho com 61 anos.

Na Central Ascoob, o grupo é formado por 34 participantes. A idade média do grupo é de 36 anos, sendo o mais jovem com 23 anos e o mais velho possui 53 anos. Da turma 38 % são mulheres.

Cooperativas contempladas em 2018

Na Central Cresol Baser as cooperativas que possuem participantes são das seguintes cooperativas: sendo: Cresol Aliança - PR, Cresol Cascavel- PR, Cresol Chopinzinho-PR, Cresol Costa Oeste-PR, Cresol Nordeste - RS, Cresol Noroeste- PR, Cresol Pioneira-PR, Cresol Espírito Santo-ES, Cresol Estrada de Ferro-GO, Cresol Sudeste de Minas - MG; Cresol Grandes Rios- PR; Cresol Ibema-PR; Cresol Itapejara do Oeste-PR; Cresol Leste Paranaense-PR; Cresol Mangueirinha- PR; Cresol Tradição- PR; Cresol Rondônia - RO; Cresol

São João- PR; Cresol São Jorge do Oeste- PR; Cresol Sul- RS; Cresol Sul Paranaense- PR; Cresol Triunfo- PR; Cresol União dos Pinhais- PR; Cresol União dos Vales- PR; Cresol Vale da Águas- PR; Cresol Vale do Cotequipe- PR; Cresol Vale Europeu-SC.

Já na Cresol Sicoper os participantes representam as cooperativas de: Sicoper Irineópolis - SC; Sicoper Santo Cristo - RS; Sicoper Santa Maria- RS; Sicoper Alfredo Wagner - SC; Sicoper Witmarsum- SC; Sicoper Sarandi - RS; Sicoper Curitiba- SC; Sicoper Dona Emma- SC; Sicoper Erechim- RS; Sicoper Frederico Westphalen - RS; Sicoper Humaitá- RS; Sicoper Marcelino Ramos - RS; Sicoper Mato Grosso do Sul - MS; Sicoper Paim Filho- RS; Sicoper Pouso Redondo - SC; Sicoper São Joaquim - SC; Sicoper Tangará - MT; Sicoper Tenente Portela- RS; Sicoper Apiúna- SC; Sicoper Tiradentes do Sul- RS; Central Cresol Sicoper.

Na Ascoob, as cooperativas integrantes deste projeto de formação são oriundas de Ascoob Copec - SE; Ascoob Cooperar - BA; Ascoob Sudoeste - BA; Ascoob Itapicuru - BA; Ascoob Cocreal - AL; Ascoob Paraguassu - BA; Ascoob Sisal- BA e membros da Ascoob Central. Estas cooperativas indicaram seus representantes buscando atender aos critérios do público-alvo.

Resultados

O Gercoop já formou 5 turmas, totalizando assim 203 conselheiros qualificados, e demonstrou ser um importante espaço de capacitação por instrumentalizar conselheiros e diretores nas suas funções.

Para o Gercoop acontecer foi necessário a articulação e participação de diversos atores envolvidos, e apostar num desafio de organizar um processo com longa duração, exigindo acompanhamento constante da turma, para que esta pudesse crescer e trazer os resultados almejados.

A partir das turmas encerradas em 2016, 2017 e 2018 percebe-se a melhor atuação nas práticas cooperativas dos envolvidos, em que conseguem demonstrar um olhar mais estratégico para sua instituição, considerando fatores financeiro-econômicos e estratégicos da prática social da cooperativa onde atuam.

Dos Planos de Ação, vários projetos foram implementados do qual, a experiência resultou num valioso seminário realizado em março de 2018, na Central Cresol Baser onde foram selecionados, para exposição e propagação das ideias inovadoras dos projetos executados e demonstraram importantes mudanças nas áreas de: governança; gestão de equipes; relacionamento com quadro social, inserção na comunidade; geração de negócios financeiros, entre outros temas gerados a partir da prática destes conselheiros em suas cooperativas.

O espaço de capacitação do Gercoop se constitui como um espaço para disseminar as estratégias inovadoras da atuação cooperativa, contribuiu para fortalecer o cooperativismo e a atuação das lideranças, além disso tornou-se um ambiente para alinhamento entre as políticas e práticas adotadas pelas Centrais no que refere-se a gestão do cooperativismo financeiro, garantindo compreensão uniforme, estabilidade e solidez que uma instituição financeira precisa para crescer.

Para 2018, nas três turmas executadas, o curso se estabeleceu como um importante marco no fortalecimento do cooperativismo financeiro que acredita que os eixos estratégicos e econômico podem andar lado a lado, proporcionando aos associados e suas comunidades a geração do desenvolvimento; que por meio desta capacitação gera líderes que contribuam com a expansão do ideário cooperativo, sendo exemplo em seus discursos e práticas cooperativas.

Para as próximas edições, o projeto prevê suas atividades iniciais para o final do primeiro semestre, e encontra-se em fase de

avaliação e reestruturação da sua grade curricular. Modificações estas que estão alinhadas aos novos desafios e diretrizes estratégicas das cooperativas de crédito.

Conclusão

O movimento cooperativo em sua essência, é resultado da cooperação de várias pessoas, não há cooperativismo sem que o espírito da cooperação esteja presente em todas as práticas. Assim, o desenvolvimento de um projeto de capacitação que se constrói a diversas mãos pode, com certeza, trazer resultados mais eficazes ao modelo cooperativo.

Importante afirmar que o cooperativismo carrega em seus princípios a preocupação com a educação cooperativa, pois sabe-se que a partir dela pode-se modificar pensamentos e propagar novas atitudes com mais cooperação eficaz.

E neste projeto acima apresentado a utilização dos princípios da educação para o desenvolvimento do cooperativismo financeiro buscando aperfeiçoar as formas de melhora efetiva na vida das pessoas envolvidas com a cooperação e o cooperativismo.

O Gercoop tornou-se uma excepcional oportunidade de demonstrar que com esforço, alinhamento e cooperação, é possível constituir um cooperativismo com pessoas e para as pessoas, gerando desenvolvimento.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A ESTRATÉGIA PARA CONSTRUÇÃO DE CURSOS EAD DO CRESOL INSTITUTO

Rosiane Dalacosta³³

José Carlos Vandresen³⁴

Franciele Lorenzi³⁵

Mayá Savian Prolo³⁶

Wellington Alvim da Cunha³⁷

Introdução

O cenário atual onde as organizações estão inseridas, faz com que diariamente as mesmas direcionam seus esforços na busca por sobrevivência. Portanto, é necessário que as mesmas aprimorem constantemente seus comportamentos, passando a adotar novas práticas buscando sempre melhorar seus resultados. Neste sentido, as organizações desenvolvem planos, que podem ser denominados de estratégias, as quais visam gerar oportunidades de melhoria, e garantir o alcance dos seus objetivos e consecutivamente a sua sobrevivência.

Deste modo, os processos de capacitação desenvolvidos pelas organizações, podem ser indicados como estratégias, pois a aprendizagem obtida por meio da capacitação é um processo que garante o repasse de informações e prepara as organizações

33 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.

E-mail: rosianedalacosta@cresolinstituto.org.br

34 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.

E-mail: josevandresen@cresolinstituto.org.br

35 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.

E-mail: francielelorenzi@cresolinstituto.org.br

36 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.

E-mail: mayaprolo@cresolinstituto.org.br

37 Cresol Minas Gerais - Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária.

E-mail: wellington.cunha@cresol.com.br

para evoluírem em procedimentos operacionais, bem como no desenvolvimento de novas capacidades (WANG; AHMED, 2007).

Tais estratégias de capacitação, cada vez mais são vistas pelas organizações como meios que proporcionam o conhecimento necessário para que os colaboradores possam realizar sua função, com eficácia. Assim, a modalidade de educação à distância (EAD) é considerada uma das principais soluções para realizar tais capacitações, pois utiliza-se de meios de comunicação para proporcionar conhecimentos e repassar informações, sem limites geográficos.

No contexto das instituições financeiras, em especial para o cooperativismo de crédito, neste caso o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária - Sistema Cresol, a necessidade de capacitação constante visa aprimorar os processos de gestão e de rotinas diárias no trabalho nas cooperativas.

As cooperativas agem baseadas em alguns valores que direcionam a sua conduta e prática diária. Em especial, quando fala-se em processo de capacitação, o quinto princípio do cooperativismo: educação, formação e informação - reforça a necessidade de capacitar os membros que fazem parte das cooperativas, dentre eles seus os colaboradores.

Assim, a modalidade EAD esta que tem se mostrado uma oportuna solução para o incentivo ao constante aperfeiçoamento profissional, pois atualmente, o Sistema Cresol atua em dezessete estados brasileiros e mais de 4 mil colaboradores. O mesmo utiliza-se de tal modalidade há aproximadamente 7 anos, por meio do Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário - Cresol Instituto, visando capacitar seu público em vários locais, com baixos custos, atendendo assim sua demanda.

Diante disso, no decorrer deste trabalho será possível conhecer

o Sistema Cresol, sua trajetória, avanços, e também o Cresol Instituto, que por meio dos seus processos de formação, tem capacitado um grande contingente de colaboradores, visando qualificar a atuação profissional destes.

Objetivo

O objetivo deste estudo é apresentar as etapas para elaboração e construção de cursos na modalidade EAD no Cresol Instituto.

Referencial teórico

Estratégia: conceitos e definições

O mundo contemporâneo requer um mercado com mudanças e avanços. Assim, estar em processo constante de melhorias é fundamental para a permanência e sobrevivência das organizações. Por isso, a estratégia tem se tornado uma necessidade primária.

É comum nos questionarmos frente ao sucesso de uma e o insucesso de outra organização do mesmo setor. No entanto, é necessário compreender que há vários fenômenos que influenciam neste processo e que não existe um conceito fechado sobre o que é uma administração de forma estratégica, e também a definição sempre será diferente se considerarmos os diversos tipos de vista existentes.

Whittington (2002) diz que o conceito dado por Chandler (1962), é de que estratégia é “a determinação de metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos” e também “uma prática social, de como os praticantes da estratégia agem e interagem” (WHITTINGTON,2002).

O autor Bulgacov et al, (2007) nos traz algumas definições clássicas e importantes para estratégia, como: “é um dos

vários conjuntos de regras e decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 1991), ou “a forma de alcançar objetivos organizacionais” (BARNEY, 1996).

Enquanto uma definição usa estratégia como movimento que constitui o seu próprio negócio, outra define como plano de ação emergente. Sobretudo, destaca-se que uma das características para a implementação de estratégias, que diz respeito à interação entre indivíduos, grupos, estruturas, rotinas, políticas e níveis setoriais da organização.

Para os gestores o conteúdo e o resultado estratégico, alinhado pelos diversos atores da organização, é um desafio. A gestão do processo estratégico depende de indivíduos motivados a cooperar e a desenvolver projetos (BULGACOV, et al, 2007).

Neste sentido, Dalacosta (2017, p. 28) afirma que “as organizações precisam estar preparadas para formular estratégias e responder às necessidades do ambiente onde estão inseridas”. A autora complementa afirmando que as estratégias são respostas da organização dar respostas adequadas, por meio de mecanismos que transformam antigos comportamentos, em novas atitudes.

No contexto apresentado, portanto, compreende-se que o conjunto de ações e procedimentos adotados pelo Sistema Cresol para a criação de processos de capacitação, pela modalidade EAD, são planos adotados na busca por oferecer respostas às mudanças ambientais e necessidades da organização, as quais buscam alcançar os resultados esperados que são, a capacitação e transmissão da informação e conhecimento.

A modalidade de EAD no Sistema Cresol

A inserção da metodologia de educação a distância no Sistema Cresol iniciou em 2013, com a experiência de dois cursos presenciais, remodelados para a oferta na modalidade EAD. Foi então que em

meados de 2015 tal modalidade ganhou espaço e foi fortalecida devido à necessidade de qualificação do quadro de colaboradores na extensa abrangência geográfica em que o Sistema Cresol atua. Diante disso, é necessário cada vez mais desenvolver cursos que atendam as especificidades de cada uma das funções e cargos desempenhados pelos colaboradores e conselheiros, melhorando assim a rotina de trabalho e conseqüentemente a sustentabilidade das cooperativas. Tal estratégia é desenvolvida pelo Cresol Instituto e utilizada pelas Agências de Relacionamento, Cooperativas de Crédito, Centrais e Confederação.

Mais de mil 1.200 horas de cursos foram ofertadas, nas quais estão disponíveis no ambiente Moodle³⁸, customizado e denominado Cresol EAD. São 34 cursos de curta duração (aperfeiçoamento) em diversos temas voltados a conteúdos institucionais, de governança, sistema financeiro, negócios, administrativo, comportamentais, de liderança, entre outros.

Além dos cursos de curta duração voltados aos colaboradores e conselheiros, o Cresol Instituto oferta cursos abertos em plataforma específica para cooperados e comunidade na plataforma livre. O objetivo é aproximar cooperados, parceiros e interessados do Sistema Cresol objetivando desenvolver a responsabilidade social e também a possibilidade de novos associados.

Ainda, há também na plataforma corporativa um curso de especialização em Cooperativismo denominado MB em Estratégias Cooperativas, proveniente do projeto Programa de Especialização em Cooperativismo do Sistema Cresol (Prosol) com 380 horas, e um curso de extensão na modalidade mista, denominado Projeto de Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (Gercoop) com 440 horas.

Para garantir a produção e qualidade dos cursos EAD, o Cresol

38 Moodle é um LMS - Learning Management System vem do Inglês, também chamado de plataforma e-learning ou ainda sistema de gerenciamento de cursos, criado em 2001 é um software livre, que permite a criação de cursos páginas de disciplinas estando disponível em 75 línguas diferentes, pois é usado mundialmente, sem custos.

Instituto conta com uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais responsáveis e distribuídos entre a parte pedagógica, de programação e montagem dos cursos, de gestão, de registros e certificação, bem como endomarketing e suporte à plataforma Moodle. Diante disso, na sequência apresentaremos o fluxo de construção de cursos na modalidade EAD.

Procedimentos metodológicos

Uma vez que este trabalho aborda as particularidades e experiências individuais do contexto estudado, caracterizou com uma abordagem qualitativa de pesquisa.

Além disso, para atender ao objetivo deste trabalho, a pesquisa é do tipo descritiva, pois se propõe a descrever as características de determinado fato. Ainda, é baseada no método de estudo de caso, pois conforme destacado por Yin (2001), a mesma analisa determinado fenômeno, no seu contexto social, permitindo detalhado conhecimento sobre o fato pesquisado.

A escolha pela organização pesquisada, o Sistema Cresol, foi baseada pela mesma possuir pouco tempo de atuação com a modalidade EAD, porém, apresenta experiência exitosa. Além disso, trata-se de um ambiente de educação não formal, o que tem despertado interesse para uma pesquisa desta prática de educação corporativa.

Finalmente, no que tange a abordagem temporal, este estudo é de corte transversal considerando a realidade de 2019. Desta forma, os dados coletados não representam a evolução do fenômeno estudado no seu percurso longitudinal.

Apresentação e discussão dos resultados

Fluxo de construção de cursos EAD no Sistema Cresol

Neste tópico, o objetivo é apresentar as etapas e detalhamento e fluxo que constituem a construção de cursos EAD no Cresol Instituto. É importante enfatizar que todos os cursos são organizados em módulos ou unidades, com carga horária específica de acordo com a extensão do conteúdo, seguindo um padrão de materiais constituídos por apostila/e-book em versão .pdf diagramada, videoaula gravada pela área, transmissões ao vivo, departamento ou setor que elaborou o conteúdo teórico do curso contendo boas vindas, slides no formato .html, atividades de fixação entre módulos, pesquisa de satisfação, avaliação e certificação.

Quadro 1 - Fluxo de construção de cursos à distância e equipe

Processo/ Etapa	Profissional	Atribuições
01	Equipe técnica	Conteudista, fornecedor do insumo.
02	01 Analista Pedagógico	Avaliação e modelagem pedagógica, design instrucional e estruturação do curso.
03	01 Produtor Visual	Produção visual, criação de arte e recursos pedagógicos, diagramações.
04	01 Administrador do ambiente EAD	Configurações, postagem e customizações, administração técnica do ambiente virtual.

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Os cursos são produzidos pela equipe técnica e interna das Centrais de Crédito e da Confederação Cresol e também do Cresol Instituto. Para a construção de um curso, minimamente conta-se com as habilidades de 04 profissionais, conforme descrito no quadro 01. Desta forma, para um curso à distância ser produzido, constata-se atualmente com o seguinte fluxo e atividades de cada profissional, conforme serão descritos no quadro 02 que segue.

Quadro 2 - Descrição das etapas do fluxo de construção de cursos EAD no Cresol Instituto

Descrição da Etapa	Descrição da atividade	Atribuições
1 - Demanda (Equipe técnica)	1.1 - Identificação da demanda	Áreas, departamentos ou setores técnicos das Centrais ou Confederação
	1.2 - Disponibilização do conteúdo insumo (tabelas, gráficos, comunicados, manuais, entre outros)	Áreas, departamentos ou setores técnicos das Centrais ou Confederação
2 - Design Instrucional (Analista Pedagógico)	2.1 - Organização do conteúdo em formato de apostila/e-book, com adequação da linguagem dialógica - Design instrucional	Equipe pedagógica do Cresol Instituto
	2.2 - Adequação do conteúdo em formato de módulos - Design instrucional	Equipe pedagógica do Cresol Instituto
	2.3 - Atribuição de carga horária ao curso - Design instrucional	Equipe pedagógica do Cresol Instituto
	2.4 - Elaboração de atividades entre módulos - Design instrucional	Equipe pedagógica do Cresol Instituto
	2.5 - Elaboração de questões para prova de avaliação ao final do curso - Design instrucional	Áreas, departamentos ou setores técnicos das Centrais ou Confederação e Equipe pedagógica do Cresol Instituto
3 - Design visual (Produtor Visual)	3.1 - Diagramação e criação da identidade	Produção Visual do Cresol Instituto
	3.2 - Apresentação da proposta do curso	
	3.3 - Criação dos recursos de aprendizagem	
4 - Administração do curso	4.1 - Disponibilização do curso no ambiente EAD - postagem configuração, para análise e revisão da área e/ou departamento	Administrativo de EADs do Cresol Instituto
	4.2 - Retorno da área e/ou departamento sobre o material	

	revisado	
	4.3 - Registro no Sistema de gestão de cursos e abertura de inscrições	
5 - Oferta	5.1 - Oferta do curso na plataforma Cresol EAD	Administrativo de EADs do Cresol Instituto

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Conforme demonstrado no quadro 02, a oferta do curso ocorre na plataforma específica da organização pesquisada, o Moodle, denominada Cresol EAD, que além dos cursos para colaboradores, também contempla outras áreas específicas para cursos destinados à conselheiros, à pós-graduação em parceria com Universidades, bem como campanhas institucionais, visando fortalecer a o uso do ambiente de EAD do Sistema Cresol.

Sendo assim a etapa 01 constitui-se na identificação na demanda de formações e capacitações específicas de colaboradores que atuam especialmente nas cooperativas singulares. Com isso, as áreas técnicas das Centrais de Crédito disponibilizam conteúdos em vários formatos (comunicados, tabelas, gráficos, entre outros) para o Cresol Instituto, sendo essa a etapa 02.

Na sequência, este conteúdo é adaptado e formatado metodologicamente (atribuição de carga horária, distribuição por módulos, atividades de fixação entre módulos, elaboração em formato de apostila) pela equipe pedagógica do Cresol Instituto (etapas 2).

As atividades e questões para avaliação final descritas na etapa 2.4 são elaboradas pelas áreas técnicas, tendo em vista que são conhecedores com mais propriedade dos conteúdos por eles demandados.

Na etapa 2, observa-se, portanto, a aplicação do design instrucional, ou seja, “tecnologia educacional ou engenharia pedagógica” conforme definido por Kenski (2015, p. 21). Nestas etapas

é que são analisadas as especificidades do conteúdo, e realizado o planejamento e aplicação de técnicas e métodos necessários para o processo de ensino-aprendizagem do curso (FILATRO, 2004, p.64).

Nasequência, tais conteúdos já formatados são disponibilizados para a parte de produção visual que dará “vida” ao conteúdo por meio de programação das páginas, criação dos recursos visuais e recursos de aprendizagem estabelecidos, diagramação e design visual dos cursos. Nesta etapa é apresentada a primeira proposta a ser revisada pela área, departamento ou setor, o que corresponde à atividade 4.2. Esta revisão é de suma importância para finalizar o curso no formato idealizado. Por fim, a sua oferta ocorre na plataforma específica Cresol EAD.

Enquanto os cursos vão sendo produzidos, tanto pela parte pedagógica quanto visual, as ações de endomarketing são realizadas, com campanhas por meio de newsletters enviadas aos e-mails institucionais, gravação e reprodução de mídias de divulgação nos canais internos de comunicação, comunicados oficiais, visando elencar inscrições para realização dos cursos.

Além disso, o Cresol Instituto conta atualmente com o sistema de gestão de cursos, denominado Sistema Senior - módulo TR Treinamento. Para fins de registro, arquivo, inscrições e certificações, o curso é registrado em tal sistema. Ainda, para melhor gestão dos cursos, o Instituto possui um cronograma de inscrições, realização do curso e da avaliação, bem como de disponibilização do certificado e controle de aprovações, para que desta forma, possa haver um controle e registro mais eficiente.

Portanto, para que um curso seja construído e apresentado, muitos atores são contemplados e envolvidos, trazendo diferentes percepções, contribuições e responsabilidades.

Considerações finais

Com base nos dados obtidos, foi possível observar que a experiência do Cresol Instituto no ramo do EAD apresenta ser estruturada e exitosa. Diz-se isso porque o mesmo possui diversos cursos disponíveis, sendo a elaboração e oferta ocorre de maneira contínua, há uma rotina de criação de novos cursos instituída, o que mantém constante oferta de cursos novos.

Levando em consideração que o objetivo deste estudo foi apresentar as etapas para elaboração e construção de cursos na modalidade EAD no Sistema Cresol, encontrou-se um fluxo com etapas sequenciais, que envolvem vários atores como equipe técnica, pedagógica, de design e administrativa do Cresol Instituto.

Desta forma, ocorre uma hibridização de conhecimentos e com certeza uma importante articulação entre áreas, departamentos e setores, aliados à constante demanda por qualificações. Isso tem fortalecido muito as ações de formação como ações estratégicas para qualificação dos quadros de colaboradores e consequente sustentabilidade econômica e financeira das cooperativas nos locais e municípios onde estão presentes.

Cada vez mais, o Sistema Cresol tem envolvido em seu planejamento de áreas, departamentos e setores, a construção de cursos que visem capacitar de maneira muito consistente o trabalho de seus colaboradores.

Mesmo com o envolvimento de vários atores na elaboração e construção de cursos EAD, este processo de construção de cursos EAD constitui-se numa metodologia ativa, já que mesmo tendo toda esta dinâmica, o aluno continua sendo o sujeito, afinal este método apresenta um comprometimento com a sua própria aprendizagem, quando coloca-o como o principal responsável pela organização de seu tempo de estudo e pela conclusão do curso.

Diante disso, convém ressaltar que cada vez mais o EAD tem se fortalecido nos espaços formais e informais de educação, proporcionando custos menores e oportunizando que diversos alunos tenham acesso às mesmas capacitações, com a prerrogativa de que sempre será dele a responsabilidade e o comprometimento com a aprendizagem.

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO CRESOL³⁹

Rosiane Dalacosta⁴⁰

Marlete Beatriz Maçaneiro⁴¹

Marcos de Castro⁴²

Juliane Sachser Angnes⁴³

Introdução

O processo de globalização faz com que cada vez mais haja reflexões nos padrões de conduta das relações humanas. No caso das organizações, essa reflexão remete à concepção de que a vantagem competitiva deva ser repensada.

Desta forma, há uma dificuldade de conviver em equilíbrio, uma vez que lutam pelos mesmos recursos, pois competitividade pressupõe rivalidade entre dois ou mais atores. Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1999), isso faz com que a competitividade possa ser definida como habilidade em fabricar ou produzir produtos melhores do que seus concorrentes e, assim, há cada vez mais a busca pelos novos métodos e estruturas eficientes.

Esta busca por estruturas eficientes faz com que, durante o ciclo de vida das organizações, comumente ocorram mudanças

39 Artigo premiado entre os destaques do XXVII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ENANGRAD

40 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.
E-mail: rosianedalacosta@cresolinstituto.org.br

41 UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná.
E-mail: marlete.beatriz@yahoo.com.br

42 Unicentro – Universidade Estadual do Centro Oeste Paraná.
E-mail: marcosdecastroms@yahoo.com.br

43 DUnicentro – Universidade Estadual do Centro Oeste Paraná.
E-mail: julianeangnes@gmail.com

organizacionais, sejam elas de estruturas, costumes ou ações, estas às vezes bem sucedidas, às vezes não. Para Bio (1987), uma mudança organizacional pode ser reconhecida pela substituição de uma prática organizacional por outra considerada superior, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.

O tema das mudanças, inserido nas organizações, tem grande espaço para discussões, pois se sabe da importância de fatores culturais da organização no processo de mutação. Conforme Meyer e Rowan (1977), o ambiente organizacional pode ser compreendido em dois campos, a saber: a) ambiente técnico, que pode ser visto pela visão econômica; e b) ambiente institucional, que compreende as regras e procedimentos difundidos. Ainda, segundo os autores, é o ambiente institucional que proporciona a legitimidade às organizações.

Conforme apontado por Fonseca e Machado-da-Silva (2010), é na teoria institucional que se dá o entendimento e a compreensão dos fenômenos que ocorrem na organização. Isso por que, segundo os autores, “a relação entre as organizações e o ambiente torna-se central na teoria institucional, pois parte da ideia de que as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 17).

Nesta mesma linha, Tolbert e Zucker (1999) explicam que a teoria institucional objetiva mostrar como e por que se dá o surgimento da organização e também a forma que as ações e a cultura são estruturadas e incorporadas na organização.

A partir perspectiva institucional, esta pesquisa se propôs a identificar o grau de institucionalização das práticas realizadas pelo Sistema Cooperativo de Crédito Rural com Interação Solidária – Sistema Cresol Baser, que asseguram a capacitação técnica dos seus dirigentes, em atendimento à Resolução nº 4.434 de 2015 do Banco

Central do Brasil. Esta resolução, originalmente tinha suas disposições previstas na Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010. Seu teor jurídico trata de normas relativas à constituição das cooperativas de crédito no Brasil (BACEN, 2015).

Para tanto, considerou-se nesta pesquisa a proposição prática do artigo 35, que menciona que “a cooperativa central de crédito, ou a confederação, deve desempenhar as seguintes funções, com relação às cooperativas: [...] III – promover a formação e a capacitação permanente dos membros de órgãos estatutários, gerentes e associados” (BACEN,2015, p.35).

Parte-se do pressuposto que ao cumprirem as normativas estabelecidas pelo principal órgão regulador, há mudanças internas passíveis de serem compreendidas. Estas mudanças internas geradas a partir dessas normas podem ser compreendidas na perspectiva da teoria institucional. A teoria institucional mostra como comportamentos organizacionais são respostas não só às pressões do mercado, mas também às pressões institucionais.

Portanto, a questão norteadora da pesquisa realizada foi delimitada da seguinte maneira: quais são as práticas realizadas pelas cooperativas de crédito do Sistema Cooperativo de Crédito Rural com Interação Solidária – Sistema Cresol Baser, que asseguram a capacitação técnica dos seus dirigentes e que demonstram institucionalização?

Portanto, o objetivo específico foi configurado na institucionalização da prática de capacitação permanente dos membros estatutários, pertencentes a determinado sistema de cooperativas de crédito, a partir do modelo teórico proposto na teoria institucional de Tolbert e Zucker (1999). Estes autores criaram um modelo para medir o processo de institucionalização em etapas contínuas e sequenciais.

Este estudo se justifica, portanto, pois o Sistema Cooperativo de Crédito Rural com Interação Solidária – Sistema Cresol Baser tem atuação e possui reconhecimento nacional como referência em cooperativismo solidário. Ainda, implantou no ano de 2010 tal prática de capacitação permanente, visando cumprir a resolução citada e, em cinco anos (momento desta pesquisa), ela não fez nenhuma avaliação para verificar o grau de institucionalização deste processo. Dessa maneira, considera-se como sendo um aspecto central e justificável, realizar um estudo em cooperativas de crédito que cumprem as normativas dispostas pelo Banco Central visando à boa gestão, legitimidade e a sustentabilidade das instituições financeiras. Neste sentido, a compreensão de uma resolução específica em seu contexto prático permite captar as mudanças provocadas por ela.

Referencial Teórico

Abordagem Institucional

A institucionalização, por conduzir-se como um conjunto de ações, gera uma série de influência sobre as características das organizações e sobre os aspectos que provocam as mudanças organizacionais, características estas que antes não eram vistas ou praticadas. Assim, entende-se que esta é uma abordagem simbólica interpretativa da construção social, da realização organizacional (BERGER; LUCKMANN, 2005).

Para os autores Berger e Luckmann (1990), a institucionalização se fundamenta em bases sociológicas e antropológicas, levando em consideração que esta ciência se fundamenta nas relações humanas e suas atividades. Com base neste pensamento, é possível afirmar que as origens da institucionalização acreditam que “toda atividade humana está sujeita ao hábito” (BERGER; LUCKMANN, 1990, p. 77). Ou seja, as condutas repetidas evoluem naturalmente a um certo padrão e ordem, e a isso atribuímos o título de prática institucionalizada.

Ainda, o hábito significa que esta prática pode ser novamente

executada em outro momento, e de forma natural esta será executada com as mesmas características (BERGER; LUCKMANN, 1996).

Desta forma, é possível compreender que determinada prática só se torna institucional quando algumas ações forem repetidas com frequência e se tornam padrões habituais. Dito de outra forma, a institucionalização acontece quando determinada conduta torna-se típica de ações habituais por diferentes tipos de atores da organização (BERGER; LUCKMANN, 1990).

Com base nisso, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que a institucionalização é composta por um conjunto de ações dos indivíduos e são estas ações desenvolvidas em processos sequenciais que indicam se determinada prática está institucionalizada ou não. Medeiros e Guimarães (2006, p. 70) afirmam que “o grau de institucionalização de determinada prática se dá por uma sequência linear de eventos ordenados temporalmente”. Ainda, para os autores Tolbert e Zucker (1999), institucionalização corresponde ao processo que transforma crenças, valores e ações em regras de conduta social, compartilhadas por instrumentos e ações que demonstram aceitação e repetição.

Neste sentido, adotando a teoria de Berger e Luckmann (1990), as autoras Tolbert e Zucker (1999) segmentam o processo de institucionalização no âmbito organizacional em três fases sequenciais, a saber: primeiro a habitualização, que corresponde à etapa pré-institucional; logo em seguida a objetivação, que corresponde à etapa semi-institucional; e, por fim, a fase de sedimentação, que representa a institucionalização total da mudança. Essas fases serão melhor detalhadas no tópico que segue.

O Processo de Institucionalização - A Teoria de Tolbert e Zucker (1999)

O primeiro estágio do processo de institucionalização proposto pelas autoras é a habitualização. Essa fase pode também

ser denominada por estágio pré- institucional, pois é desenvolvida pelas organizações na procura por soluções aos seus problemas. Este processo gera comportamentos padronizados e compreende a adoção de novas estruturas e inovação nos comportamentos para a resolução de problemas específicos. Neste sentido, na busca pela solução dos seus problemas, uma organização pode adotar práticas ou processos utilizados por outra organização, o que caracteriza o entendimento de isomorfismo ou imitação.

Essas condutas repetidas podem ser provenientes de suas decisões próprias e independentes, as quais conduzem ao desenvolvimento de novas práticas, metas e planos. Porém, percebe-se que as organizações têm se tornado cada vez mais similares, pois a burocracia ou até mesmo a pressão das normativas induzem-nas a construir um ambiente de homogeneização (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Este processo de homogeneização das organizações pode ser melhor compreendido no isomorfismo, que é um processo que força uma unidade de uma população a se assemelhar às outras unidades que enfrentam as mesmas condições ambientais. Ou seja, o contexto ambiental gera a busca da adaptação de procedimentos e estruturas das organizações, gerando homogeneidade entre as mesmas – isomorfismo (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Ainda, para DiMaggio e Powell (2005), esta repetição de soluções, a qual já é desenvolvida por outras organizações, ocorre por razão de três fatores ou da combinação entre eles, quais sejam: 1) coercitivo: gerado pela influência política e da necessidade de ser legitimada, bem como a pressão de uma organização sobre a outra como, por exemplo, a relação entre cliente versus fornecedor; 2) mimético: diante da incerteza as organizações optam por espelhar em organizações já legitimadas, influenciando assim a imitação; e 3) normativo: diz respeito à profissionalização dos indivíduos, a qual contribui para a suspensão das características culturais individuais

da organização, gerado também por imposição de normativas específicas.

Os fatores principais que levam a organização à inovação e ao processo de habitualização são: a) mudanças tecnológicas, dadas por reorientações técnicas ou tecnológicas; b) legislação, ou seja, determinações legais que podem encontrar maior ou menor receptividade nas organizações; e c) forças do mercado dadas a partir de fatores econômicos (AGUIAR et al. 2005; REIS, 2011).

O segundo estágio deste processo proposto por Tolbert e Zucker (1999) é a objetificação ou estágio semi-institucional. Este estágio consiste na concordância e entendimento entre os líderes da organização a respeito do valor da estrutura, ou seja, o consenso social é que proporciona à mudança um caráter de permanência, tornando-a mais difundida. Neste estágio, os líderes da organização são os defensores da mudança.

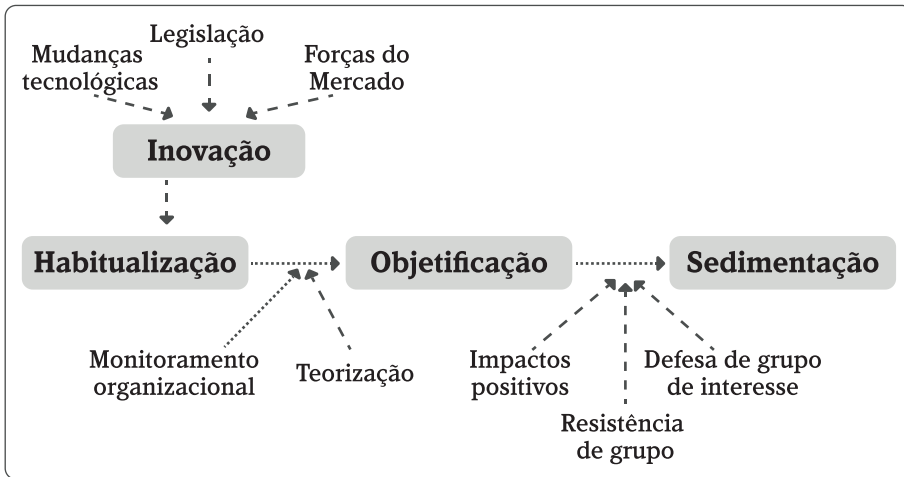
Já o último estágio também é um dos componentes chaves para a institucionalização de determinada prática. A sedimentação ou estágio de total institucionalização pressupõe a multiplicação e a permanência das estruturas desenvolvidas pela mudança organizacional, por um longo tempo.

Para que a determinada prática seja considerada como total institucionalizada, devem ser percebidos alguns aspectos como: 1) impactos positivos – resultados demonstráveis associados à estrutura; 2) resistência de grupo – pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura; e 3) defesa de grupo de interesse – pessoas que são favoráveis às mudanças na estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Estes aspectos são determinantes para a conservação das estruturas em longo prazo.

A Figura 01, proposta por Tolbert e Zucker (1999), representa os fluxos e etapas que perpassam o processo de institucionalização,

conforme acima detalhado.

Figura 1 - Etapas inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

Para melhor compreensão, o Quadro 1 apresenta um resumo com as principais características e diferenciações dos processos que compõem a institucionalização, propostos por Tolbert e Zucker (1999).

Quadro 1 - Estágios de institucionalização e comparativos dimensionais

Dimensão	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	Estágio Total Institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/ Normativo	Normativo
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na Implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 211).

O quadro 1 apresenta os comportamentos dos indivíduos ou grupos que são submetidos à institucionalização de algum processo. São destacadas as seguintes dimensões: Característica dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural e são os comportamentos pertinentes. Por fim, Tolbert e Zucker (1999) ressaltam que pode-se dizer que é uma estrutura institucionalizada quando esta é considerada pelos membros de um grupo social como eficaz e necessária.

Portanto, é possível compreender que o processo de institucionalização descrito é formado a partir de uma série de práticas de fatores que determinam o sucesso ou o insucesso da mudança organizacional. Com base nisso, este artigo busca identificar quais os fatores que indicam que o cumprimento de tal normativa foi institucionalizado pelo Sistema de Cooperativas em estudo.

O Cooperativismo e o seu Marco Regulatório

O surgimento do cooperativismo se deu durante a Revolução Industrial, na Inglaterra, em meados do século XVII, como uma alternativa para amenizar os sofrimentos vividos pelos trabalhadores do campo, que migraram para as cidades em busca de trabalho. Neste cenário, surgiu o cooperativismo como forma de amenizar os sofrimentos de um grupo de trabalhadores e facilitar o acesso aos bens e consumo (INFOCOS, 2014). Assim, o cooperativismo nasceu em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, quando 28 tecelões fundaram a primeira cooperativa, em que pessoas se reuniram para comprar itens de necessidade básica, como alimentos, ou seja, formaram uma cooperativa de consumo (BACEN, 2008).

Neste sentido, logo surgiram as cooperativas de crédito, mais precisamente quatro anos depois foi fundada a primeira cooperativa de crédito, na Alemanha, por Friedrich Wilhelm Raiffeisen. No Brasil, foi depois de cinquenta anos que esta ideia foi adotada, ou seja, em 1902 que surgiu no Brasil a primeira cooperativa de crédito, em Nova Petrópolis – Rio Grande do Sul (BACEN, 2008) por iniciativa do

padre jesuíta suíço Theodor Amstad (BÚRIGO, 2010). Ainda, segundo informações do Banco Central do Brasil (2008), a primeira norma para orientar o funcionamento das sociedades cooperativas foi publicada depois de cinco anos, a partir do Decreto do Poder Legislativo nº 979 de 1903, e Decreto nº 1.637 de 1907.

Segundo Búrigo (2010), foram firmadas as primeiras normas para funcionamento das cooperativas de crédito com a Lei nº 4.984 de 1925, com o Decreto nº 17.339 de 1926, e as regras complementares de 1929. Foi somente no ano de 1932 que se estabeleceu a primeira lei específica do cooperativismo, por meio do Decreto nº 22.239, em que eram garantidos os princípios de Rochdale⁴⁴ e a liberdade de funcionamento das cooperativas de crédito.

Anos depois, com a chegada da Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964, as cooperativas de crédito igualaram-se às demais instituições financeiras, passando a ser fiscalizadas e orientadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2008). Tais regulamentações e fiscalizações, muitas vezes provocam mudanças em procedimentos, práticas ou na estrutura organizacional das cooperativas.

Além destas legislações já citadas, o funcionamento das cooperativas é regulamentado por um vasto arcabouço de leis. Dentre as principais, o quadro 2 apresenta as principais.

Quadro 2 - Principais normativas que regulamenta as cooperativas de crédito

Normativa	Publicação	Assunto
Lei nº 5.764	16 de dezembro de 1971	Política Nacional de Cooperativismo e institui o regima jurídico das sociedades cooperativas no Brasil
Lei nº 4.594	31 de dezembro de 1964	Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências

⁴⁴ Rochdale é uma cidade na Inglaterra, onde 28 tecelões fundaram a primeira cooperativa que levou o nome de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Esta iniciativa gerou os nove princípios de Rochdale, que se tornaram referência para configurar e estabelecer parâmetros e assim identificar as sociedades cooperativas.

LC n° 130	17 de abril de 2009	Lei das Cooperativas de Crédito Lei Complementar - Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n° 4.595, de 31 de dezembro de 1964 e n° 5.764. de 16 de dezembro de 1971
Resolução n° 3.859	27 de maio de 2010	Normas relativas a constituição das cooperativas de crédito
Circular n° 3.502	26 de julho de 2010	Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas cooperativas de crédito para instrução de processos referentes a pedidos de autorização e dá outras providências

Fonte: os autores

Conforme exposto no quadro 2, é possível perceber que a base normativa do cooperativismo é composta principalmente por uma lei específica, com mais de quarenta anos de vigência. Outra constatação é que as cooperativas se equiparam legalmente às demais instituições financeiras, ou seja, as mesmas normativas que regulam os demais bancos estão presentes na orientação do trabalho das cooperativas de crédito. Percebe-se, portanto, que o cooperativismo de crédito é um vasto campo a ser estudado.

Além de ser uma forma de organização muito antiga, está submetido à regulamentação e fiscalização de órgãos importantes, que exercem influência sobre suas práticas e condutas, bem como das demais instituições financeiras. Analisar um sistema cooperativo a partir da ótica da teoria institucional é uma forma de observar se sua identidade de cooperativa solidária está sendo mantida ou se as práticas adotadas estão sendo influenciadas pela necessidade de apresentar respostas às pressões do ambiente regular e aos mecanismos isomórficos. Desta forma, baseado no referencial teórico apresentado, este trabalho então analisa o conjunto de práticas e fatores que indicam que este sistema cooperativo institucionalizou a prática de formação dos seus dirigentes, bem como identificar os fatores que facilitaram ou não esta institucionalização e, ainda,

identifica se este sistema cooperativo foi submetido ao isomorfismo.

Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa tem natureza qualitativa (MINAYO, 1992) e se caracteriza metodologicamente em um estudo de caso descritivo (STAKE, 2011). Na pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006), o pesquisador está socialmente empenhado em compreender o universo segundo o ponto de vista dos atores sociais. Destacam, ainda, que esta modalidade de pesquisa consiste em um conjunto de atividades materiais e subjetivas (interpretativas) que dão visibilidade ao mundo não apresentado (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Para tanto, este estudo foi realizado no Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária, com foco na Central Cresol Baser, a qual possui sede em Francisco Beltrão/PR.

Para a coleta de evidências, foram utilizados dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, com roteiro constituído de quatro blocos de questões abertas. No primeiro bloco, foi abordado o histórico do entrevistado na cooperativa, nível de importância do tema capacitação para a cooperativa, motivos que demandam a necessidade de capacitação, entre outros; o segundo bloco possibilitou identificar as ações relacionadas ao primeiro estágio da institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), a habitualização; no terceiro bloco foi possível identificar o nível da objetificação; e por fim, o quarto bloco de perguntas orientou a verificação do nível de sedimentação da prática em análise.

Sobre a técnica de entrevistas semiestruturadas, foram utilizados os parâmetros de Minayo (2007, p.57), a qual menciona que a entrevista é uma ferramenta de pesquisa que possibilita ao entrevistador obter informações contidas na fala dos atores sociais.

A autora ainda completa afirmando que “a entrevista se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos–objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada”.

Durante o processo de coleta de dados desta pesquisa, foi possível entrevistar três Assessores(as). Os entrevistados(as) atuam na Central das Cooperativas de Crédito e são dois do sexo masculino e uma do sexo feminino. Esta escolha dos entrevistados foi considerando o critério de envolvimento e atuação profissional destes com o tema em estudo, sendo que suas áreas de atuação na Cresol são: departamento de supervisão e normas, departamento de controles, departamento de formação. Na descrição dos resultados, foram utilizados os códigos E1, E2 e E3, que representam as informações coletadas nas entrevistas.

Os dados secundários foram obtidos por meio de leitura nos documentos da organização, tais como resoluções, regimento interno, atas, comunicados, manuais e relatórios diversos.

Por fim, a análise dos resultados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1995, p. 19), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Para essa análise, foram organizados questionamentos de forma a atender as respostas das seguintes categorias de análise: a) habituação, b) objetificação e c) sedimentação.

Foram definidas unidades de análise selecionadas a partir da fala dos entrevistados e ordenadas na análise dos resultados. O quadro 3 apresenta o resumo das categorias de análise.

Quadro 3 - Categorias de análise

Grupo de análise	Categoria
Habitualização	Implantação das exigências da resolução nº 3.859/2010 Identificação de novas estruturas
Objetificação	Consenso sobre o valor das mudanças e desempenho da organização Forte evidência sobre a mudança Torna-se difundido
Sedimentação	Torna-se permanente Grupos favoráveis às mudanças Continuidade dos processos

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme descrito no quadro 3, este estudo investigou a existência desses fatores no processo de implantação de práticas de capacitação na Cresol.

Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa foram analisados considerando as três etapas da institucionalização, conforme modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999). A primeira análise tratou dos fatores relacionados à fase de pré-institucionalização, chamada de habitualização, ou seja, aos fatores que indicam ao sistema cooperativo Cresol a adotar novas práticas de capacitação aos dirigentes. A segunda etapa envolveu os fatores que conduzem à semi-institucionalização ou objetificação.

Por fim, a terceira etapa analisou os fatores determinantes da total institucionalização ou sedimentação. Essas etapas serão analisadas nos tópicos que seguem.

Habitualização (pré-institucionalização)

Nesta etapa da pesquisa, o essencial foi identificar os fatores

que motivaram a adoção das práticas de formação. Nesse sentido, um dos princípios do Sistema Cresol é a autogestão. Este princípio pressupõe que as cooperativas sejam administradas e fiscalizadas pelos seus associados, agricultores e agriculturas familiares (CRESOL, 2015). Portanto, quando questionados sobre os motivos da ação das práticas de formação, ficou clara a opinião dos três entrevistados que o Sistema Cresol compreende a importância da formação dos cooperados que exercem cargos em órgãos estatutários, como forma de assegurar a sustentabilidade financeira do Sistema. Entretanto, nos últimos anos foram adotados procedimentos sistêmicos (E1), com regras e controles claros.

A intensificação e adoção desses controles e regras, para que essa captação acontecesse, deu-se pela assídua fiscalização do Banco Central do Brasil nas instituições financeiras, inclusive no que se refere ao cumprimento da Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010 (E1). Essas evidências confirmam o mencionado por Tolbert e Zucker (1999), quando salientam que a habitualização ao processo de institucionalização ocorre muitas vezes na busca pela solução dos seus problemas.

Vale ressaltar que tal resolução foi revogada, ficando vigente a Resolução nº 4.434, de 05 de agosto de 2015. Mesmo com a substituição da resolução, manteve-se vigente a necessidade de assegurar a capacitação técnica dos membros de cargos eletivos (E3). Diante deste cenário exposto, foi possível perceber que o grande fator que motivou a adoção dessas práticas foi a própria exigência do Banco Central, pela característica da autogestão seguida pela cooperativa Cresol. Um dos entrevistados afirmou que “antes de ter essas capacitações constantes, fazíamos alguns treinamentos pontuais de 8 horas e a gente achava que estava fazendo de um agricultor, um diretor de instituição financeira” (E3).

Esta autogestão, ou seja, a administração e fiscalização feita pelos próprios cooperados, indica que existe rotatividade nas

direções, em que constantemente novos agricultores devam ser preparados para a função de diretores (E3). Há dez anos a Cresol não possuía uma estrutura que estivesse em permanente trabalho de construção das capacitações (E3). Portanto, em 2005 foi constituído o Infocos, que é uma instituição criada e mantida exclusivamente pelo Sistema Cresol, para dedicar-se à elaboração, implantação e execução de processos de capacitação (INFOCOS, 2013).

O surgimento do Infocos (atual Cresol Instituto), demonstra a não presença de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Ou seja, a criação de uma estrutura singular mostra a especificidade deste sistema de Cooperativas de crédito e a sua preocupação com a perpetuação da sua identidade solidária.

O Instituto atua com base no levantamento e diagnóstico de necessidades de formação da Cresol, seja formações destinadas a colaboradores, diretores ou associados (E1). Nesse sentido, o entrevistado E3 mencionou que:

Desde que eu me lembro, na Cresol, no tempo que eu estava na Base Regional, era eu quem dava os treinamentos para conselheiros fiscais e alguns para os conselheiros de administração. Então, sempre teve curso. Mas não nos moldes que é hoje, tudo bem regrado, com horas, com certificado, tudo certinho. Mas treinamento sempre era dado. Tanto para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal (E1).

Verificou-se que todos os entrevistados percebem e conhecem detalhadamente a existência de processos sequenciais de formação.

Esse processo é constituído por etapas, em que o associado deve participar antes mesmo de ser eleito como diretor, e etapas após a eleição, que compreendem os níveis básico, intermediário e avançado (E2). Os associados tomam conhecimento desta necessidade,

pois a divulgação dos cursos é feita em assembleia (E2), juntamente com a prestação de informações sobre os resultados financeiros da cooperativa.

Objetificação (semi-institucionalização)

A teorização é consequência do primeiro estágio, já que depois de atualizações bem-sucedidas surgem práticas testadas para validação e avaliação de sua capacidade de generalização. Logo, se aprovadas e aceitas pelos membros da organização, seus conceitos são organizados em uma nova teoria, caracterizando-o como um paradigma (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A partir de 2011, a Central de Crédito Cresol Baser inseriu no seu Regimento Interno a formação preparatória como um pré-requisito à eleição. Logo, todas as Cooperativas Singulares (cooperativas municipais) consideraram tal medida essencial para o seu funcionamento e realizaram tal inserção (E2).

Ainda, o entrevistado E2 afirma que “como a Central tem poderes de regulamentar alguns procedimentos junto às suas filiadas, a decisão pela implantação e obrigatoriedade da participação foi mais fácil”. Nesta fala fica evidente a existência da teorização junto ao processo de habitualização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Ou seja, a prática de capacitação dos dirigentes é um assunto que tem espaço para discussão em acontecimentos importantes da Cooperativa e também está inserida em manuais. Ainda, no que se refere à teorização, foram encontrados nos registros da Cresol resoluções internas que são publicadas em janeiro de cada ano, com o objetivo de determinar essa formação. Essas resoluções mencionam que o associado que pretende participar em processo eletivo, para atuar em cargos e órgãos estatutários (Conselho de Administração e Conselho Fiscal) junto às Cooperativas Singulares, deverá previamente participar do curso de formação em Cooperativismo de Crédito, organizado e oferecido pela Cresol Baser.

Em 2010, após divulgada a Resolução nº 3.859, pelo Banco Central do Brasil, foi constituído um coletivo de colaboradores, assessores e diretores da Central para estruturar o primeiro curso, com foco na capacitação anterior ao processo eleitoral nas cooperativas.

Quando questionados sobre o entendimento dos atores sobre a formação como um pré-requisito para cargos eletivos junto à cooperativa, todos os entrevistados afirmaram que é conhecida entre os associados esta necessidade e que já se tornou habitual a procura pela formação antes da inscrição da chapa concorrente a cargo eletivo. Isso indica que esta prática está disseminada, assumindo caráter permanente (TOLBERT; ZUCKER, 1999 p.208). Tal questão é reafirmada pelo entrevistado E3, que diz:

Hoje a gente tem isso muito claro! Acho que nos últimos dois anos a gente não teve mais problemas de pessoas que quis ser diretor, sem ter participado. Tá no Estatuto e no Regimento Interno! Tem que ter uma comissão eleitoral, e quando as pessoas vão fazer a inscrição da chapa essa comissão já alerta sobre esse requisito pré, inclusive com as datas dos cursos que eles tem que participar se querem ser candidato a diretor da Cresol (E3).

No que se refere aos registros, os entrevistados mencionaram a existência de um software que concentra os registros de inscrições, certificações, conteúdos e históricos dos participantes dos processos de capacitação. Em 2014, os registros apontam que foram organizados processos distintos, conforme os níveis de conhecimento dos diretores, assim, foram realizados quatro momentos distintos de formação, com conteúdo que vão do básico ao avançado. Estes geraram 36 turmas, com um total de 1.189 participantes. Em 2015, até o mês de outubro, os registros apontam que a Cresol realizou três momentos distintos de capacitação, o que gerou 35 turmas, num total de 994 diretores participantes (E2).

Tais registros indicam que é permanente e contínua a

realização de capacitações, com várias etapas anuais e temáticas que se aperfeiçoam, conforme o tempo de permanência do diretor no cargo. Observa-se ainda a não existência de resistência entre os entrevistados para que essa prática aconteça, ou seja, todos se demonstram satisfeitos com a implantação de tal processo.

Mesmo não tendo indicadores para mensurar as melhorias em números (E1), todos os entrevistados reconhecem que os próprios resultados financeiros das cooperativas têm melhorado significativamente nos últimos anos. Grande parcela desta melhora atribui-se à capacitação avançada, que vem ocorrendo nos últimos anos. Esta evidência relaciona-se ao modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999), no que se refere ao processo de institucionalização como um todo, para que haja permanência da estrutura, é fundamental que os ocupantes de cargos estratégicos sejam defensores da mudança.

Sedimentação (institucionalização total)

Nesta etapa, um dos aspectos identificados foi a afirmação de que observa-se que as cooperativas estão sendo melhores geridas e os conselheiros conseguem participar das tomadas de decisões com consciência e argumentos plausíveis (E2).

Percebe-se portanto, que conforme os autores Fachin e Mendonça (2003) alertam, um processo institucionalizado resulta em interações com o contexto cultural e político da organização que por sua vez traz contribuições significativas para a gestão da organização.

Quando questionados sobre a sequência destas ações, conforme exposto pelo terceiro entrevistado (E3), há um compromisso anual com o aprimoramento da grade de formação para diretores. Isso evidencia o comprometimento da Cooperativa e dos seus atores, bem como o valor que esta mudança tem gerado na estrutura. Dito de outra forma, a percepção de melhorias é que faz com que a cooperativa mantenha essa prática ano a ano e possua cuidados para que haja atualizações conforme as necessidades específicas.

Com a criação da estrutura de formação, o Instituto, foram intensificadas as capacitações tanto para diretores como para colaboradores. Essa intensificação apresenta vários benefícios à cooperativa, tais como: a) profissionais que desempenham sua função com mais qualidade; b) cultura organizacional difundida com maior facilidade; c) tomada de decisões subsidiadas de conhecimento; d) legitimação da cooperativa perante aos órgãos reguladores. Ou seja, neste contexto, a estrutura nova tem um valor importante, tanto para o presente quanto para o futuro da organização (E2).

Tal prática de formação possui regras claras e um fluxo maior de cursos que acontecem anualmente. Um exemplo citado pelo entrevistado E2 é que, para os membros que compõe o cargo de Conselho de Administração, existem atualmente cursos pré-eleitoral e pós-eleitoral. O processo de formação pós-eleitoral é composto por várias etapas, sendo até três ao ano. Nesta situação, evidencia-se que como resultado deste processo institucionalizado, está a padronização de comportamentos sociais, dando clareza e caracterizando a identidade da organização, gerando então, um ambiente estável (CLEGG; HARDY, 2006).

Conforme apontado na análise da etapa de objetificação, existe a inserção dessa necessidade nos manuais internos, regimentos e resoluções específicas da organização, mencionando a formação como um pré-requisito para associados que desejem ser diretores das cooperativas de crédito (E3). Essa inserção nas normativas internas, e divulgação por meio de documento oficial (resolução), fez com que essa obrigatoriedade de capacitação fosse visualizada por todos os associados e compreendida como fundamental. Isso faz com que os(as) associados(as) que desejam se preparar para processos eleitorais procurem na cooperativa maiores informações e orientações para a participação (E2).

Outro fator importante a ser destacado é que, nos últimos anos, a procura dos diretores por capacitações externas é recorrente.

Um exemplo disso é que o nível de escolaridade dos diretores, em nível de graduação e pós-graduação, aumentou em mais de cinquenta por cento (E2). Isso demonstra que a exigência da cooperativa tem despertado o interesse para a procura de cursos externos e de nível elevado. Além do mais, observa-se o elo entre a teoria institucional e contexto ambiental da organização, tendo em vista as adequações realizadas, criação de estruturas e rotinas, objetivando a harmonia com o ambiente onde está inserida (SCOTT, 2007).

Por fim, o quadro 4 apresenta uma síntese das práticas de capacitação dos diretores da cooperativa, indicando as ações que são realizadas em cada etapa do processo de institucionalização, no modelo teórico adotado neste estudo.

Quadro 4 - Síntese dos fatores que indicam a institucionalização

Etapas do processo de Institucionalização	Fatores motivadores identificados no caso pesquisado
Habitualização (pré-institucionalização)	Legislação imposta pelo Banco Central do Brasil; Criação de uma nova estrutura - Instituto INFOCOS; Constituição de etapas e processos por nível.
Objetificação (pré-institucionalização)	Inserção do tema nos regimentos internos e estatutos; Constituição de um Coletivo; Otimização dos colaboradores internos para executar as capacitações; Monitoramento e controle feito a partir de um software de gestão de cursos.
Sedimentação (pré-institucionalização)	Exigência para tornar-se diretor da cooperativa; Consenso sobre as melhorias; Percepção de melhoria e ampliação do conhecimento dos participantes das capacitações / treinamentos; Avaliações anuais.

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que a mudança foi bem sucedida e em cada uma das etapas está um conjunto de práticas sequenciais e complementares. Nota-se que este resultado é obtido em grande parte pela importância que tem a criação de novas estruturas (habitualização) e a teorização (inserção do pré-requisito – capacitação – nos regimentos internos). Na medida em que essas medidas são tomadas, compreendesse

que os riscos para a mudança ser mal sucedida diminuíram significativamente.

Considerações finais

Este estudo buscou identificar o nível de institucionalização da prática de capacitação permanente dos membros estatutários pertencentes a determinado sistema de Cooperativas de crédito, a partir do modelo teórico proposto na teoria institucional de Tolbert e Zucker (1999). Após entrevistas e análise de documentos, foi possível detectar o manifesto de ações desenvolvidas em cada uma das etapas, conforme a teoria adotada.

Quanto à fase de habitualização, identificou-se que foi a normativa que induziu a adoção das práticas de formação e gerou as principais mudanças para a condução e realização dos processos de capacitação. Na objetificação, a adoção de algumas estruturas, tais como criação do Infocos, a adoção de softwares para registros, inserção da capacitação como critério para eleição e o apontamento feito pelos registros, indicam que esta etapa foi seguida. E, por fim, na fase de sedimentação, caracteriza-se pela criação do coletivo de pessoas que estruturam anualmente os processos de capacitação, tem dado padrão em todas as etapas, independente do lugar que estas sejam executadas. O envolvimento dos departamentos da Cooperativa gerou compromisso e responsabilidade sobre as melhorias obtidas na atuação dos conselhos eleitos, o que demonstra consenso entre os Assessores sobre o valor que tal mudança possui para a Cooperativa.

Ainda, no que se refere ao terceiro estágio da institucionalização – a sedimentação, as autoras Tolbert e Zucker (1999) identificaram três fatores essenciais para a institucionalização total, difusão e permanência de qualquer prática, que são: 1) impactos positivos; 2) resistência de grupo; e 3) defesa de grupo de interesse. Durante as entrevistas, foi possível perceber que estes são fatores muito presentes nas falas e nas práticas diárias dos entrevistados.

Todos são apoiadores das mudanças e aos procedimentos adotados nos últimos anos para a capacitação dos diretores, não possuindo nenhum tipo de resistência e defendendo os resultados obtidos e a perpetuação desta prática.

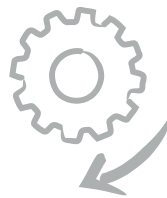
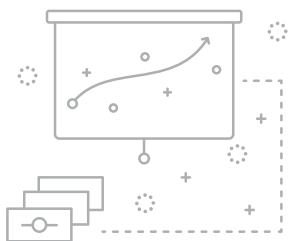
Tratando-se de cooperativas, sejam elas dos mais variados ramos, adotam princípios que são universais do cooperativismo. O quinto deles diz que as cooperativas devem prezar pela educação, treinamento e formação. Este princípio pressupõe que as cooperativas proporcionem constantes momentos de educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para seu desenvolvimento. O exercício deste princípio contribuiu para a institucionalização total da capacitação dos dirigentes, assegurando a continuidade histórica desta prática.

Entretanto, ainda precisa-se destacar um fator chave para a institucionalização total deste trabalho de capacitação, que é o fato de que somente a capacitação pré-eleitoral possui regulamentações estabelecidas. Ou seja, para candidatar-se a cargos eletivos junto a cooperativa, obrigatoriamente, o associado deve participar do processo de formação pré-eleitoral.

Portanto, em resposta ao problema deste estudo, pode-se afirmar que o processo de mudança organizacional foi bem-sucedido e, por haver mais fatores motivadores (pressão do principal órgão regulador) do que inibidores, fez com que essa mudança seguisse para o caminho da institucionalização. Ou seja, os resultados indicam que o caso em estudo está em fase de sedimentação do seu processo de institucionalização das práticas de capacitação dos seus dirigentes, comprovada pela perpetuação no campo.

Enquanto limitações a esta pesquisa, pode se considerar que, o fato de não haver ou não terem sido apresentados indicadores ou comparativos, no que se refere à gestão e governança praticada pelos

diretores participantes das práticas de formação, não possível assim evidenciar de forma concreta as melhorias obtidas por esta mudança e prática institucionalizada. Portanto, como sugestão para estudos futuros, poderia ser uma pesquisa com os diretores submetidos às práticas ou processos de formação continuados, para analisar a partir da percepção dos diretores, ao invés da percepção dos colaboradores assessores da instituição pesquisada.



Capítulo 3

Educação cooperativista e financeira: cases de boas práticas desenvolvidas pelas cooperativas Cresol



CRESOL E O PROJETO UM OLHAR PARA O FUTURO: O COOPERATIVISMO E A EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO EFEITO MULTIPLICADOR NA SOCIEDADE¹

*Franciele Lorenzi*²

*José Carlos Vandresen*³

*Rosiane Dalacosta*⁴

*Luiza Maria da Silva Rodrigues*⁵

*Wellington Alvim da Cunha*⁶

Introdução

Diariamente, ouvimos notícias a respeito da crise financeira no Brasil e no mundo. Queda na exportação, bolsa de valores oscilando, demissões em massa, desemprego entre outras questões que nos deixam em dúvida quanto o que acontecerá no final do dia. Segundo a pesquisa do SPC Brasil (2018), 65% da população brasileira tem alguma dificuldade em manter suas finanças equilibradas, dentre essa porcentagem, 45% admite que o controle das finanças pessoais não faz parte da rotina ou do controle dos gastos. Então, nos perguntamos: “como a crise irá afetar minhas finanças?”

A resposta para essa questão pode partir de quem tem conhecimento sobre educação financeira, caso contrário, as pessoas têm dificuldade em responder e inclusive, manter suas finanças em um patamar saudável e sem comprometer a sua qualidade de

1 Primeiro colocado no Prêmio Top de Marketing 2018, categoria social, organizado pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB).

2 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.
E-mail: francielelorenzi@cresolinstituto.org.br

3 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.
E-mail: josevandresen@cresolinstituto.org.br

4 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.
E-mail: rosianedalacosta@cresolinstituto.org.br

5 Cresol Instituto - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário.
E-mail: luizarodrigues@cresolinstituto.org.br

6 Cresol Minas Gerais - Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária. E-mail: wellington.cunha@cresol.com.br

vida. Fica evidente, no ranking da OCDE 2016 que, no Brasil, não recebemos letramento financeiro e, para além disso, uma educação que permita fazer escolhas responsáveis e conscientes para a igualdade de condições e não para o consumo.

Nesse sentido, o projeto Um Olhar para o Futuro (UOPF) é desenvolvido nas escolas com ações e estratégias que visam aprimorar os comportamentos na relação com o dinheiro ao mesmo tempo que fortalece, por meio do cooperativismo, o desenvolvimento local e o fortalecimento dos laços comunitários para a melhor qualidade de vida em prol da sustentabilidade econômica

O Sistema Cresol compreende que trabalhar a temática Educação Financeira e Cooperativismo nas escolas, permite que, quanto mais cedo, a pessoa for educada financeiramente, significa ter comportamentos financeiramente saudáveis, fortalecendo o comando autônomo da própria vida e, conseqüentemente, no âmbito familiar e na comunidade a qual pertence. Diante de um cenário econômico ao qual vivenciamos em nosso país, é de fundamental importância que as pessoas compreendam que a solução real para o problema financeiro é a mudança de atitude na sua relação com o dinheiro, olhando para a cooperativa como uma oportunidade para pequenos e grandes projetos de vida.

O Cresol Instituto e o Projeto um Olhar para o Futuro

O caso discutido em questão neste trabalho, faz parte do escopo de projetos desenvolvidos pelo Cresol Instituto, em especial no programa de Relacionamento JUNTOS.

O projeto Um Olhar Para o Futuro (UOPF) é desenvolvido nas escolas com ações e estratégias que visam aprimorar o comportamento na relação com o dinheiro ao mesmo tempo que fortalece, por meio do cooperativismo, o desenvolvimento local e o fortalecimento dos laços comunitários para a melhor qualidade de vida em prol da sustentabilidade econômica.

O UOPF atua, em sua maioria, em cidades interioranas de 10 (dez) estados brasileiros, locais onde muitas famílias vivem em condições de risco e vulnerabilidade social. Nesse sentido, o UOPF fortalece a esperança de transformação da realidade local, uma vez que trabalhando nas escolas causamos um efeito multiplicador na comunidade local.

Trabalhar com o Cooperativismo nas Escolas fortalece um modelo de sociedade, propondo maior interação entre crianças, pais e instituições de Ensino. Assim, as crianças compreendem a importância da cooperação, da educação da agricultura na produção dos alimentos e a preservação do meio ambiente, bem como a responsabilidade socioambiental no que se refere aos recursos naturais, principalmente aos não renováveis. Por meio da Educação Financeira, trabalhamos a importância da sustentabilidade e de como podemos cuidar do ambiente onde vivemos, sabendo de onde vem e para onde vão os produtos que consumimos.

Nesse sentido, tomando como referência os princípios que regem a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9394, de 1996), e seguindo as concepções de Educação que visam o desenvolvimento dos educandos como sujeitos sociais, historicamente situados, e a Escola como agente transformadora da sociedade, foi desenvolvido o projeto Um Olhar para o Futuro.

Nos embasamos nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN, 1998) e na Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017) que institui a Educação Financeira como um dos temas transversais.

[...] cabe aos sistemas e redes de ensino, assim como às escolas, em suas respectivas esferas de autonomia e competência, incorporar aos currículos e às propostas pedagógicas a abordagem de temas contemporâneos que afetam a vida humana em escala local, regional e global, preferencialmente de forma transversal e integradora. Entre esses temas, destacam-se: [...] educação para o consumo,

educação financeira e fiscal, trabalho, ciência e tecnologia e diversidade cultural (Parecer CNE/CEB nº 11/2010 e Resolução CNE/CEB nº 7/201023). Na BNCC, essas temáticas são contempladas em habilidades dos componentes curriculares, cabendo aos sistemas de ensino e escolas, de acordo com suas especificidades, tratá-las de forma contextualizada (BRASIL, 2017, p.19-20).

Visto que, os docentes não possuem formação ou não se sentem preparados para trabalhar com as temáticas voltadas à transversalidade (LORENZI, 2017), criamos a possibilidade de atender aos princípios educacionais no que tange a formação integral do ser humano, por meio da educação cooperativista, da educação financeira, da cidadania responsável e do envolvimento com as questões sociais.

Objetivos do UOPF

Os temas estruturantes trabalhados pelo UOPF são a Educação Cooperativista e a Educação Financeira. Acreditamos que o Cooperativismo contribui no desenvolvimento das relações interpessoais, incentivando a cidadania responsável e o envolvimento com as questões sociais, culturais, ambientais e econômicas. Por meio da cooperação todos aprendem juntos, interagem, trocam experiências e partilham significados que garantem a produção de novos conhecimentos, de novas relações dentro e fora da sala de aula (CRESOL INSTITUTO, 2019).

A Educação Financeira visa ensinar às pessoas sobre os aspectos básicos do uso e do controle do dinheiro e a realizar projetos a curto, a médio e a longo prazo. Nesse sentido, o UOPF busca instrumentalizar ações relacionadas à Educação Financeira para a formação de um sujeito capaz de realizar escolhas frente à situação financeira, bem como planejar seu orçamento impactando na qualidade de vida.

Os objetivos do UOPF, de acordo com a Proposta Pedagógica (2019), consistem em:

- Proporcionar o conhecimento sobre o Cooperativismo Solidário e a Educação Financeira;
- Despertar nas crianças o interesse e a vontade para dar sequência no conhecimento sobre o Cooperativismo local, no Brasil e no mundo;
- Oportunizar vivências pedagógicas atrativas e ações capazes de desenvolver o espírito de solidariedade, cooperação, ajuda - mútua e diálogo;
- Proporcionar a construção ativa de relações interpessoais em diferentes ambientes de aprendizagem;
- Incentivar a participação e a responsabilidade do educando pelo Meio Ambiente;
- Reconhecer a importância da participação, cooperação e competição;
- Fomentar a visão cooperativista, a importância do cooperativismo para os educandos, suas famílias e comunidade escolar;
- Ensinar a poupar e a consumir de modo consciente, ético e responsável;
- Apresentar ferramentas para a construção de decisões autônomas baseadas em mudança de comportamento.

Para que os objetivos sejam cumpridos, o desenvolvimento do UOPF conta com uma equipe de atores envolvidos composta por: Analistas Pedagógicos (alocados no Cresol Instituto), Analistas de Comunicação e Relacionamento (alocados e divididos regionalmente para a assistência de acordo com as demandas culturais e socioeconômicas de cada região do Brasil), Agentes de Formação (os quais aplicam a metodologia em sala de aula - dentre eles, colaboradores e conselheiros do Sistema Cresol, além de profissionais parceiros), e parcerias com as Secretarias Municipais de Educação e escolas.

Abrangência

Em 2019, o projeto foi desenvolvido em aproximadamente 260 (duzentos e sessenta) escolas (rurais e urbanas), em 131 (cento e trinta e um) municípios e em 10 (dez) estados brasileiros, totalizando cerca de 8 (oito) mil crianças, estudantes do 4º ano e/ou 5º ano do ensino fundamental (anos iniciais). São pré-adolescentes na faixa etária entre 9 (nove) e 12 (doze) anos.

Os municípios contemplados com o UOPF, por Estado, são:
Estado do Paraná: Francisco Beltrão, Salgado Filho, Manfrinópolis, Coronel Vivida, Mariópolis, Clevelândia, Itapejara do Oeste, Bom Sucesso do Sul, Chopinzinho, Sulina, Cruzeiro do Iguaçu, Renascença, Verê, São Jorge do Oeste, Mangueirinha, Honório Serpa, São João, Marmeleiro, Flor da Serra do Sul, Enéas Marques, Salto do Lontra e Nova Esperança do Sudoeste, Santo Antônio do Sudoeste, Pranchita, Realeza, Planalto, Itaperuçu, Cerro Azul, Bocaiúva, Morretes, Cruz Machado, Antônio Olinto, Porto Vitória, Rebouças, Rio Azul, Irati, Paulo Frontin, São Miguel do Iguaçu, Serranópolis do Iguaçu, Missal, Matelândia, São João do Triunfo, Contenda, Lapa, Rio Branco do Sul, Laranjeiras do Sul, Rio Bonito do Iguaçu, Goioxim, Virmond, Prudentópolis, Pinhão, Santa Maria do Oeste, Palmital, Arapuã, Iretama, Grandes Rios, Ortigueira, Boa Ventura de São Roque, Cândido de Abreu, Ibaiti.

Estado de Santa Catarina: Águas Mornas, Palhoça, Garopaba, Imaruí, São Bonifácio, Santo Amaro da Imperatriz, Atalanta, Braço do Trombudo, Agrolândia, Aurora, Petrolândia, Chapadão do Lageado, Leoberto Leal, Vidal Ramos, Botuverá, Schroeder, Pomerode, Rodeio, Campo Alegre, Xaxim, Santiago, Águas de Chapecó, Iraceminha, Cunhataí, Jardinópolis.

Estado do Rio Grande do Sul: Tapejara, Gentil, Ibiraiaras, Jóia.
Estado de Minas Gerais: Muriaé, Araçonga, Fervedouro, Carangola, Eugenópolis, Manhuaçu, Rosário de Limeira, Tombos, Espera Feliz,

Divino, Alto Jequitibá, Santana do Manhuaçu, Simonésia.

Estado do Espírito Santo: Muqui, Muniz Freire, Nova Venécia, Pinheiros, Vila Valério, Pancas, Mantenópolis, Marilândia, Colatina.
Estado de Rondônia: Presidente Médici, Ministro Andrezza, Cacoal, Alvorada, Rolim de Moura, Governador Jorge Teixeira, Vilhena, Ji-Paraná.

Estado de São Paulo: Capão Bonito, Apiaí, Guapiara, Ribeirão Grande, Sete Barras.

Estado do Amazonas: Codajás.

Estado do Rio de Janeiro: Santa Clara e Nova Friburgo.

Estado de Goiás: Orizona, Vianópolis e Silvânia.

O projeto é realizado anualmente nos municípios e escolas onde a Cooperativa articula sua implementação. As atividades têm início no mês de março e término em novembro de cada ano, conforme calendário letivo.

Metodologia

O UOPF é anual, seguindo o calendário letivo das escolas. As atividades iniciam no mês de março e finalizam em novembro. As aulas acontecem por meio de um encontro mensal na turma indicada pela escola, desde que seja 5º ano (ou 4º ano em casos específicos), totalizando 7 (sete) encontros com duração de 01h30min a 2h/cada - cinco aulas que abordam os temas da Coleção de livros UOPF, um encontro para a ação CooperAção e um encontro para o Intercâmbio na Cooperativa do Município.

As pessoas responsáveis por ministrar as aulas são os Agentes de Formação, dentre eles, colaboradores e conselheiros do Sistema Cresol, além de profissionais parceiros. Por ser uma atividade

extracurricular, as aulas devem ser organizadas respeitando o cronograma escolar, as orientações do(a) Diretor(a) Pedagógico das escolas participantes e o calendário de atividades do UOPF.

A metodologia dos livros da coleção UOPF está pautada no aspecto sócio-histórico-cultural dos alunos, como:

- Linguagem em suas variadas formas, os conhecimentos gerais, a compreensão dos processos da natureza e do processo de formação humana histórico-social.
- Atividades de reflexão consciente sobre os fatos humanos, os valores coletivos e individuais.
- Exploração e preservação dos recursos naturais, ambiente familiar, escolar e social.

Coleção de Livros UOPF

No início do ano letivo, cada aluno participante do projeto recebe uma coleção de livros, composta por:

Volume 1 - Somos seres sociais e cooperativos: Fortalece o conhecimento existente nas relações humanas, além de utilizar de contos infantis que representam a cooperação, solidariedade e ajuda mútua.

Volume 2 - O que é Cooperativismo: Socializa o significado Cooperativismo, e como está organizado no município, no Brasil e no mundo.

Volume 3 - Educação Financeira: Aprofunda e valoriza a importância dos conceitos de disciplina e conscientização financeira.

Volume 4 - Como funciona uma cooperativa: Apresenta o funcionamento de uma cooperativa, a participação dos associados e o trabalho que desenvolvem nos municípios.

Volume 5 - Valores e princípios do Cooperativismo: Reflete sobre a sociedade cooperativista sendo norteadas pelos princípios e os valores cooperativistas.

Figura 01: Coleção de livros - UOPF



Fonte: Proposta Pedagógica (2019)

Os sete livros foram elaborados em forma de história em quadrinhos, conforme os eixos de trabalho – cooperativismo e educação financeira. Todos eles possuem, anexos, encartes de atividades didáticas e recreativas.

Figura 02: Encartes pedagógicos



Fonte: Proposta Pedagógica (2019)

Importante ressaltar que a coleção é adaptável às condições de aprendizagem da criança com baixa visão, considerando suas necessidades educacionais específicas: livro com caracteres ampliados e com contraste de cores e recursos para a comunicação alternativa.

Livros em Braille para as crianças com deficiência visual, com o apoio do Centro de Apoio ao Deficiente Visual que abrange o município onde a escola está inserida (CRESOL INSTITUTO, 2019).

Ação CooperAção

A ação CooperAção contempla um conjunto de atividades desenvolvidas pelos Agentes de Formação nas escolas em parceria de educandos, professores, pais e comunidade.

As atividades envolvem os participantes em várias ações cooperativistas, possibilitando observar, vivenciar e aprender sobre os mais diversos temas vinculados à sustentabilidade, educação financeira e cooperativismo. As atividades são realizadas conforme a realidade local, abrangendo várias metodologias como: teatro, músicas, proteção de fonte, coleta seletiva, ações coletivas que beneficiem a comunidade e/ou bairro, hortas comunitárias, campanhas de doações, produção de cartazes, dobraduras, maquetes, pintura, colagens, intercâmbios, palestras, pesquisas, alimentação saudável, entre outros.

A ação desenvolvida por meio da CooperAção é um tema transversal das aulas do UOPF que deverá ser realizado no período previsto no calendário de atividades. As atividades poderão ser realizadas em locais externos ao ambiente escolar, desde que sejam acordadas com a equipe pedagógica da escola e autorizadas pelos pais e/ou responsáveis dos educandos.

Intercâmbio na Cooperativa local

Durante os encontros do UOPF está prevista uma visita às Cooperativas locais. Esta será uma oportunidade para muitos educandos conhecerem e interagirem com o trabalho realizado pelas Cooperativas no dia a dia, consolidando assim, as atividades que foram desenvolvidas no decorrer dos encontros nas escolas.

Certificação

Ao término do projeto, os estudantes e os professores regentes, de cada turma, receberão um certificado de 20h emitido pelo Cresol Instituto. O certificado será gerado de maneira digital em formato pdf para a impressão local.

A forma de entrega dos certificados fica a critério de cada cooperativa juntamente com a escola. Geralmente, acontece através de um evento envolvendo a escola, a comunidade e a cooperativa. Esse evento se concretiza como uma formatura, a qual representantes da Secretaria de Educação, da prefeitura municipal e escola local juntamente ao Agente de Formação e o Analista de Comunicação e Relacionamento da Cresol, realizam a solenidade de entrega da certificação aos estudantes e à professora regente.

Capacitação e formação continuada para os agentes de formação

Entendemos que os processos de capacitação e de formação continuada oferecem possibilidades para a construção conjunta de ações e estratégias que podem ser aplicadas em sala de aula, bem como a reflexão das ações que já foram desenvolvidas, por meio da análise crítica. Primeiramente, realizamos um encontro na sede Cresol Baser para os Analistas de Comunicação e Relacionamento, os quais são responsáveis pela formação dos Agentes nas cooperativas filiadas à Central Cresol Baser. Nesse processo, o Cresol Instituto coordena a metodologia, dando suporte pedagógico nas formações e à execução do projeto nas escolas. A formação continuada para os Agentes de Formação se dá em quatro (4) etapas.

Formação Regional

O objetivo geral é preparar pedagógica e metodologicamente os Agentes de Formação para as ações a serem executadas pelo UOPF nas escolas inscritas. Abordamos a Proposta Pedagógica, a qual é atualizada todos os anos, bem como a coleção de livros e suas atualizações antes de iniciar as atividades em sala de aula; ou seja, mês de fevereiro.



Cada Agente de Formação recebe um Caderno Pedagógico como instrumento para desenvolver as atividades. Neste caderno contemplamos a dinâmica de interação com a Coleção do UOPF bem como sugestões de atividades e jogos cooperativos.

Formação EAD

É ofertado, na plataforma EAD, cursos relacionados ao desenvolvimento do projeto nas escolas. O objetivo está em fornecer materiais para subsidiar a execução das atividades.

Cada Agente de Formação desenvolve uma metodologia participativa, usando a sua criatividade e aproveitando cada situação para transformá-la em vivências e conceitos que facilitem a compreensão do que está sendo aprendido. Respeitando a individualidade, valorizando o trabalho em grupo para que as

crianças aprendam os valores e princípios cooperativistas, com o intuito de praticar a ajuda mútua, a cooperação, e a solidariedade em pequenos gestos do dia a dia.

Formação Sistêmica

A formação sistêmica consiste em um encontro anual presencial com todos os Analistas de Relacionamento e os Agentes de Formação, integrantes de todos os estados onde o UOPF é atuante. O encontro é realizado no município sede da Cresol Baser e conta com oficinas de reflexão das atividades e sobre a metodologia aplicada ao projeto e, conseqüentemente, nas aulas.

Avaliação Regional

A etapa final, em novembro, reúne os Agentes de Formação e consiste em avaliar como foi o desenvolvimento do UOPF em seus aspectos positivos, bem como se encontraram dificuldades na execução em sala e parcerias com o município e a cooperativa local. Esse encontro é ministrado pelo Analista de Relacionamento e coordenado pelo Cresol Instituto.

Cronograma de execução do UOPF

Atividade desenvolvida	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Formação Recional com os Agentes de Formação	X	X										
Formação por meio de cursos disponibilizados na plataforma EAD			X		X		X		X			
Formação Sistêmica								X				
Avaliação Regional										X	X	
Aulas (encontro mensal)			X	X	X				X	X		
Intercâmbio nas Cooperativas						X		X				

Projeto Educacional CooperAção					X	X	X	X	X			
Atividade de formatura										X	X	

Além do Cronograma comum às Cooperativas, os Agentes de Formação, podem desenvolver atividades transversais, conforme algumas registradas a seguir:

- Cooperativa Escola, uma ação transversal dentro do projeto desenvolvida na sala de aula, onde alunos constituíram uma cooperativa com atividades voltadas ao desenvolvimento social;
- Intercâmbio em propriedades rurais que servem como modelo de diversificação da produção e foco na produção de alimentos;
- Intercâmbios culturais e históricos, entre eles visita à cratera vulcânica localizada na comunidade de Vista Alegre, município de Coronel Vivida;
- Visita ao museu de aviões no município de Itapejara D'Oeste;
- Visita de alunos à Colônia Tereza Cristina, berço do cooperativismo.

Considerações Finais

O projeto Um Olhar para o Futuro vem surpreendendo a cada ano com novas procuras pelas Secretarias Municipais de Educação bem como pelas cooperativas filiadas ao Sistema Cresol.

Em 2011, iniciamos com um projeto piloto em quatro (4) municípios, no estado do Paraná: São João, Verê, Mangueirinha e Salgado Filho com 270 estudantes participantes. Em 2012, já estávamos em 22 municípios no PR e 08 municípios de SC, atendendo em torno de 4.500 crianças. Nesse mesmo ano, foi lançada a primeira versão da coleção de livros. Em 2013, o projeto atingiu cerca de 7.500

crianças. Em 2018, estamos em dez (10) estados brasileiros, nos quais a Central Cresol Baser atua com aproximadamente 8.000 crianças. Estima-se que o projeto, pelo efeito multiplicador, além das crianças que participam diretamente com as aulas, tenhamos um alcance de mais de 42 mil pessoas no ambiente familiar e escolar, envolvidas direta e indiretamente com o projeto em 2018. Em proporção de Unidades de Atendimentos, filiadas à Central Cresol Baser, atendemos 54% da nossa abrangência nacional.

Este projeto proporciona uma riqueza de diversidades culturais imensuráveis de contabilizar. Os nossos Agentes de Formação Infantil, que ministram as aulas, juntamente com os Analistas de Formação, responsáveis pelo acompanhamento, aproximam as famílias das Cooperativas reforçando e reafirmando a importância de um relacionamento saudável com as finanças, bem como a possibilidade da Cooperativa como sua instituição financeira para que, de forma participativa, o sujeito possa transformar os seus objetivos em realidades palpáveis.

Se, em um momento, o educando aprende, em outro, ele ensina, o desenvolvimento torna-se dinâmico fortalecendo a ajuda mútua e o respeito às diferenças, garantindo a formação de sujeitos com valores humanos voltados para uma sociedade mais justa e igualitária.

PROJETO DE GESTÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR

Alex Jardel Da Rocha⁷

Introdução

O Projeto foi iniciado em meados de 2014, sendo que no princípio a ideia foi dar condições para os associados realizarem o controle da sua propriedade através de planilhas em “Excel”, assim a cooperativa realizou orçamentos de computadores de mesa e notebooks. Para conseguir ganhar desconto na compra com o grupo, junto aos orçamentos foram disponibilizadas linhas de crédito com taxas mais acessíveis para assim viabilizar a aquisição dessas ferramentas.

Posterior à aquisição foi iniciado as capacitações através de cursos em parceria com o SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, para que todas as famílias tivessem condições de manusear essas ferramentas, sendo desenvolvidos cursos com todos os integrantes do “Projeto de gestão”, como a Informática Básica e Inclusão Digital.

Como a grande maioria das propriedades trabalham com a atividade leiteira, muitos cursos foram voltados para essa atividade sendo: Manejo da Ordenha e Qualidade do Leite, Tratores Agrícolas, Melhoramento Genético, Nutrição Animal, Jardinagem, NR 31 Aplicação de Agrotóxicos e Eletricista Rural. Junto com essas atividades foram realizadas visitas técnicas em algumas propriedades referência em produtividade na região.

⁷ Cresol Frederico Westphalen. Assistente Negócio. E-mail: alex.rocha@cresolsicoper.com.br

O projeto se faz necessário devido a Cooperativa observar que na maior parte das propriedades rurais onde atuamos as pessoas não realizam a gestão de seus negócios. Dessa maneira surgiu a necessidade de implementar este Projeto para dar suporte aos associados e contribuir com os mesmos.

Desenvolvimento

O grande objetivo do projeto é fazer com que todas as famílias que participem consigam realizar o controle financeiro (receitas e despesas) de suas propriedades através de planilhas no Excel ou anotações em planilhas físicas (para alguns que têm mais dificuldade com a informática, para assim as mesmas fazer uma avaliação posterior a um período de implantação do Projeto).

- Fazer com que todas as famílias possuam computadores ou planilhas impressas para fazer as anotações.
- Fornecer a capacitação através de cursos e visitas em propriedade referência na região.
- Proporcionar a todas as famílias realizar a Gestão da Propriedade com acompanhamento.

Público-alvo / Municípios

Associados da área de abrangência da Cresol Frederico Westphalen – RS, distribuídos nos municípios:

- Frederico Westphalen: 10 famílias;
- Palmitinho: 8 famílias;
- Vista Alegre: 5 famílias;
- Caiçara: 1 família;
- Taquaruçu do Sul: 3 famílias.

Sendo assim, um total de 27 famílias que representam o modelo de agricultura familiar da região.

Equipe envolvida

- Colaboradores da Cooperativa;
- Instrutores do SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural;
- Associados da cooperativa e comunidade em geral.

Duração

O projeto foi iniciado em meados de 2014, o grupo inicial passou por algumas alterações, mas a base de trabalho permanece a mesma, após ser aplicado todas as etapas do projeto com o grupo, nas visitas realizadas individualmente ajudamos a realizar a gestão da propriedade, de cada família que ainda tenha alguma dificuldade em fazer esta etapa individual.

Metodologia

O Projeto foi dividido em três módulos, sendo eles:

- Módulo I: apresentação do projeto, objetivos e resultados esperados, assinatura termo de adesão e compromisso;
- Módulo II: ato de entrega dos Computadores, Capacitação para a utilização do projeto – instalações de planilhas;
- Módulo III: acompanhamento mensal nas UPF, visitas trocas de experiências na UPF dos próprios associados, demais ações que fortalecem o projeto.

Considerações finais

As propriedades assistidas pelo projeto com o passar do tempo tiveram a oportunidade de poder fazer uma reflexão de suas atuais situações financeiras. A grande maioria já apresenta um equilíbrio econômico desejado, com mais poder aquisitivo e conseqüentemente maior qualidade de vida ao meio rural, como conseqüência, proporcionando sucessão aos empreendimentos familiares.

No ano de 2019 foi aplicado um questionário às propriedades

que participam do projeto, para que assim, seja possível avaliar a evolução das mesmas, pontos negativos, pontos positivos e realizar ajustes necessários. Para que assim seja melhorado cada vez mais o projeto, sendo que os próprios associados relatam que a participação é muito gratificante, pois somente assim sabem o que realmente possuem de receita líquida em suas propriedades, e o que precisam melhorar para almejar metas futuras dentro da realidade na qual se encontram momentaneamente. Até o presente momento podemos concluir que este projeto foi muito importante para a cooperativa e os associados, estreitando laços de confiança e credibilidade, fomentando cada vez mais o cooperativismo, para assim fazer o diferencial na comunidade e região, pois a medida que as famílias melhoram a qualidade de vida isso gera um reflexo positivo na região.

JUVENTUDE COOPERATIVISTA LIDERANÇAS: UMA EXPERIÊNCIA DA CRESOL TRÊS BARRAS DO PARANÁ⁸

*Jones Maschio⁹
Edivar Álvaro Annater¹⁰
Cleverson Bordin¹¹*

Introdução

O projeto Juventude Cooperativista é uma iniciativa do Cresol Instituto, Central Cresol Baser e Cooperativas Singulares. Este se fundamenta no desenvolvimento de estratégias para maior promoção do desenvolvimento rural com sustentabilidade, objetivando o fortalecimento da sucessão familiar e a integração das políticas de agregação de valor. O projeto pretende atender jovens com idade entre 16 a 29 anos, filhos e filhas de agricultores familiares, buscando proporcionar processos educativos continuados, visando à formação da Juventude Rural como forma de estimular a sua permanência no campo, com geração de renda, qualificação social, profissional e formação de lideranças.

A agricultura familiar é reconhecida pela sua capacidade de produção de alimentos saudáveis, pelo seu envolvimento com as iniciativas de desenvolvimento local e pela sua capacidade de interação com outras atividades econômicas e sociais presentes na região. No entanto, apesar do potencial presente neste segmento, verificam-se poucas condições para a sucessão familiar destas unidades produtivas, pois a partir da década de 1990, grande parte dos filhos de agricultores tem deixado a Unidade de Produção e Vida

8 Primeiro colocado na categoria social no Prêmio CONCREDE Verde, edição 2018.

9 Cresol Oeste Catarinense. Gerente Agência Itaceminha. E-mail: jones.oestecatarinense@cresol.com.br

10 Cresol Baser. Analista Comunicação e Relacionamento. E-mail: edivar@cresol.com.br

11 Cresol Interação. Conselheiro Fiscal. E-mail: clebesonbordin8@hotmail.com

Familiar (UPVF) para buscar oportunidades de geração de renda fora do meio rural.

A evasão rural pode ser considerada o principal desafio a ser enfrentado para continuidade e consolidação da Agricultura Familiar, pois a Juventude Rural vem afirmando que sair do campo é uma condição necessária e não uma opção. Diversos desafios podem ser listados como promotores deste contexto, destacando-se os limites no acesso à terra, a ausência de tecnologias alternativas para Agricultura Familiar, dificuldades de acesso ao crédito, somado ao baixo índice de formação, lazer e saúde para o público do meio rural. Dessa forma, pode-se concluir que a definição sobre ficar ou sair do campo, não resulta exclusivamente da construção de vínculos familiares ou comunitários e de identidade com a terra, mas passam por mudanças políticas estruturais e inovação no acesso às políticas públicas.

A sucessão familiar tem sido pautada em diversos momentos nas organizações populares, visto que o número de jovens no meio rural está cada vez menor. A proposta do projeto Juventude do Cooperativista é uma iniciativa que pretende lançar estratégias para inclusão da juventude, com formação de novas lideranças, fortalecimento e inovação das relações que promovem a sucessão familiar, fomentando a participação dos jovens nas Cooperativas e nas Organizações da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Qualificando novas formas de organização social e econômica, articuladas através de processos formativos, da assessoria técnica e do acesso a políticas de produção e comercialização, oportunizando o desenvolvimento de projetos produtivos sustentáveis para a Juventude do campo.

Objetivo

Fortalecer a juventude do campo, com fomento organizacional e qualificação de suas estratégias produtivas, sociais e econômicas.

Referencial teórico

A sociedade é constituída a partir de processos estruturados pelas gerações antecessoras. Estes processos influenciam fortemente a vida do(a) jovem do campo, pois este segmento enfrenta desafios presentes nas múltiplas formas de educação, aprendizagem, trabalho e de remuneração. Esse processo impõe ao jovem um modelo tradicional de produção, que incorporado às exigências do mundo moderno, gera muitas responsabilidades na unidade familiar, provocando a necessidade de inovação nas atividades culturais, políticas, sociais, produtivas e econômicas. Desta forma, é preciso construir estratégias que permitam fortalecer este quadro, ampliando as condições para maior permanência destes jovens no campo.

Atualmente, as Cooperativas e Organizações apresentam um percentual baixo de jovens envolvidos no seu quadro social, porém, esse índice é bastante inferior quando se trata de questões administrativas, fato que demonstra uma desigual relação na condução do empreendimento, no acesso às políticas de produção, comercialização, crédito e no envolvimento da juventude nas organizações e nas Cooperativas. Para modificar este contexto é necessário que os Dirigentes locais assumam junto com as organizações, o compromisso de construção e qualificar estratégias para maior inclusão da juventude na organização e gestão social, produtiva e econômica.

Verifica-se que as unidades de produção familiar possuem condições para se organizar e concretizar projetos viáveis de produção e desenvolvimento da propriedade, mas esta afirmação só é viável, se ambos: homens, mulheres, jovens, crianças e idosos, possuem condições e estiverem predispostos a participar do projeto familiar de maneira integrada, garantindo autonomia interativa para os diversos atores participantes. Caso contrário, muitas famílias deixarão o campo, na busca por lugares que ofereçam conforto e qualidade de vida. Algo que, enganosamente, muitos acreditam estar nas cidades.

Vários pontos podem ser listados como promotores da evasão rural, destacando-se os limites no acesso à terra, a ausência de tecnologias acessíveis à pequena propriedade e o baixo nível de projetos produtivos e econômicos da Juventude. Destaca-se ainda, o fato que muitas famílias têm tratado o jovem como dependente, subordinado geralmente ao pai, sem uma renda que valorize seu trabalho. Estes fatores levam muitos jovens a migrarem para a cidade onde encontram formas de ganhar seu salário, por vezes, menor do que poderiam ganhar no campo, além do fato de se tornarem subordinados a um chefe. Estes pressupostos vislumbram a necessidade de se discutir a sucessão familiar não somente com os jovens, mas também com a família.

Com base nesta fundamentação, o projeto Juventude Cooperativista pretende fortalecer a formação humana e técnica dos jovens para que possam ser protagonistas, lideranças e multiplicadores na sua comunidade, família e na sociedade, de modo a resgatar os valores do trabalho coletivo e contribuir para a autonomia e para o empoderamento dos jovens na construção e gestão de projetos alternativos e sustentáveis de produção e vida familiar.

O aumento da participação social dos jovens tem sido alvo de inúmeros incentivos do poder público, por meio de criação de linhas de crédito, como Pronaf Jovem, e ainda pela criação de outras políticas de agregação de renda e comercialização que possuem como critério para seu acesso, a obrigatoriedade de presença de um percentual mínimo de jovens e mulheres. Entretanto, esta obrigatoriedade não gera sustentabilidade a este processo participativo, verificando-se a necessidade de se constituir juntamente com o acesso a estas políticas, estratégias para o maior crescimento das Organizações Sociais para o fomento ao trabalho e autogestão das Organizações Produtivas e Econômicas, ampliando condições para a consolidação da Agricultura Familiar como espaço de vida, de produção de alimentos, de preservação do meio ambiente, com condições de permanência e crescimento do jovem.

O fomento à juventude rural é um desafio presente em todas as organizações presentes no campo. Várias organizações já realizam ações buscando atender as demandas deste segmento social, mas ainda não se verificam ações efetivas e projetos permanentes. A ausência de projetos junto à juventude foi um limite diagnosticado e afirmado no Planejamento Estratégico Participativo (PEP) - 2015/2020 do Sistema Cresol, sendo destacada a preocupação e necessidade das Cooperativas filiadas ao Sistema realizarem ações efetivas voltadas para esse público.

Diante do contexto presente nas diversas organizações da Agricultura Familiar, o projeto Juventude do Cooperativista se justifica na necessidade de fomentar ações produtivas e de formação para os jovens agricultores familiares objetivando o fortalecimento da consciência crítica e a geração de renda, através de processos de formação continuada, assessoria técnica e do fomento ao acesso a políticas de produção e comercialização; oportunizando o desenvolvimento de projetos produtivos, de geração de renda e a implantação de inovações para maior qualidade de vida no campo; viabilizando a permanência do jovem, com iniciativas sólidas de desenvolvimento que articulem maior autonomia diante dos sistemas produtivos, com forte interação e participação nas organizações do campo.

Público-alvo

O foco deste projeto se concentrará na inclusão da juventude nas Cooperativas do Sistema Cresol, onde vários trabalhos formativos são realizados para consolidar o papel do jovem enquanto sujeito de transformação a partir do meio em que vive.

Municípios e Estados contemplados

O projeto abrange o Município de Três Barras do Paraná, localizado na Região Oeste do Estado do Paraná. No entanto, o projeto tem respaldo em todos os municípios da Região oeste do Paraná,

sendo que a Cresol tem agências em todos os municípios da região e o impacto do trabalho com os jovens na cidade de Três Barras é visível.

Equipe envolvida

Jaci Poli – Graduação em Estudos Sociais – Mestrado em História.

Ricardo Calegari – Graduado em História – Mestrado em História.

Leandro Giongo – Eng. Agrônomo.

Nelson Rintzel – Ciências Agrícolas.

Douglas Dias de Almeida – Eng. Agrônomo.

Paulo Floss – Eng. Florestal.

Jacson Cullmann – Zootecnista.

Edenilson Robson de Souza – Médico Veterinário.

Adriana de Oliveira Nava – Tecnologia em Alimentos.

Milton Tortari – Ciências Agrícolas.

Maicon Roberto Enderle – Filosofia, Teologia.

Jones Maschio – Administração Rural.

Edivar Álvaro Annater – Assistente Social.

Duração

O projeto terá duração de dois (2) anos. Ao todo serão atingidos cinco municípios, e aproximadamente, 35 jovens. As ações macro do Projeto serão acompanhadas por um Grupo Gestor, formado por representantes da Cresol Baser, Unicafe Paraná, Cresol Instituto, Assessor e contará com apoio das Cooperativas e Movimentos Populares.

Etapas	JUL/16	AGO/16	SET/16	OUT/16	DEZ/16	FEV/17	ABR/17	JUN/17	AGO/17	OUT/17	DEZ/17	FEV/18	ABR/18	JUN/18	AGO/18	OUT/18	DEZ/18
Elaboração do Programa da Juventude Cooperativista - definição da grade de conteúdos																	
Identificação e mobilização dos seis municípios que irão executar o Programa																	

I Etapa - Aula Inaugural																			
II Etapa - História da Agricultura																			
III Etapa - Geração de Renda e Agregação de Valor																			
IV Etapa - Geração de Renda e Agregação de Valor																			
V Etapa - Geração de Renda e Agregação de Valor																			
VI Etapa - Geração de Renda e Agregação de Valor																			
VII Etapa - Geração de Renda e Agregação de Valor																			
VIII Etapa - Gestão																			
IX Etapa - Gestão																			
X Etapa - Gestão																			
XI Etapa - Gestão																			
XII Etapa - Organização Social																			
XIII Etapa - Organização Social																			
XIV Etapa - Seminário de Encerramento Coletivo das Seis regiões																			

Procedimentos metodológicos

O projeto Juventude Cooperativista foi desenvolvido pelo Cresol Instituto e Central Cresol Baser e executado pelas Cooperativas Singulares através de ações contínuas e complementares de formação social, produtiva, comercial e econômica. O processo de desenvolvimento e implementação acontece de maneira interativa e complementar, buscando fortalecer o empoderamento dos jovens na

Unidade Familiar e ampliar sua participação social.

As atividades do projeto são desenvolvidas no município de Três Barras do Paraná no Estado do Paraná, com envolvimento de aproximadamente 35 jovens de maneira direta, podendo este número ser ampliado de acordo com nível de assertividade e com os resultados alcançados durante sua execução. Diante dos desafios presentes neste segmento social, o projeto terá duração de dois anos, prevendo 14 etapas presenciais, totalizando 224 horas, que poderão ser ampliadas, de acordo com a assimilação e envolvimento dos participantes.

O processo de formação se dará em quatro eixos centrais com temas pré definidos e temas transversais de acordo com as demandas dos jovens, buscando fortalecer debates sobre Políticas Públicas, Conjuntura do Sistema Agrícola e Pecuário brasileiro, Educação, Relações Sociais, Produtivas, Econômicas e Cooperativismo Solidário.

A organização curricular da proposta se orientará no diálogo constante com a realidade dos jovens e na interação com a comunidade, estruturando-se em questões que serão desencadeadas a partir da realidade prática dos alunos, fundamentada com quatro eixos centrais: 1º. A História da Agricultura, Políticas Agrícolas e Agrárias, 2º. Geração de Renda e Agregação de Valor, 3º. Gestão da Propriedade, 4º. Organização Social, Produtiva e Econômica e temas transversais associados ao plano de formação. Os temas geradores, bem como, os transversais serão elencados através de uma pesquisa participativa que será aplicada junto aos jovens na primeira fase do projeto, podendo estes ser modificados de acordo com a dinamicidade das ações executadas.

Na primeira fase do projeto será realizado processo de sensibilização das Cooperativas e Organizações parceiras, articulando de forma participativa a estratégia e a definição dos jovens que farão parte do projeto Juventude Cooperativista. Esta articulação deverá

ser desenvolvida de forma participativa, mas com a utilização de critérios que viabilizem a inclusão de jovens com predisposição e condições pessoais para implantar projetos inovadores de produção e vida familiar.

Na segunda fase, o projeto prevê a realização de ações formativas que irão subsidiar os participantes, viabilizando a abertura e dinamicidade para construção de um projeto de produção e de vida sustentável. Esta formação deverá ser realizada de forma inovadora, valorizando a participação juvenil, mas também ampliando o seu empoderamento diante dos desafios presentes no cenário produtivo, social e econômico da Agricultura Familiar.

O projeto prevê acompanhamento técnico objetivando diagnosticar a realidade de suas Unidade de Produção, ajudando a construir Projetos Profissionais de Vida dos Jovens (PPVJ), gerando ações locais, regionais e estaduais, implementados com metodologia multiplicadora para novos participantes, garantindo assim, a implantação e financiamento de projetos sustentáveis e a continuidade dos processos gerados no projeto Juventude Cooperativista.

As fases do projeto serão desenvolvidas de maneira complementar e interativa. O PPVJ terá início no primeiro encontro e será acompanhado durante todo o projeto. Todas as propriedades serão mapeadas e receberão ações do programa de Assistência Técnica e a Extensão Rural - ATER sobre questões produtivas e econômicas para os jovens e suas famílias, abordando iniciativas para qualificar estratégias de geração de renda e sucessão familiar. O ATER terá função importante na elaboração e desenvolvimento do projeto de vida dos jovens, pois atuará "in loco" junto às unidades familiares de cada jovem.

Para ampliar o envolvimento participativo na execução do projeto, serão realizadas parcerias com as Casas Familiares Rurais e demais Organizações que trabalham com a juventude, com o objetivo

de incluir jovens estudantes e utilizar infraestruturas já existentes na realização das etapas formativas.

Todas as ações do projeto terão o envolvimento das famílias, seja na definição e elaboração do projeto profissional de vida ou participando nos momentos de formação e apoiando as inovações proporcionadas pelo aprendizado adquirido pelo jovem durante seu período de formação.

Apresentação dos Resultados

1. Reunião com as Cooperativas para debater a adesão ao projeto Juventude Cooperativista.
2. Elaborar a Proposta Pedagógica e o Plano de Ação do projeto Juventude Cooperativista.
3. Conscientizar os Jovens e suas famílias sobre a importância do Associativismo, Cooperativismo e a Economia Solidária.
4. Realizar uma Pesquisa Participativa para que os Jovens possam contribuir com a construção da Proposta Técnica Pedagógica que será desenvolvida no projeto Juventude Cooperativista.
5. Capacitar Jovens Agricultores Familiares em processos produtivos, comerciais.
6. Oportunizar aos Jovens e suas Famílias o desenvolvimento de suas Unidades de Produção e Vida Familiar com autonomia e independência por meio de seus Projetos de Vida.
7. Realizar momentos de intercâmbio em experiências referenciais locais e regionais.
8. Integrar as ações com os Jovens às demais ações desenvolvidas pelas entidades parceiras como feiras, assistência técnica e extensão rural – ATER, habitação e demais ações da Agricultura Familiar.
9. Socializar e debater através de seminários, o papel do jovem na sociedade, nas Organizações e movimentos populares e nas Cooperativas de Economia Solidária.
10. Criar meios de comunicação em rede para que os jovens que farão parte do Projeto possam estar interligados mantendo uma constante troca de experiências.

11. Integrar as demais áreas do sistema Cresol como Carteira Comercial, Carteira de Repasse, Habitação e demais, ao projeto Juventude Cooperativista.

Objetivo 1 - Reunião com as Cooperativas para debater a adesão ao Programa Juventude Cooperativista

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Reunião para debater a adesão ao Programa Juventude Cooperativista.	- Convidar Presidentes e Conselheiros das Cooperativas Singulares para socializarem e debaterem as estratégias de ação do Programa nas Cooperativas.	Julho e Agosto / 2016	Grupo Gestor.	-

Objetivo 2 - Elaborar a Proposta Pedagógica e o Plano de Ação do Programa Juventude Cooperativista.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Elaborar a Proposta Pedagógica e o Plano de Ação do Programa Juventude Cooperativista.	- Consolidar o Projeto de Execução e a partir deste, propor a Grade Curricular, métodos e processos avaliativos para elaboração da Proposta Pedagógica.	Julho a Outubro / 2016	Grupo Gestor Direção das Instituições organizadoras.	-

Objetivo 3 - Conscientizar os Jovens e suas famílias sobre a importância do Associativismo, Cooperativismo e a Economia Solidária.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Apostilas Pedagógicas, Encontros em Instituições Escolares, Cooperativas, Associações, Propriedades Rurais.	- Elaboração de Apostilas Pedagógicas, Aulas teóricas e práticas, Palestras, Visitas de Estudo à propriedades rurais da região.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem com Assessorias (se necessário)

Objetivo 4 - Realizar uma Pesquisa Participativa para que os Jovens possam contribuir com a construção da Proposta Técnica Pedagógica que será desenvolvida no Programa Juventude Cooperativista.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Aplicação de um instrumento como a Pesquisa Participante.	- Elaboração de Apostilas Pedagógicas, Aulas teóricas e práticas, Palestras, Visitas de Estudo às propriedades rurais da região.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem com Assessorias (se necessário)

Objetivo 5 - Capacitar Jovens Agricultores Familiares em processos produtivos, comerciais e cooperativos nas propriedades rurais.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Trazer elementos que sirvam de subsídios para debater e refletir sobre a conjuntura atual dos Sistemas produtivos da região onde os jovens se encontram e a partir deste, outras áreas de abrangências.	- Ministrar aulas com ênfase nos aspectos produtivos, comerciais e cooperativistas por meio de slides, filmes, livros e fichas pedagógica. Trabalhos em equipe, Palestras, Seminários, entre outros.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local, Corpo Docente.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem com Assessorias (se necessário)

Objetivo 6 - Oportunizar aos Jovens e suas Famílias o desenvolvimento de suas Unidades de Produção e Vida Familiar com autonomia e independência por meio de seus Projetos de Vida.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Trabalhar com os Jovens as Políticas Públicas Agrícolas, Agrárias, Habitação, Saúde, entre outras.	- Fazer abordagem nas aulas retratando os problemas existentes ressaltando os requisitos para o acesso a essas Políticas. Trabalhar com o Jovem na elaboração de seu Projeto de Vida. Realizar Visitas, Palestras, Seminários, entre outros.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local, Corpo Docente.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem com Assessorias (se necessário)

Objetivo 7 - Realizar momentos de intercâmbio em experiências referenciais locais e regionais de organização de jovens.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Visitas de Estudo em Cooperativas, Instituições Escolares e Propriedades Rurais.	- Visitas em Instituições parceiras e/ou participantes do Programa, visitas às Propriedades Agrícolas de referência da região.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local, Corpo Docente.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem e palestrantes (se necessário)

Objetivo 8 - Integrar as ações com os Jovens às demais ações desenvolvidas pelas entidades parceiras como feiras, Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, habitação, empreendimentos da Agricultura Familiar.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Integrar os demais Programas existentes no Cooperativismo Solidário e Agricultura Familiar ao Programa Juventude Cooperativista.	- Mapear os participantes dos Programas existentes com objetivo de correlacionar com os demais Programas existentes. Tanto em nível de juventude quanto a nível familiar. - Sensibilizar da importância e integração dos Programas para os Jovens e consequentemente suas famílias para que façam parte dessas atividades.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local, Corpo Docente.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem e palestrantes (se necessário)

Objetivo 9 - Socializar e debater através de seminários, o papel do jovem no Cooperativismo Solidário da Agricultura Familiar.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Incluir no Jovem a importância do Cooperativismo Solidário, bem como, de sua importância para o desenvolvimento econômico e social.	- 3 Seminários na área de abrangência da Cooperativa. - 2 Seminário Regional com participação de todas as Cooperativas.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Grupo Gestor, Cooperativa Local, Corpo Docente.	Valores com materiais pedagógicos, despesas com visitas /alimentação e hospedagem e palestrantes (se necessário)

Objetivo 10 - Criar meios de comunicação em rede para que os jovens que farão parte do Projeto possam estar interligado mantendo uma constante troca de experiências.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Utilizar tecnologias disponíveis para que os jovens possam realizar trocas de informações relacionadas ao programa Juventude Cooperativista.	- Criar uma página on-line do programa para que se possa fazer postagens referente as ações e procedimentos do programa, bem como grupos em mídias sociais objetivando maior interatividade entre organizadores e jovens.	Outubro 2016 a Março 2017.	Grupo Gestor, Cooperativa Local.	-

Objetivo 11 - Integrar as demais áreas do sistema Cresol como Carteira Comercial, Carteira de Repasse, Habitação e demais, ao Programa Juventude Cooperativista.

O que fazer	Camo fazer	Quando	Quem	Recursos Financeiros
- Usar o espaço de formação para a divulgação de produtos e serviços disponíveis na Cooperativa Cresol.	- Envolver gerentes e analistas das cooperativas singulares para momentos de explanação sobre os produtos.	Outubro 2016 a Dezembro 2018.	Cooperativa e singulares e Cresol Baser.	-

Apresentação e discussão dos resultados

Embora o projeto Juventude Cooperativista seja um projeto de formação e capacitação, sua viabilidade econômica pode ser apontada em elementos como melhoramento de renda dos jovens que através da formação e acompanhamento técnico terão condições de melhorar a renda da unidade de produção. Destaca-se como forte indicador de viabilidade, o fato que todos os jovens que permanecerão no projeto terão os projetos econômicos em construção ou acabados, o que possibilitará a elaboração e acompanhamento técnico especializado para que possam executar seus projetos nas unidades familiares, buscando rendimento econômico, qualidade de vida e principalmente, proporcionando a sucessão familiar.

Para a Cresol e demais organizações que propõe esse projeto, terão em seus quadros de associados jovens e suas famílias com formação de consciência, compreensão do Cooperativismo e Associativismo. Jovens com perfis de lideranças, dispostos a darem continuidade às Organizações populares que compõem a Agricultura Familiar. No caso da Cresol, terá aproximadamente 35 projetos produtivos com viabilidade de financiamento, podendo ser financiado desde de linhas como o Pronaf Jovem a outras tantas linhas que a Cresol disponibiliza, além de contar com ações como:

- Melhorar a renda das 35 famílias participantes do projeto;
- Elaboração de 35 projetos profissionais de vida, com viabilidade de financiamento junto a Cresol;
- Aumento de 35 jovens sócios no sistema Cresol;
- Formação de 35 novas lideranças juvenis para sucessão das cooperativas;
- Profissionalização da gestão das propriedades rurais participantes do projeto;
- Oportunizar a sucessão familiar através da formação, geração de renda e acesso ao crédito;

Considerações finais

O fomento à juventude rural é um desafio presente em todas as Organizações presentes no campo. Várias Organizações já realizam ações buscando atender as demandas deste segmento social, mas ainda não se verificam ações efetivas e projetos permanentes. A ausência de projetos junto à Juventude foi um limite diagnosticado e afirmado no PEP - 2015/2020 do Sistema Cresol, sendo destacada a preocupação e necessidade das Cooperativas filiadas ao Sistema realizarem ações efetivas voltadas para esse público.

Concluimos diante deste contexto presente nas diversas Organizações da Agricultura Familiar, que o projeto Juventude

Cooperativista tem papel fundamental na necessidade de fomentar ações produtivas e de formação para os jovens agricultores familiares objetivando o fortalecimento da consciência crítica e a geração de renda, através de processos de formação continuada, assessoria técnica e do fomento ao acesso a políticas de produção e comercialização; oportunizando o desenvolvimento de projetos produtivos, de geração de renda e a implantação de inovações para maior qualidade de vida no campo; viabilizando a permanência do jovem, com iniciativas sólidas de desenvolvimento que articulem maior autonomia diante dos sistemas produtivos, com forte interação e participação nas Organizações do campo.

EXPERIÊNCIA DE COOPERATIVA NA ESCOLA CRESOL UNIÃO DOS PINHAIS

Vilmar Luiz Bombana¹²

Ivan Duarte¹³

Apresentação

A cooperativa na escola possui todas as características de uma cooperativa de serviço, desde a sua concepção até a forma de condução de seus trabalhos, ela é uma atividade do projeto Um Olhar Para o Futuro.

A CEPAK – Cooperativa Educacional Pública Alunos da Kenedy. Uma cooperativa simbólica experimental desenvolvida para que os alunos participantes do projeto tenham a oportunidade de exercitar na prática os conteúdos teóricos.

Constituir uma cooperativa na escola foi uma maneira encontrada de disseminar o conhecimento cooperativista na prática, através dele as crianças aprendem como se constitui uma cooperativa, quais documentos são necessários e como se dá o processo na tomada de decisões.

A cooperativa na escola possibilita às crianças vivenciarem o dia a dia de uma cooperativa, visto que a mesma possui sua direção e conselheiros, estatuto e plano de ação, com diversas ações voltadas à vida em comunidade e no bem comum.

12 Conselheiro Cresol União dos Pinhais. E-mail: vilmar.bombana@cresol.com.br

13 Conselheiro Presidente Cresol União dos Pinhais. E-mail: Ivan.duarte@cresol.com.br

Em seu segundo ano de funcionamento a cooperativa desenvolveu algumas atividades em prol da escola e dos alunos, dentre elas a Ciranda da Leitura, projeto que consiste na elaboração de um local para abrigar livros que ficam disponíveis para leitura, tanto no intervalo de aulas quanto para serem levados para casa e compartilhados com familiares.

A geladeira (a qual é adquirida por meio de doação e que não serve mais para armazenar alimentos) foi escolhida como local para os livros por ser um eletrodoméstico usado nas residências para armazenar alimentos e que precisam de cuidados para não estragar. Assim como o corpo precisa de alimentos para se manter saudável, assim também nosso conhecimento necessita ser alimentado. A geladeira “biblioteca solidária” fica no saguão da escola e pode ser acessada por toda a comunidade escolar.

O comprometimento das crianças em cuidar e fazer o controle de quem leva os livros, é algo a ser destacado, porém a surpresa maior foi vê-los executando ações que até mesmo os adultos têm dificuldades em certos momentos, como no caso da constituição da assembleia, criação de estatuto, regimento interno e elaboração da logomarca da cooperativa.

É realizado intercâmbio com escolas do interior, haja vista que a Escola Municipal Presidente Kenedy está situada na cidade, com objetivo de trocar experiências e para que as crianças do meio urbano tenham conhecimento do processo produtivo de alimentos.

Atualmente, o projeto está em pleno andamento, com a eleição de novos diretores e elaboração de novas ações a serem realizadas na escola durante este ano. A nova direção executiva da cooperativa CEPAC está assim composta: Diretora Presidente Kauane da Silva Lima; vice-presidente Renan Gabriel Ramos e secretária Ana Cruz Silva.

A maior preocupação era com relação à aceitação do projeto pela cooperativa, pela escola e pela comunidade escolar, além da compreensão por parte dos alunos. Por se tratar de crianças poderiam não conseguir desenvolver algumas atividades, mas os alunos surpreenderam e criaram até um regimento para controle dos livros no projeto Ciranda da Leitura.

Trabalhar com o cooperativismo nas escolas fortalece um modelo de sociedade, propondo maior interação entre crianças, pais e Instituições de Ensino. Assim, as crianças compreendem a importância da cooperação, da agricultura na produção dos alimentos e a preservação do meio ambiente.

A cooperativa União dos Pinhais desenvolve o projeto há 6 anos em suas agências com várias atividades educativas como: feira, campanhas de conscientização de separação e cuidados com o lixo, de trânsito e uma vivência de cooperativa na escola. Sendo essa a grande oportunidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos em sala de aula.

Justificativa

Desenvolver o projeto Cooperativista nas Escolas é lutar pela conscientização de que a vida cooperativada pode se tornar mais leve, é fortalecer um modelo de sociedade, propondo maior interação entre crianças, pais e instituições de ensino. Assim, as crianças compreendem a importância da cooperação, da agricultura na produção dos alimentos e a preservação do meio ambiente.

Outro motivo que justifica a realização do projeto é a sucessão familiar, atualmente a cooperativa apresenta envelhecimento do quadro social, e através do projeto se tem a oportunidade de despertar futuros associados. Aliado a esse aspecto enfrentamos o êxodo rural. Através das atividades do projeto, com linhas de crédito direcionadas ao incentivo e apoio de projetos a serem desenvolvidos no campo, e que estes venham incentivar a permanência do jovem no campo;

Objetivos

Objetivo principal:

- Proporcionar o conhecimento para as crianças sobre o Cooperativismo Solidário, a Agricultura Familiar e a Educação Financeira, além de incentivá-las à cooperação.

Objetivos específicos:

- Proporcionar o conhecimento sobre o Cooperativismo Solidário, Agricultura Familiar e Educação Financeira no Ensino Fundamental;
- Despertar nas crianças o interesse e a vontade para dar sequência no conhecimento sobre o Cooperativismo local, no Brasil e no mundo;
- Oportunizar às crianças participar de uma cooperativa na sua essência;
- Oportunizar vivências pedagógicas atrativas e ações capazes de desenvolver o espírito de solidariedade, cooperação, ajuda - mútua e diálogo;
- Proporcionar a construção ativa de relações interpessoais em diferentes ambientes de aprendizagem;
- Incentivar a participação e a responsabilidade do educando pelo Meio Ambiente;
- Reconhecer a importância da participação, cooperação e competição;
- Fomentar a visão cooperativista, a importância do Cooperativismo para os Educandos, suas Famílias e Comunidade Escolar.

Público-alvo

Alunos de 4º e 5º anos do ensino fundamental, suas famílias e comunidade escolar.

Municípios contemplados

Estado do Paraná: Coronel Vivida;

Equipe envolvida

- Franciele Lorenzi - Pedagoga Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário - Cresol Instituto / Sistema Cresol;
- Vilmar Luiz Bombana – Ensino Médio - Agentes de Formação, Cresol União dos Pinhais

Duração

O Projeto Cooperativa na Escola não tem duração definida, porém cada etapa tem duração de um ano, sendo que a cada ano nova turma é integrada ao projeto é quando ocorrem as eleições para a nova diretoria da cooperativa. Geralmente ela acontece no mês de março e término em novembro de cada ano, junto com os encontros do projeto Um Olhar Para o Futuro.

Metodologia

A cooperativa escola CEPAC inicia as atividades anualmente com as eleições para a nova diretoria da cooperativa, geralmente no mês de março e término em novembro de cada ano. Junto com a eleição é realizado o planejamento da cooperativa com as atividades previstas para o ano. Após a eleição foi realizado a elaboração do estatuto da cooperativa sendo:

Estatuto da Cooperativa CEPAC - Cooperativa Educacional Pública dos Alunos Kenedy

Objetivos

Art1º: Promover a união e a cooperação entre todos os alunos.

Art 2º: Formação dos associados, através da ajuda mútua dando ênfase ao cooperativismo solidário.

Art3º: Despertar o interesse pela leitura, na escola e também na comunidade escolar fortalecendo a importância do mesmo na aprendizagem.

Art 4º: Podem fazer parte da cooperativa os alunos do 4ª e 5ª ano da Escola Municipal Presidente Kenedy.

Direitos e Deveres

Direitos

- Toda a escola Municipal Presidente Kenedy, tem o direito de utilizar os livros dispostos na geladeira da Ciranda da Leitura podendo contribuir com doações.

Deveres

- Ter a responsabilidade em devolver o material em boas condições de uso;
- Respeitar-se mutuamente entre os membros desta cooperativa;
- Todos os associados devem respeitar o corpo docente e demais educandos;
- Todos os membros devem ajudar a cuidar de todos os ambientes da escola;
- Ao perceber situações erradas poderão corrigir de maneira educada ou comunicar a direção escolar;
- Todos os membros devem fiscalizar o acervo literário, prestando atenção aos empréstimos, devolução e doação do acervo literário da ciranda da Leitura;
- Todos os membros da cooperativa têm direito a um voto;
- Todos os membros têm os mesmos direitos e os mesmos deveres;
- Todos os associados devem participar das reuniões e da assembleia para prestação de contas ao término das atividades da cooperativa;

Na sequência foi escolhido o nome da cooperativa que fora sugerido por todos os membros. O mesmo processo ocorreu para escolher a logo da cooperativa, que fora desenhada por seus membros.

A primeira atividade foi a Ciranda da Leitura, essa atividade consiste em elaborar um local para armazenar livros de fácil acesso para as crianças.

Outra atividade realizada foi o intercâmbio com uma escola do interior, cujos alunos são de baixa renda. Através dessa visita os alunos têm a oportunidade de conhecer a realidade de crianças menos favorecidas e também exercitar a cooperação, pois após a visita foi realizada uma campanha de arrecadação de roupas e alimentos não perecíveis que foram destinados às crianças daquele estabelecimento escolar.

Dentro do planejamento foi realizada uma visita ao Sítio Geológico Cratera de Impacto de Vista Alegre, essa atividade foi proposta pela comunidade escolar e professores visando difundir o local, visto que constantemente o local recebe comitivas americanas para estudos e localmente pouca gente tem conhecimento da grandeza do sítio. Ele representa uma amostra do resultado provocado por fenômeno astrofísico que ensejou a formação de um monumento natural raro, denominado na geologia de astroblema. Significa a evidência de antigo impacto de corpo celeste, provavelmente meteorito, na superfície terrestre, ocasionando uma cratera. No caso da cratera de Vista Alegre, uma das cinco evidências até o momento localizadas no território brasileiro e uma das únicas do mundo em rochas basálticas, com características geomorfológicas de 9,5 km de diâmetro e um desnível do assoalho até as bordas mais altas de 100m, formando uma grande depressão.

Também visitaram uma propriedade referência onde tiveram a oportunidade de conhecer o processo produtivo de alimentos.

Como a grande maioria é oriunda do meio urbano, as crianças tinham muitas curiosidades, como por exemplo: muitas questionaram que o ovo que chegava a sua casa vinha de uma caixa do supermercado e não da galinha, outras que o leite vinha no pacote e não da vaca.

Ainda na propriedade acompanharam uma proteção de fonte, oportunizando grandes conhecimentos de preservação do meio ambiente e da água potável, ficaram todos atentos ao processo de proteção que vai garantir água potável a família.

Campanhas de respeito às leis de trânsito e de separação de lixo também figuram no planejamento da cooperativa, através delas as crianças foram à rua e realizam pedágio de abordagem aos motoristas, onde explicavam os objetivos das campanhas e entregavam material orientativo.

Já na escola as atividades são diversas entre elas pode-se citar: jardinagem, cuidados com as estruturas, zelo pelo espaço comum e respeito pelo espaço do outro, como no horário de intervalo respeitar a fila do lanche por exemplo.

A ação CooperAção é uma atividade transversal ao projeto, sendo orientado atividades que envolvam a comunidade como: campanhas de arrecadação de agasalhos e alimentos, campanhas de conscientização sobre separação de lixo, construção de hortas escolares, jardinagens e outros.

Desenvolvimento

A Cooperativa na Escola é formada por educandos matriculados nos 4º e 5º anos do Ensino Fundamental, anos iniciais, da Escola Municipal Presidente Kennedy, no município de Coronel Vivida - PR. Mesmo que os alunos de 4º ano não participem ativamente de todas as atividades do projeto eles são convidados a fazer parte do Conselho Fiscal da cooperativa para irem conhecendo a mesma e, no ano seguinte, quando entrarem efetivamente no projeto é feita

a eleição do novo conselho diretivo, facilitando a sequência dos trabalhos.

Para ser implantado o projeto passou por um processo organizacional onde ocorreram reuniões entre a cooperativa, a escola e a comunidade escolar, e para iniciá-lo efetivamente foi necessário seguir espécie de passo a passo com a comunidade escolar, conforme segue:

Primeiros passos:

- Mapeamento da Escola participante;
- Reunião com representantes da Cooperativa Cresol;
- Estruturação das atividades do Projeto com o Grupo de Trabalho;
- Interação com os Educandos;
- Momentos de Sensibilização;
- Reuniões periódicas com Equipe Pedagógica para mapeamento das necessidades e orientação do trabalho;
- Aula periódica do projeto – Como funciona uma Cooperativa - Volume 4;
- Constituição da Cooperativa;

Cronograma

1. Formação Regional dos Agentes de Formação(professores) em fevereiro de cada ano;
2. Início das atividades em sala de aula de acordo com o calendário escolar sendo de março a novembro;
3. Eleição dos membros da direção e conselho fiscal da Cooperativa escola,
4. Planejamento da cooperativa para o ano, efetuado em março;
5. Formação sistêmica de Agentes Infantis (professores) agosto;
6. Intercâmbio em propriedades rurais que servem como modelo de diversificação da produção e foco na produção de alimentos.
7. Visitas às cooperativas do município;
8. Formatura e encerramento de atividades;

Resultados

A cooperativa na escola proporcionou às crianças da escola Presidente Kenedy, a vivência de uma cooperativa desde o seu processo formativo até o funcionamento, o processo teve início com a constituição da cooperativa através da elaboração de estatuto social, eleição de membros estatutários, com isso passaram a entender melhor a vida cooperativada.

Mudança no comportamento das crianças foi outro resultado satisfatório, elas passaram a ter comportamentos diferenciados, por exemplo, respeitar o espaço do outro, como a fila para o lanche e não apenas eles como passaram a instruir também os colegas para isso. Através da Cooperativa puderam realizar ações diversas que foram desde a colocação de uma geladeira de livros na escola, em que eles mesmos passaram a gerir os empréstimos, até ações na comunidade. Sendo uma delas a visita a uma escola, cujas crianças possuem poder aquisitivo inferior e lá despertaram para o sentimento humanitário, visto que após retornarem eles realizaram uma campanha, arrecadando alimentos, roupas e calçados que foram destinados à escola visitada.

Outra mudança foi à valoração cultural quando as mesmas visitaram uma cratera de impacto e um museu de aviões, com as visitas os mesmos despertaram para a importância de valorizar a cultura local.

Ainda dentro dos impactos causados o despertar para a consciência e a preocupação com a produção de alimentos, visto que nas propriedades obtiveram o conhecimento da cadeia produtiva e seu labor.

Conclusão

Diante do exposto e dos resultados obtidos com o projeto, a conclusão é que a ação tem grande importância para a Cresol, ou seja,

o projeto tem sido um grande diferencial nas ações da cooperativa, através dele há um envolvimento da comunidade, não apenas escolar mas todos os que ali residem.

Através do projeto a Cooperativa coloca em prática dois dos sete princípios do cooperativismo, sendo: o quinto princípio: Educação, Formação e Informação, visto que o conteúdo repassado às crianças contém informações a toda família e a prática da cooperativa na escola leva a educação para a vivência em comunidade. E o sétimo princípio: Interesse pela Comunidade, trabalhado quando através do projeto desenvolvemos atividades que beneficiam a comunidade como um todo, por exemplo, campanha de agasalhos e alimentos, campanha de conscientização sobre coleta seletiva de lixo, plantio de árvores, preservação de nascentes entre outras.

PALMITO LEGAL

Maicon Roberto Enderle¹⁴

Apresentação

A sustentabilidade está pautada entre o equilíbrio do social, o econômico e o ambiental que se unem para vivermos em uma sociedade melhor para todos. Para que algo seja considerado “sustentável”, deve atender aos três pilares sendo economicamente viável socialmente justo e ambientalmente adequado.

A sustentabilidade nos dias atuais passa pelas nossas atitudes diárias e nosso comportamento em relação ao mundo que vivemos. Hoje, dividimos o planeta com mais de sete bilhões de pessoas e muitas delas têm somente a possibilidade de consumir, adquirindo bens além da estrita necessidade, buscando maior conforto para sua família. Observamos isso no Brasil, com mais brasileiros podendo comprar e consumir.

A Terra, no entanto, continua sendo apenas uma e o consumo precisa respeitar seus limites naturais. O consumo sustentável é uma maneira de garantirmos nossa qualidade de vida hoje e no futuro.

Uma das alternativas para alcançar esse objetivo é praticar o consumo sustentável, é usar com mais eficiência os recursos e os materiais necessários diminuindo o desperdício, além de desenvolver projetos que utilizem meios naturais e outras vantagens que o meio ambiente provê.

No presente, as lideranças não devem pensar somente em cumprir as leis ambientais do país, estado ou município. Elas devem

14 Colaborador da CRESOL, Graduado em Filosofia e Teologia e cursando Administração. - E-mail: maicon.enderle@cresol.com.br

ser na medida do possível, proativas, planejando suas atividades e agindo de uma maneira sustentável, visando obter um desempenho melhor nos seus negócios.

A sociedade atual espera que as empresas não só protejam o meio ambiente, como, também, leve em consideração a comunidade afetada direta ou indiretamente por suas atividades, produtos e serviços.

Assim, trabalhar com o conceito de sustentabilidade ambiental e social nas empresas é diferente do “lucro por lucro”, baseado apenas na economia de mercado, pois o desenvolvimento sustentável socioambiental exigirá das empresas a construção de capacitação de colaboradores, dos convênios e da população a participação em projetos comunitários e ambientais da região onde está operando, além das tarefas normais de proteção e conservação ambiental.

O projeto ora apresentado é uma iniciativa da Cresol Capanema, do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, juntamente com os agricultores associados e suas famílias na busca de novas rendas, além de contribuir na preservação do meio ambiente, cumprindo assim seu papel sócio ambiental.

Também é parceiro nesse projeto o ICMBio. O instituto é responsável por propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as unidades de conservação federais, além de fomentar e executar projetos de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e exercer o poder de polícia ambiental para a proteção da biodiversidade em todo o Brasil. Surgiu de uma reestruturação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), anteriormente responsável por tais atribuições.

O projeto visa ainda:

1. Distribuir aos produtores rurais e demais interessados,

gratuitamente ou a baixo custo, mudas de pupunha (*Bactris Gasipaes*) para produção de palmito (consumo e comércio), e da espécie juçara (*Euterpes Edulis*), para consumo próprio, paisagismo e reintrodução nas matas das propriedades rurais.

2. Avaliar a possibilidade de celebrar um convênio entre Instituto Ambiental do Paraná - IAP e Parque Nacional do Iguaçu de modo que os técnicos do Parque Nacional do Iguaçu possam realizar vistorias e emitir laudo técnico atestando tanto o plantio das mudas de palmeiras quanto a existência das palmeiras cultivadas por ocasião da autorização para o corte. Desse modo agilizaria a autorização para os produtores poderem cortar e comercializar sua produção.

3. Estudar a viabilidade de um selo emitido pelo Parque Nacional do Iguaçu atestando que aquele palmito foi produzido de forma sustentável, proveniente de palmeiras cultivadas e que contribui para a proteção das populações nativas da palmeira juçara: Palmito Legal.

4. Organizar a produção e a comercialização da produção, trazendo renda para os agricultores, gerando emprego e também produzindo um alimento de qualidade com preço acessível para os consumidores.

Justificativa

Mais do que uma opinião, responsabilidade socioambiental é uma atitude. É adotar, individual ou coletivamente, métodos em benefício da sociedade e do meio ambiente, melhorando a qualidade de vida das pessoas.

É só a partir de práticas de responsabilidade socioambiental que alcançaremos um desenvolvimento sustentável, com menos danos ao meio ambiente e mais igualdade social. Além de trazer benefícios para a natureza e o meio ambiente, essas atitudes de responsabilidade socioambiental podem melhorar a qualidade de

vida dos seres humanos.

Responsabilidade socioambiental abrange vários aspectos: social, ambiental, cultural, econômico, todos interligados. É importante que o conceito seja difundido em empresas, escolas, comunidades. Multiplicar os bons exemplos ajuda a desmistificar a ideia de que não há saída. O desequilíbrio social e ambiental é, sim, motivo de preocupação. Mas há casos reais que mostram as tendências de reversão, conscientização e responsabilidade pelo planeta e sua sustentabilidade.

Responsabilidade Socioambiental está ligada a ações que respeitam o meio ambiente e a políticas que tenham como um dos principais objetivos a sustentabilidade. Todos são responsáveis pela preservação ambiental: governos, empresas e cada cidadão.

A população de Capanema e região têm o hábito de consumir palmito gerando desse modo uma forte demanda pelo produto que é atendida parcialmente através do corte ilegal de palmeiras juçaras no Parna Iguaçu. A extração ilegal da palmeira juçara no Parque Nacional do Iguaçu causa um grande impacto no ecossistema local devido à importância ecológica da espécie, cujos frutos servem de alimento para uma grande variedade de espécies nativas de aves e mamíferos. A retirada da juçara do ambiente florestal reduz a disponibilidade de alimentos para a fauna, contribuindo para o processo de defaunação do Parque Nacional do Iguaçu. A palmeira pupunha, de origem amazônica, é cultivada esporadicamente em Capanema e seu cultivo comercial já ocorre no Paraná sendo que a Emater-PR possui expertise na tecnologia de cultivo assim como em sua produção comercial.

Objetivo

Reduzir a extração ilegal de palmito (palmeira juçara - *Euterpes edulis*) no Parque Nacional do Iguaçu por meio do cultivo de palmeiras produtoras de palmito, especialmente a pupunha

(*Bactris Gasipaes*) e a própria juçara, através da produção da mesma pelos agricultores gerando para eles renda e também produzindo um palmito legal com preço acessível para os consumidores.

Público-Alvo

Foram distribuídas 4.000 (quatro mil) mudas de pupunheira para 14 agricultores ribeirinhos do rio Iguazu no município de Capanema, no Paraná. Estes agricultores têm entre 22 anos até 60 anos e fazem parte da Associação Santa Ana. Uma associação que produz frutas e verduras de forma organizada e agora também produzirão o Palmito legal, e fazem a comercialização nos municípios próximos a Capanema. O projeto também tem como público-alvo os consumidores que são as pessoas que vivem na cidade como também as pessoas que vivem no campo, produzindo um palmito com um valor acessível podendo este chegar na merenda escolar para milhares de crianças e jovens.

Municípios e estados contemplados

Este projeto será realizado às margens do Rio Iguazu no Município de Capanema- PR, porém este projeto beneficiará todos os municípios que hoje estão contemplados pelo Parque Nacional do Iguazu e também toda uma Região Fronteira que são os municípios próximos de Capanema.

Equipe envolvida

O Projeto Palmito Legal, uma iniciativa do Parque Nacional (Parna) do Iguazu, do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio ICMBio, posto de Capanema, conta com a parceria da Administração Municipal de Capanema, com as Cooperativa Cresol e com Associação de Agricultores Santa Ana, onde estes são associados da Cresol. Marco Aurélio Gazzoni, diretor do departamento de Turismom – idealizador do Projeto e também a pessoa responsável pela realização do mesmo. A

Secretária de Agricultura e Meio Ambiente, Raquel Szimanski, responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento das mudas com os agricultores. Isvaldir Perti, presidente da Cresol Capanema responsável pela doação de 4.000 mudas para os agricultores. Lucas Cezar Schlindwein, presidente da Associação Santa Ana e responsável pela associação e pela concretização do projeto. Prefeito Américo Bellé, um grande motivador do projeto.

Duração

O Projeto Palmito Legal, começou no dia 18 de dezembro de 2017. É projeto permanente porque o palmito Juçara, presente no Parque Nacional do Iguaçu, é uma espécie muito apreciada pelo seu sabor e textura diferenciados. Porém, cada planta demora cerca de 6 anos e produz uma única vez, tendo de ser morta para a extração do palmito. Já a variedade pupunha, começa a produzir com cerca de 2 anos e meio e, posteriormente, produz a cada 6 meses, chegando a ter até 4 brotos numa mesma planta, multiplicando assim a produção. A ideia é que depois que as mudas estejam produzindo, os próprios agricultores produzam as mudas e possam dar continuidade na produção. Em 2020, a ideia era que este Palmito Legal chegue às mesas dos consumidores com um preço acessível e também possamos extinguir a extração da Palmeira Juçara do Parque Nacional Iguaçu garantindo a biodiversidade do mesmo, com renda para os agricultores, gerando renda e desenvolvimento local.

Metodologia

A metodologia usada é a participativa, democrática pautada na diversidade e sustentabilidade do desenvolvimento local com a conservação da diversidade do Parque Nacional do Iguaçu.

E o planejamento será dividido em quatro etapas:

- 1- Distribuir as Mudas para os produtores e interessados ribeirinhos.

2- Avaliar a possibilidade de celebrar um convênio entre IAP e Parque Nacional do Iguaçu de modo que os técnicos do Parque Nacional do Iguaçu.

3 - Estudar a viabilidade de um selo emitido pelo Parque Nacional do Iguaçu atestando que aquele palmito foi produzido de forma sustentável.

4 - Geração de renda para os agricultores e produção do palmito com um preço acessível para os consumidores.

Desenvolvimento

1. Distribuir aos produtores rurais e demais interessados, gratuitamente ou a baixo custo, mudas de pupunha (*Bactris Gasipaes*) para produção de palmito (consumo e comércio), e da espécie juçara (*Euterpes edulis*), para consumo próprio, paisagismo e reintrodução nas matas das propriedades rurais.

2. Avaliar a possibilidade de celebrar um convênio entre IAP e Parque Nacional do Iguaçu de modo que os técnicos do Parque Nacional do Iguaçu possam realizar vistorias e emitir laudo técnico atestando tanto o plantio das mudas de Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU palmeiras quanto a existência das palmeiras cultivadas por ocasião da autorização para o corte. Desse modo agilizar a autorização para os produtores poderem cortar e comercializar sua produção.

3. Estudar a viabilidade de um selo emitido pelo Parque Nacional do Iguaçu atestando que aquele palmito foi produzido de forma sustentável, proveniente de palmeiras cultivadas e que contribui para a proteção das populações nativas da palmeira juçara: Palmito Legal.

4. Organizar a comercialização da produção através da associação, articulando desta forma produtores e consumidores fazendo com que os agricultores comecem a ter o retorno do investimento e também tornando

sustentável a produção e também garantindo uma renda extra para os mesmos. E com isso, também fazer chegar à mesa dos consumidores um produto de qualidade com um preço acessível.

Cronograma

- **dezembro:** entrega das mudas para os agricultores.

- **dezembro a março:** plantio das mudas.

- **março a abril:** cultivo das mudas e neste período em parceria com os envolvidos criar os mecanismos de comercialização. Estudar a viabilidade de um selo emitido pelo Parque Nacional do Iguaçu atestando que aquele palmito foi produzido de forma sustentável. Avaliar a possibilidade de celebrar um convênio entre IAP e Parque Nacional do Iguaçu de modo que os técnicos do Parque Nacional do Iguaçu possam realizar vistorias e emitir laudo técnico atestando tanto o plantio das mudas de palmeiras quanto a existência das palmeiras cultivadas por ocasião da autorização para o corte.

Este projeto será permanente, então estas datas serão para que este projeto tenha sua concretização, porém ele terá seu desenvolvimento permanente fazendo que os agricultores possam garantir uma renda extra e também com isso, possamos extinguir a extração da Palmeira Juçara do Parque Nacional do Iguaçu.

Resultados

1. Redução do corte ilegal da palmeira juçara no Parque Nacional do Iguaçu e conseqüentemente aumento das populações da espécie no PNI.
2. Possível aumento das populações locais de fauna nativa no PNI devido à maior oferta de frutos/alimentos proporcionados pela palmeira juçara.
3. Criação de uma nova alternativa de trabalho no município através do agronegócio, seja para produtores rurais, seja para outras pessoas de Capanema e região interessadas na produção de palmito.

4. Oportunidade de aumento de renda para as famílias que se dedicarem a essa nova atividade através da venda in natura de palmito e, secundariamente, do aproveitamento do fruto da pupunha que produz uma farinha muito nutritiva, usada no fabrico de pães, biscoitos, bolos, etc.
5. Possibilidade de requalificação e acomodação de antigos “palmiteiros” em uma atividade legal que lhes permita obter uma renda adequada. Dessa forma poderiam melhorar sua condição de vida, com um trabalho digno e livre dos riscos e do estigma negativo que a atividade perigosa, clandestina e criminosa de “palmiteiros” têm lhes acarretado.
6. Possibilidade de instalação em Capanema, no futuro, de agroindústrias familiares, licenciadas, para processamento de palmito, gerando postos de trabalho e oportunidades de renda para várias pessoas.
7. Garantia de segurança alimentar para a população por meio da oferta de um produto de qualidade coletado e processado em condições adequadas de higiene e sanidade.
8. Oferta de palmito a preços mais baixos possibilitando à população desfrutar de um alimento saudável e saboroso a preços acessíveis

Conclusão

Por meio desse projeto, a Cresol demonstra preocupação com o desenvolvimento local de forma sustentável, onde o econômico, social e ambiental devem estar interligados nos unimos Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e para tanto, visando contribuir, doou 4.000 mil mudas para reduzir o impacto da extração ilegal do palmito nativo nas matas do Parna do Iguaçu. Com isso, espera-se que dentro de alguns anos a produção de palmito obtido de cultivos atenda à demanda local e regional pelo produto, substituindo o comércio do palmito ilegalmente extraído das matas do Parna do Iguaçu. Este trabalho vem complementar as atividades de fiscalização que combatem as quadrilhas de palmiteiros que atuam na região.

Portanto o projeto Palmito Legal quer contribuir não só para a conservação da palmeira juçara e das espécies da fauna que dela dependem, como também tem o potencial de gerar trabalho e renda para os agricultores familiares do entorno do Parque Nacional do Iguaçu.

Além de oferecer à população um produto saudável, saboroso e com preço mais acessível. Também se quer com este projeto, após o seu desenvolvimento, oferecer aos nossos associados linha de crédito do Pronaf ECO para a produção e também a organização da mesma.

PROJETO “NA CRESOL AS MULHERES COOPERAM”

Edivanda de Fátima de Mello¹⁵

Introdução

Idealizado e construído pela Cresol Frederico Westphalen no intuito de promover a inclusão social, a cooperação e a atuação direta de mulheres em diferentes espaços e frentes de decisão na comunidade em geral e na vida da cooperativa. O público-alvo são mulheres de qualquer faixa etária que se identifiquem com os objetivos e propósitos deste projeto e façam parte de grupos ou comunidades engajadas com a Cresol.

O desenvolvimento permanente de ações informativas, formativas, de orientação e oferta de oficinas/cursos profissionalizantes itinerantes despontam como principal meio de oportunizar a socialização, o acesso ao conhecimento e a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos e das comunidades onde vivem. Visando promover espaços de inclusão social, formação e capacitação para a inserção das mulheres na sociedade em geral e na Cresol. Viabilizar a participação efetiva das mulheres na vida comunitária e na cooperativa; ampliar os conhecimentos, as iniciativas, a produção e conseqüentemente a geração de renda; melhorar a qualidade de vida dos cooperados e comunidades das quais fazem parte; apoiar e fortalecer o surgimento de novas lideranças voltadas ao desenvolvimento do cooperativismo; valorizar a integração e autoestima das mulheres; trabalhar a educação financeira; ampliar o quadro social da cooperativa.

¹⁵ Analista de Desenvolvimento Humano - Cresol Frederico Westphalen.
E-mail: edivanda.mello@cresolsicoper.com.br

Desenvolvimento

Com ações do projeto na área de abrangência da Cresol Frederico Westphalen, nos municípios de Caiçara, Taquaruçu do Sul, Vista Alegre, Pinheirinho do Vale, Alpestre, Pinhal, Palmitinho, Planalto e Frederico Westphalen, expandindo esta área em outros municípios como Ametista do Sul e Rodeio Bonito buscando demandas dessas comunidades adequando as ações conforme os interesses específicos de cada grupo.

Para a efetivação destas ações, envolve no desenvolvimento deste projeto a própria equipe das Agências de atendimento da Cresol, em parceria com as Secretarias Municipais de Assistência Social, Centros de Referência de Assistência Social e Sindicato dos Trabalhadores Rurais dos municípios contemplados e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/RS.

A metodologia utilizada está em conformidade com o planejamento anual de atividades, a qual é prevista em formato presencial, itinerante, desenvolvida através de reuniões, encontros, visitas, oficinas temáticas/cursos profissionalizantes e viagem de conhecimento cultural. O tempo de duração deste projeto é indeterminado, sendo que as ações são permanentes e destinam-se a grupos, comunidades e municípios de acordo com a apresentação de suas demandas e especificidades. O projeto se inicia com:

- Mapeamento de lideranças e/ou comunidades organizadas: realizada no início de cada ano principalmente, através de contatos com lideranças, agentes e ou parceiros da Cresol nas comunidades, para levantamento das mesmas e de ações a serem implementadas/trabalhadas.
- Reunião de Planejamento Anual das Atividades: realizado no mês de março, este encontro reúne as lideranças das comunidades mapeadas para o planejamento anual das

ações a serem desenvolvidas.

- **Visitação:** realizada às lideranças e comunidades participantes do projeto no decorrer do ano para acompanhamento da implementação e desenvolvimento das ações planejadas.
- **Oficinas sócio educativas, econômicas, culturais, informativas:** realização de encontros mensais e anuais, de um turno, com utilização de instrumentos como dinâmicas de grupo, informações com orientações e palestras com temas voltados à motivação, saúde, qualidade de vida e educação financeira.
- **Oficinas de Formação:** realização de cinco encontros de formação, quinzenais (com duração de um dia cada) totalizando carga horária de quarenta horas, com o desenvolvimento de ações integradas com o projeto Mulheres em Campo do SENAR/RS, com o seguinte conteúdo técnico e de desenvolvimento humano: Liderança, Empreendedorismo, Gestão Financeira, Planejamento do Negócio e Legislação – Trabalhista, Previdenciária, Ambiental e Sanitária.
- **Oficinas/cursos profissionalizantes:** realização de encontros semanais, quinzenais e mensais, com desenvolvimento de oficinas práticas específicas, de carga horária diferenciada, de artesanato, culinária, atividades físicas e danças.
- **Viagem de conhecimento:** realização de passeio anual com grupo de mulheres integrantes do projeto, com duração de dois dias, de cunho cultural.
- **Divulgação do Projeto:** realização de divulgação das ações desenvolvidas/executadas sistematicamente com grupos e comunidades como forma de expandir o trabalho e resultados do projeto social, bem como divulgação das ações nas mídias sociais página do facebook/instagran da cooperativa e cobertura de imprensa rádio e jornais on line.

Os resultados alcançados no desenvolvimento deste projeto social no decorrer de sua existência são muito relevantes e positivos de uma forma geral para as pessoas diretamente envolvidas, suas comunidades e a Cresol.

Consideramos a busca, a aceitação e a crescente participação no projeto como principais parâmetros para estes resultados; assim como os relevantes depoimentos e as avaliações realizadas com as pessoas de cada grupo beneficiado.

A participação e atuação das mulheres nos diversos espaços na comunidade, sociedade em geral e na cooperativa são resultados do trabalho social promovido e desenvolvido pela Cooperativa.

O expressivo aumento no quadro social da Cresol e no acesso consciente dos cooperados à sua diversificada oferta de produtos e serviços no geral é consideravelmente atribuído à dinâmica mobilização e trabalho social da entidade.

Considerações finais

Com o desenvolvimento continuado deste projeto social, destaca-se principalmente a relevância dele na vida pessoal e comunitária das pessoas, o fortalecimento dos laços, a interação social, o desenvolvimento de conhecimentos e possíveis potencialidades através das oficinas práticas; assim como incentivo à geração de renda.

Portanto, conclui-se que este projeto social é de fundamental importância para a vida das mulheres envolvidas, pois a partir dele estão engajadas em inúmeras e sucessivas ações de diferentes áreas e contextos que contribuem significativamente para sua conscientização, participação, formação e a melhoria da qualidade de vida no meio onde estão inseridas, onde podemos perceber a gratidão e própria divulgação dos grupos em mídias sociais das participantes, levando o como referência a marca Cresol.

O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA IGUALDADE E O PROJETO DE GÊNERO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Josiane Caldas¹⁶

Introdução

A participação da mulher na unidade de produção e vida familiar, ainda hoje, e, na maioria das vezes está ligada a atividades entendidas pela família e a sociedade como secundárias ou de menor relevância, em especial do cuidado dos afazeres domésticos. O que explica que, mesmo sendo elas também detentoras dos meios de produção na unidade familiar, não têm acesso à renda da propriedade nem às decisões de como investir, ou ainda, sequer têm acesso a produtos financeiros, pouco participam das relações negociais da propriedade e das cooperativas a que essa está vinculada.

O presente artigo pretende verificar através de pesquisa qualitativa os motivos que levaram o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural – Cresol a instituir um projeto de Gênero que realiza atividades e ações inclusivas para as mulheres, e não para os sócios como um todo. O problema que orienta esta pesquisa é: se todos são iguais perante a lei, por quê há um projeto de gênero na Cresol?

A lei mencionada trata-se da Carta Magna do país, que em seu artigo 5º diz que homens e mulheres são iguais. A Constituição Federal determina que não haverá qualquer tipo de discriminação

16 Pesquisadora convidada da Universidade de Coimbra/PT. Mestre e Doutoranda em Direitos Humanos e Democracia na Universidade Federal do Paraná - UFPR. Especialista em Políticas Públicas e Especialista em Cooperativismo. Membro do Núcleo de Direito Cooperativo e Cidadania da UFPR. Advogada e Economista. Assessora Jurídica de Cooperativas Populares. Contato: josianecalidas@gmail.com

em razão do sexo, assim, estabelecer projetos que beneficiam as mulheres no campo ou as sócias, não estaria ferindo este mandamento legal? É preciso para tanto uma análise Constitucional do princípio da igualdade insculpido em nossa lei maior.

Este estudo justifica-se tendo em vista a necessidade de verificar a legitimidade do projeto de Gênero desenvolvido pela Cresol, especialmente pela proibição em seu estatuto social de qualquer tipo de discriminação, inclusive em razão do sexo. Diante disso, é possível questionar-se acerca da necessidade de implementação de leis, resoluções, políticas afirmativas sejam elas na esfera pública e, principalmente, no âmbito privado como nas cooperativas, que visem a elevar a condição de participação das mulheres.

Para esclarecer esse questionamento é preciso percorrer alguns caminhos indispensáveis à sua elucidação, como a contextualização do Sistema de Cooperativas estudado; a participação das mulheres nos Empreendimentos de Economia Solidária e na Cresol; O projeto de Gênero da Cresol, uma breve história da mulher na História e na luta por seus direitos e, por fim, uma análise do termo gênero e sua relação com o princípio constitucional da igualdade.

A metodologia de pesquisa utilizada para o presente estudo, buscou uma abordagem de caráter qualitativo, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Ainda, para melhor compreensão do tema apresentado, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório utilizando-se de consultas e análises críticas a livros, textos, artigos, revistas, publicações, pesquisas virtuais, entre outros. Também foi utilizado a pesquisa documental.

Referencial teórico

Breve história da mulher na história e na luta por seus direitos

A História desde que se firmou como uma disciplina científica

e até bem pouco tempo atrás, tem, quando não desprezado a existência da mulher, a colocado em segundo plano, subjugando-a, demarcando sua existência sob o enfoque das representações machistas dos historiadores. Michelet (1859, apud DEL PRIORE, 1988, p.35) afirma que: “a mulher só teria benefício neste processo dentro do casamento e enquanto cumprisse o papel de mãe. Ao fugir da benfazeja esfera da vida privada, ou ao usurpar o poder político como faziam as adúlteras e as feiticeiras, elas tornavam-se um mal”. O ordenamento jurídico em grande parte dos países ocidentais teve forte influência do Direito Canônico que conferia ao homem o poder de decisão familiar e à mulher a de cuidar da prole.

Segundo Wald (2002, p. 10):

Em Roma, a família era definida como o conjunto de pessoas que estavam sob a pátria potestas do ascendente comum vivo mais velho. O conceito de família assim independia da consanguinidade. O pater familias exercia sua autoridade sobre todos os seus descendentes não emancipados, sobre a sua esposa e sobre as mulheres casadas com manus com seus descendentes.

Dessa forma pode-se perceber que a família nessa época se constituía ao mesmo tempo de uma unidade econômica, religiosa, política e jurisdicional. Ainda, de acordo com Wald (2002), inicialmente, havia um patrimônio só, que pertencia a família, no entanto era administrado pelo pai, somente em uma fase mais evoluída do direito romano é que surgem os patrimônios individuais, como os pecúlios, que podiam ser administrados por outras pessoas, mas ainda sob a autoridade do chefe da família.

A justiça era administrada pelo pater família (chefe da família), que fazia isto dentro dos limites da casa, portanto era uma pessoa *sui júris*¹⁷, independente, chefe de todos os seus descendentes, estes por sua vez, eram *alieni júris*¹⁸, ou seja, deviam sujeitar-se a autoridade alheia. A mulher ao casar-se poderia continuar sob a autoridade

17 “Por direito próprio”. DireitoNet. Dicionário de Latim. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br>

18 “De direito de terceiro”. DireitoNet. Dicionário de Latim. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br>

paterna, caso o casamento fosse *sene manus*, que é o poder jurídico do marido sobre a mulher, ou ainda, poderia entrar para a família do marido e ficaria então sob a égide do marido. Não era admitido que uma mesma pessoa pertencesse ao mesmo tempo a duas famílias (WALD, 2002).

Tanto no Direito Romano como no Grego o afeto natural, ainda que existisse, não consistia no elo entre os membros da família, nem mesmo o nascimento e a afeição ensejavam o vínculo familiar em Roma. Eram, portanto, unidos por um vínculo mais poderoso que o nascimento: a religião doméstica e o culto dos antepassados, tal culto era dirigido pelo chefe da família. Dessa forma, a mulher ao casar-se, abandonava o culto do lar e passava a cultuar os deuses e os antepassados do marido.

Como informa Venosa (2003, p. 18):

Por um largo período da Antiguidade, família era um grupo de pessoas sob o mesmo lar, que invocava os mesmos antepassados. Por essa razão, havia necessidade de que nunca desaparecesse, sob pena de não mais serem cultuados os antepassados, que cairiam em desgraça. Por isso, era sempre necessário que um descendente homem continuasse o culto familiar. Daí a importância da adoção do velho direito, como forma de perpetuar o culto, na impossibilidade de assim fazer o filho de sangue.

Durante muito tempo na história, inclusive na Idade Média, o casamento esteve longe de qualquer relação de afetividade. O casamento sagrado era um dogma da religião doméstica. Muitas civilizações incentivavam o casamento da viúva com o cunhado para criar os filhos, e ainda, se esta não tivesse filhos do falecido, os filhos advindos do segundo casamento seriam considerados do falecido. O nascimento de uma filha nem sempre era bem vindo, já que esta não poderia dar continuidade ao culto dos seus antepassados, pois quando contraísse núpcias passaria a cultuar os antepassados do

marido (VENOSA, 2004, p. 19).

Assim, o casamento tinha como principal finalidade manter unido o patrimônio em prol da unidade religioso-familiar, como informa Coulanges (1958, apud VENOSA, 2003, p.19):

O casamento era assim obrigatório. Não tinha por fim o prazer; o seu objeto principal não estava na união de dois seres mutuamente simpatizantes um com o outro e querendo associar-se para a felicidade e para as canseiras da vida. O efeito do casamento, à face da religião e das leis, estaria na união de dois seres no mesmo culto doméstico, fazendo deles nascer um terceiro, apto para ser o continuador desse culto.

No Brasil, a representação sobre o papel da mulher tem forte influência do período da colonização que trouxe da metrópole um discurso moralizador sobre o uso dos corpos, visando difundir a cristianização e a fé católica, bem como ser suporte para desenvolvimento do sistema mercantil que desejava criar aqui contingente populacional para ocupação destas terras a partir do século XVI.

De acordo com Del Priore (1988, p.11):

A mulher na história do Brasil tem surgido recorrentemente sob a luz de estereótipos, dando-nos enfadada ilusão de imobilidade. Auto sacrificada, submissa, material sexual e materialmente e reclusa com rigor, à imagem da mulher de elite opõem-se a promiscuidade e a lascívia da imagem da mulher de classe subalterna, pivô da miscigenação e das relações inter-étnicas que justificaram por tanto tempo a falsa cordialidade entre colonizadores e colonizados.

No entanto, mesmo os autores não religiosos que sucederam o período colonial, reproduziam a figura da mulher como um ser inferior e que devia sempre obediência ao marido. O acordo epistolar

entre autores laicos ou religiosos culminavam sempre em enfatizar o casamento como elemento de equilíbrio social, ou seja, a constituição da família, e dentro dela a ausência de paixões, a obediência e a subordinação das mulheres.

Como ensina Del Priore (1998), as mulheres já por volta do século XVII, tirando fôlego das profundezas, iniciam uma busca nesta mesma pregação religiosa que as cerceia e oprime, para produção de mecanismos de resistência à toda exploração e sofrimento que as mitigava. Por vezes recorriam aos tribunais eclesiásticos para separarem-se de seus maridos que as brutalizavam e dissipavam seus bens. Desvencilhando-se aos poucos de um sermão que as fantasiava como virtuosas e puras, as mulheres da colônia vão se tornando mais “filhas de Eva do que de Maria”, pois, mesmo chafurdadas no trabalho doméstico, na prostituição, ou na lavoura, acabam por elaborar regras e éticas próprias (DEL PRIORE, 1998).

Pode-se perceber que a mulher sempre foi considerada coadjuvante, seja no âmbito familiar e especialmente na sociedade, considerada um ser frágil e altamente dependente do marido. A absorção desse discurso pela sociedade, fez com que por muito tempo fossem consideradas normais as atitudes de violência e autoritarismo praticadas pelos homens, bem como, a designação do lugar da mulher na sociedade.

Assim, diante de todo um contexto histórico, religioso, jurídico e sociológico em que durante anos subjugou a imagem da mulher, convencendo a própria mulher de sua inferioridade e fragilidade, é que surgem movimentos opositoristas às convenções sociais impostas pelo poder concentrado em mãos machistas e que buscam eliminar esta lógica de opressão.

No Brasil, a igualdade de direitos entre homens e mulheres está prevista na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 5º “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza” (...). I

- Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição.

Diante deste histórico de opressão e dominação dos corpos das mulheres, e desta disposição constitucional, é possível questionar-se acerca da necessidade de implementação de leis, resoluções, políticas afirmativas sejam elas na esfera pública e principalmente no âmbito privado como nas cooperativas do Sistema Cresol, que visem estabelecer maiores benefícios às mulheres. Se a Constituição Federal, que é a Carta Magna do país, determina que homens e mulheres são iguais, promover o que poderia se chamar de “privilégios” para as mulheres não estaria a ferir esse pressuposto?

Para elucidar essa questão, é preciso percorrer um caminho conceitual acerca da compreensão sobre gênero, bem como compreender a diferença entre a igualdade formal e material na Constituição.

Gênero e igualdade Constitucional

O estudo em tela do termo gênero pretende ir além da simples etimologia da palavra, busca analisar as relações sociais entre homens e mulheres, partindo do pressuposto que é inconsistente o debate que os considera em separado, pois os seres sociais assumem e praticam seus papéis uns em relação aos outros.

Da leitura simples de um dicionário da língua portuguesa¹⁹ pode-se inferir que gênero é um agrupamento de indivíduos, ou coisas que tenham caracteres semelhantes. No entanto os movimentos sociais feministas nos anos 60 e 70 buscaram ampliar a significação da palavra para além da mera distinção biológica entre o sexo masculino e feminino, postularam pela análise das relações sociais, a construção do papel de cada um na sociedade, e a desconstrução da ideia de inferioridade da mulher em relação ao homem.

¹⁹ CUNHA; MELLO SOBRINHO:2010.

Para Safiotti (1994, p. 151) O conceito de gênero, ao enfatizar as relações sociais entre os sexos, permite a apreensão de desigualdades entre homens e mulheres, que envolvem como um de seus componentes centrais desigualdades de poder. Para Rubin (1979, p.11), “um sistema de sexo/gênero é um conjunto de arranjos pelos quais uma sociedade transforma a sexualidade biológica em produtos da atividade humana, e no qual essas necessidades sexuais são satisfeitas”. Frente a essa discussão tem-se presente que o conceito de gênero está é consubstanciado por outros dois mais abrangentes o de cultura e o de imaginário.

Para embasamento conceitual das discussões sobre cultura, recorre-se a Ginzburg (1987, p.27), para quem

[...] da cultura do próprio tempo e da própria classe não se sai a não ser para entrar no delírio e não ausência de comunicação. Assim como a língua, a cultura oferece ao indivíduo um horizonte de possibilidades latentes - uma jaula flexível e invisível dentro da qual se exercita a liberdade condicionada de cada um.

E, para esclarecer o que se entende como fontes da cultura popular, é pertinente a afirmação de Thompson (1998, p.17):

Essa é uma razão pela qual precisamos ter cuidado quanto a generalização como “cultura popular”. Esta pode surgir, numa reflexão antropológica influente no âmbito dos historiadores sociais, numa perspectiva ultraconsensual dessa cultura, entendida como “sistema de atitudes”, valores e significados compartilhados, e as formas simbólicas (desempenhos e artefatos) em que se acham incorporados. Mas uma cultura é também um conjunto de diferentes recursos, em que há sempre uma troca entre o escrito e o oral, o dominante e o subordinado, a aldeia e a metrópole; é uma arena de elementos conflitivos, que somente sob uma pressão imperiosa - por exemplo, o nacionalismo, a consciência de classe, ou a ortodoxia religiosa predomi-

nante - assume a forma de um "sistema". E na verdade o próprio termo "cultura", com sua invocação confortável de um consenso, pode distrair nossa atenção das contradições sociais e culturais, das fraturas e oposições existentes dentro do conjunto.

Por fim, destaca-se que na relação entre a cultura da sociedade em apreço estabelece um imaginário específico sobre gênero. Nesse cenário, Carvalho (1995, p.15) afirma que:

O imaginário é a maneira pela qual as pessoas estruturam seu mundo, lhe encontra uma maneira de dar sentido a sua vida, as relações, ao mundo que as cerca. É uma necessidade do ser humano, e parte essencial de sua cultura. O imaginário não é por isto mesmo externo as coisas, superposto a realidade. Ele é a forma inteligível pela qual as coisas existem para o ser humano. Neste sentido imaginário e discurso se assemelham, são formas de representação da realidade. O discurso trabalha com conceitos, o imaginário com imagens e símbolos, mas ambos são representações que frequentemente se combinam.

Diante dessas explicações é possível apontar o óbvio, mas necessário: no plano prático não há a igualdade plena prevista na Constituição, seja no aspecto social, econômico, cultural e especialmente histórico. Para uma análise simples acerca deste paradoxo passa-se a fazer um estudo ainda que breve do Princípio da Igualdade.

De acordo com Moraes (2002, p.65),

A igualdade se configura como uma eficácia transcendente de modo que toda situação de desigualdade persistente à entrada em vigor da norma constitucional dever ser considerada não recepcionada, se não demonstrar compatibilidade com valores que a constituição, como norma suprema proclama.

Como já dito, a Constituição de 1988 traz em seu bojo o princípio da igualdade, onde todos têm direito a tratamento idêntico pela lei, porém, isso implica dizer que o que se pretende coibir são as diferenciações arbitrárias, as discriminações absurdas, as desigualdades na lei só existem quando a norma distingue de forma não razoável, ou seja, deve a lei que desigualar sujeitos ter uma justificativa socialmente justa que reflita a compreensão acerca dos valores existentes na sociedade, para que não afronte o princípio da isonomia, deve ter uma finalidade que vise promover igualdade de condições sociais e como fim último a aplicação da justiça.

Segundo Baleeiro (2006, p. 520) “o princípio da igualdade é uma velha forma política que reflete o longo e penoso esforço dos povos na luta secular contra privilégios e iniquidades de classe”. O art. 5º, I traz ainda a disposição de que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, a interpretação deste artigo tem como objetivo vedar a discriminação em decorrência do sexo, ou seja, conceder privilégios ou penalizações, seja para o homem ou para a mulher.

De acordo com Moraes (2002, P.67),

*A correta interpretação desse dispositivo torna inaceitável a utilização do *discrímen* sexo, sempre que o mesmo seja eleito com o propósito de desnivelar materialmente o homem da mulher, aceitando-se, porém quando a finalidade pretendida for atenuar os desníveis. Consequentemente, além de tratamentos diferenciados entre homens e mulheres previstos pela própria constituição (arts. 7º, XVIII e XIX; 40 § 1º, 143, §§ 1º e 2º; 201 § 7º) poderá a legislação infraconstitucional pretender atenuar os desníveis de tratamento em razão de sexo.*

Dessa forma a legislação infraconstitucional tem o poder de regular situações que visem promover a redução de desigualdades, leis que garantem a equiparação entre os sujeitos sociais demonstram

a maturidade de um ordenamento jurídico. Mas, ainda é necessário analisar algumas considerações sobre a igualdade formal e material.

Igualdade Formal

A igualdade formal tem natureza positivista, ou seja, é aplicação literal do dispositivo legal, presumindo que todos os indivíduos estão em igualdade de condições. Tem como intenção evitar que os juristas decidam um caso concreto privilegiando alguém, ou ainda decidindo de forma arbitrária em desfavor de outrem. Porém, apenas a aplicação da letra da lei não pode conformar a realidade dos seres sociais e que, estão em constante transformação.

Assim, justifica-se a criação de mecanismos legais de proteção aos sujeitos que estão em situação de hipossuficiência, seja por condições econômicas, a exemplo dos trabalhadores e consumidores, condições físicas e psicológicas, no caso da criança e do adolescente e, por todo o exposto, das mulheres. Estas últimas travam batalhas constantes, tanto no âmbito público, quanto no particular, para ocupar um espaço em igualdade de condições na construção da sociedade e do meio em que vivem. Muitas destas batalhas resultaram em leis, tratados, projetos e políticas públicas, que têm por intenção atenuar as diferenças entre homens e mulheres, no plano econômico, sociológico e jurídico. A história das mulheres pelo mundo demonstra a sua brutal discriminação, e sua redução por vezes, à situação de res (coisa).

Igualdade Material

Já a igualdade material visa tratar todas as pessoas com equidade (grifei), pois, tem como princípio norteador a ideia de que nem todas as pessoas tiveram as mesmas oportunidades e condições socioeconômicas, educacionais e culturais, buscando muito mais a aplicação da Justiça do que apenas a aplicação do Direito, da lei pela lei. Pois, de acordo com Aristóteles: “o princípio da igualdade consiste em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida

em que eles se desigalam” (BASTOS, 2000, p.229). A igualdade material trazida pela Constituição tem conteúdo programático, que por sua vez tem por finalidade reduzir as desigualdades, para que os indivíduos sejam tratados na aplicação da lei e na efetivação dos seus direitos, da forma mais equânime e em igualdade de condições possível.

Significa reconhecer que as pessoas não são iguais, seja por questões sociais, culturais, econômicas e principalmente histórica, já que ao longo do tempo pode-se perceber diversas classes de excluídos pelo modo de produção capitalista, a exemplo de negros e mulheres. Assim é o pressuposto da igualdade material, da equidade, que explica, justifica, legitima e de certa forma, determina a adoção de mecanismos que diferenciam para igualar, é, portanto além de um poder, é um dever daquelas instituições verdadeiramente preocupadas com princípios de igualdade, solidariedade implementar projetos de Gênero.

Metodologia de pesquisa

A metodologia, segundo Gerhardt e Silveira (2009), significa uma ação da organização que permite, ao realizar um estudo ou uma pesquisa, demonstrar os caminhos que serão percorridos. De acordo com os autores, a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a ser investigada. Nesse sentido, para o presente estudo, buscou-se uma abordagem de caráter qualitativo, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) “é aquela que não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Este tipo de pesquisa procura explicar o porquê de determinados fatos ou fenômenos.

Ainda, para melhor compreensão do tema apresentado, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica permite colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito, dito ou

filmado sobre determinado assunto. Portanto, buscou-se inteirar-se dos principais conceitos através de consultas e análises críticas a livros, textos, artigos, revistas, publicações, pesquisas virtuais, entre outros. Também foi utilizado a pesquisa documental que, para Marconi e Lakatos (2003) constitui fonte para coletar informações, limitada a documentos.

Contextualização so Sistema Cresol

A Cresol é um sistema cooperativo formado por cooperativas de crédito rural com interação solidária, composto pela junção das singulares filiadas à Cooperativas Centrais como a Cresol Baser, a Central Sicoper, Ascoob e Central/RS, as quatro centrais formam a Cresol Confederação. Esta iniciativa surgiu da dificuldade encontrada pelos agricultores familiares em acessar o crédito rural nos anos 90, situação dada em função da falta de documentos comprobatórios da propriedade e do limitado acesso aos serviços financeiros pelos camponeses de menor potencial aquisitivo (Cresol, 2019).

Diante das dificuldades mencionadas, bem como de outros empecilhos enfrentados pelos agricultores, na busca do financiamento de suas atividades produtivas, um grupo de pessoas se reuniu e decidiu criar sua própria instituição financeira. Esta ideia ganhou força a partir de 1993 quando foi realizado na Fundação Rureco em Guarapuava o seminário: “Cooperativas de Crédito e Fundos Rotativos” que reuniu entidades e lideranças das Regiões Centro Oeste e Sudoeste do Paraná (VOLLES, 2010).

Em 1996 foram então constituídas 5 cooperativas, três no Sudoeste e duas na região Central, são elas respectivamente: Dois Vizinhos, Marmeleiro, Capanema, Laranjeiras do Sul e Pinhão, todas as cinco somavam no início um número de 100 sócios, entretanto, no primeiro ano de funcionamento já contavam com mais de 1600 associados. No mesmo ano foi criada a primeira Base de serviços em Francisco Beltrão, vindo a tornar-se mais tarde em 2000 na primeira cooperativa Central do Sistema.

Quase 25 anos depois, a Cresol Confederação - tem atuação em dezessete estados brasileiros, com 548 postos de atendimento, atende 1877 municípios e tem aproximadamente 553 mil associados.

A Cresol Baser, que foi a primeira Central a ser constituída, - tem atuação em dez estados brasileiros, com 246 agências de relacionamento, além do Paraná em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas, conta com aproximadamente 220 mil associados e atende 641 municípios.

O objetivo principal das Cooperativas Cresol é ser um instrumento para propiciar cada vez mais a inclusão financeira e o desenvolvimento local no meio em que está inserida, possibilitando o acesso aos produtos e serviços financeiros pelos agricultores familiares, ou seja, para todos que compõem a Unidade de Produção e Vida Familiar, homens, mulheres, jovens e idosos. Entretanto, embora seja um sistema cooperativo, com base teóricas fundadas na cooperação, na participação e na solidariedade, no que se refere à participação das mulheres nas relações cooperativas e negociais a Cresol tem se mostrado deficitária.

A participação das Mulheres nos Empreendimentos de Economia Solidária e no Sistema Cresol

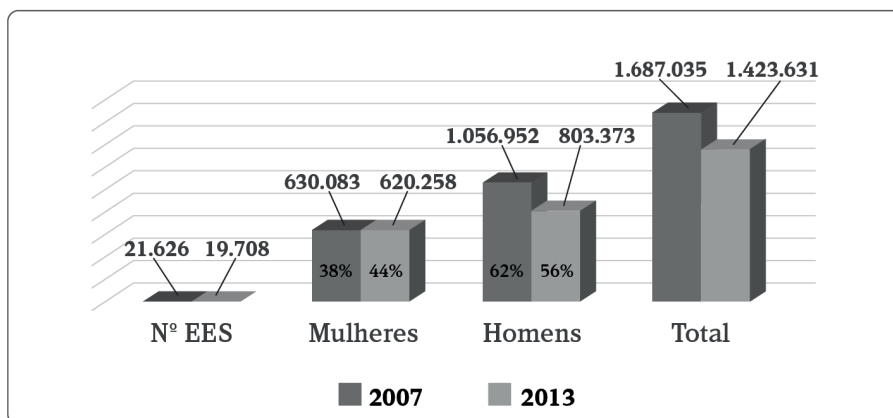
Partindo, portanto, dos pressupostos de cooperação, solidariedade e democracia intrínsecos ao cooperativismo solidário poder-se-ia crer que nos Empreendimentos de Economia Solidária (EES) não há discriminação de gênero, os números trazidos pelos Atlas da Economia Solidária - elaborado pela SENAES – Secretária Nacional da Economia Solidária nos anos de 2007 e 2013²⁰ evidenciam um grande avanço na participação feminina, seja como sócias, ou nos cargos de direção dos empreendimentos. Entretanto, a realidade no sistema Cresol tem se mostrado diferente, como será mostrado

20 Foram usados dados de 2007 a 2013 tendo em vista ter sido o último atlas produzido pela SENAES – que foi criada em 2002 e extinta em 2016.

adiante.

No gráfico 1 é possível perceber que embora o número de estabelecimentos da Economia Solidária tenha diminuído de 21.626 em 2007 para 19.708 em 2013, bem como, o número de mulheres sócias, o percentual de associação destas aumentou de 38% para 44%, em 2007 eram 630.083 contra 620.258 em 2013. Houve também uma redução na associação dos homens, em 2007 eles representavam 62% do quadro associativo, caindo para 56% em 2013. Ainda assim, são mais homens sócios do que mulheres, em 2013, eram 44% de mulheres e 56% de homens, mas, pode-se dizer que estes índices estão bem próximos da paridade de gênero no quadro social.

Gráfico 1 - Empreendimentos de Economia Solidária e Quadro Social



Fonte: Elaborado pela Autora. Dados do Segundo Mapeamento Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Mapeamento realizado pela SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária) 2007 e 2013.

De outra banda pode-se observar que no ano de 2013, que, embora o número de mulheres sócias seja menor que o de homens (44% X 56%), estas estão em maioria nos cargos de direção. Das 620.258 mulheres sócias 86.040 ocupam cargos nos Conselhos de Administração ou na Diretoria Executiva, isto indica que aproximadamente 77% dos cargos de decisão estão sob a direção das mulheres, enquanto os homens são responsáveis por uma fatia de

33% dos postos de comando destas organizações.

Com base nos dados supracitados, bem como, nos objetivos e princípios da Economia Solidária, é possível crer que as mulheres têm nesse modelo de empreendimento um campo promissor para o enfrentamento da discriminação, exclusão e da precarização do seu trabalho, vislumbrando ainda, a possibilidade de rompimento da lógica da divisão sexual do trabalho, da exploração e da dominação de gênero, que prevalecem nas economias capitalistas (ROSAS, 2010). A Cresol Baser, embora faça parte das estatísticas da SENAES, ainda está aquém destes índices, tendo em seu quadro social mais homens do que mulheres, e essa disparidade aumenta sobremaneira quando se trata dos cargos de direção. Dos 221.857 mil associados 62% são homens, 7% pessoas jurídicas e 31% são mulheres.

A Cresol busca levar o crédito até os agricultores, fornecer aos seus sócios o acesso a serviços financeiros dos quais eram privados, ou tinham dificuldades de acesso. Há linhas de crédito oficiais específicas para as mulheres como o Pronaf Mulher²¹ e ainda, na carteira própria o Seguro de vida Mulher, embora todos os demais produtos e serviços financeiros estejam disponíveis para as sócias. O crédito é sem dúvida uma política afirmativa que contribui sobremaneira para o empoderamento da mulher no campo e, sobretudo nas relações familiares.

Como já dito, embora a Cresol faça parte das Cooperativas de Economia Solidária inscritas como tal na Senaes, a participação das mulheres está muito aquém do que se pode chamar de paritária. Aproximadamente 68.000 são mulheres, ou seja, cerca de 31% do quadro social é composto por elas. Entretanto, estes números pioram consideravelmente quando se trata da participação das mulheres nos cargos de decisão.

Em 2015 dos 504 Conselheiros de Administração e 432 do Conselho Fiscal, apenas 248 vagas foram preenchidas por mulheres

21 Pronaf: Programa Nacional da Agricultura Familiar – Pronaf Mulher linha específica para o gênero.

e jovens até 29 anos, não necessariamente só mulheres, portanto. Além do que, mesmo quando ocupam estas funções, via de regra, são nos cargos de Secretárias ou Suplentes respectivamente nos referidos conselhos, evidenciando o retrógrado papel de gênero, e o discurso do lugar da mulher na sociedade. Das mulheres que estavam nos Conselhos das Cooperativas até 2015, apenas 02 ocupavam o cargo de Presidente. (CRESOL, 2016).

Em 2019, houve uma redução considerável no número de cooperativas em razão de um processo de incorporação adotado pelo sistema Cresol. Dos 282 Conselheiros de Administração e Fiscal, apenas 67 vagas foram preenchidas por mulheres e jovens até 29 anos, ou seja, cerca de 24%. Em números absolutos parece bom, entretanto, não é possível afirmar isso com clareza, pois o dado obtido não permite aferir destas 67 vagas, quantas foram ocupadas efetivamente por mulheres.

No Pep 2015 da Cresol²² um dos objetivos estratégicos era que: até 2020 todas as Singulares deveriam ter pelo menos 30% de mulheres e/ou jovens no Conselhos. Como dito, analisando literalmente os números, daria para dizer que foi atingida 80% da meta (de 30% atingiu-se 24%). Porém, a realidade fática pode não ser tão animadora assim. Os dados obtidos, através dos indicadores sociais, reforçam a ideia constante no Pep 2016, em que, previa como meta que os Conselhos tivessem 30% de mulheres e/ou jovens. E é exatamente aqui que reside o problema, pois dessa forma, se o sistema Cresol terminar 2020 com 30% de jovens homens em seus Conselhos, terá cumprido o disposto no planejamento estratégico. O que é bom, do ponto de vista da ideia de geração, mas, é péssimo da perspectiva de gênero. E, por fim, em 2019, não havia nenhuma mulher ocupando o cargo de Presidente do Conselho de Administração. (CRESOL, 2020).

Esses números da participação das mulheres nos quadros da Cresol refletem mais um obstáculo que elas enfrentam, pois, em razão

22 O Planejamento estratégico do Sistema Cresol (PEP) foi elaborado para o período 2016/2020 contém a missão, visão, valores e princípios, bem como os objetivos e rumos do Sistema para o referido período.

do conservadorismo muito mais forte no campo do que na cidade, conquistar o espaço público, longe das tarefas domésticas e filhos é um empecilho significativo, uma barreira difícil de ser transposta. Essa afirmação fica cristalina quando a temática da participação das mulheres nos Empreendimentos de Economia Solidária é tratada pelo Prof. Singer:

Porque toda experiência mostra que a presença feminina é, geralmente, muito maior, mais na cidade. Agora no campo é o oposto. A agricultura e o extrativismo são atividades feitas por uma maioria de homens. E a economia solidária tem uma presença naturalmente forte no campo, já que 44% empreendimentos mapeados são na área rural. Mas há um erro aí: no campo, a mulher é "escondida". Na hora de prestar as informações, aparece o homem como chefe de família, falando pela família inteira.

No que se refere à acesso a recursos financeiros é preciso também muita atenção, veja-se: Somente em 2012 a Cresol repassou cerca de 407 milhões de reais em linhas oficiais de financiamento: Investimento e Custeio. De 2008 a 2012 foram repassados apenas 4 milhões de reais na linha Pronaf Mulher. (SOUZA, 2015). Em 2015 os valores repassados de Custeio e Investimento somaram 703 milhões enquanto apenas 2 milhões na linha do Pronaf Mulher, isto representa 0,35% do repasse total. De 2013 a 2015 os valores nesta linha de financiamento foram de pouco mais de 5 milhões de reais, demonstrando que embora tenha havido um crescimento nestes números em relação aos anos anteriores eles não chegam a ser significativos em relação a carteira de repasse. (CRESOL, 2016).

Diante deste cenário inquietador referente à participação das mulheres nas Cooperativas que está presente desde a concepção das primeiras cooperativas do sistema, a Cresol, implementou a partir de 2001 o projeto Gênero e Geração que visa reduzir esta disparidade entre homens e mulheres.

O projeto de Gênero na Cresol

O espaço onde se constroem as relações sociais são indubitavelmente locais de infinitas determinações e concepções, onde homens, mulheres, crianças, jovens e idosos, estabelecem, projetam e vivem suas vidas. Este espaço recebe por certo, a influência de um sem número de variáveis, no entanto, as mais consideráveis do ponto de vista desta pesquisa, giram em torno das concepções sociológicas, políticas e econômicas acerca do tema.

O que se pretende demonstrar diz respeito à relevância da participação das mulheres do meio rural nos espaços públicos como o da Cooperativa de Crédito a que sua propriedade está ligada, bem como, aos espaços de decisão destas organizações.

Neste sentido o Sistema Cresol percebendo a pouca participação das mulheres e jovens nos quadros das Cooperativas criou o projeto de Gênero e Geração do Cooperativismo Solidário, que é realizado em parceria entre a União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – Unicafes/PR, ONG Trias e do Instituto de Formação - Cresol Instituto. O projeto tem por objetivo fortalecer as relações entre homens e mulheres no Cooperativismo Solidário, incentivando a participação da mulher na unidade produtiva, na cooperativa, nos grupos associativos e produtivos da Agricultura Familiar e da Economia Solidária. A coordenação do projeto é realizada por um grupo gestor composto por representantes das organizações parceiras (INFOCOS, 2014).

O projeto Gênero e Geração é um projeto de Bem Estar Familiar direcionado para os Jovens Mulheres e Idosos da Agricultura Familiar no Cooperativismo Solidário, prima por tornar o cooperativismo um instrumento popular de desenvolvimento local sustentável, articulando iniciativas econômicas que ampliem as oportunidades de trabalho, de distribuição de renda, de produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida, gestão social, e com participação de

jovens e mulheres de maneira ativa. (CRESOL, 2016).

Entretanto, os contextos históricos e culturais, não raras vezes, dificultam o alcance deste modelo de desenvolvimento, por isso, no Pep/2015 um dos objetivos estratégicos era de que até 2020 todas as Singulares deveriam ter pelo menos 30% de mulheres e/ou jovens no Conselho de Administração. A representatividade das mulheres é de extrema importância, pois, não é possível conceber um ambiente democrático e participativo, se não houver paridade de representação.

Porém, embora seja um passo significativo no sentido de reduzir a desigualdade de participação feminina nos quadros diretivos da Cooperativa, e embora a instituição desenvolva atividades que visam o empoderamento das mulheres e a sua inclusão como sócias ou nos cargos de decisão, é imprescindível perceber que são necessárias ações mais contundentes. No próprio Pep vê-se a intenção de ter mais “mulheres e/ou jovens” nos Cargos de Conselheiros, ou seja, se o Sistema tiver em 2020 trinta por cento de jovens homens, a meta terá sido alcançada.

A história das mulheres sempre foi marcada pela subjugação, é preciso romper com este estereótipo, desconstruir discursos e lutar constantemente pela igualdade de direitos. Mas para desconstruir qualquer coisa é necessário antes conhecê-la.

A equidade no projeto de gênero da Cresol

A realização desta pesquisa possibilitou o alcance de resultados contundentes acerca da instituição de um projeto de Gênero pela Cresol, foi possível perceber que sim, há uma necessidade imperiosa de adoção de ações que promovam atividades inclusivas específicas para as mulheres e não para os sócios como um todo.

Ações como estas que em tese poderiam ferir o princípio da isonomia previsto na Constituição Federal, que diz que homens e

mulheres são iguais, que não haverá qualquer tipo de discriminação em razão do sexo, bem como, pela proibição no estatuto social da Cresol que veda qualquer tipo de discriminação, se consubstanciam na verdade, na materialização do termo “equidade”.

Por equidade pode-se compreender a incontinenti busca pela justiça, aquela que busca tratar cada indivíduo segundo sua singularidade, e neste aspecto o projeto de Gênero desenvolvido pela Cresol, mostra-se extremamente necessário, e por isso, não há qualquer discriminação entre sócios e sócias quando da implementação da sua implementação. Entretanto, embora seja um passo significativo no sentido de reduzir a desigualdade de participação feminina nos quadros sociais e diretivos da Cooperativa, é preciso trazer o tema à reflexão, questionar sobre sua eficácia, os instrumentos utilizados e, especialmente, a relevância efetiva com que este tema é tratado no Sistema Cresol.

Considerações finais

Para enfrentarmos questões como as trazidas por este estudo é preciso a reflexão crítica, desprovida de paixões, mas, principalmente, totalmente despida do ranço da discriminação e do machismo, arraigados no sistema patriarcal, comportamento este, completamente antagônico aos princípios cooperativistas e aos ideais da Economia Solidária.

Pode-se concluir com a realização deste estudo que a subjugação da mulher tem origens nas relações de poder, que em na maioria dos momentos históricos foram desiguais entre os sexos, e que, ainda se manifestaram em todos os segmentos da sociedade, inclusive nas organizações e nos movimentos sociais que lutam para reduzir essa desigualdade.

Indispensável a priori, é a percepção que há sim distinções entre os sexos, o homem e a mulher não são biologicamente iguais, e por isso devem ser tratados desigualmente, na medida em que se

desigualam. O princípio da igualdade não significa igualar todos de forma indiscriminada, a pretensão da Constituição, das políticas afirmativas e de projetos como o de Gênero é igualar o que é possível, o que não for, desigualar-se, para proteger, para efetivar a equidade. Importa frisar ainda, que há diferenças sim entre homens e mulheres e que merecem ser respeitadas, no entanto, não quer dizer que deva haver oposição entre os sexos, ou entre as próprias mulheres, oposição esta que é construída por meio de um discurso, que está diluído no corpo social, mas não é inerente, natural e imutável como muitas vezes se faz crer.

Por isso, não há qualquer discriminação entre sócios e sócias quando da implementação de um projeto de Gênero pela Cresol, este tem a sua legitimidade assegurada perante o quadro social e comunidade, para que a defesa e respeito à dignidade feminina e ocupação de espaços públicos por elas, sejam levados à cabo, não apenas no âmbito familiar e da propriedade, mas, especialmente no aspecto das relações negociais na cooperativa.

A realização deste estudo possibilitou a percepção de que há pontos importantes a serem superados, tanto pelos gestores do projeto, quanto pelas próprias mulheres, mas principalmente, pela direção do Sistema Cresol. Pois, embora seja um passo significativo no sentido de reduzir a desigualdade de participação feminina nos quadros diretivos da Cooperativa, embora sejam realizadas ações que visam o empoderamento das mulheres e a sua inclusão como sócias ou nos cargos de decisão, é preciso trazer o tema à reflexão, questionar-se por exemplo, sobre a eficácia dos instrumentos utilizados e, especialmente a relevância com que este tema é tratado pela instituição.

Como foi demonstrado, no Planejamento Estratégico Participativo vê-se a intenção de ter mais “mulheres e/ou jovens” nos Cargos de Conselheiros de Administração, ou seja, se o Sistema tiver em 2020, trinta por cento de jovens homens, a meta terá sido

alcançada. Se realmente há por parte da instituição estudada um esforço para a inclusividade de gênero, esta disposição, bem como, as estratégias de inclusão merecem ser revistas.

A história das mulheres sempre foi marcada pela subjugação, é preciso romper com este estereótipo, desconstruir discursos e lutar constantemente pela igualdade de direitos e pela ocupação dos espaços públicos e de decisão.

O DESENVOLVIMENTO DE UMA PARCERIA EDUCACIONAL PARA PROCESSOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Maria Aparecida Crissi Knuppel*²³

*Simão Ternoski*²⁴

*Zoraide Fonseca da Costa*²⁵

Introdução

Neste texto se discute o processo de constituição de uma parceria educacional para a oferta de cursos na modalidade de educação a distância, no âmbito de ações realizadas pelo Núcleo de Educação a Distância/Nead da Universidade Estadual do Centro-Oeste/Unicentro, em parceria com o sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol por meio, inicialmente, do Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário/Infocos e, posteriormente, no âmbito do Cresol Instituto, no período compreendido entre 2014-2020. O olhar que se voltou para a pesquisa adveio da participação dos autores no acompanhamento deste processo enquanto coordenadores do referido curso e pelo olhar dos acadêmicos participantes da formação. Faz-se isso em termos de avaliação processual a partir das práticas oriundas da Educação a Distância (EAD), tendo em vista a questão do espaço e do tempo, o uso de ferramentas das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação/TDIC, à docência na EAD, o processo de tutoria, entre outros fatores. A metodologia de estudo centrou-se na pesquisa qualitativa em educação, entendendo ser possível estabelecer relações interpretativas no que diz respeito às questões que se impõem em dados quantitativos e que revelam dados qualitativos advindos da subjetividade de um instrumento objetivo. Dessa forma,

23 Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro. Email: knuppelc@gmail.com.

24 Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro. E-mail: sternoski@gmail.com.

25 Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro. E-mail: costa.zo701@gmail.com.

se traduz em uma investigação que se propôs a analisar o processo de parceria em uma via de mão dupla - Cooperativa e Universidade, em correlação com os instrumentos de avaliação, sua aplicação com avanços e desafios.

Primeiros apontamentos

Na contemporaneidade, a preocupação das pessoas com a formação em nível superior é constante e torna-se, na maioria das vezes, condição para inserção no mercado de trabalho. Baseadas nessas preocupações, muitas empresas já perceberam a relevância de proporcionar, aos seus quadros de colaboradores, formação educacional e profissional, para ter ganhos em produtividade.

Dados do Caged (2018) apontam a redução de postos de trabalho na economia brasileira, fator que pode estar relacionado com o período de crise econômica enfrentada nos últimos anos e que, a partir da nova ordem social e frente à crise epidemiológica (2019/2020), pela qual passa a maioria dos países no mundo, deve trazer mudanças acentuadas na relação entre capital, trabalho, saúde, desenvolvimento social e economia, dentre outros aspectos. Destarte, a instabilidade no emprego frente a períodos de baixa atividade econômica, como se observou nas últimas décadas e se acentua no momento atual, a partir da grande crise econômica, social e de saúde, exigirá, cada vez mais, uma maior capacitação dos indivíduos tendo em vista a manutenção de empregos plenos ou empregabilidade e ações empreendedoras.

Contudo, o cenário da qualificação profissional nem sempre é o mais fácil. É comum a tentativa dos trabalhadores em conciliar estudo com o trabalho, criando uma rotina diária exaustiva, principalmente quando é necessário o deslocamento para realizar essa formação. Este aspecto se agrava ainda mais em municípios pequenos que não dispõem de possibilidades de ofertas de estudo, principalmente em nível de graduação, ou ainda, ofertas de aperfeiçoamento e especialização em níveis lato e stricto sensu.

No enfrentamento da pandemia da Covid-19, observou-se uma mudança drástica em relação ao ir e vir, o que demandou mais o uso de tecnologias para que os indivíduos se mantenham conectados com outras pessoas, com informações, com o trabalho e com a possibilidade de novos estudos. Viu-se a abertura de muitas oportunidades de cursos e atividades a distância, cursos abertos, cursos executivos, entre outros, possibilitando, cada vez mais, que as pessoas estudem, busquem alternativas que façam com que este período de afastamento social tenha contribuído, entre outros fatores, para processos de formação continuada.

Nesse âmbito, a educação a distância destaca-se como uma possibilidade de acesso à formação, mesmo em regiões distantes de escolas técnicas e universidades. Esta modalidade de ensino já vinha em um crescimento exponencial trazendo novas formas de organização do trabalho pedagógico. Neste estudo, tem-se o exemplo da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol, inicialmente por meio do Infocos²⁶, em especial pela criação do Prosol²⁷ que, gradativamente, tornou-se uma Universidade Operacional - Cresol EAD no âmbito do Cresol Instituto.

Neste contexto, é foco deste capítulo apresentar o processo de constituição de uma parceria educacional entre a Unicentro e a Cresol, bem como os principais resultados das três ofertas de um curso de especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural. Sendo assim, o presente texto discute as contribuições e desafios da parceria realizada, traz um olhar das avaliações realizadas pelos discentes no Curso de Especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural (2014-2018), projeta os resultados de um curso em andamento (2019-2020) e destaca novas ações que podem ser estabelecidas a partir da parceira em destaque.

O estudo inicia da observação participativa dos autores deste trabalho e das ferramentas de avaliação aplicadas aos discentes que

26 Infocos - Instituto de Formação para Cooperados e Colaboradores da Cresol, que em 2018 passou a se chamar Cresol Instituto.

27 Projeto de Formação Continuada para Cooperados. É um projeto de formação continuada, desenvolvido por meio de Parceria de Cooperação entre Central Cresol Baser, Infocos e Nead - Núcleo de Educação a Distância da Unicentro.

participaram das ofertas. Assim, em uma perspectiva ensaística, os indicadores de avaliação em cada processo são utilizados neste texto para desenhar aspectos da constituição de um acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos referenciais de qualidade em sua relação com os projetos pedagógicos dos cursos e na amplitude da parceria.

Com isso, neste estudo, entende-se a avaliação como um procedimento de acompanhamento regular e sistemático do desenvolvimento e dos resultados de uma determinada atividade, de forma a se ter um estudo comparativo com o plano inicial da ação. A avaliação permite o levantamento de dados e informações comprobatórias das ações efetivadas e verificação dos resultados.

A pesquisa focaliza a interpretação das ferramentas utilizadas nas práticas de avaliação e o uso das informações, oriundas desse processo, na revisão das ações do curso. Nesta linha, optou-se pela análise dos resultados dessa prática, ou seja, como Costa e Castanhar (2003) postulam, um olhar para os resultados imediatos e para os objetivos específicos de um projeto, projeto ou parceria e não os resultados de impacto na sociedade.

A escolha por esse caminho de análise deve-se ao fato de que o processo ainda está em andamento, pois atualmente tem-se a oferta da 3ª edição de um curso de especialização que é o curso de MBA em Estratégias Cooperativas. Além disso, acredita-se que é possível, a partir de práticas de avaliação, a realização de estudos sobre os efeitos de uma intervenção sobre a clientela atendida. De qualquer forma, pode-se dizer que os efeitos ou resultados de uma ação representam condição prévia, mas não suficiente, para se avaliar seu impacto.

A partir dos princípios já enunciados anteriormente, este trabalho insere-se na perspectiva de pesquisa qualitativa em educação, entendendo ser possível estabelecer relações interpretativas no que diz respeito às questões que se impõem na política neoliberal face às

exigências das rápidas transformações socioeconômicas, geopolíticas, culturais e tecnológicas que vêm ocorrendo na sociedade, com seus desdobramentos gerais e particulares na educação e que possam ser entendidas nas demandas da modalidade de educação a distância, em particular no processo de avaliação de curso.

No mesmo mote, se caracteriza pelo estudo de caso em que Gil (1999) e Yin (2001) consideram como a investigação exaustiva e profunda de determinado objeto, de modo que a pesquisa analisou, especificamente, a oferta de cursos de especialização na área de Cooperativismo Solidário, entendendo as percepções do aluno em relação a estes cursos e, ao mesmo tempo, prospectou novas ações, considerando que a parceria entre a Universidade e a Cooperativa está vigente.

O instrumento aplicado aos discentes consistiu em um questionário com três macro dimensões, nas quais o aluno avaliou o desempenho do professor, do tutor e do ambiente virtual, bem como na segunda oferta, adicionou-se como mais um instrumento de avaliação, a análise de banners, apresentados pelos discentes em um Seminário Integrador e, ainda, as observações dos autores deste trabalho enquanto coordenadores das ofertas. Estas dimensões permitem identificar os indicadores de entrada, de processos e de resultados e, em cada macro dimensão, quatro eixos são analisados e, dentro desses eixos, alguns critérios compõem a percepção do aluno em relação ao item verificado.

No que diz respeito ao professor, os levantamentos buscaram verificar as atitudes dos docentes; os trabalhos desenvolvidos; o planejamento e a avaliação do ensino-aprendizagem. Em relação às atitudes do professor, considerou-se o cumprimento da ementa; a relação com o aluno; o respeito pelas limitações e insucesso do discente. No que concerne ao trabalho do docente, há a questão do domínio de conteúdo; clareza e organização das ideias; uso de linguagem acessível; relação entre teoria e prática; conhecimento

do curso e da formação profissional dos acadêmicos; e o incentivo à autonomia intelectual do aluno.

Em relação ao eixo planejamento, o levantamento buscou verificar se o docente esclareceu a importância da disciplina, bem como apresentou a proposta de trabalho aos alunos. Já no eixo avaliação do ensino-aprendizagem foram pontuadas as atitudes do docente em esclarecer os métodos da avaliação da disciplina; as orientações sobre a avaliação e o feedback dos resultados avaliativos.

Nos aspectos relacionados ao trabalho de tutoria os alunos avaliaram o plano de ação do tutor. Um segundo eixo analisou o trabalho da tutoria buscando verificar a percepção do aluno em relação ao domínio do conteúdo; clareza no suporte de tutoria; linguagem acessível; relação da teoria com a prática; incentivo à autonomia intelectual dos alunos; e o relacionamento do conhecimento do curso com a formação profissional dos alunos. No eixo atitudes do tutor foi avaliado o cumprimento do projeto de suporte; relação tutor/professor/aluno; respeito às limitações do acadêmico e assiduidade nos períodos de tutoria. Já no eixo avaliação do ensino-aprendizagem foram verificados se existiu, por parte do tutor, esclarecimento a respeito dos critérios de avaliação; orientações sobre as avaliações e análise de seus resultados.

O ambiente virtual também foi avaliado de modo que os discentes opinaram sobre interatividade, layout, acessibilidade e inserção/postagem dos dados. No que se refere à interatividade, o eixo verificou: a existência de fóruns de discussão; facilidades de interação entre professor/tutor/aluno; facilidades de interação entre alunos; facilidades de interação da plataforma com outros ambientes ou páginas. Já em relação ao layout foram levantadas as percepções sobre: visualização da página; personalização; resposta de comandos executados; linguagem facilitada dos ícones. Em relação ao eixo acessibilidade foram verificados critérios como: indicativos claros para cada ação realizada; tempo de resposta dos comandos; impressão

de documentos a partir da página; download dos arquivos; tempo de resposta nas solicitações de manutenção; e comunicação do usuário com a gerência da página. Já no eixo inserção/postagem de dados os discentes avaliaram as formas de inserção dos dados como imagens, vídeos, textos e links e o envio das mensagens sem alteração dos dados.

Concernentes ao exposto, ainda se considera a relação que se estabeleceu na parceria, a qual gerou benefícios que podem ser mensurados tanto para a Unicentro como para a Cooperativa.

Sendo assim, a relevância desta pesquisa se deve ao fato de tentar contribuir no sentido de entender as reais possibilidades de um processo de parceria educacional a partir da ótica da avaliação, além de discutir a articulação interna de cada disciplina em sua relação com os diferentes atores sociais. Não se quer, com este trabalho, chegar a generalizações que possam ser aceitas como verdades imutáveis, mas sim, possibilitar discussões e evidenciar abordagens que possam servir de parâmetros para novas investigações.

O início de uma parceria educacional - os pressupostos de um processo de formação continuada

A proposta do curso se iniciou a partir de uma parceria entre a Central Cresol Baser e o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário e a Universidade Estadual do Centro-Oeste/Unicentro, visando proporcionar oportunidades de estudos aos colaboradores da cooperativa espalhados pelos mais diferentes municípios brasileiros. A parceria iniciou-se em 23 de dezembro de 2013, por meio de instrumento específico de contrato. Sendo assim, foi pensada no escopo do Prosol, de modo que seu formato, o rol das disciplinas e as ementas foram organizadas a partir da demanda da Cooperativa.

À época, o Instituto já ofertava alguns cursos de capacitação na modalidade de educação a distância e buscava novas parcerias para aprimorar seu processo de formação. Ainda carecia de uma

linha condutora para o desenvolvimento de suas ações, bem como a constituição de uma universidade operacional como forma de expandir suas ações, tendo como alicerce uma proposta pedagógica significativa, diretrizes para a formação e o delineamento de uma plataforma oficial para a educação a distância.

No que se refere à Unicentro, já havia um processo em plena expansão de oferta de cursos na modalidade de educação a distância, sobremaneira na parceria com o Ministério da Educação, no âmbito do projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB). Contudo, parcerias com outras instituições para oferta de cursos de especialização, em uma dinâmica de prestação de serviços via contrato, ainda inexistia.

Na oportunidade das tratativas e da primeira oferta foram abertos dois cursos: curso de aperfeiçoamento voltado aos alunos sem a formação superior; curso de especialização para alunos graduados. O curso inicial de aperfeiçoamento teve 737 alunos oriundos de 186 municípios brasileiros pertencentes a 7 estados.

Paralelamente ao desenvolvimento do curso de aperfeiçoamento, ocorreu a oferta do curso de especialização, no qual foram inscritos 317 alunos, de 137 municípios em 07 estados brasileiros. Assim, na primeira oferta, entre aperfeiçoamento e especialização, a proposta atendeu 1054 alunos.

Do total de alunos do curso de especialização, efetivamente 258 cursaram as disciplinas, os demais foram desligados do curso, alguns inclusive antes mesmo do início das disciplinas tendo em vista sua saída da cooperativa, já outros, por opção própria desistiram. Dos 258 alunos que cursaram 72,09% foram aprovados nas disciplinas e iniciaram o trabalho de conclusão de curso (TCC), dos quais, 167 alunos defenderam e concluíram o curso, o que corresponde a aproximadamente 64,73% de concluintes.

Os percentuais agregados das médias de aprovados,

reprovados e desistentes não permitiram uma clara análise da evolução do aluno durante o curso, de modo que foi importante verificar a evolução destes indicadores ao longo do tempo à medida em que as disciplinas foram ofertadas, no sentido de acompanhar os movimentos de reprovação e evasão do curso.

Uma análise micro dos dados revelou que o percentual de aprovados foi de 79,91%, no comparativo do valor médio de aprovados com os valores máximos e mínimos de aprovação, sendo assim, foi possível constatar que a variação no número de aprovados não apresentou grandes oscilações. Verificou-se ainda que, entre os aprovados em cada disciplina isolada, o número foi reduzindo à medida em que a disciplina acontecia sem que ocorressem grandes saltos.

Ainda em relação aos aprovados, verificou-se um percentual médio superior de aprovação das disciplinas isoladas (79,91%) em relação ao percentual de alunos que concluíram todas as disciplinas (72,09%). Este fator está relacionado à análise individual da disciplina, uma vez que o acadêmico era aprovado em uma determinada disciplina, mas ficava pendente em outra, o que o impedia, assim, de ser considerado aprovado no curso.

Outro fator que gerou uma reflexão para as práticas pedagógicas dos cursos em EAD foi a interrupção, em determinado momento, do curso. Esse fator está atrelado ao distanciamento que ocorre entre o aluno/professor/tutor nos períodos de intervalos, que podem levar à evasão do curso. Esta hipótese pode ser observada no período de novembro de 2014 a fevereiro de 2015, quando o curso entrou em recesso pedagógico e, entre setembro de 2015 a novembro de 2015, período de recuperação de conceitos.

Observou-se que no período de novembro de 2014 a fevereiro de 2015, período de férias, a variação no índice de evasão foi de 106,10%, no comparativo dos dados da disciplina ofertada em

novembro de 2014 (evasão 6,23%) e da disciplina que abriu no ano letivo de 2015 (evasão 12,84%), é possível identificar que o percentual de reprovados caiu neste período, reafirmando a relação inversa entre aprovados e desistentes.

Já no período de setembro a novembro de 2015, também se verificou uma variação na evasão de 40,49% no comparativo entre os períodos que, embora menor se comparado ao período de novembro de 2015 a fevereiro de 2015, também deve ser considerado uma vez que o curso já entrava nos meses finais e, saltos na evasão ao final do curso saem da normalidade. A hipótese de lapso de tempo no curso pode ser um dos fatores da evasão, dentre outros.

Ao final do curso os alunos avaliaram o desempenho docente, dos tutores e do ambiente virtual de aprendizagem. A pesquisa foi aplicada nos meses de novembro e dezembro de 2015 e recebeu ampla divulgação entre os acadêmicos. Do total de 258 questionários distribuídos obteve-se retorno de 16%, mas, considerando-se apenas os alunos ativos, em torno de 20% responderam. Também se avaliou as ações de gestão do curso por meio de processos que envolveram reuniões constantes entre os coordenadores do curso e os gestores do Instituto, bem como entre os professores das disciplinas e técnicos da Cresol, na discussão das disciplinas.

Os acadêmicos indicaram, entre seis critérios de satisfação ou insatisfação, aquele que representaria o seu ponto de vista e que foi agregado de modo a representar o percentual de alunos satisfeitos, regular, insatisfeitos e sem opinião. As respostas “totalmente satisfatório e satisfatório” foram somadas no sentido de entender o percentual de alunos satisfeitos com o determinado critério, o mesmo ocorreu com respostas que indicavam discentes insatisfeitos e totalmente insatisfeitos. Por outro lado, o critério regular foi tratado de forma isolada, por fim foi analisado o critério sem opinião.

Os dados foram considerados a partir da estatística descritiva

que permite analisar, a partir dos percentuais de resposta, a satisfação ou insatisfação dos acadêmicos e resumir os resultados por meio de gráficos.

Os critérios avaliados pelos discentes em relação ao planejamento do professor buscavam verificar se o docente esclareceu o sentido e a importância da disciplina, bem como apresentou a proposta de trabalho. Os respondentes, de maneira geral, indicaram satisfação com o planejamento docente, as disciplinas: Análise e Contratação de Crédito Rural e Introdução ao Crédito Rural apresentaram maiores índices de insatisfação quanto ao planejamento docente, respectivamente 11,11 % e 11,43 %.

Os dados de insatisfação chamam atenção, principalmente na disciplina de Análise de Contratação de Crédito Rural, na qual 11,11% dos acadêmicos consideraram regular o planejamento do professor. No entanto, na disciplina Análise de Negócios, ministrada pelo mesmo professor, o percentual de alunos que consideraram regular e de outros que estão insatisfeitos com o planejamento soma 6,75%.

No comparativo entre as disciplinas Análise de Contratação de Crédito Rural, ofertada no final de 2014 e a disciplina Análise de Crédito ofertada no início de 2015, ministradas pelo mesmo professor, houve uma variação de, aproximadamente, 65% do percentual de insatisfeitos com o planejamento. Uma possível explicação é a variação do número de desistentes e reprovados que foi de, aproximadamente, 34% neste período. Vale destacar que os alunos fizeram as avaliações ao final de todas as disciplinas e não no transcorrer delas.

Já entre as disciplinas com melhor avaliação pelos discentes e com menor percentual de alunos que julgaram o planejamento como regular, estão as disciplinas de Imersão ao Ambiente Virtual, Introdução ao Mercado Financeiro; Economia da Cooperação e Psicologia Aplicada às Organizações.

Chama atenção também, nestes dados, as disciplinas Teoria Cooperativista e Economia da Cooperação, ministradas pelo mesmo professor, pois a variação percentual de alunos que consideravam a disciplina Teoria Cooperativista regular foi de, aproximadamente, 60%, demonstrando que o professor aperfeiçoou seus procedimentos, na visão dos discentes, em relação ao planejamento da disciplina Economia da Cooperação, ministrada posteriormente.

Esses dados demonstram que o planejamento da disciplina é importante no sentido de envolver e estimular o aluno ao aprendizado, mas, é apenas o passo inicial. Desse modo, a avaliação feita para os discentes buscou mensurar um critério chave para o aprendizado dos alunos, critério este que envolve o trabalho do docente.

Os dados a respeito do trabalho do docente indicam que, em todas as disciplinas, os alunos consideram o trabalho do professor como totalmente satisfatório e, em alguns itens, satisfatório. Percebe-se que nas disciplinas Análise de Negócios, Teoria Cooperativista e Metodologia da Pesquisa há percentuais mais elevados de discentes, em torno de 10%, que consideram o trabalho docente como regular em relação às demais disciplinas. Vale destacar que estas disciplinas, no que diz respeito ao planejamento do professor, não apresentaram percentual elevado de insatisfação, no entanto, já no que se refere à postura e ao trabalho do professor, os percentuais de insatisfação foram mais elevados.

Um dado que merece atenção está relacionado à disciplina Metodologia Científica, pois em quase todos os critérios, os alunos pontuaram como satisfatório, com exceção do critério que mensurou linguagem acessível que foi pontuado como totalmente satisfatório. Verifica-se que nas demais disciplinas os critérios são pontuados, em sua maioria, como totalmente satisfatórios.

Além dessa especificidade na avaliação dos discentes, 10,08% consideram a disciplina Metodologia da Pesquisa como regular e

2,52% se mostram insatisfeitos. Desse modo, em torno de 12,6% dos discentes demonstraram existir pontos negativos no trabalho discente. Este dado foi bastante preocupante uma vez que a disciplina de Metodologia é fundamental para a elaboração dos trabalhos de conclusão de curso, podendo interferir, de forma negativa, no andamento dos trabalhos.

Além do trabalho do professor, a avaliação aplicada junto aos discentes buscou mensurar as relações interpessoais professor/aluno. Neste quesito chamado de atitudes do professor, os acadêmicos avaliaram o cumprimento do projeto do curso; o relacionamento do professor com os alunos e o respeito do professor em relação às limitações e insucessos dos acadêmicos. As relações interpessoais estabelecidas pelo professor com os alunos são de fundamental importância para que o acadêmico se sinta envolvido e estimulado a cursar a disciplina. Quanto maior o distanciamento do professor para com os alunos, maiores os níveis de desestímulo para a conclusão das atividades, pois na EAD o aluno precisa estabelecer relações de interação para se sentir partícipe do processo. Cabe, sobretudo aos professores e, em certa parcela, aos tutores, reduzir as distâncias, buscando um bom relacionamento com os discentes e tentando resolver problemas ou limitações destes.

A maior parte dos discentes demonstraram satisfação com o envolvimento e com as atitudes do professor e apontaram que os professores, em sua grande maioria, cumpriram com o projeto e tiveram bom relacionamento com os alunos, buscando resolver as limitações dos acadêmicos.

O maior envolvimento do professor na visão dos discentes foi na disciplina de Introdução ao Mercado Financeiro. Esta disciplina tinha uma carga horária de 80h/a, sendo uma das disciplinas mais extensas do curso e que buscava preparar o aluno para alguns testes de certificação bancária. Este professor teve a preocupação, além de ministrar a disciplina, de criar bancos de questões e montar simulados

para as provas de certificação, para ajudar a solucionar os anseios dos alunos em relação às fases de certificação. Desse modo, estas atitudes podem estar relacionadas ao alto índice de satisfação com o professor, sendo que somente 1,9% dos acadêmicos consideram estas atitudes como regulares.

Já a disciplina Metodologia Científica apresentou maior percentual de alunos que consideraram as atitudes do professor como regular, do total de respondentes 23,53% dos acadêmicos consideraram que o relacionamento, as limitações enfrentadas por eles e o projeto foram atendidas de forma regular. Apesar de que, no geral, a disciplina foi considerada satisfatória pela grande maioria (74,51%).

Um ponto importante em uma avaliação é também entender se as práticas avaliativas são eficientes. Medir o grau de compreensão dos alunos e mensurar isso em uma nota que o classifica como aprovado ou reprovado é complexo. Pensar formas eficientes de avaliação é de extrema importância para processos de oferta futuros, evitando, assim, a evasão uma vez que o aluno pode se sentir injustiçado com determinada forma de avaliação.

Os discentes também opinaram sobre a clareza e objetividade quanto aos critérios das avaliações nas disciplinas, o que permite perceber se o docente orientava, de forma correta, as avaliações buscando a reflexão do aluno para a resolução dos problemas e não somente uma memorização de fatos.

Outro ponto foi entender se houve a análise ou o retorno da avaliação por parte do professor, de modo que o feedback gere a oportunidade de aprendizagem dos alunos para as próximas etapas da disciplina. A grande maioria dos respondentes apontou satisfação com o retorno das avaliações. Vale destacar que o processo avaliativo consistiu, tanto em prova on-line como em atividades ao final de cada módulo, e, ao final, a atividade presencial.

Para as atividades aplicadas ao final de cada módulo o percentual de nota atribuído foi de 40%, onde o aluno era desafiado a solucionar problemas propostos pelos professores e relacionados ao conteúdo trabalhado. Cada módulo tinha duração de uma semana, desse modo, toda semana o aluno deveria cumprir com alguma atividade proposta.

As atividades semanais eram acompanhadas por uma equipe de tutores selecionados de acordo com as áreas ou com os eixos de conhecimento das disciplinas. As disciplinas de cálculo contavam com tutores específicos desta área, que eram diferentes dos tutores das disciplinas teóricas que tratavam de cooperativismo e que também eram outros nas disciplinas que tratavam do mercado financeiro.

Trabalhar com tutores ligados à área do conhecimento da disciplina é importante para o bom suporte do aluno. Ao final dos módulos da disciplina, o aluno realizava a avaliação online com peso de 40% da nota total, este aluno poderia fazer duas tentativas, valendo sempre a maior nota.

Finalizado o período da prova on-line, os alunos acessaram suas avaliações e consultaram os pontos que levaram ao erro, pois todos os professores elaboraram as questões com os comentários e as discussões a respeito de cada uma. Desse modo, uma possível explicação para um percentual mais elevado em algumas disciplinas de alunos que consideram irregular este retorno pode estar relacionado à complexidade da disciplina trabalhada.

Um exemplo disso é a disciplina Análise de Negócios que trabalhou as ferramentas de cálculo para a análise de investimentos, ferramentas estas que podem exigir mais dos alunos ou a disciplina de Introdução ao Crédito Rural, que buscava maior aprofundamento em linhas de crédito e taxas de juros e se mostrou mais complexa para os discentes pois, mesmo que o curso fosse voltado a uma cooperativa de crédito, nem todos trabalham, especificamente, nas

carteiras de crédito agrícola da cooperativa.

A última etapa da avaliação foi a atividade presencial, atividade esta que também contou com o suporte de tutores. Nessa etapa avaliativa, o percentual de nota foi 20% e os alunos foram desafiados a refletir a respeito dos retornos que a disciplina proporcionou no seu ambiente de trabalho, apontando de que forma os conhecimentos estavam sendo aplicados no dia a dia da Cooperativa. Fica evidente que o retorno dado ao aluno sobre as etapas avaliativas é possível, também, graças ao trabalho do tutor.

Os tutores foram avaliados pelos alunos em quatro dimensões de seu trabalho. A primeira analisou o planejamento e acompanhamento do tutor em relação às atividades, mensurando se ele esclareceu sua proposta de trabalho para o acompanhamento dos alunos e se demonstrou a importância deste acompanhamento. Os resultados mostram satisfação por grande parcela de alunos com o planejamento do tutor.

O segundo critério levantado foi em relação ao suporte da tutoria e, neste quesito, o tutor foi avaliado em relação ao domínio da disciplina, bem como ao uso de linguagem acessível e à relação com a teoria/ prática. Neste critério, foi possível identificar grau de satisfação elevado, fator que pode estar relacionado à escolha dos tutores de acordo com as áreas do conhecimento de cada disciplina.

As atitudes dos tutores foram o terceiro item avaliado, buscando verificar assiduidade nas tutorias e bom relacionamento com o professor. É possível perceber, neste item, percentual mais elevado, se comparado aos outros critérios, de alunos insatisfeitos com as atitudes, embora o maior percentual de alunos tenha considerado satisfatório este suporte.

O critério avaliação do ensino-aprendizagem buscou analisar a atuação do tutor em torno dos problemas propostos pelas disciplinas, bem como reflexões que levassem à memorização dos conteúdos,

objetivando, ainda, verificar se ocorreu, por parte dos tutores, uma análise dos resultados das avaliações. Neste critério, verificou-se maior percentual de alunos insatisfeitos e que não opinaram.

Na composição desse critério, o item que foi avaliado como insatisfatório foi a análise dos resultados das avaliações. De fato, nas atividades propostas semanalmente, os tutores realizaram comentários a respeito do trabalho, mas não aprofundaram o feedback. Porém, o ponto falho fica por conta das avaliações online, onde os tutores não realizam nenhum retorno ao aluno, uma vez que as avaliações, por si só, geram o feedback, mas foi apontado pelos alunos como um ponto de insatisfação.

A avaliação do tutor foi satisfatória de maneira geral. No entanto, vale lembrar que, por mais eficiente que o tutor ou que o professor, em suas metodologias, seja, um ponto fundamental para o bom aprendizado é a plataforma e o layout de onde a disciplina está disponibilizada ao aluno.

A plataforma utilizada pelo curso foi o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) Moodle da própria Cooperativa, este fator se torna um ponto positivo, uma vez que os alunos já estavam familiarizados com este ambiente de aprendizagem. Na avaliação da plataforma, os discentes avaliaram o critério da acessibilidade e, aproximadamente, 88% dos alunos consideraram a plataforma acessível. No entanto, é possível perceber um percentual de alunos insatisfeitos neste critério.

Analisando as respostas dos discentes, verificou-se que o item que mensurava o tempo de resposta de um comando executado foi o pior avaliado, ou seja, os alunos perceberam que a plataforma demorava em responder aos comandos, o que está ligado a questões técnicas dos servidores.

Uma das dificuldades enfrentadas no uso dessa plataforma

foi que, tanto a plataforma quanto os servidores, estão alocados dentro da Cooperativa de Crédito e, por se tratar de uma instituição financeira, existem alguns bloqueios de acesso. Nesse sentido, muitos vídeos postados não poderiam ser abertos pelo link que os direcionava para outros sites, e o aluno deveria acessá-los fora do ambiente de trabalho.

Já em relação aos vídeos gravados pelos professores, dependendo do número de materiais que o professor disponibilizou e dependendo da impossibilidade do aluno em acessar o link externo, estes eram postados na disciplina, o que a tornava lenta, levando à demora na resposta para executar algum comando, fator que foi percebido pelos alunos na avaliação.

Um segundo critério avaliado foi em relação à inserção e postagem de dados que buscou mensurar se os dados (imagens, textos, vídeos e links) eram facilitados, bem como verificar se todas as mensagens foram enviadas sem que os dados fossem alterados. Na percepção dos alunos, por unanimidade, este item foi considerado totalmente satisfatório.

No critério interatividade, os discentes puderam avaliar se existiam facilidades de interação entre os alunos e, destes, com o professor, tutores, bem como de interação com outras páginas. Observa-se que, mesmo existindo o bloqueio de acesso de outras páginas no espaço da cooperativa, o critério interatividade foi bem avaliado e, para a grande maioria dos alunos, este item foi considerado satisfatório.

Em relação ao critério layout, foram avaliadas a visualização da página, a linguagem, os ícones disponibilizados entre outros e observou-se que um pequeno percentual de alunos (2,11%) demonstrou estar insatisfeitos. Esse resultado pode estar ligado à familiaridade do aluno com o ambiente.

De maneira geral, os três eixos avaliados – professor, tutores e AVA – apresentaram bons resultados na avaliação discente, verificou-se alguns pontos falhos que serão corrigidos em futuras ofertas do curso.

Cabe destacar que, nesta primeira oferta, houve um diálogo intenso da Coordenação do Curso com a equipe do Instituto, para que fosse possível o sucesso esperado para o curso, contudo as limitações da plataforma e alguns ruídos de comunicação fizeram com que fossem buscadas novas alternativas. A equipe do Instituto realizou um processo de monitoramento do percurso dos alunos, o que auxiliou a coordenação a buscar novas ações no próprio transcorrer do processo, minimizando eventuais problemas.

Novos processos educacionais: aperfeiçoando ações de ensino e de aprendizagem

O Curso de Especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural, em sua segunda oferta, no período de 2017- 2018, teve 183 matriculados oriundos de 95 municípios de 11 estados brasileiros. Esta nova oferta foi construída e pensada a partir das experiências vivenciadas anteriormente, na primeira oferta, relatadas em Ternoski et al (2015a); Ternoski et al (2015b); Ternoski et al (2016) e Ternoski et al (2018).

Porém, acima de tudo, foi pensado a partir de uma equipe multidisciplinar, formada pela Coordenação do Curso ligada ao departamento de Ciências Econômicas, pela Coordenação do Núcleo de Educação a Distância da Unicentro e por meio dos representantes do sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Baser e com o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário – Infocos (atual Cresol Instituto).

A partir da avaliação do primeiro curso, como foi destacado no item anterior, constataram-se algumas lacunas que deveriam ser superadas. Os dados indicaram evasão elevada, principalmente entre os alunos do aperfeiçoamento, uma vez que o curso foi pensado

para alunos graduados e adaptado aos alunos do ensino médio. Na especialização, foi possível observar: que lapsos temporais, ou seja, recessos durante o curso elevaram a evasão; alguns descompassos entre o que a Cooperativa esperava em termos de formação em algumas disciplinas e o que efetivamente ocorreu, dificuldades de operacionalização da plataforma EAD da Cresol, considerando que a gestão administrativa da plataforma precisava ser redimensionada, não apenas com uma assistência dada pela Unicentro, mas com uma contratação efetiva de profissionais para sua gestão, entre outros pontos.

Identificados os problemas da primeira oferta, no ano de 2017 iniciou-se uma segunda oferta do curso de especialização, com as seguintes alterações: adaptação da carga horária para 370 horas, início e término da oferta das disciplinas dentro do período letivo, vinculação do curso dentro do plano de cargos e salários da cooperativa, dentre outros ajustes administrativos e algumas inovações pedagógicas.

Os acadêmicos iniciaram o curso cumprindo uma carga horária total de 370 horas distribuídas em 10 disciplinas, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 1 - Disciplinas e carga horária - oferta 2017/2018

Nome da Disciplina	Carga Horária
Introdução à Educação a Distância	30
Fundamentação e desafios do Cooperativismo	40
Estratégias Cooperativas	60
Elaboração e Gestão de Projetos I	20
Regulamentação e Normatização para Cooperativas de Crédito	40
Crédito Rural	40

Mercado Financeiro	40
Matemática Financeira aplicada ao Cooperativismo de Crédito	40
Análise de Negócio e Contratação de Crédito	40
Elaboração e Gestão de Projetos II	20
Carga Horária Total do Curso	370

Fonte: Dados da pesquisa

Diante do que determinam as legislações da Unicentro no que tange à matéria, estabeleceu-se que, além das 370 horas, os acadêmicos deveriam cumprir mais 80 horas para realização do TCC. Vale lembrar que a quantidade de horas na primeira oferta foi de 570, mais 80 horas para o TCC, essa carga horária ocasionou problemas na oferta das disciplinas uma vez que o tempo de conclusão foi muito extenso, elevando o índice de evasão.

Durante a segunda oferta do curso, a cooperativa informou, formalmente, o desligamento de 26 alunos, reduzindo o número de alunos de 183 para 157. As desistências foram ocasionadas, em parte, pela demissão das pessoas que atuavam na cooperativa.

Desse modo, considerando apenas os alunos ativos no curso, 28,66% não atingiram o conceito mínimo necessário para aprovação, mas ainda tiveram a oportunidade do plano de estudos, como uma forma de recuperação das atividades.

A avaliação da aprendizagem para este curso foi dividida em duas fases, sendo: uma primeira fase na oferta regular das disciplinas e outra aplicada somente aos alunos que não atingiram conceito mínimo necessário para a aprovação. A primeira fase contemplou atividades no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, avaliações on-line, atividade presencial e atividade complementar.

A primeira etapa da disciplina apresentou uma duração que variou de acordo com a carga horária, de modo que, cada semana

de estudos foi equivalente a 10 horas da disciplina, ou seja, uma disciplina com 40 horas teve uma duração aproximada de 30 dias.

Ao final deste período, o aluno realizou uma avaliação on-line a partir de um banco de questões. As avaliações foram realizadas, preferencialmente, nas quintas, sextas, sábados e domingos e ficavam abertas, neste período, dando possibilidade para que o aluno escolhesse o melhor horário para realizá-la.

No curso, o aluno precisava cumprir a atividade presencial ou ficaria retido na disciplina, conforme exigência da legislação sobre o assunto. Por exemplo, mesmo que um aluno tivesse obtido 100% de aproveitamento nas atividades do AVA e na avaliação online, caso não entregasse a atividade presencial, ficava retido na disciplina sem possibilidade de concluir o curso. Para a oferta em questão, a atividade presencial versou sobre um estudo do aproveitamento de cada uma das disciplinas e sua aplicação prática no trabalho, que foi apresentada em forma de banner durante um Seminário Integrador que reuniu todos os acadêmicos.

A segunda fase da disciplina foi denominada de Plano de Estudos e se aplicava somente aos alunos que não atingiram o conceito mínimo de 70 pontos na primeira oferta e ficaram retidos (a atividade é uma espécie de exame final). Vale pontuar que os alunos que não entregaram a atividade presencial não tiveram direito ao plano de estudos, bem como aqueles alunos que ficaram retidos em mais de três disciplinas.

O índice de aproveitamento dos alunos nas disciplinas da primeira fase, anterior à realização do Plano de estudos está representado no quadro que segue.

Quadro 2 - Índice de aproveitamento das disciplinas na primeira fase

Nome da Disciplina	Ia
Introdução à Educação a Distância	0,88535032
Fundamentação e desafios do Cooperativismo	0,86624204

Estratégias Cooperativas	0,87898089
Elaboração e Gestão de Projetos I	0,89808917
Regulamentação e Normatização para Cooperativas de Crédito	0,85350319
Crédito Rural	0,82802548
Mercado Financeiro	0,89808917
Matemática Financeira aplicada ao Cooperativismo de Crédito	0,85987261
Análise de Negócio e Contratação de Crédito	0,8089172
Elaboração e Gestão de Projetos II	0,92356688

Nota: ia = índice de aproveitamento

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do quadro 02 apontam que a disciplina de Elaboração e Gestão de Projetos II obteve o melhor índice de aproveitamento (0,92) e que, se considerado somente os alunos que efetivamente cursaram a disciplina, excluindo aqueles que não entregaram a atividade presencial, o aproveitamento seria de 100%. A disciplina consistia na elaboração da segunda fase do projeto de pesquisa a ser desenvolvido para o TCC, na qual os acadêmicos iniciaram a construção dos artigos e apresentaram, por meio de webconferência, a proposta de TCC.

Por outro lado, a disciplina com menor índice de aproveitamento na oferta regular e anterior ao Plano de Estudos, foi a disciplina de Análise de Negócios e Contratação de Crédito. Essa disciplina foi uma das últimas a ser ofertada, justamente por conta de sua complexidade, pois envolvia a análise de projetos de investimento e de contratação de crédito exigindo, dos acadêmicos, o conhecimento dos conceitos das disciplinas teóricas anteriores, aliados à aplicação das ferramentas da Matemática e relação com casos reais das cooperativas.

Os alunos retidos ainda tiveram a oportunidade de recuperar seu conceito com o desenvolvimento do Plano de Estudos, o qual contemplou 45 casos. Salienta-se que as disciplinas de Análise e

Contratação de Crédito e a disciplina de Introdução ao Crédito Rural foram as que mais apresentaram alunos retidos na primeira fase e que, posteriormente, realizaram Planos de Estudos. Por outro lado, as disciplinas de Elaboração e Gestão de Projetos I e II e Introdução ao Mercado Financeiro foram as disciplinas que tiveram menos alunos retidos na primeira fase.

Finalizado o Plano de Estudos e, anterior ao TCC, observou-se que do total de alunos inicialmente matriculados (183), ocorreu 14,2% de desistência e 9,84% de reprovação, o que indica que aproximadamente 76% dos alunos iniciais foram para o TCC. Se for considerado somente os alunos que efetivamente cursaram (157) e que não foram desligados pela cooperativa, o índice de aproveitamento foi de 88,53%, superior ao verificado na primeira oferta, que foi de aproximadamente 72%.

Este índice de aproveitamento reflete o desempenho da alteração da proposta pedagógica do curso, visto que a retenção e evasão principalmente em cursos ofertados na modalidade de educação a distância é elevada. Em relação aos formados, considerando somente os alunos que cursaram (157), concluíram o TCC 80,89% dos alunos, um índice superior aos 64,73% da primeira oferta.

Na avaliação desta segunda oferta, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a elaboração de um banner que foi apresentado concomitantemente com a defesa do TCC. Esta avaliação foi respondida por 148 acadêmicos, de um total de 157 alunos ativos. Os estudantes deveriam, pela proposta, descrever a importância do curso para a sua formação profissional, respondendo às seguintes questões e as justificando: Quais conhecimentos adquiridos com o curso (disciplinas) já foram aplicados em seu dia a dia na cooperativa ou em outro ambiente de trabalho? Qual conhecimento ainda pretende aplicar? E como pretende fazer isso? Além de outras percepções que percebesse ser necessário de elencar. Ainda foram desafiados a

relatar os resultados alcançados, dificuldades e percepções gerais do curso.

Os resultados destas percepções foram analisados tendo como parâmetros as avaliações do curso em suas práticas pedagógicas, professores e disciplinas e as respostas foram alocadas de acordo com as afinidades de temáticas do grupo, sendo destacadas neste trabalho, algumas das falas que chamaram a atenção dos pesquisadores. Na sequência, uma segunda forma de coleta de dados foi disponibilizada, por meio da avaliação institucional da universidade.

Na sequência, uma segunda forma de coleta de dados foi disponibilizada, por meio da avaliação institucional da universidade. A participação, em se considerando o total de matriculados, varia de 27% a 39%, dependendo da disciplina avaliada, mas considerando apenas os alunos ativos (148), o percentual de respostas varia de 31% a 47%. Ambos resultados estão descritos no tópico seguinte.

Análise Perceptiva

Algumas disciplinas como a Metodologia Científica da oferta I foram repensadas e transformadas em Projetos I e II, com foco em pesquisas mais direcionadas e desenvolvidas ao longo de todo o curso e não somente quando estava próxima a oferta do TCC. Outras disciplinas foram agrupadas, como é o caso da disciplina de Fundamentos e Desafios do Cooperativismo, fruto da união de duas disciplinas da oferta anterior. A sequência de disponibilização das disciplinas também foi pensada visando minimizar a evasão, visto que na oferta I o curso iniciou com a disciplina de Matemática Financeira o que ocasionou um alto índice de reprovação e evasão já no início do curso. Nesta oferta as disciplinas que tinham uma maior complexidade foram ofertadas ao final do período.

As percepções qualitativas obtidas a partir das apresentações dos banners, indicaram a importância do Curso na formação

profissional, pois a totalidade dos acadêmicos pontuou que alcançaram maior segurança no atendimento ao cooperado, isso se deu, em decorrência do conhecimento adquirido, como se observa no relato do aluno 1 que afirma que “melhorou o poder de decisão e teve mais firmeza nas decisões gerenciais”. As respostas que trazem esta perspectiva de maior conhecimento adquirido pelos acadêmicos envolvem um conhecimento não só sobre o funcionamento do cooperativismo, enquanto sistema de crédito, mas também de todo o Sistema Financeiro Nacional e das legislações sobre crédito como pode ser verificado nos relatos abaixo.

“O Curso proporcionou diversos conhecimentos, como a regulamentação e a normatização do cooperativismo, informações do crédito rural, onde proporcionou uma abertura de nossos conhecimentos em relação às linhas e como apresentamos aos cooperados” (ALUNO 02).

“Tais conhecimentos foram e serão úteis tanto para nossa atuação na cooperativa quanto para nosso desenvolvimento e crescimento profissional, por que nos permitiu ter amplos conhecimentos os quais poderemos usá-los em nossa atuação em outros setores também” (ALUNO 03).

“A especialização foi muito importante na minha carreira, pois todas as disciplinas estão diretamente envolvidas com as atividades que desempenho diariamente no meu trabalho, as disciplinas me auxiliaram a ter um melhor entendimento deste vasto universo que envolve produtos e serviços financeiros e instituições financeiras de maneira geral, mas com foco maior em cooperativismo e com isso desempenhar meu trabalho de uma maneira mais eficiente inclusive em algumas disciplinas obtive alguns conhecimentos que posso levar além do trabalho para agregar valor na minha vida pessoal” (ALUNO 04).

“O curso proporciona maior conhecimento na área, facilitando na continuidade da profissionalização e permanência no mercado de trabalho” (ALUNO 05).

Essas percepções dos acadêmicos, obtidas por meio da apresentação dos banners durante o Seminário Integrador, reafirmam e avaliam que a construção conjunta das disciplinas e ementas focadas nas necessidades dos estudantes gerou efeitos positivos. Outro relato importante, obtido com a pesquisa, foi o de que o curso auxiliou os alunos na obtenção da certificação Anbima - CPA 10, bem como no desenvolvimento profissional, gerando uma maior garantia e segurança em relação à empregabilidade.

O momento de defesa presencial e Seminário Integrador foram ricos em discussões e permitiram avaliar e compreender as necessidades dos alunos, criando novas percepções para uma terceira oferta que, neste momento, já está em execução.

Ao analisar os dados, fica evidente a superação de um dos grandes problemas enfrentados na oferta I do Curso, durante aquela oferta os períodos de férias geraram variações, conforme Ternoski et al (2016), significativas nos índices de evasão do curso. Ao analisar os dados da oferta II percebe-se que o índice de alunos evadidos se manteve próximo a 5% em todo o período de oferta das disciplinas, elevando-se somente no início do TCC visto que alunos reprovados não seguiram com o TCC e obviamente não realizaram esta atividade.

Vale pontuar, ainda, que a aprovação nas disciplinas, retirando o TCC, superou 90% em todas as demais disciplinas. Estes números, considerados satisfatórios, são fruto de um esforço pedagógico e administrativo para permitir melhor suporte aos alunos. Ações como a escolha de professores para atuar na modalidade a distância aliadas à escolha de tutores com formação específica em cada disciplina, melhorou o suporte aos alunos.

Este repensar pedagógico em torno da oferta do curso se refletiu, ainda, nas diversas dimensões avaliadas com os questionários quantitativos, uma delas reflete as percepções dos acadêmicos em relação ao planejamento da disciplina e das atividades propostas

pelo professor. Os resultados que tratam da avaliação docente em relação ao planejamento realizados em cada disciplina permitiram identificar, na percepção do estudante, se questões importantes deste planejamento foram cumpridas pelos professores, seja no simples fato do professor esclarecer o significado e a importância da disciplina, ou na explanação mais detalhada da proposta de trabalho que levou ao seu desenvolvimento.

A educação a distância ou qualquer outro formato de ensino deve cativar o aluno ao aprendizado, isso é fundamental para manter o acadêmico no Curso, o professor, ao explicar sobre a importância da disciplina, abre os horizontes dos alunos quanto sua aplicação prática, permitindo que estes se sintam instigados, mesmo diante das dificuldades, a persistir no curso.

Além deste detalhamento sobre a aplicabilidade prática da disciplina é importante o docente deixar claro os caminhos a serem seguidos, pois quando não se conhece o caminho a ser trilhado, os resultados a serem atingidos provavelmente serão incertos. Isso reforça a necessidade da equipe escolher e instruir bem o corpo docente, o qual deve estar afinado às necessidades dos alunos permitindo antecipar-se a todas as possíveis demandas.

Neste quesito, os professores foram bem avaliados, uma vez que receberam, previamente, instruções antecipadas da equipe pedagógica sobre todos os materiais bem como sobre o planejamento da disciplina que deveria ser entregue, o resultado disso se reflete nos números de avaliação onde um pequeno grupo não tinha opinião formada ou estava insatisfeito.

A avaliação sobre o trabalho docente buscou averiguar, na percepção do aluno, aspectos que envolviam domínio de conteúdo, clareza e organização na explanação, uso de linguagem acessível, explicação clara das atividades e, conseqüentemente, se estabelece relação prática do conteúdo teórico, incentivando assim a relação do

conhecimento da teoria com a formação profissional, bem como se o docente incentivou a autonomia intelectual do aluno. A este respeito, em todas as disciplinas, os dados indicam satisfação acima da média na percepção dos alunos.

Novamente, um pequeno grupo demonstrou percepção irregular a este respeito e uma parcela mínima se mostrou insatisfeita o que, na somatória chega a 8%. Apesar dos dados apresentados refletirem bons indicadores não se pode negar a existência de uma parcela que considera irregular, um novo desafio aos gestores deste curso no sentido de melhorar ainda mais a percepção em torno destes dados.

Os bons resultados neste quesito ficam por conta do planejamento feito anteriormente à oferta da disciplina, iniciando na seleção dos professores escolhidos a partir de seu conhecimento sobre o tema e afinidade para trabalhar com a educação a distância, o que propriamente se reflete no domínio e na forma clara de transmitir o conteúdo. Aliada a isso, uma das preocupações na etapa de planejamento era alinhar o conhecimento teórico às necessidades práticas das cooperativas e dos acadêmicos. Os professores foram orientados a usar exemplos e linguagens comuns deste meio objetivando deixar o conteúdo acessível, bem como estabelecer uma relação prática entre o conteúdo e a vivência cotidiana das cooperativas.

Para aproximar ainda mais o conteúdo teórico da vivência prática, uma equipe de consultores de cada área, pertencente ao quadro da cooperativa, deu suporte aos professores na construção das disciplinas, o que permitiu pensar aplicações práticas das temáticas trabalhadas. Esta proposta pedagógica permitiu a construção de atividades voltadas a exemplos práticos, desafiando o acadêmico a pensar e a desenvolver uma autonomia intelectual e ir além da simples reprodução teórica de conteúdo.

Isso porque o aluno deve encontrar, no docente, um apoio para esclarecer suas dúvidas e inseguranças e o docente deve agir de maneira ética tanto no respeito às limitações de cada acadêmico, como no cumprimento do projeto da disciplina e no bom relacionamento com seus alunos.

Justamente essas atitudes do professor em relação ao aluno que foram avaliadas, os acadêmicos puderam opinar sobre atitudes tomadas pelos docentes que vão desde o simples cumprimento da ementa, algo obrigatório em qualquer disciplina, até suas relações e seu esforço em estabelecer boas relações com os alunos, aliados ao respeito das limitações e insucessos de alguns alunos.

A grande maioria dos respondentes, ou seja 93,33% considerou que os professores cumpriram satisfatoriamente com a dimensão avaliada. Por fim, entre as dimensões avaliadas em relação ao docente, os acadêmicos foram questionados sobre sua percepção em relação ao ensino-aprendizagem, os dados demonstram uma satisfação dos alunos na ordem de 94 %.

Um dos grandes desafios, de qualquer metodologia de ensino, é a mensuração dos conceitos atribuídos a cada aluno. É fato que escalonar conhecimento pelo método padrão de avaliações e notas pode não refletir totalmente o conhecimento do acadêmico, os modelos atuais deixam poucas alternativas de inovação. Diante disso, a preocupação foi avaliar o comportamento docente em relação ao ensino-aprendizagem, buscando verificar se o professor apresenta, de forma clara e objetiva, todos os critérios de avaliação da disciplina, se realiza orientações a respeito das avaliações que geram reflexão para a solução de problemas, indo além da simples memorização de dados e fatos além de analisar se há uma análise dos resultados da avaliação como uma nova oportunidade de aprendizagem do conteúdo.

Os dados positivos são fruto do modelo pedagógico adotado,

refletem uma preocupação da equipe pedagógica quanto à descrição detalhada e explicativa de cada uma das atividades propostas. Na entrega dos materiais, o professor deveria apresentar à equipe pedagógica a forma de apresentação das atividades avaliativas, que envolviam avaliações com banco de questões, postagens de tarefas, participação em fóruns, além de outras atividades empregadas. Quando o aluno compreende com clareza o que foi solicitado já se torna um primeiro passo para que desenvolva a atividade, mas deve ainda ser desafiado e se sentir entusiasmado para cumprir com o que foi proposto.

Anterior a cada avaliação realizada de forma on-line os professores realizavam webconferência ao vivo orientando os alunos quanto às avaliações, bem como despertando neles uma reflexão para os problemas que se apresentavam, tanto de forma teórica, como prática. Por fim, as atividades após realização permitiram ao aluno consultar as respostas corretas e incorretas, algumas com comentários adicionais. Este modelo, no entender da equipe pedagógica, promoveu uma oportunidade de reflexão para o aluno, a partir dos erros e, com isso, produzir o conhecimento.

No que tange aos tutores, a avaliação foi realizada a partir da média geral, e não por disciplina, visto que em cada disciplina os tutores eram diferentes de acordo com sua área de formação. Um comparativo entre as médias encontradas em relação ao professor, evidencia que a média de aprovação da atuação do tutor em relação ao professor é minimamente maior, apenas em relação ao suporte que o professor recebeu uma média minimamente mais elevada que os tutores.

De maneira geral, o que se percebe é que a grande maioria (acima de 93%) considera a atuação do tutor totalmente satisfatória e satisfatória. Uma parcela na faixa de 5% considera regular e alguns casos isolados entendem como insatisfatória, bem como alguns não opinaram, isso demonstra que a preocupação em selecionar bons

profissionais aproxima e cria vínculos que permitem evoluir no conhecimento.

O tutor na educação a distância exerce um papel fundamental no encurtamento das relações entre professor e aluno, e no preenchimento das lacunas criadas pela ausência física do professor. O tutor passa a ser um auxílio aos alunos, e seu papel pode refletir, tanto de forma positiva como negativa, na evasão ou nos dados positivos do curso.

Bons tutores mantêm e estimulam o acadêmico ao curso e ao conteúdo trabalhado. Pensando nisso, a seleção destes foi realizada considerando os conhecimentos em cada disciplina e foram selecionados para atuar em disciplinas afins à sua área de formação, assim as mesmas características avaliadas no professor puderam ser avaliadas, pelos docentes, em seus tutores.

Avaliando ainda os resultados da oferta do curso em termos de evasão, o que vai além da percepção dos acadêmicos, foi possível perceber que a desistência e a reprovação estiveram abaixo de 10% em todas as disciplinas, como já destacado anteriormente. Sendo assim, foi possível observar que, para os acadêmicos, todas as disciplinas contribuíram para desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho, mas, algumas se destacaram ainda mais, como: Análise de Negócio e Contratação de Crédito; Fundamentação e Desafios do Cooperativismo; Introdução ao Mercado Financeiro; Estratégias Cooperativas; e Regulamentação e Normatização das Cooperativas de Crédito.

No rol de disciplinas que ganharam destaque aparecem, principalmente, aquelas em que o foco é uma discussão mais próxima com o dia a dia encontrado nas cooperativas, disciplinas que retratam o ambiente de trabalho e que permitiram uma maior aproximação com o acadêmico quando tratam de exemplificações cotidianas.

Os acadêmicos também destacaram a importância da disciplina de Matemática Financeira aplicada ao Cooperativismo. Na visão destes, foi aplicada de maneira fácil e objetiva e foi importante para a compreensão dos conteúdos abordados na disciplina de Análise de Negócio e Contratação de Crédito.

De acordo com o relato de um dos acadêmicos, “todas as disciplinas foram pensadas de uma forma que o conteúdo estudado ficou ligado. [...], de fato, contribuíram para o aprendizado de conteúdos importantes para o desenvolvimento profissional no mercado financeiro” (Aluno 6). O que fica claro nas apresentações é que todas as disciplinas tiveram sua contribuição para formação profissional, desde a disciplina de Introdução à Educação a Distância, que procurou sanar todas as dúvidas do uso da plataforma Moodle, bem como a disciplina de Elaboração e Gestão de Projetos I e II que auxiliou e acompanhou toda a pesquisa voltada ao TCC no decorrer do curso, fato evidenciado nas falas dos acadêmicos 7 e 8, conforme pode-se notar:

“Na primeira matéria estudada que foi Introdução a EAD, consegui compreender que o ensino a distância foi e é uma ferramenta útil e eficaz para pessoas que por algum motivo não podem ser atendidas pelos meios convencionais de ensino, onde teve inúmeras modificações ao longo do tempo, tornando-se não apenas uma alternativa e sim uma opção segura e reconhecida com resultados positivos” (ALUNO 07).

“As disciplinas de Elaboração de projetos I e II, a partir da proposta de elaboração de projeto, foi possível pensar o “lugar” de onde parte toda a prática, identificando, investigando, aprofundando e sobretudo sugerindo, para que a proposta do cooperativismo seja de fato alcançada” (ALUNO 08).

Os relatos deixam evidente que o conhecimento adquirido foi aplicado na prática, mas muitos ainda estavam absorvendo os

conteúdos e analisando cenários, pensando em possíveis mudanças, algo natural em um momento de formação.

Uma importante observação é a qualidade, segurança e responsabilidade como as tomadas de decisões foram adotadas após o curso. Este fato é destacado na fala de alguns, a citar: “o curso me ajudou a atender melhor os cooperados com informações mais precisas, transmitindo confiança e melhor qualidade no atendimento” (ALUNO 9), outros acadêmicos destacam que ainda hoje “livros e e-books são utilizados para tirar dúvidas e ajudar novos colaboradores contratados” (ALUNO 10).

“Com a especialização pude analisar o meu dia a dia no trabalho, e pontuar itens dentro da minha função que poderiam melhorar. Trabalho com recuperação de crédito, e meu foco principal era a cobrança, ou seja, entrava em contato com o sócio inadimplente e solicitava ao mesmo que efetuasse o pagamento. Com a especialização a minha abordagem mudou, tento primeiramente identificar a causa da inadimplência. Observei que muitos dos sócios que se tornavam devedores, não conheciam as consequências que um índice de inadimplência elevado pode causar em uma cooperativa. Sendo assim, comecei a realizar visitas aos sócios a fim de conhecer a realidade de cada um, nessas visitas consegui aplicar um pouco do conhecimento adquirido no módulo de fundamentação e desafios do cooperativismo, fui “transparente” com eles, passei todas as informações que um sócio deve saber, expliquei o conceito do cooperativismo e os desafios que enfrentamos, deixando-os ciente da responsabilidade que lhes pertencem como cooperados” (ALUNO 11).

Os relatos transcritos refletem um importante resultado de todo um planejamento realizado pela equipe envolvida. Desde o início, a preocupação central sempre foi aproximar os conhecimentos teóricos das vivências de trabalho. Estas percepções reafirmam que o planejamento da equipe foi alcançado, refletindo que o acadêmico

passou aplicar os conhecimentos adquiridos

Além disso, os resultados vão muito além, pois gera, de fato, o verdadeiro despertar do espírito cooperativista, principalmente com relação ao comportamento destes com os cooperados, conforme destaca uma das falas: “O curso, através do conhecimento adquirido, com diversas disciplinas contribuiu para atender os cooperados com maior segurança” (Aluno 12).

Mas, não somente os acadêmicos estão despertando novos conhecimentos e formas de agir, como as próprias cooperativas têm acreditado neste conhecimento, dando crédito a estes profissionais para que coloquem em prática tudo aquilo que foi assimilado, algo evidente na fala do acadêmico: “através do conhecimento adquirido na disciplina de Estratégia Cooperativista foi elaborado um plano de ação e colocado em prática pela cooperativa através de uma linha de crédito habitacional com taxas e prazos diferenciados, para melhor atender o associado” (Aluno 13).

Para além dos aspectos positivos, é importante a visão do acadêmico em relação aos problemas do Curso, permitindo assim que a equipe pense estratégias para solucionar e adequar, cada vez mais, o projeto pedagógico para atender às necessidades deste público. Um primeiro “repensar” já deve acontecer a partir dos dados quantitativos, que refletem certa parcela (abaixo de 10%) dos casos que consideram a atuação de tutores e professores nas dimensões analisadas regular e, alguns, insatisfatória.

Um segundo “repensar” deve surgir a partir dos apontamentos qualitativos presentes em algumas argumentações. Como a análise realizada por este estudo se refere à segunda oferta, ponderações negativas podem embasar ações práticas de ajuste do modelo pedagógico, assim como já ocorreu com a oferta anterior em que os problemas permitiram a criação de ações de ajuste.

Um dos principais pontos negativos relatados foi o tempo dos vídeos, conforme relatos: “não precisaria ter tantos vídeos longos”. Este fato reflete uma dualidade, ao mesmo tempo em que o professor tem a preocupação de detalhar a explicação do conteúdo, indo além do livro e do e-book, também corre o risco de tornar seus vídeos cansativos e desestimulantes. É preciso repensar os formatos, tornando o material atrativo ao aluno.

Em algumas avaliações ocorreram casos negativos relacionados aos tutores. Na percepção dos discentes, alguns tutores não estavam tão presentes no momento de sanar as dúvidas. As questões relacionadas aos tutores já são recorrentes desde a primeira oferta, foi estabelecido prazo de 24h para que o tutor atenda às questões dos alunos, bem como, criado um canal direto de comunicação do aluno com a coordenação no sentido de que os acadêmicos possam apresentar suas reivindicações.

Alguns destes problemas chegaram à coordenação e, em determinados casos, tutores foram substituídos em tempo de não prejudicar ainda mais o acompanhamento do acadêmico. O que se percebeu é que, mesmo existindo os espaços de comunicação direta, a adesão foi baixa, indicando receio do discente em apresentar o problema, ou então, pela própria falta de domínio da plataforma. Este fato, aliado a outros, reafirmou ao longo das avaliações e dos resultados a necessidade de realização de um momento presencial no início do curso, permitindo que a coordenação esclareça dúvidas tanto de sistema e de plataforma, como de interações diretas que permitirão solucionar problemas mais rapidamente.

Um outro redimensionamento foi o de que o Cresol Instituto, se concretizou como um rico espaço de formação para colaboradores e conselheiros nos projetos do Gercoop e Prosol, ou seja, se instituiu como uma universidade operacional. Houve grandes avanços na plataforma, devido também à dinâmica estruturada com a contratação de uma empresa que faz a gestão da plataforma e possibilitou o

estabelecimento de novas parcerias da Cresol com outras instituições.

Graças a este trabalho, a Cresol, em parceria com a Unicafe/PR, passou a integrar a aliança das Agri-Agências (AA), AgriCord²⁸, como uma de suas organizações qualificadas para atuar como Agri-Agência em sua base e regionalmente em outros países.

De igual forma, para a Unicentro, a parceria com a Cresol auxiliou a redimensionar modelos pedagógicos, fez com se ampliasse as ações do Nead com outras instituições parceiras, também permitiu que o núcleo aprimorasse seus processos de gestão. O apoio financeiro da Cresol gerou benefícios na instituição, em especial para o Departamento de Economia e para o Nead que puderam adquirir equipamentos necessários ao desenvolvimento de suas ações e, ainda, a Unicentro obteve patrocínio da cooperativa para ações extensionistas da universidade, como o Curso Preparatório para o Vestibular.

Novas diretrizes na parceria

Considerando a boa aceitação dos cursos pelos acadêmicos, os índices de satisfação demonstrados, considerou-se importante a continuidade da parceria e a oferta de uma nova especialização. Para tal, optou-se pelo Curso de MBA em Estratégias Cooperativas com ênfases em Negócio e Finanças e Gestão de Pessoas. A oferta 2019-2020, em andamento, possui 222 alunos oriundos de 112 cidades e de 11 estados da federação.

Neste novo curso, procurou-se inovar-se no rol de disciplinas, na organização pedagógica e na elaboração dos materiais didáticos que compõem a trilha pedagógica de cada disciplina.

28 A AgriCord é uma aliança global de agências agropecuárias ou Agri-Agências (AA) mandatadas por organizações de agricultores, que desde 2007, implementa o programa Farmers Fighting Poverty ou Agricultores Combatendo a Pobreza. Mais de 200 organizações de agricultores por ano são apoiadas em mais de 50 países em desenvolvimento. Agricultores Combatendo a Pobreza é um mecanismo de entrega pelo qual o apoio é fornecido diretamente às organizações de agricultores. Para a aliança AgriCord, cada AA é uma de suas organizações com foco nas diretrizes deliberadas em assembleia e orientadoras por ações locais desenvolvidas meio de parcerias com instituições públicas e privadas no fomento a organizações de agricultores.

Repensar práticas pedagógicas que se aproximem, cada vez mais, da realidade dos discentes é o foco principal desta nova oferta à medida em que se entende que a cada oferta novos redirecionamentos são necessários, ainda mais advindos das inovações tecnológicas. É preciso identificar especificidades e, a partir destas, trabalhar ajustes nos modelos pedagógicos no sentido de melhor adaptar os modelos de ensino a cada uma das realidades.

Além disso, novos apontamentos de insatisfação sugeriram a necessidade de repensar materiais pedagógicos, que sejam mais didáticos e menos cansativos, estimulando o aluno ao aprendizado. Também se reforçou a necessidade de melhor acompanhamento das ações dos tutores, demandando da coordenação de tutoria maior atenção em mediar conflitos, e substituir casos extremos.

A nova oferta previu ajustes pedagógicos, um deles foi o momento presencial inicial. Sendo assim, os Coordenadores do curso percorreram diferentes estados do Brasil, realizando um encontro inicial das Confederações com os alunos, apresentando o curso, demonstrando o uso da plataforma e a sequência das disciplinas, o processo de avaliação, a construção do trabalho de conclusão do curso, entre outros aspectos.

Este encontro inicial foi importante porque estabeleceu uma proximidade maior com os acadêmicos, percebeu-se as expectativas dos acadêmicos e da cooperativa, se alinhou aos processos iniciais, sobremaneira a questão da imersão ao AVA/Moodle que se iniciava naquele momento.

Uma outra dimensão do curso se refere à concepção de um curso de MBA e que apresenta duas ênfases, que deverão ser seguidas pelos alunos. Estas ênfases fizeram com que se ampliasse o corpo docente do curso, com professores convidados, para atender às linhas de pesquisa que se apontavam a partir da definição das ênfases, bem como permitiu que os acadêmicos escolhessem ao

final da primeira etapa do curso, o percurso didático que gostaria de percorrer, como se delineia no quadro abaixo:

Quadro 3 - Disciplinas e carga horária do curso - oferta 2019/2020

Disciplinas	Carga Horária
Núcleo Comum	
Introdução à Educação à Distância	20
Economia da Cooperação e Marco Legal do Cooperativismo	40
Estratégias Cooperativas	40
Mercado Financeiro	30
Empreendedorismo e Inovação	30
Plano de Negócios	40
Ênfase 1 - Negócios e Finanças	
Matemática aplicada ao Cooperativismo de Crédito	40
Investimento e Planejamento Financeiro	40
Análise de Negócios e Contratação de Crédito	40
Crédito Oficial de Repasse	40
Gestão de Risco e Compliance	40
Ênfase 2 - Gestão de Pessoas	
Comunicação e Relacionamento Interpessoal	40
Clima Organizacional e Administração de Conflitos	40
Gestão por Competências e Performance	40
Técnicas e Métodos de Desenvolvimento do Trabalho em Equipe	40
Líder Coaching	40
TCC	

Fonte: Dados da pesquisa

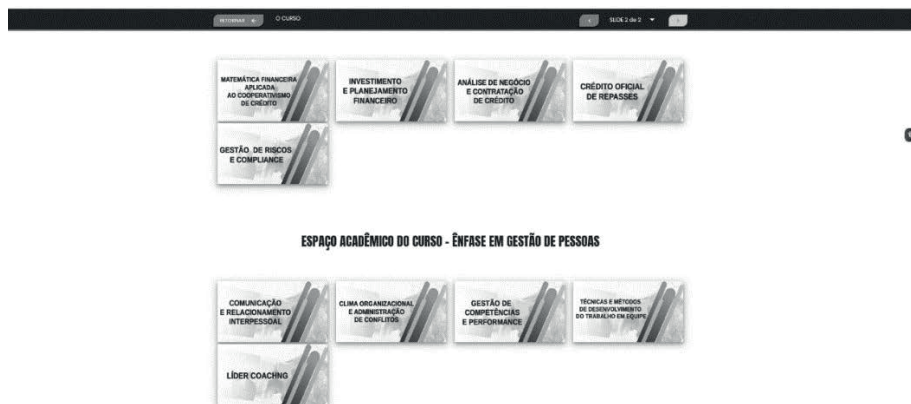
Uma disciplina que se tornou essencial nesta nova abordagem foi a disciplina Plano de Negócios pensada como disciplina estruturante do curso e disponibilizada como a última disciplina do primeiro semestre e que foi destacada como norteadora para a elaboração do TCC, considerando que o TCC deveria apresentar

um Plano de Negócios para a Cresol alicerçado em uma das duas ênfases do curso. De igual forma, a referida disciplina delineava as abordagens que deveriam ser seguidas na segunda etapa, que seria a das ênfases.

Também se avançou nos materiais pedagógicos do curso com destaque para vídeos mais curtos, livros textos que se delinearão a partir dos conceitos fundamentais das disciplinas, e-books focalizados na relação teoria e prática e o uso de materiais didáticos digitais disponíveis na rede. Houve também mudança no layout da disciplina, pensado em uma trilha pedagógica que possibilitasse ao acadêmico navegar com facilidade pelos conteúdos e, ao mesmo tempo, de forma acessível, num design da plataforma que possibilitasse a percepção de um todo harmônico e de processos de ir e vir na disciplina.

O layout escolhido pela disciplina trouxe uma proximidade com sites que circulam na rede, mas apresentou uma organização em Cards, que facilitaram a navegabilidade pelo acadêmico e foi desenvolvido em html, o que possibilitou um visual mais clean e foi totalmente customizado para a plataforma AVA/Moodle da Cresol EAD conforme pode ser notado nas imagens abaixo.

Figura 1 – Plataforma AVA/Moodle



Fonte: Dados da pesquisa

A disposição dos conteúdos apresentou um visual mais agradável sendo que a navegabilidade por slides trouxe uma dimensão pedagógica importante, permitindo ao aluno processos de aprendizagem a partir de uma trilha de formação.

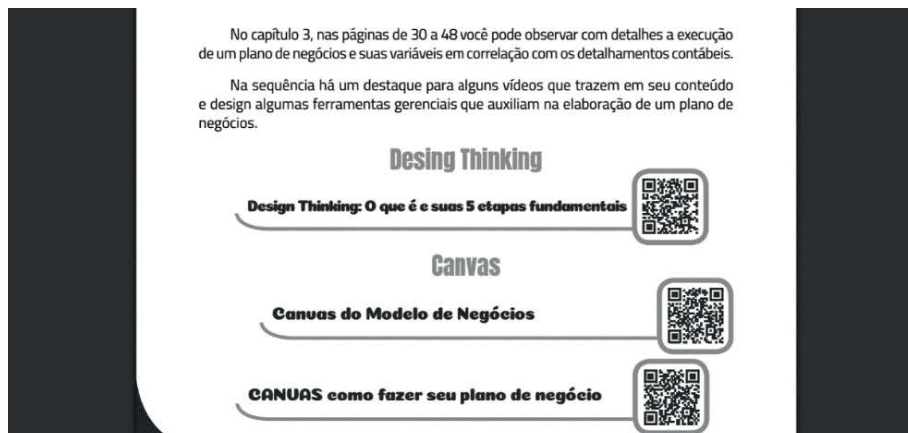
Figura 2 – Plataforma AVA/Moodle – Layout da disciplina



Fonte: Dados da pesquisa

Ao final da disciplina o aluno ainda tinha a opção de fazer o download da disciplina ou a impressão desta, o uso de QR Code permitiu que o processo de conectividade fosse garantido e, pelos links, fosse possível o acesso aos materiais disponíveis.

Figura 3 – Plataforma AVA-Moodle – Layout da disciplina



Os resultados desse novo formato foram perceptíveis, pois houve um processo de construção coletiva. Todo o material produzido foi avaliado por técnicos da Cresol como mais uma forma processual de garantia da qualidade dos conteúdos produzidos ou disponibilizados. O novo modelo foi avaliado positivamente pelos alunos no seu design, clareza e navegabilidade.

De igual forma, a Plataforma se manteve mais estável, não dificultando o acesso e permanência dos acadêmicos no AVA/Moodle. Como a oferta do curso ainda está em andamento, novas avaliações acontecerão e darão origem a novas pesquisas e discussões.

De maneira preliminar, a evasão e os pedidos de trancamento do curso reduziram, no momento da redação final deste material, os acadêmicos da atual oferta estão cursando a última disciplina das ênfases, e na sequência farão a Reoferta e o TCC. Deste modo, 9,46% dos alunos oficializaram pedido de desistência do curso, indicando que 90,5% cursaram disciplinas. Um percentual de desistentes da oferta atual bem inferior ao da primeira oferta em que 18,61% formalizaram a desistência em disciplinas e inferior aos 14,2% de desistentes da segunda oferta.

No entender dos pesquisadores, o olhar que se estabeleceu sobre o processo de avaliação no Curso de Especialização em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural, em suas diferentes fases, foi muito interessante por abrir possibilidades de replanejamento e reconfiguração do curso, visando novas ofertas.

A pesquisa, embasada no conceito de qualidade para a educação, utilizou ferramentas e indicadores sistêmicos específicos para EAD, estruturado em indicadores de entrada, de processos e de resultados, o que envolveu eixos e critérios de análise. Sendo assim, os indicadores não se limitaram em avaliar se os objetivos e a organização da disciplina tinham se efetivado, mas ao se ampliar os leques de análise possibilitou um entrelaçamento entre os três

tipos de indicadores em uma relação sistêmica e orgânica que gerou uma análise mais eficaz em termos quantitativos e qualitativos, bem como ganhou outros aspectos avaliativos e complementaridade com as percepções da Coordenação do curso.

Em síntese, acredita-se, ainda, como extremamente válida a parceria estabelecida entre a universidade e a cooperativa, pois possibilitou avanços em suas ações e práticas: de um lado a cooperativa por meio do Infocos e, agora pelo Cresol Instituto estabeleceu novas parcerias, construiu conteúdos de forma autônoma e aprimorou seus sistemas para se tornar uma universidade operacional; de outro lado, a universidade avalia como positiva a parceria porque possibilitou novas ações, outras parcerias, mudanças em seus modelos pedagógicos, melhoria nos seus equipamentos e inovações tecnológicas.

A EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO À CRESOL FREDERICO WESTPHALEN

Cledir Assisio Magri²⁹
Edivan Junior Pommerening³⁰
Carla Fabiana Cazella³¹

Introdução

O tema desta pesquisa é “A educação financeira como diferencial competitivo à Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Frederico Westphalen – Cresol Frederico Westphalen, doravante “Cresol Frederico Westphalen”, uma instituição financeira cooperativa fundada em 2008, na cidade que leva o mesmo nome, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e pertencente ao Sistema Cresol.

Embora já tenha havido avanços, a exemplo da inclusão da disciplina na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) em 2017, o Brasil ainda é um país carente de Educação Financeira. Tanto que a população sofre com o consumo desmedido, a falta de poupança, o alto endividamento das famílias (58,6% em julho de 2018, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC).

Equidistante, as instituições financeiras lucram com essa carência, com taxas de juros elevadas nas operações de crédito, para compensar o risco de inadimplência, assim como no cheque especial, no adiantamento a depositante e no uso do rotativo do

29 Doutorando em Filosofia da Economia pela Unisinos. Presidente do Conselho de Administração da Cresol Confederação. Presidente do Conselho de Administração da Cresol Frederico Westphalen. Assessor Executivo da Central Cresol Sicoper.

30 Pós-graduado em Gestão Estratégica de Cooperativas Financeiras pela Unoesc. Pós-graduado em Gestão Estratégica Empresarial pela Unoesc. Coordenador da Área de Compliance da Central Cresol Sicoper. Professor universitário.

31 Doutoranda em Administração, mestre em Educação e graduada em Administração pela Unoesc. Coordenadora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Unoesc Chapecó. Coordenadora do MBA em Gestão Empresarial e do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Unoesc Chapecó.

cartão de crédito. A falta de acuracidade com o dinheiro aumenta os spreads bancários, pois os bancos cobram mais pelo dinheiro que emprestam e pagam menos pelo que captam.

Neste contexto, o problema que esta pesquisa busca solucionar é: como a educação financeira pode tornar a Cresol Frederico Westphalen mais competitiva no mercado, na região e com o público que atua? Ou seja, como mudar a perspectiva deste assunto do ponto-de-vista de uma instituição financeira, se numa análise superficial a população financeiramente educada poderia achatar suas sobras financeiras?

Essa pesquisa tem como objetivo geral demonstrar se a educação financeira pode ser um diferencial competitivo à Cresol Frederico Westphalen, considerando que diferencial competitivo é algo que uma instituição tem ou faz melhor que seus concorrentes, seja no seu bairro, na sua cidade, na sua região, no seu país ou no planeta. É algo que os concorrentes terão dificuldades para copiar e, se o fizerem, não conseguirão tão logo.

Os objetivos específicos desta pesquisa são: i) identificar as ações voltadas à educação financeira realizadas na Cresol Frederico Westphalen; ii) verificar as percepções de educação financeira dos cooperados da Cresol Frederico Westphalen; iii) avaliar se a educação financeira tem relação com a composição familiar, idade, estado civil e sexo dos cooperados; iv) propor ações de educação financeira à Cresol Frederico Westphalen; v) apontar como a educação financeira pode tornar a Cooperativa mais competitiva no mercado onde atua.

Justifica-se este trabalho em função da necessidade de se alcançar os quatro objetivos estratégicos do Sistema Cresol, que tem como horizonte o interstício 2016-2020, e são: i) fortalecer a identidade; ii) manter a proximidade; iii) aumentar a competitividade; iv) assegurar a sustentabilidade. Tais objetivos estão ligados uns aos outros e seu alcance inclui a instituição-objeto deste estudo.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, que demonstra o que consiste o trabalho e quais seus propósitos; revisão bibliográfica, onde foram revistados os principais conceitos e contextos do tema; procedimentos metodológicos, que definiram o método de realização da pesquisa; a apresentação e análise dos resultados; sobretudo dos questionários aplicados, e, por fim, as conclusões do trabalho.

Espera-se que os objetivos deste estudo sejam alcançados e que o problema de pesquisa seja resolvido. Outrossim, almeja-se reforçar a função social da Cooperativa enquanto instituição financeira. Por fim, aspira-se, após interpretação e análise dos resultados, que a educação financeira se confirme como um diferencial competitivo à Cresol Frederico Westphalen.

A Educação Financeira nas Cooperativas de Crédito com interação solidária

Para conhecer melhor a realidade da educação financeira, antes é preciso conhecer sua história e inserção em quatro contextos: mundial, nacional, dentro do cooperativismo de crédito e, especialmente, no íntimo da Cresol Frederico Westphalen. Em complemento, verificar-se-á o que é a educação financeira e quais suas finalidades e objetivos.

A Educação Financeira: Contextualização histórica e conceitual

Estudar aspectos históricos e conceituais da educação financeira, bem como sua inserção dentro do cooperativismo de crédito, especialmente dentro da instituição-objeto do estudo, é fundamental para se compreender a relação entre esses dois elementos. De meras dicas de investimento para aplicadores abastados, ao que se resumia nos tempos idos, hoje é tratada como essencial para um projeto de vida. A evolução histórica trouxe consigo uma evolução conceitual.

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a educação financeira é o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram sua compreensão dos conceitos e produtos financeiros. De modo simples e direto, Souza (2012) afirma que pode ser definida ainda como “a habilidade que os indivíduos apresentam de fazer escolhas adequadas ao administrar suas finanças pessoais durante o ciclo de sua vida”.

Ainda segundo Souza (2012):

Com informação, formação e orientação claras, as pessoas adquirem valores e as competências necessários para se tornarem conscientes das oportunidades e dos riscos a elas associados e, então, façam escolhas bem embasadas, saibam onde procurar ajuda e adotem outras ações que melhorem o seu bem-estar.

A Educação Financeira, tal e qual a educação voltada a qualquer outro tema, tende a conceder mais discernimento às pessoas na hora de fazer escolhas, de modo que a opção seja aquela que oferece melhor relação “risco versus retorno” em correspondência às opções preteridas. A Educação Financeira é, portanto, um processo que contribui, de forma sólida, para a formação de sociedades e indivíduos responsáveis, comprometidos com a sustentabilidade.

À luz da história, “até o fim dos anos 1990, o assunto educação financeira concentrava-se nas ‘dicas de investimento’ dos especialistas em produtos do mercado financeiro” (ARAÚJO; CALIFE, 2014). As dicas de investimento, por suposto, eram direcionadas a grandes investidores, de modo que multiplicassem seu patrimônio por intermédio de produtos não massificados, entretanto, sobremaneira rentáveis.

Em 2010, por meio do Decreto Presidencial nº 7.397, de 22 de dezembro daquele ano, foi instituída a Estratégia Nacional de Educação Financeira (Enef), que tem por objetivos: i) promover a

educação financeira e previdenciária; ii) aumentar a capacidade do cidadão para realizar escolhas conscientes sobre a administração dos seus recursos; e, iii) contribuir para a eficiência e a solidez dos mercados financeiro, de capitais, de seguros, de previdência e de capitalização.

Em 20 de dezembro de 2017, a Educação Financeira foi incluída na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento que guiará os currículos de todas as escolas públicas e privadas, sobretudo às etapas da Educação Infantil e Ensino Fundamental. O tema será tratado transversalmente, ou seja, introduzido no contexto de diversas disciplinas da grade curricular, sobretudo a Matemática.

Diante das leituras, constata-se que a educação financeira é um instrumento de mudança de pessoas e sociedades. Em paralelo, sua inserção na história é sobremaneira recente, quando medidas concretas objetivaram introduzir essa necessidade no ambiente das organizações públicas e privadas, principalmente instituições financeiras, como é o caso das cooperativas de crédito, que serão retratadas a seguir.

O cooperativismo de crédito, de modo informal, a priori, vem adotando uma nova nomenclatura a si mesmo: “cooperativismo financeiro”. O crédito, que nos primórdios era o único ou o preponderante produto da cooperativa, hoje divide espaço com mais uma centena de produtos e serviços financeiros tão importantes quanto. A ampliação do portfólio trouxe adjunto a perspectiva da educação financeira.

Com a Enef, a educação financeira passou a ser uma política de Estado, de caráter permanente, envolvendo instituições, públicas e privadas, de âmbito federal, estadual e municipal (Banco Central do Brasil). As cooperativas financeiras, por fazerem parte do Sistema Financeiro Nacional como instituições financeiras não bancárias, participam diretamente da Enef.

Os principais sistemas do cooperativismo financeiro brasileiro são: Sicoob, Sicredi, Unicred, Ailos, Cresol e Uniprime. Estes sistemas cooperativos detêm aproximadamente 90% da rede de atendimento e do total de associados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016). Todos esses sistemas mantêm projetos e ações ligadas à educação financeira dos seus associados e da comunidade em geral.

A título de exemplo, o Instituto Sicoob desenvolve o projeto “Se liga finanças” destinado a jovens entre 15 a 29 anos de idade, realizado por meio de workshops (SICOOB, 2018). O Sicredi, por sua vez, possui o “projeto Educação Financeira”, que, entre outros mecanismos, oferece um curso na área com o intuito de proporcionar aos participantes mais segurança material, qualidade de vida e condições para uma vida feliz (SICREDI, 2018).

A Unicred disponibiliza em sua página na internet um “Guia de Planejamento Financeiro” para auxiliar os usuários a organizarem suas finanças (UNICRED, 2018). A Viacredi, filiada ao Sistema Ailos, possui o projeto de Integração e Desenvolvimento de Cooperados e Comunidade (Progrid), que oferece cursos, palestras, teatros e encontros de negócios focados em diversos temas, entre eles a Educação Financeira (VIACREDI, 2018).

O Sistema Cresol estimula e participa ativamente da Semana Nacional da Educação Financeira, promovida pelo Comitê Nacional de Educação Financeira (Conef), cuja 5ª edição foi realizada entre os dias 14 e 20 de maio de 2018. Ao total, foram 554 ações desenvolvidas em 2018, nas quais 1,7 milhão de pessoas receberam informações sobre educação financeira totalmente gratuitas e sem cunho propagandístico ou comercial (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2018). Diversas ações educacionais gratuitas ocorrem nesta “Semana”, com o objetivo de disseminar a educação financeira, previdenciária e de seguros, além de contribuir para o fortalecimento da cidadania e autonomia (Vida e Dinheiro, 2018).

Além disso, especificamente a Central Cresol Sicoper, uma das centrais de crédito pertencentes ao Sistema Cresol, da qual a Cresol Frederico Westphalen é filiada, mantém o projeto “Mesadinha e sua Turma”, que tem como objetivo incentivar a criatividade, principalmente nas crianças, destacando a importância de poupar e economizar, envolvendo a comunidade local (CENTRAL CRESOL SICOPER, 2017). Em parceria com o Sebrae Bahia, também disponibiliza em sua página na internet a “Cartilha Educativa”, visando ao planejamento e controle financeiro pessoal.

As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e por isso sua função social é muito mais urgente e premeditada que a função de sociedades de capital. Faz parte da sua função social incentivar e promover ações de Educação Financeira, de modo que as pessoas, as famílias, as organizações e as comunidades façam escolhas mais conscientes e assim ajudem a construir uma nação financeiramente sustentável.

O Cooperativismo de Crédito com interação solidária

O cooperativismo de crédito com interação solidária é um elemento importante na composição do cooperativismo financeiro nacional. É uma legião dentro do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo que empodera a solidariedade entre seus membros e instituições. Faz-se imprescindível buscar sua história, conceito, perspectivas e desafios, para entender se a educação financeira potencializa ou não sua competitividade no mercado financeiro.

O Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária é resultado da organização e mobilização de muitas famílias agricultoras que buscavam por acesso ao crédito visando fortalecer um projeto de desenvolvimento local sustentável e solidário. Durante os anos de 1994 e 1995 foram organizadas diversas atividades envolvendo lideranças e agricultores em vista de debater a ampliação e a profissionalização dos fundos rotativos existentes em diferentes regiões do país.

Frente a estes dois cenários e diante de muitas reuniões, encontros, seminários em meados de 1995 surge a primeira cooperativa do modelo Cresol, no município de Dois Vizinhos/PR. Ainda naquele ano, novas cooperativas foram constituídas nos municípios de Marmeleiro, Pinhão, Laranjeiras do Sul e Capanema, todos no estado do Paraná. Com cinco cooperativas em funcionamento, optou-se pela criação de uma cooperativa central de serviços, denominada Base Central de Serviços (BASER). Foi a partir dessas estruturas que se constituiu oficialmente, em 10 de janeiro de 1996, o Sistema Cresol. Desta data em diante se percebeu um forte incremento do número de cooperativas de crédito, sobretudo nas regiões sudoeste, centro-oeste e oeste do estado do Paraná.

Neste contexto surge um sistema de cooperativas de crédito com princípios e ideais diferentes dos existentes, pois o Sistema Cresol é muito mais do que simplesmente um instrumento para facilitar o repasse de créditos oficiais a agricultores excluídos do sistema bancário. Ele se liga a um conjunto de outras organizações voltadas à promoção de uma agricultura respeitosa do meio ambiente, capaz de gerar renda com base em produtos diferenciados e de contribuir para o fortalecimento das unidades familiares de produção (BÚRIGO, 2006).

Observa-se que desde a sua gênese o Sistema Cresol manteve no seu DNA a preocupação de ir além do que ser um mero agente financeiro, mas um agente de desenvolvimento local a qual está inserido e enraizado nas comunidades onde atua. Evidencia-se desde já que mais do que financiar crédito, se está diante de uma entidade que gera felicidade financiando o sonho de muitas famílias agricultoras que até então estavam excluídas do Sistema Financeiro Nacional.

Pelo seu formato organizativo e sua vocação de atuar em prol da agricultura familiar, sempre articulado com outras forças vivas da sociedade, o Sistema cresceu de forma significativa e começou a

alçar voos mais distantes, fora do estado do Paraná. Em 1998 foram constituídas as primeiras cooperativas do Sistema Cresol nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A expansão para outros territórios foi resultado da atuação de organizações da agricultura familiar desses estados, que se identificaram com a proposta do Sistema Cresol.

Devido ao acelerado crescimento do Sistema para os estados do RS e SC, no ano de 2004 foi criada a segunda cooperativa Central de crédito, a Cresol Central SC/RS, com sede em Chapecó/SC e, 10 anos mais tarde, no ano de 2014, foi constituída a terceira Central do Sistema Cresol, sediada em Passo Fundo/RS, denominada de Central Cresol Sicoper.

Passados mais de 20 anos de constituição das primeiras cooperativas de crédito de economia solidária, se pode identificar o expressivo crescimento do Sistema para diferentes regiões do país. Além da expansão nos três estados do Sul, a partir de grandes debates, as três Centrais (Baser, Sicoper e Central SC/RS) decidiram expandir para outras regiões do país, visando difundir as boas práticas do Sistema em outras comunidades e junto disso permitir que mais famílias que ainda estão à margem do Sistema Financeiro Nacional pudessem ter nas cooperativas do Sistema Cresol uma opção para realizarem seus negócios.

Esta nova estratégia de crescimento do Sistema permitiu o incremento de expressivo volume de negócios e consolidou ainda mais o Sistema Cresol, o qual está organizado em torno da Cresol Confederação e possui quatro Centrais filiadas: Central Cresol Baser – Francisco Beltrão/PR, Central Cresol Sicoper – Passo Fundo /RS, Cresol Central SC/RS – Chapecó/SC e Ascoob– Serrinha/BA.

Dentro dessa carteira de negócios, que inicialmente possuíam um único produto (Pronaf) se encontra um amplo leque de produtos e serviços que visam bem atender aos cooperados. Uma das decisões

estratégicas do Sistema Cresol foi de ser um sistema alternativo no sentido mais amplo do conceito, ou seja, permitir que as cooperativas singulares tenham todos os produtos e serviços que os cooperados demandam, construído sob a égide de um modelo democrático, participativo e solidário.

Essa proximidade com o cooperado e suas comunidades faz com que o Sistema Cresol consiga ir além da lógica exclusiva da intermediação financeira, para um desenvolvimento efetivo de produtos e serviços que vão ao encontro dos anseios dos cooperados. Reitera-se que trata-se de uma instituição financeira que por ter a capacidade de conhecer e entender as necessidades dos seus cooperados, consegue transformar seus projetos em realidade por meio dos seus produtos e serviços, ou seja, é uma financiadora de sonhos aos seus cooperados, suas famílias e suas comunidades.

A proximidade, traduzida no enraizamento das cooperativas do Sistema Cresol com as comunidades, permite estabelecer grandes vínculos e compromissos. Esses compromissos estão diretamente ligados a capacidade do Sistema contribuir de forma direta com o desenvolvimento das regiões onde atua, ou seja, é mais uma alternativa para aumentar a probabilidade de realização dos sonhos comunitários.

O Sistema Cresol é resultado da organização dos agricultores familiares na busca pelo crédito, especialmente o projeto de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Fundado em 1995 no Sudoeste do Paraná, o Sistema Cresol conta com mais de 500 mil famílias associadas, 90 cooperativas singulares, 527 agências, 2,7 bilhões de reais em depósitos, mais de 5 bilhões de reais em carteira de crédito, 6,5 bilhões de reais em ativos e atuação em 16 estados brasileiros (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2018).

Ao percorrer o itinerário do cooperativismo em diferentes contextos, épocas e ramos se consegue identificar grandes desafios,

a depender da capacidade de transformá-los em oportunidades ou fragilidades e limitações. Todo desafio que é posto para o cooperativismo carrega dentro de si inúmeras perspectivas e espaços de consolidação e ampliação deste modelo organizativo.

Expansão: no Brasil atualmente o cooperativismo movimenta pouco mais de 3,5% dos recursos que circulam no Sistema Financeiro Nacional (SFN), ou seja, atualmente 96,5% dos recursos são movimentados via bancos públicos e privados. Percebe-se a fatia significativa de mercado que o cooperativismo de crédito brasileiro possui para crescimento do ponto de vista financeiro. Ainda em se tratando da expansão, outro indicador de oportunidade é o potencial que se tem de ampliar o número de agências, bem como de pessoas físicas e jurídicas para ampliar o quadro social das cooperativas financeiras.

Relacionamento: outra oportunidade ao cooperativismo financeiro é o tema do relacionamento com o quadro social. Trata-se de uma relação de proximidade que resulta em firmar laços de confiança e conseqüentemente fidelizar os cooperados, o que permite ampliar o volume de negócios. O relacionamento é essencial, segundo Mckenna (1996), ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção. Mas, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é uma das únicas formas de manter sua fidelidade.

Produtos e serviços financeiros: um ensejo significativo ao cooperativismo financeiro é ter a capacidade de atender a todas as necessidades de produtos e serviços financeiros que os cooperados tenham. As cooperativas, pelo seu relacionamento e proximidade com os cooperados, possuem condições de identificar quais são as suas necessidades e a partir disso desenvolver produtos e serviços adequados a sua realidade. Há oportunidades de ampliar os negócios,

umentar a rentabilidade, fidelizar os cooperados e mostrar seus diferenciais. Para Marco Aurélio Almada Abreu (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2013), diversificação de produtos e serviços é o futuro das cooperativas financeiras.

Formação – capacitação – treinamento: outro desafio é garantir processos de formação e treinamento para diferentes públicos que compõem as cooperativas (associados, funcionários, conselheiros e diretores). O fato de se ter o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), ao qual no mínimo 5% das sobras do exercício são destinados, permite que ações de formação e treinamento possam estar no cotidiano das cooperativas. Para Schneider (2003), a educação e a capacitação constante dos associados fundamentam o quinto princípio do cooperativismo. Além disso, evidenciam-se como fundamentais para a sobrevivência das cooperativas, podendo transformar o comportamento dos cooperados de um perfil desinformado, desinteressado, não participativo, individualista, em um verdadeiro agente de cooperação, bem informado, solidário, motivado e participativo.

Gestão e governança: um aspecto importante que se traduz em potencial ao cooperativismo financeiro é o tema da gestão e da governança, ou seja, as diretrizes estratégicas e a estrutura de gestão são de responsabilidade dos próprios donos do negócio. Segundo Meinen (2016) a governança nas cooperativas de crédito, até por ser um item novo na ordem do dia, é tema em torno do qual ainda não se formou uma convergência suficiente entre os líderes do movimento. Para Meinen (2016) ainda que há, no entanto, um ponto sobre o qual parece existir uma espécie de unanimidade: as cooperativas financeiras, na medida em que se expandem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, requerem Conselho de Administração cada vez mais atuante (protagonista), avocando e liderando assuntos de ordem estratégica no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, em condições de conduzir a operação.

Participação: no cooperativismo financeiro o fato do cooperado, dono do negócio, participar dos processos decisórios (reuniões, pré-assembleias e assembleias gerais) o torna mais responsável e comprometido com seu negócio. Nestes momentos é possível fazer a prestação de contas, apresentar indicadores econômicos e sociais da cooperativa, coletar sugestões a partir da avaliação dos trabalhos, dentre outros.

Segundo Marco Aurélio Almada Abreu (Portal do Cooperativismo de Crédito, 2016): “o cooperado está para sua cooperativa como o dono de um restaurante que almoça na sua própria empresa e faz o registro para posterior acerto com o seu sócio. É uma relação peculiar, que traz consigo uma série de características próprias: correta inclusão social, acesso a serviços escassos, desenvolvimento local etc.”

Um dos grandes desafios do cooperativismo financeiro é fazer com que os associados realmente assumam a cooperativa como sendo sua, exercendo seus direitos e deveres na plenitude, e não apenas usufruindo dos produtos e serviços que lhes convêm. Em uma cooperativa, o associado exerce três funções distintas: ele é ao mesmo tempo dono, investidor e usuário da instituição (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017). O “participar” faz com que os associados se tornem parte da vida organizativa, levando-o a ampliar sua relação de confiança com a cooperativa.

Além destes desafios e oportunidades ainda identificam-se algumas limitações às cooperativas de crédito do campo da economia solidária como:

Tecnologia: existe uma revolução em torno das mudanças tecnológicas e mais que nunca o sistema financeiro se usa disso para agilizar o atendimento e diminuir os custos. Tais mudanças implicam em elevados investimentos financeiros, o que pode em casos pontuais fazer com que a capacidade de apresentar soluções tecnológicas em

iguais ou melhores condições fique comprometida e a cooperativa perda seu poder competitivo. Alinhar as transformações no campo tecnológico com o profissionalismo na vida da organização será seguramente um fator crítico de sucesso.

Equilíbrio: uma fragilidade que muitas cooperativas financeiras enfrentam é a de conseguir garantir o equilíbrio entre os aspectos econômico e social. Vivem-se realidades em que cooperativas economicamente viáveis possuem inexpressivas atuações sociais. Em outros casos há exemplos com significativas atuações sociais, mas com dificuldades econômico-financeiras. Existe ainda outro aspecto que as cooperativas em questão devem observar na dimensão da sustentabilidade: política organizativa, cultural, ambiental e educacional, o que torna ainda mais complexo a busca do resultado desta equação.

Baixa cultura do cooperativismo: o escasso conhecimento e comprometimento com o cooperativismo faz com que muitas pessoas não consigam compreender efetivamente o que de fato é o movimento na sua essência e acabam tão somente utilizando-se da cooperativa a partir de uma visão individualista. Com o passar dos anos poder-se-á ter uma ameaça ao cooperativismo, incorrendo no risco deste transformar-se em um mero agente financeiro, distante dos ideais do cooperativismo.

Conflito: no cooperativismo os confrontos/divergências de ideias fazem parte do processo decisório. Ocorre que em muitos casos os conflitos transformam-se em confronto, gerando fissuras expressivas na vida da organização. São diversos os aspectos que se relacionam com este tema, os quais podem surgir de diferentes vieses. Almeida (2010) conceitua Planejamento Estratégico como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”, e continua seu raciocínio ao afirmar que após o ordenamento das ideias, é preciso ordenar as ações, implementar o

plano estratégico, para evitar o desperdício de esforços e caminhar na direção pretendida.

A Competitividade nas Cooperativas de Crédito com interação solidária

Em ambientes altamente competitivos, como é o caso do vivido no Brasil, ter um diferencial em relação aos seus pares torna-se imprescindível a qualquer organização. Nesta seção serão tratados os elementos de competitividade intrínsecos ao cooperativismo de crédito com interação solidária, como um dos players do mercado financeiro, e a educação financeira como possível diferencial competitivo.

Está em evidência no mercado o tema relacionado à competitividade, ou seja, como efetivamente a organização aglutina em suas atitudes os elementos necessários a torná-la mais competitiva e preparada para enfrentar os desafios apresentados pelo mercado. Destaca-se que para ser competitiva a cooperativa financeira necessita incorporar em seu plano de ações alguns aspectos que são indispensáveis.

Um dos primeiros aspectos que se destaca como fundamental para tornar cada vez mais competitiva a cooperativa é o tema da governança cooperativa, o qual já apontou-se como oportunidade significativa ao cooperativismo financeiro brasileiro. Ao adotar boas práticas de governança a cooperativa seguramente estará mais preparada para atuar no mercado e agregará maior competitividade. Atribui-se à governança cooperativa um viés determinante para o sucesso da organização.

À medida que a cooperativa financeira qualifica sua estrutura de governança ampliam-se as condições necessárias para se avançar de maneira consistente e sustentável em diferentes temas e de forma sistêmica. Neste sentido, ter um plano de ações estratégicas torna-se vital num momento em que há apelo permanente à gestão de riscos,

negócios em escala e gastos bem-feitos.

O tripé citado no parágrafo anterior gera um conjunto de aspectos fundamentais para a sustentabilidade da cooperativa financeira. Atualmente o mercado impõe às cooperativas a busca constante pela qualificação de sua estrutura tecnológica e melhoria de seus produtos e serviços, o que ajuda a ampliar seu volume de negócios. Tal ampliação está diretamente relacionada ao crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

O aumento no volume de negócios exige gestão de riscos eficaz. As boas práticas de governança apontam a gestão de risco como um importante pilar da vida organizativa. Descuidar-se deste tema pode comprometer a perenidade da instituição e deixá-la menos competitiva no mercado. A cultura permanente de gestão de riscos urge na cooperativa e cabe à governança incorporá-la no seu cotidiano.

Por fim, outro diferencial competitivo ao cooperativismo financeiro é o controle da inadimplência. Qualificar o processo de análise e concessão do crédito é fundamental. À medida que se reduz a inadimplência aumenta-se a rentabilidade da organização e conseqüentemente as suas vantagens competitivas. Acredita-se que a Educação Financeira é uma das formas de se reduzir a desonra de créditos.

Perfil dos Cooperados da Cresol Frederico Westphalen no quesito educação financeira

Dentro do Sistema Cresol, filiada à Central Cresol Sicoper, está a Cresol Frederico Westphalen, uma cooperativa singular fundada em 05 de setembro de 2008, na cidade que leva o mesmo nome. A singular tem como área de atuação os municípios de Alpestre, Ametista do Sul, Caiçara, Cristal do Sul, Erval Seco, Iraí, Jaboticaba, Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Rodeio Bonito, Taquaruçu do Sul, Vicente Dutra e Vista Alegre, todos do estado gaúcho.

Passados 10 anos de sua fundação, a singular possui os seguintes indicadores: mais de 7,3 mil cooperados, 9,6 milhões de reais em Patrimônio de Referência, 44,5 milhões de reais em depósitos, 32,2 milhões de reais em carteira de crédito comercial, 36 milhões de reais em Pronaf, 79,4 milhões de reais em ativos e mais de 40 funcionários. Nestes 10 anos a Cresol Frederico Westphalen liberou mais de 286 milhões de reais em recursos aos seus cooperados contribuindo, contribuindo diretamente com o desenvolvimento regional (CRESOL FREDERICO WESTPHALEN, 2018).

Frederico Westphalen é um município gaúcho situado na mesorregião noroeste rio-grandense e na microrregião de Frederico Westphalen. Sua população estimada em 2018 é de 31.120 pessoas, sendo que 81% vivem na cidade. Conta com 10 instituições financeiras e sua população é significativamente mais tomadora do que aplicadora de recursos (R\$404 milhões contra R\$266 milhões, respectivamente) (IBGE CIDADES, 2018).

A chegada da Cresol a Frederico Westphalen e seu entorno teve ligação direta com o anseio de muitas lideranças regionais que buscavam alternativas de crédito às comunidades, especialmente aos agricultores familiares. No início a caminhada foi árdua, muitas reuniões, visitas, incertezas, todas superadas com trabalho, participação e dedicação das pessoas e das entidades parceiras.

Nos seus primeiros 04 anos de existência foi Posto de Atendimento (PA) da Cresol Constantina, mas sempre com a pretensão de se tornar uma cooperativa. Respaldado no crescimento notório dos seus indicadores, em 15 de setembro de 2012 foi realizada a Assembleia Geral Extraordinária de desmembramento do PA da cooperativa-mãe, onde os associados decidiram pela constituição da nova cooperativa. Com a constituição logo iniciou-se o processo de expansão física, com a abertura de PAs nos municípios de Palmitinho, Planalto e Caiçara (CRESOL FREDERICO WESTPHALEN, 2018).

A Cresol Frederico Westphalen vai muito além da simples lógica de comprar e vender dinheiro. Busca-se financiar sonhos, efetivar projetos de vidas e atender as necessidades dos cooperados. Por isso a cooperativa se destaca na sua área de atuação, sobretudo com os projetos sociais que são desenvolvidos no intuito de estar mais próxima das pessoas e das comunidades.

Dentre os projetos mencionados no parágrafo anterior, citam-se: “Agentes comunitários de desenvolvimento cooperativo”; “Na Cresol as mulheres cooperam”; “Na Cresol a melhor idade coopera”; “Na Cresol a juventude coopera”; “Crianças – Mesadinha e sua turma”; “Empreendedorismo rural – agroindústrias”; “Gestão da Propriedade Rural, e; “Cresol cooperando com as comunidades” (CRESOL FREDERICO WESTPHALEN, 2018). Essas e outras ações já envolveram mais de 34 mil pessoas.

Os questionários foram aplicados pelos funcionários da Cresol Frederico Westphalen que trabalham no atendimento na Agência de Relacionamento anexa à sede da cooperativa. A aplicação foi realizada de forma aleatória entre cooperados pessoas físicas com mais de 15 anos, sem considerar o sexo biológico, estado civil, urbanos ou rurais, situação econômico-financeira e/ou o arranjo familiar.

Foram aplicados 55 questionários, dos quais todos foram respondidos. A população de cooperados vinculados à Agência de Relacionamento em questão na época da pesquisa era de 5000 pessoas, portanto, a amostra representou 1,1% da população. Os questionários foram aplicados durante o expediente, sem exigir a identificação dos respondentes, e cada aplicação durou aproximadamente 7 minutos.

Depois de tabulados, os questionários revelaram com mais clareza o perfil dos respondentes, utilizando-se a maioria absoluta como critério, ou seja: homens, de 30 a 59 anos, que residem com o cônjuge ou companheiro e com filhos (se houvessem), todos associados à sede da Cresol Frederico Westphalen, cuja localização

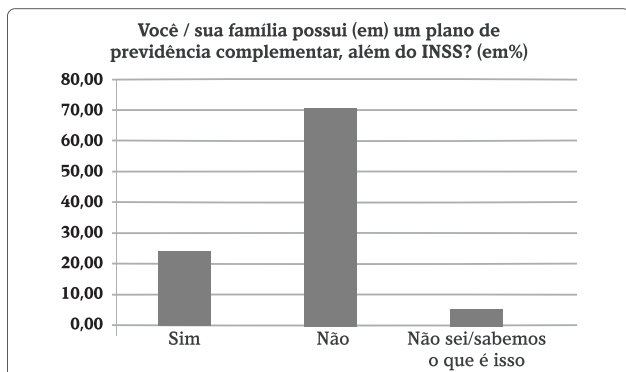
fica no município que leva o mesmo nome, no estado do Rio Grande do Sul.

Observa-se que as famílias possuem orçamento familiar (65,45%), onde são anotadas as receitas e as despesas planejadas e realizadas. O controle de receitas e despesas é a base da Gestão de Finanças Pessoais, visto que subsidia a análise e a tomada de decisões. Em paralelo, todos os membros da família, inclusive as crianças, se envolvem na gestão das finanças familiares (67,31%).

Os respondentes declararam (70,91%) que tem o costume de poupar parte da renda auferida nas atividades que desempenham. As famílias pesquisadas (92,73%) também responderam que têm o costume de pesquisar taxas de juros ao tomar empréstimos ou aplicar suas economias no mercado financeiro. Neste contexto, assim como as taxas menores de juros estão para o tomador de crédito, as taxas maiores estão para o aplicador.

A maioria (85,45%) dos pesquisados têm o hábito de fazer seguro do seu patrimônio (casa, carro, vida, culturas, benfeitorias, etc.). Os seguros têm a função de repor o bem sinistrado ao segurado ou seu beneficiário, ou seja, tem a função de proteger as finanças do segurado. Quanto ao Plano de Previdência Complementar (além do INSS), 70,91% declararam que não possuem essa garantia de renda futura.

Gráfico 1 - Aderência a plano de previdência complementar



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

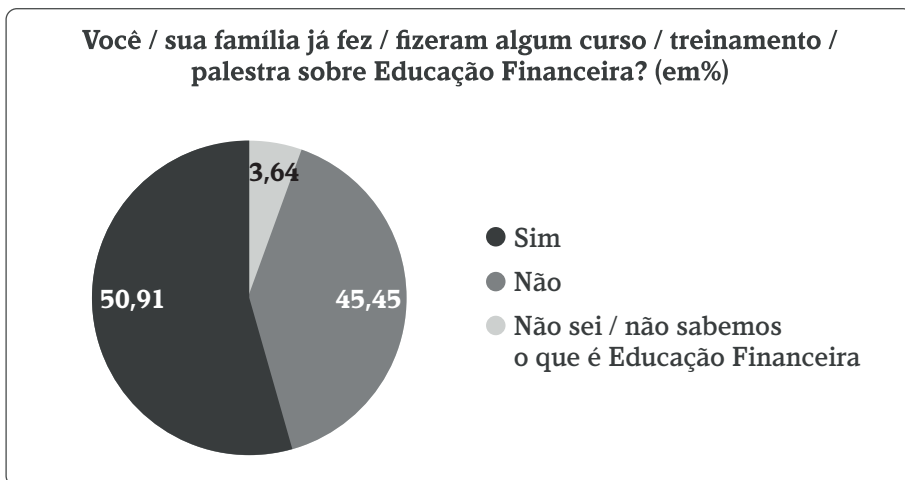
A incerteza quanto à previdência pública ressalta a importância de um complemento de renda quando da inatividade laboral total ou parcial, com vistas, sobretudo, a manter o padrão de vida do cidadão enquanto encontrava-se plenamente ativo. É expressivo o volume de respondentes que declararam não possuir um plano de previdência privada (70,91%). Merecem destaque, outrossim, os 5,45% (3 pessoas) que desconhecem o produto.

Quando inquiridos sobre o uso do cheque especial ou do rotativo do cartão de crédito (“empréstimos” concedidos pela instituição financeira/operadora do cartão), 54,55% afirmaram não fazer uso dessas operações de crédito, por sinal com os juros mais caros do mercado. Em seguida, as famílias responderam (58,18%) que preferem comprar no ato, a prazo, do que guardar dinheiro, esperar e comprar à vista.

Do total de respondentes, 94,55% afirmaram que não possuem nenhuma dívida vencida. Já quando questionados sobre se costumam comprar pela razão ou pela emoção, 94,55% proclamaram que tem o hábito de comprar pela razão, considerando que “emoção” é algo que nos faz agir por impulso, pensando somente no bem-estar momentâneo, enquanto “razão” é pensar no amanhã, nas consequências de uma decisão.

O Custo Efetivo Total (CET) é o capital mais taxas de juros, tributos, tarifas, gravames, IOF, registros, seguros e demais despesas da operação de crédito. Neste quesito as famílias responderam (52,73%), que levam mais em consideração o CET, em detrimento do valor da prestação, na hora de comprar. Por fim, 50,91% dos entrevistados afirmaram que já fizeram algum curso, treinamento ou palestra sobre Educação Financeira.

Gráfico 2 - Realização de capacitação em educação financeira



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Embora o gráfico demonstra que 50,91% dos entrevistados já fizeram algum curso, treinamento, palestra, seminário, capacitação, entre outros, sobre Educação Financeira, o que é um número expressivo, embora preocupam os 45,45% que nunca realizaram algo do gênero. Em outro extremo, destacam-se os 3,64% (o que equivale a 2 pesquisados), que afirmaram desconhecer o tema objeto desta pesquisa.

Com exceção de questões específicas, como a previdência privada, por exemplo, a pesquisa mostrou que os cooperados possuem uma boa percepção sobre educação financeira. Na fase de projeto, imaginava-se que essa percepção não seria tão avançada. Supunha-se, outrossim, que a população seria carente de senso de poupança, proteção de bens, consumo consciente, taxas de juros e garantia de renda futura.

De modo hipotético, atribui-se parte desse êxito aos projetos sociais que a Cresol Frederico Westphalen desenvolve com seus cooperados e à comunidade em geral desde a sua constituição. Tais projetos objetivam formar, informar e educar as pessoas acerca de temas diversos, ligados direta ou indiretamente à educação financeira,

onde são envolvidos, jovens, mulheres, idosos, empresários rurais, entre outros.

A pesquisa revelou que a cooperativa em questão tem oportunidades nos produtos seguros e previdências privadas, já que são dois importantes instrumentos de proteção do patrimônio e da renda e, por consequência, corroboram com a educação financeira. O primeiro a cooperativa já trabalha e o segundo está em fase de projeto. Ressalta-se que o cooperado pode construir sua previdência privada com outros investimentos.

Para as Instituições Financeiras (IF), entre as quais as cooperativas de crédito estão, a educação financeira pode ser vista como ameaça ou oportunidade. Ameaça, pois, ao se tornar financeiramente educada, a população tende a tomar mais créditos “produtivos”, a exemplo dos custeios e investimentos, em detrimento de créditos “improdutivos”, voltados ao consumo, a exemplo dos empréstimos, limites e cheques especiais.

Os créditos “improdutivos” são os mais rentáveis às IF's, logo, se rarefeitos, podem fragilizá-las ou ao menos diminuir seu ímpeto. Em outro extremo, a educação financeira está intrínseca na função social de qualquer cooperativa financeira. Diante disso, para não diminuir sua potência econômico-financeira, as cooperativas precisam ganhar em escala e renovar seu quadro social, de modo a construir um círculo educativo.

A Cresol Frederico Westphalen pode cobrar taxas mais brandas sobre créditos para indivíduos e famílias financeiramente educadas, visto que o risco de inadimplência tende a ser menor, conforme demonstrado no contexto geral da pesquisa. Da mesma forma, a cooperativa pode remunerar melhor os investimentos dos cooperados, visto que tendem a ser de prazos mais alongados, pelo maior senso de poupança que têm.

A educação financeira é um importante mecanismo de prevenção e combate à inadimplência em instituições financeiras e fomento ao empreendedorismo, por isso faz-se estratégico ampliar os esforços neste processo. Deduz-se que dos 94,55% dos respondentes que afirmaram não possuir dívidas, a maioria também integra os 50,91% dos pesquisados que já participaram de alguma ação de educação financeira.

Ampliar seu leque de projetos sociais, principalmente voltados à gestão de finanças, também se faz alternativo à Cresol Frederico Westphalen. Patrocinar cursos de educação financeira promovidos por outras instituições, oferecer cursos de educação financeira para cooperados, sobretudo aos inadimplentes, incentivar o consumo racional, estimular a poupança e o investimento, bem como o seguro e a previdência complementar.

A cooperativa também pode financiar uma peça teatral sobre o tema, voltada, especialmente, ao público jovem/infantil, para ser apresentada nas escolas e nas comunidades do interior e da cidade. Em paralelo, intensificar sua participação na Semana Nacional da Educação Financeira, promovida anualmente, sempre no mês de maio, pelo Banco Central do Brasil, por conta própria e/ou em parceria com a Central Cresol Sicoper.

Além dos cooperados, a cooperativa em destaque também precisa investir em educação financeira para seus conselheiros, diretores e empregados. Esses atores do processo devem atuar como verdadeiros consultores financeiros do quadro social, a fim de não apenas vender produtos e serviços financeiros, mas prestar uma consultoria, para fornecer o produto ou o serviço mais adequado à sua necessidade.

A educação financeira pode tornar a Cresol Frederico Westphalen mais competitiva, à medida que reduz seu risco de crédito, traduzido pela Provisão para Créditos de Liquidação

Duvidosa (PCLD), bem como sua inadimplência. A competitividade da cooperativa também pode ser alavancada pela maior procura da população por associação, impelida pela função social que está exercendo, e pelo aumento do empreendedorismo local.

Conclusão

O desenvolvimento do presente estudo viabilizou a demonstração de como a educação financeira pode ser um diferencial competitivo à Cresol Frederico Westphalen. Além disso, também permitiu identificar as ações de educação financeira já desenvolvidas pela cooperativa, sugerir outras, bem como aplicar uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes sobre as percepções dos cooperados acerca do tema.

De um modo geral, a Cresol Frederico Westphalen já desenvolve ações indiretas de educação financeira, embora possa incrementar ações, conforme sugerido exemplificativamente na análise dos dados. Ademais, os gráficos demonstraram bons resultados quanto à percepção do tema pelos cooperados, e que a educação financeira pode tornar a cooperativa mais competitiva no mercado em que atua.

Ao realizar o diagnóstico e analisar as respostas dos questionários, observou-se que a Cresol Frederico Westphalen tem espaço para ampliar suas ações de educação financeira. As respostas dos questionários mostraram que, em questões pontuais, é possível melhorar o juízo do cooperado sobre o assunto. Sendo assim, concluiu-se que, com exceção do objetivo III, os demais objetivos específicos foram alcançados.

Não foi possível verificar se a educação financeira tem relação com a composição familiar, idade, estado civil e sexo biológico dos cooperados da Cresol Frederico Westphalen, pois o modo como as perguntas do questionário foram elaboradas e dispostas no inquérito inviabilizaram a análise. Por isso, recomenda-se à academia e à cooperativa o refinamento deste estudo, mediante novas e futuras

pesquisas.

Ressalvada a deficiência metodológica citada no parágrafo anterior, o questionário com perguntas fechadas alcançou o objetivo de apresentar um panorama do quadro social da cooperativa em relação ao tema. As pesquisas bibliográficas também se mostraram fundamentais para revisar o assunto dentro e fora da instituição-objeto. Por fim, as observações dos autores podem contribuir com a Cresol Frederico Westphalen.

Dada à importância do assunto, recomenda-se: i) o desenvolvimento de pesquisas adicionais, visando alcançar o objetivo específico número III, que não foi alcançado nesta oportunidade; ii) a elaboração de pesquisas mais refinadas, para entender porque os cooperados não utilizam os produtos e serviços financeiros citados, ou não praticam as ações contidas de forma intrínseca no questionário; iii) a continuação dos estudos sobre o impacto de uma sociedade mais educada financeiramente na lucratividade das instituições financeiras; iv) a intensificação de projetos sociais, em número e em grau, pelas demais cooperativas singulares do Sistema Cresol, pois refletirão na educação financeira; v) a análise pela Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da cooperativa, dos resultados desta pesquisa.

Nesse sentido, conclui-se que a educação financeira pode tornar a Cresol Frederico Westphalen mais competitiva no mercado e na região onde atua. Com os cooperados mais educados financeiramente, a tendência momentânea é reduzir receitas punitivas, porém, com o tempo, ganhar em volume de receitas produtivas. Isso faz parte da função social de qualquer instituição financeira, todavia, irrefutável em cooperativas do ramo.

Referências Bibliográficas

38 cadernos temáticos Juventude Brasileira e Ensino Médio MAGNANI, José Guilherme Cantor; SOUZA, Bruna Mantese de (Org.). Jovens na metrópole: etnografias de circuitos de lazer, encontro e sociabilidade. São Paulo: Terceiro Nome, 2007.

ABRAMO, Helena W. Cenas juvenis: punks e darks no espetáculo urbano. São Paulo: Scritta, 1994.

AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação do orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5. ,2005, São Paulo.

ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de planejamento estratégico. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, M. L. P. Como elaborar monografias. 4. ed. rev. e atual. Belém: Cejup, 1996.

ALVES, Maria Zenaide. Ser alguém na vida. Condução juvenil e projetos de vida de jovens moradores de um município rural da microrregião de Governador Valadares – Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação,

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

ALVES, Maria Zenaide; PAULA, Simone Grace. Juventude de formação de professores. Revista Presença Pedagógica, n. 97, jan./fev. 2011.

Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/169.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

ANBIMA – Associação Brasileira dos Mercados Financeiros e de Capital. Acesso em 20/02/2018. Disponível em:>http://www.anbima.com.br/pt_br/informar/

relatorios/mercado-de-capitais/boletim-de-fusoes-e-aquisicoes/boletim-de-fusoes-e-aquisicoes.htm

ANSOFF, H. I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, F. C. CALIFE, F. E. A história não contada do dinheiro. São Paulo: Boa Vista SCPC, 2014. Disponível em: www.boavistaservicos.com.br Acesso em: 05 de jun de 2018.

BACEN, Banco Central do Brasil: história da evolução normativa no Brasil. Marcos Antonio Henriques Pinheiro. 6 ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/>

BACEN. Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#/n/SFN>>. Acesso em: 02 setembro 2017.

BACEN. Banco Central do Brasil. Boletim do BancoCentraldoBrasil.Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/boletim/Banual/>>.em: 03/02/2018.

BACEN. Perspectivas e Desafios para Inclusão Financeira no Brasil:visão de diferentes atores. Brasília: Bacen, 2009.

BALEEIRO, Aliomar. Direito tributário brasileiro. 11^a ed. Rio de Janeiro: 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O Banco Central e a Educação Financeira. Brasília (DF), 2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições Setenta, 2009.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Reading: Addison Wesley, 1996.

BASTOS, Celso Ribeiro. Curso de Direito Constitucional. São Paulo: Saraiva, 2000.

Bem-Vindo à Cresol. Francisco Beltrão/PR, 2016.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T.A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1978.

BEUREN, I. M. (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Aspectos econômicos das cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIO, S. R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. Tese de Doutorado. FEA-USP. São Paulo, 1987.

BITTENCOURT, G. A. Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento. Estudos NEAD, v. 2, n. 4, 2001.

BORGATTO, A. F.; SÁFADI, T. Análise de intervenção em séries temporais: aplicações em transporte urbano. Revista Brasileira de Estatística, v. 61, n. 215, p. 81-102, 2000.

BORTOLUZZO, A. B., GARCIA, M. P. S., BOEHE, D. M., & SHENG, H. H. (2014). Desempenho de fusões e aquisições cross border: análise empírica do caso brasileiro. Revista de Administração de Empresas - RAE, 6(6), 659-671.

BRASIL, Constituição da República Federativa do, 1988. Centro de Documentação e Informação de Publicações. 17 ed. Brasília, 2019.

BRASIL, Decreto n. 7.397, de 22 de dezembro de 2010. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF, dispõe sobre a sua gestão e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de dezembro de 2010.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7397.htm. Acesso em: 18 de mai. de 2018.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Secretaria de Educação Básica.

Brasília: MEC. 2017.

BRASIL. Guia de Implementação da Base Nacional Comum Curricular.

Brasília (DF), 2018. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/phpKEz2kL_5ac39d467cecc.pdf Acesso em: 05 de jun. de 2018.

BRASIL. Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo. Resolução nº4.434/2015, inciso IV – Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/No>

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, de 20 de dezembro. Brasília. 1996.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Cooperativismo de Gênero/ Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA/ACS, 2009. 162p.

BRASIL. Resolução no 3.859, de 27 de Maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil. Brasília, DF, 27 mai. 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010>

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997.

BREALEY, A. R., & MYERS, S. C. (2006). Finanças corporativas: investimento de

capital e avaliação. Porto Alegre: Bookman.

BROOM, L.; SELZNICK, P. Sociology. A text with adapted readings. New York: harper, 1963.

BULGACOV, S. et al. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK, J. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

BURIGO, F. L. Finanças e solidariedade: cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. Chapecó: Argos, 2010.

BÚRIGO, F. L. Finanças e Solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. 2006. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), 2006.

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, Ministério do Trabalho e Emprego. Evolução de Emprego do CAGED - EEC Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor> Acesso em 27 de mar. de 2018.

CAMARGOS, M. A., & BARBOSA, F. V. (2010). Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: sinergias operacionais, gerenciais e rentabilidade. Revista Contabilidade Vista e Revista, 21(1), 69-99.

CAMARGOS, M. A., & COUTINHO, E. S. (2008). A teoria da firma e a fundamentação teórica para fusões e aquisições: uma análise de suas interfaces.

Revista de Administração Contemporânea Eletrônica - RAC, 2(2), 273-295.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. O que é o Sistema UAB? Publicado em 14 Março 2016. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/uab/o-que-e-uab> Acesso em 27 de mar. de 2018.

CARRANO, Paulo Cesar Rodrigues. Jovens, territórios e práticas educativas.

Revista Teias, v. 12, n. 26, 2011. CARRANO, Paulo. Territórios juvenis. Disponível em: . Acesso em: 10 maio. 2017.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação.

In: CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F. Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 1, p. 23-40.

CARVALHO, C. A.; ET AL. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-874, 2005.

CARVALHO, C.; GOULART, S.; VIEIRA, M. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. ENANPAD, 2004.

CARVALHO, F. L. (2008). Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas.115f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

CARVALHO, José Murillo de. A nova historiografia e o imaginário da República. Revista do projeto da Pós-Graduação em História. Porto Alegre. UFRGS nº 3,1995. Carvalho, P.C. Empregabilidade: competência necessária para o sucesso no novo milênio. Campinas: Alínia, 2009.

CENTRAL Cresol SICOPER. Regulamento – Concurso Cultural – Mesadinha e sua turma. Passo Fundo (RS), 2017. Disponível em: https://Cresolsicoper.com.br/images/uploads/publicacoeslegais/Regulamento_Concurso_Selfie_Premiada_Final.pdf Acesso em: 06 de jun. de 2018.

CERVO, A, L.; BERVIAN, P, A.; SILVA, R. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo:

Pearson Prentice Hall, 2002.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Os sete princípios do cooperativismo. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/>>

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de projetos públicos: desafios conceituais e metodológicos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p 969-992, set./out. 2003. [meio eletrônico]

CRESOL CONFEDERAÇÃO. Confederação Cresol, 2018. Disponível em: <<http://www.cresolconfederacao.com.br/>>. Acesso em: 18 abril 2018.

Cresol CONFEDERAÇÃO. Cresol atinge público de mais de 1,7 milhão com ações da Semana Nacional de Educação Financeira. Florianópolis (SC), 2018. Disponível em <http://www.Cresolconfederacao.com.br/pagina/institucional/conteudo/54-Cresol-atinge-publico-de-mais-de-1-7-milhao-com-acoes-da-semana-nacional-de-educacao-financeira/6/1-imprensa/estab/2/> Acesso em 08 de jun. de 2018.

Cresol CONFEDERAÇÃO. Quem somos. Florianópolis (SC), 2018. Disponível em <http://www.Cresolconfederacao.com.br/institucional.php?idnt=4&modulo=6&idmen=5> Acesso em 08 de jun. de 2018.

Cresol FREDERICO WESTPHALEN. Quem somos. Frederico Westphalen (RS), 2018. Disponível em <https://Cresolsicoper.com.br/frederico-westphalen> Acesso em 08 de jun. de 2018.

Cresol INSTITUTO. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. Caderno Pedagógico do projeto Um Olhar para o Futuro: Cooperativismo nas Escolas. vol 1. Francisco Beltrão: Grafisul, 2017.

Cresol INSTITUTO. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. Proposta

Pedagógica do projeto Um Olhar para o Futuro: Cooperativismo nas Escolas. vol 1. Francisco Beltrão: Grafisul, 2017.

CRESOL. Comunicação. Apresentação Institucional. Disponível em <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=17>> acesso em 04 jun 2016.

Cresol. Downloads. Demonstrações financeiras combinadas-Sistema cooperativo Cresol Baser. 2015. Disponível em Acesso em <http://www.Cresol.com.br/site/upload/downloads/237.pdf>. Acesso em julho de 2019.

CRESOL. Institucional Cresol – Nossa História. Disponível em <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>> Acesso em: 2 de jan. 2016.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Como organizar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 156p. (Coleção FGV Prática)

CUNHA, A. G. DA; MELLO SOBRINHO, C.; CUNHA, A. G. DA. Dicionário etimológico da língua portuguesa. 4a. ed. rev. e atualizada ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Lexikon : FAPERJ, 2010.

CZARNIAWSKA, B.; SEVÓN, G. Translating Organizational Change. Berlin: deGruyter, 1996.

DALACOSTA, R. A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas em Cooperativas de Crédito. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Mestrado Profissional em Administração. Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - UNICENTRO, 2017

DALACOSTA, R. A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas em Cooperativas de Crédito. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Mestrado Profissional em Administração. Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - UNICENTRO, 2017

DAYRELL, Juarez. A música entra em cena: o funk e o hip- hop na socialização da juventude em Belo Horizonte. 409f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DE SORDI, José Osvaldo. Tecnologia da Informação Aplicada aos Negócios. São Paulo: Atlas, 2003.

DEL PRIORE, Mary. História das Mulheres no Brasil. São Paulo: Contexto, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESLAURIERS, J. P. . & K. M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. E. A. (). A pesquisa qualitativa: Enfoque epistemológico e metodológico. 2ª ed. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 127-153.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W (edits). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr.-jun. 2005.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor, a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

Eloi.cordas@sulzer.com. Empregabilidade e o nosso mercado de trabalho. Acesso em: 20 out. 2008.

Estatuto Social. 2019.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FEIXA, Carlos. De jóvenes, bandas y tribus. Barcelona: Editorial Ariel, 1998.

FILATRO, A. Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2004.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, A. F. A construção social do cooperativismo de crédito rural solidário na Zona da Mata Mineira. Ano de obtenção 2011. 168f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2011.

FREITAS, A. F. A Dinâmicas Sociais e Desenvolvimento Territorial na Serra do Brigadeiro: Atores, Redes e Instituições. Ano de obtenção 2015. 245f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2015.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. Os Alicerces sociopolíticos do cooperativismo de crédito rural solidário na Zona da Mata de Minas Gerais. Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v. 51, n. 3, p. 433-453, set 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GERVASONI, F. P. Educar para cooperar: desafios da pedagogia da solidariedade para formação do cooperativismo no Brasil. Dissertação de Mestrado.

Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Rural Sustentável. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, 2015.

GERVASONI, F. P. Educar para cooperar: desafios da pedagogia da solidariedade para formação do cooperativismo no Brasil. Dissertação de Mestrado.

Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Rural Sustentável. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, 2015.

GERVASONI, F. P. Educar para cooperar: desafios da pedagogia da solidariedade para formação do cooperativismo no Brasil. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Agrárias, projeto de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Rural Sustentável. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, 2015.

GIDDENS, A. A constituição da sociedade. São Paulo: Martins fontes, 2003.

GIDDENS, A. As consequências da modernidade: tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIL, A .C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GINZBURG, Carlo. O queijo e os vermes: O cotidiano e as ideias de um moleiro perseguido pela Inquisição. Trad. Betania Amoroso. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

GROFF, R.. Escala de Wilson &Vlosky: adequação para mensuração de Marketing de Relacionamento no Mercado de Bens de capital: um estudo exploratório. Porto

Alegre: UFRGS, 2001.

GUARRIDO FILHO, E. R. A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007. Tese (doutorado em administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2008.

GUIA DA MONOGRAFIA. Seu guia perfeito. 2018. Disponível em: <https://guiadamonografia.com.br/> Acesso em 07 de nov. de 2018.

HOUTZAGER, P. Os últimos cidadãos: conflito e modernização no Brasil rural (1964-1995). São Paulo: Editora Globo, 2004.

<http://www.rh.com.br> CARDOSO, Simone Murta. A Fórmula do sucesso. IBGE CIDADES. Panorama: Frederico Westphalen/RS. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/frederico-westphalen/panorama> Acesso em 10 de dez. De 2018.

Indicadores Sociais 2019. Dados internos. Acesso em março/2020.

INFOCOS, Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. Cooperativa escola: Integração para Novos Colaboradores, Francisco Beltrão: Grafisul, 2013.

INSTITUTO DE FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO - INFOCOS. Bem-Vindo à Cresol. Francisco Beltrão/PR, 2016.

INSTITUTO DE FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO - INFOCOS. Cooperativa escola: bem-vindo à Cresol. Francisco Beltrão: Grafisul, 2016.

INSTITUTO SICOOB. projeto Se liga finanças. Brasília (DF), 2018. Disponível em: <http://www.institutosicoob.org.br/projetos-e-projetos/educacao-financeira?slug=educacao-financeira> Acesso em: 06 de jun de 2018.

JENKINS, G. M. Practical experiences with modeling and forecasting time series. Jerrey: Channel Island, 1979.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: _____ The new institutionalism in organizational analysis. [S.l.]: [s.n.], 1991. Cap. 6, p. 143-163.

KENSKI, V. M. org. Design instrucional para cursos on-line. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2015.

KEY, S.L. Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. São Paulo, Record, 1995.

KLOECKNER, G. O. (1994). Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. Revista de Administração - RAUSP, 29(1), 42-58.

KRUEGER, Guilherme; MIRANDA, André Branco de. Comentários à legislação das sociedades cooperativas - Tomo I. Belo Horizonte: Mandamentos, 2007.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. Técnica de pesquisa. 3.ed. rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

legislacao-cooperativa/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 2 jan. 2016.

LEITÃO, C. R. S., & GALLI, O. C. (2014). Volatilidade em fusões e aquisições: um estudo no mercado brasileiro. Revista Organizações em Contexto, 10(20), 267-296. livro_cooperativas_credito.pdf Acesso em: 27 ago. 2015.

LORENZI, Franciele. A Educação Sexual na formação do/a pedagogo/a no estado do Paraná. 199 páginas. Dissertação (Mestrado) - projeto de Mestrado em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2017.4 Políticas públicas para a Educação no Brasil e a Educação Sexual.

MACHADO DA SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. RAC , v. 10, n. 4, p. 09-45, Out./Dez 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria

institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p.196-219.

MAGRI, C. A. POMMERENING, E. J. O Cooperativismo Financeiro e a Agricultura Familiar: gerando desenvolvimento sustentável. Joaçaba (SC): Editora Unoesc, 2018.

MARION Filho, P. J., VIEIRA, G.M. (2010). Fusões e aquisições (F&A) de empresas brasileiras no Brasil (1990-2006). Revista de Administração da UFSM, 3(1), 109-130.

MARIOTTI, Humberto. As paixões do ego. Complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MAROCO, João. Análise Estatística – com utilização do SPSS. 6. ed. Lisboa: Sílabo, 2014.

MARTINS, M. E. Sujeitos rurais e organizações do cooperativismo de crédito rural solidário: (des)caminhos, (im)possibilidades e (re)invenções. Ano de obtenção 2016. 241f. Tese (Doutorado em Extensão Rural). Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2016.

MATIAS, A.B., PASIN, R.M (2001). A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusão e aquisições. Revista de Administração, 36(1), 5-13.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MEINEN, E. O Cooperativismo Financeiro: virtudes e oportunidades. Ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília (DF): Editora Confebrás, 2016.

MENEZES NETO, Antônio Júlio. Formação de professores para a educação do campo: projetos sociais em disputa. In: MARTINS, Aracy Alves; ROCHA, Maria

Isabel Antunes. Educação do campo: desafios para a formação de professores. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W (edits). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESLANDES, S.F.; GOMES, R. Pesquisa social: teoria método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In: _____ Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 2ª ed. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 09-30.

NAPIER, N. K. (1989) Mergers and Acquisitions: Human Resource Issues and Outcomes. A Review and Suggested Typology. London, Journal of Management Studies, 26, p. 271- 287.

NÉRI, Agnaldo A. (org). Gestão de RH por competência e a empregabilidade. São Paulo: Papyrus, 1999.

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era Internet. São Paulo: Saraiva 2004.

OCB. RELATÓRIO DE GESTÃO 2017. Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Brasília, p. 125. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática - 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PESSANHA, G, R,G; CALEGARIO, C,L,L; SÁFADI,T; ÁZARA,L,N: Impactos das estratégias na rentabilidade dos bancos adquirentes: Uma aplicação dos modelos

de intervenção no setor bancário brasileiro. Revista de Administração Mackenzie – RAM, V.13, N.5. São Paulo, SP. SET/OUT.2012.P.101-134.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

Planejamento Estratégico Participativo. 2016. Disponível na intranet do Sistema Cresol Baser: http://www.Cresol.com.br/site/arearestrita/restrito_login.php?param=restrito. Acesso em julho 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Dados Consolidados dos Sistemas Cooperativos. 2016. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/> Acesso em: 18 de mai. 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Diversificação de produtos e serviços é o futuro para cooperativas de crédito. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2013/02/diversificacao-de-produtos-e-servicos-e-o-futuro-para-cooperativas-de-credito/> Acesso em: 24 de nov. de 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Participação do associado na vida da cooperativa. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/participacao-do-associado-na-vida-da-cooperativa-por-marcio-port/> Acesso em: 24 de nov. de 2018.

POWELL, W. W. The New Institutionalism. In: _____ The International Encyclopedia of Organization Studies. [S.l.]: Sage Publishers, 2007.

PRIORE, Mary Del. Repensando a História - A mulher na História do Brasil. Raízes do machismo brasileiro. A mulher no imaginário social. Lugar de mulher é na história. Contexto: São Paulo, 1988.

RAPPAPORT, A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. 2. ed. New York: The Free Press, 1998.

Relatório de Sustentabilidade de 2019. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/site321-prod/documents/files/eedbf307eb328d07e5a6320fad6d02cb193697a/original.pdf?1583932563.png>. Acesso em março de 2020.

Repensando a História. A Mulher na História do Brasil- Raízes Históricas do machismo brasileiro. A mulher no imaginário social. "Lugar de mulher é na História". Contexto. 1988

rmativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf.> Acesso em: 10 mar. 2018.

RODRIGUES, A. J. Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

RODRIGUES, R. I. (1999). Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em meados dos Anos 90. Texto para discussão nº 622. Brasília: IPEA.

ROSS, S. A. WESTERFIELD, R. W., & Jaffe, J. F. (2002). Administração financeira: corporate finance (2a ed.). São Paulo: Atlas.

S.; C. HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, p. 196-219, 1999.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. "Violência de gênero no Brasil contemporâneo". In: SAFFIOTTI, Heleieth I. B.; MUÑOZVARGAS, Monica (Orgs.). Mulher brasileira é assim. Rio de Janeiro/Brasília: Rosa dos Tempos-NIPAS/UNICEF, 1994.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Record, 2000. SILVA, Maria Auxiliadora da (Org.). 10 anos sem Milton Santos. Brasília: Alba, 2011.

SAVIANI, J.R. Empresabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHNEIDER, J. O. (org). Educação cooperativa e suas práticas. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). Brasília: Unisinos, 2003.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations: ideas and interests. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2007.

SCOTT, W. R. Institutions and Organizations: Ideas and Interests. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2008.

SCOTT, W.; DAVIS, G. Organizations & Organizing: Rational, Natural and Open Systems. [S.l.]: [s.n.], 2007.

SEBRAE/AL. Disponível em: < <http://www.al.sebrae.com.br> >

SENAES – Atlas Digital da Economia Solidária. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/atlas>. Acesso em julho de 2019.

SICREDI NORTE SC/RS. Educação Financeira. Erechim (RS), 2018. Disponível em: <https://www.sicredinorterssc.com.br/cooperativismo/educacao-financeira> Acesso em: 06 de jun de 2018

SOUZA, Benedito Julio de. Criando cultura empreendedora no Brasil. Curitiba: Edição do autor, 2004.

SOUZA, D. P. A Importância da Educação Financeira Infantil. 2012. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2012.

SOUZA, K. et al. A participação das mulheres no Cooperativismo de Crédito Solidário: O caso da Cresol no Sudoeste do Paraná. In: VOLLES, A. Ensaio sobre o cooperativismo solidário. Francisco Beltrão: Midiograf, 2010.

SPC; CNDL. EDUCAÇÃO FINANCEIRA E A GESTÃO DO ORÇAMENTO FAMILIAR. 2018. Disponível em file:///C:/Users/Francieli/Downloads/An%C3%A1lise-Gest%C3%A3o-do-Or%C3%A7amento-Familiar%20(1).pdf.

TERNOSKI, Simão, et al Educação Aberta a Distância – EAD: Um estudo de caso sobre o curso de especialização e Aperfeiçoamento em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural, in INFOCOS – Instituto de Formação do Cooperativismo

Solidário. Saberes da Cooperação. Grafisul: Francisco Beltrão. 2015b.

TERNOSKI, Simão, et al. A AVALIAÇÃO E AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DE UM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU: Um estudo sobre o curso de especialização em cooperativismo solidário e crédito rural. In 54º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural: “Desenvolvimento, Território e Biodiversidade”. 14 a 17 de agosto de 2016, Maceió, Alagoas. Disponível em: <http://icongresso.itarget.com.br/tra/arquivos/ser.6/1/6282.pdf>.

TERNOSKI, Simão, et al. EDUCAÇÃO ABERTA À DISTÂNCIA – EAD: Um Estudo de Caso sobre o Curso de Especialização e Aperfeiçoamento em Cooperativismo Solidário e Crédito Rural. In 53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural: “Agropecuária, Meio Ambiente e Desenvolvimento”. 26 a 29 de Julho de 2015a, João Pessoa, Paraíba. Disponível em: <http://icongresso.itarget.com.br/tra/arquivos/ser.5/1/5297.pdf>.

THOMPSON, Paul. A Voz do Passado. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (2002). The conduct of Strategy Research. In: a. PETIGREW, H. THOMAS, & R. WHITTINGTON (Eds.). Handbook s Strategy and Management. Sage Publications: .London, 2002, p. 135-411.

UNICRED FLORIANÓPOLIS. Guia de Planejamento Financeiro. Florianópolis (SC), 2018. Disponível em: [https://www.unicred.com.br/florianopolis/frame.php?class=PaginaDinamica&method=Visualizar&cd_pagina_dinamica=4282&caption\[\]=Informativos++&caption\[\]=Educa%E7%E3o+Financeira](https://www.unicred.com.br/florianopolis/frame.php?class=PaginaDinamica&method=Visualizar&cd_pagina_dinamica=4282&caption[]=Informativos++&caption[]=Educa%E7%E3o+Financeira)
Acesso em: 06 de jun. de 2018.

VASCNCELOS, L. Hardware na prática: São Paulo: Laércio Vasconcelos Computação, 2009.

VENOSA, S. Direito Civil: Direito de família, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.

VIACREDI. Progrid – projeto de Integração e Desenvolvimento de Cooperados e Comunidade. Blumenau (SC, 2018. Disponível em: <https://www.viacredi.coop.br/para-voce/educacao> Acesso em: 06 de jun. de 2018.

VIDA E DINHEIRO. Semana Enef. 2018. Disponível em: <http://www.vidaedinheiro.gov.br/senama-enef/> Acesso em: 19 de mai. de 2018.

VIERA, B, L; BRITO,S,S; SANTANA,J,R,B; SANCHES, S, L,R; GALDAMEZ, E,V,C: Reflexos das operações de fusões e aquisições nos indicadores financeiros das empresas brasileiras de capital aberto.

VOCÊS/A, Especial. Guia de finanças pessoais. São Paulo: Editora Abril.

VOLLES, A. Ensaios sobre o cooperativismo solidário. Francisco Beltrão: Midiograf, 2010.

WALD, Arnaldo. Direito de Família. Revista dos Tribunais. São Paulo, 13. ed., rev., ampl. e atual., 2000.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Roberto K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª Ed. Bookmam: Porto Alegre, 2001.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. Sociedades Cooperativas – Resumo Prático. 8ª edição. Curitiba: Juruá, 2008. 236p.



saberes

inovação, relacionamento e governança
nas cooperativas Cresol

Qualificar as ações de educação e relacionamento nas cooperativas Cresol, são serviços do Cresol Instituto desde sua criação, em 2005. Hoje, o instituto desempenha seu papel a partir dos pilares da Educação Financeira e Cooperativa, Sustentabilidade e Cooperativismo Empreendedor, desenvolvendo ações voltadas aos profissionais da Cresol por meio de Sua Universidade do Conhecimento e para cooperados e comunidades por meio do Juntos - Programa de Relacionamento Cresol.

A força das cooperativas está na clareza que o cooperativismo é um movimento mundial disposto a transformar a vida das pessoas nas dimensões econômica, social e ambiental, gerando significado na aproximação das necessidades individuais e coletivas por meio da COOPERAÇÃO, da CONFIANÇA e do CONHECIMENTO, em um movimento de transformação na atuação sistêmica das sociedades cooperativas organizadas em nossa sociedade. Experiência que este livro tanto proporciona aos leitores, apaixonados pelo cooperativismo e pessoas que buscam na cooperação e nas cooperativas melhorar sua condição de vida.



CRESOL



SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo



Confabras

ISBN: 978-65-88748-03-9



TB

9 786588 748039