

As capacitações nas organizações cooperativas do ramo agropecuário

Palloma Rosa Ferreira¹

Diego Neves de Sousa²

Resumo

Este artigo visa estudar a atuação do Sescop/MG na capacitação das organizações cooperativas do ramo agropecuário e de seus cooperados, através de uma análise do seu funcionamento em âmbito estadual. O método de pesquisa utilizado foi o questionário que foi enviado para as cooperativas agropecuárias às quais se teve acesso em Minas Gerais. Entre os resultados, postula-se que as capacitações organizadas pelo Sescop aparentam ter um trabalho formatado sem considerar as diferenças de perfil entre os produtores associados às cooperativas, considerando-os homogêneos, além de não atender às suas prováveis características, lógicas e necessidades distintas.

Palavras-chave: educação cooperativista. gestão cooperativa. capacitação.

Abstract

This paper aims to study the performance of Sescop/MG in the training of agricultural cooperative organizations and their cooperative members, through an analysis of their operation at the state level. The research method used was the questionnaire that was sent to all agricultural cooperatives that were accessed in Minas Gerais. Among the results, it is postulated that the training organized by Sescop appears to have a formatted work without considering the profile differences between the producers associated to the cooperatives, considering them homogeneous, besides not meeting their probable characteristics, logics and different needs.

Keywords: cooperative education. cooperative management. training.

1 Introdução

Tanto as cooperativas como os entes governamentais, ao longo das últimas décadas, têm estruturado estratégias e atividades tendentes a fomentar a educação cooperativa. Órgãos do governo, estruturas das próprias cooperativas e outras organizações têm se dedicado a capacitar dirigentes, funcionários e associados das cooperativas. Esse é um processo que ainda não conseguiu atingir todas as expectativas e necessidade, o que tem levado as cooperativas a manifestarem reiteradamente a necessidade de um amplo programa de educação cooperativista e reivindicarem fundos necessários para isso (FERREIRA; SOUSA; AMODEO, 2018). Essas reivindicações foram atendidas mediante a criação, em 1999, pelo Governo Federal, de mais uma

¹ Doutoranda em Economia Doméstica na Universidade de Viçosa-MG. pallomarf@yahoo.com.br

² Doutor em Desenvolvimento Rural. Analista da Embrapa Pesca e Aquicultura. <https://orcid.org/0000-0003-3124-5151>. diego.sousa@embrapa.br

organização componente do Sistema S³, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), uma entidade específica que promove a capacitação dos cooperados, dirigentes e funcionários⁴.

As reivindicações para a criação dos Sescoop foram apresentadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)⁵ e a ela foi atribuída a administração dessa nova organização. Assim o Sescoop, sendo a mais nova instituição do Sistema “S”, foi criado com o intuito de capacitar os cooperados, dirigentes e empregados, com o objetivo de profissionalizar a gestão das cooperativas e viabilizar a operacionalização do monitoramento, supervisão, auditoria e seu controle. Tem ainda o objetivo de assessorar o governo federal em assuntos de formação profissional e gestão cooperativista e de contribuir para a formulação de políticas adequadas à criação de postos de trabalho e geração de renda. Também se verifica a criação dos Sescoops em nível Estadual, sendo que no Estado de Minas Gerais o Sescoop passa a ser considerado o braço de capacitação, treinamento e monitoramento da Ocemg, que nucleia as cooperativas vinculadas à OCB no Estado. Surge assim uma nova organização que tem como finalidade específica o fomento da educação cooperativista.

Diante deste cenário, de criação do Sescoop e maior fomento a formação/capacitação das cooperativas dos diversos ramos existentes, questiona-se as cooperativas terão atendidas as suas demandas de educação cooperativista, que privilegie a gestão social e empresarial destes empreendimentos? O surgimento do Sescoop fez desaparecer ou decrescer a importância das organizações que anteriormente desempenhavam algum trabalho de educação cooperativista junto as cooperativas? Estas questões nortearam a presente pesquisa.

Neste contexto, este artigo visa estudar a atuação do Sescoop na capacitação/formação das organizações cooperativas do ramo agropecuário e de seus cooperados, através de uma análise do seu funcionamento em âmbito estadual.

³ São organizações desse sistema, além do Sescoop, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat), Serviço Social do Comércio (Sesc), Serviço Social da Indústria (Sesci), Serviço Social do Transporte (Sest), todas entidades privadas de interesse público, dedicadas cada uma a um segmento social específico e geralmente vinculados e dirigidos pelos sindicatos patronais correspondentes.

⁴ Desta forma, esse Sistema “S” visa a capacitar públicos específicos, em questões diretamente relacionadas com as atividades próprias de determinados segmentos econômicos, como uma forma de investir em capital humano (que seria um dos componentes fundamentais para promover o desenvolvimento).

⁵ A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) tem a representação legal das cooperativas, segundo estabelece a lei 5764 de 1971, anterior à Constituição Federal de 1988.

Nesta pesquisa⁶, o método de pesquisa utilizado foi o uso de questionários que foram enviados para todas as cooperativas agropecuárias às quais se teve acesso no Estado de Minas Gerais, através dos contatos disponíveis na Tetelista.net⁷. Ao todo foram compilados e analisados 51 questionários.

Nos próximos tópicos, ressaltam-se aspectos específicos das cooperativas e do SESCOOP e como os trabalhos de educação cooperativistas estão sendo efetivados nestes empreendimentos coletivos com vistas ao seu maior desempenho da profissionalização da gestão social e empresarial.

2 Especificidades das organizações cooperativas

A gestão social nas cooperativas, entendida aqui como a gestão do relacionamento com os seus cooperados, pode cumprir um importante papel, ainda que tenha sido alvo de críticas questionando sua pertinência nesses momentos de crise. No intento por melhorar a competitividade das cooperativas, frequentemente procura-se as tornar similares em tudo a empresas não cooperativas; pareceria que existe a crença que deveriam ser menos cooperativas para poder se tornar mais competitivas (AMODEO, 1999; SOUSA et al., 2017a).

As pressões para que elas se ‘empresarializem’ continuam crescentemente fortes. No entanto, postula-se aqui que tais mudanças, se levadas além de determinados limites que distorçam a sua própria identidade, sobretudo quando é esquecida a gestão social, podem afetar a dinâmica interna das cooperativas, comprometer a competitividade e a relação com os associados, assim como minimizar sua importância e contribuições no marco do desenvolvimento socioeconômico (SOUSA et al., 2014).

Considera-se que essas organizações podem ainda ser uma alternativa para que a população, possa participar da vida econômica, ao serem inseridas em um empreendimento cooperativo, que possibilite obter melhores resultados do que alcançaria, no desempenho de uma atividade individual, compartilhando solidariamente os encargos e tributos inerentes a qualquer empreendimento e os frutos do trabalho realizado, promovendo paralelamente o

⁶ A pesquisa citada é proveniente da dissertação intitulada: "A educação cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações".

⁷ O endereço eletrônico da Tetelista.net é <http://www.tetelistas.net/> que possui em seu conteúdo endereços de empresas, profissionais e pessoas de todo o Brasil.

desenvolvimento. Acredita-se que através de um adequado funcionamento das cooperativas, esses cidadãos unidos em um empreendimento cooperativo podem ter as suas chances aumentadas de inserção nos mercados, assim como capacitar-se para se transformar em autênticos protagonistas do seu próprio processo de desenvolvimento.

As cooperativas têm demonstrado que são capazes de manter lugares de destaque na economia nacional, muitas vezes liderando também o desenvolvimento em escala regional, por isso essas organizações desempenham ainda uma importante função em muitos setores presentes nas economias locais e globais (como exemplo os ramos: trabalho, agropecuário, serviços, saúde, transporte etc.). No entanto, devemos reconhecer que o novo cenário econômico, com a sua ênfase na competitividade, poderia contestar suas reais possibilidades não só de crescimento, mas também de protagonizar os processos de desenvolvimento, atendendo a população de menos recursos.

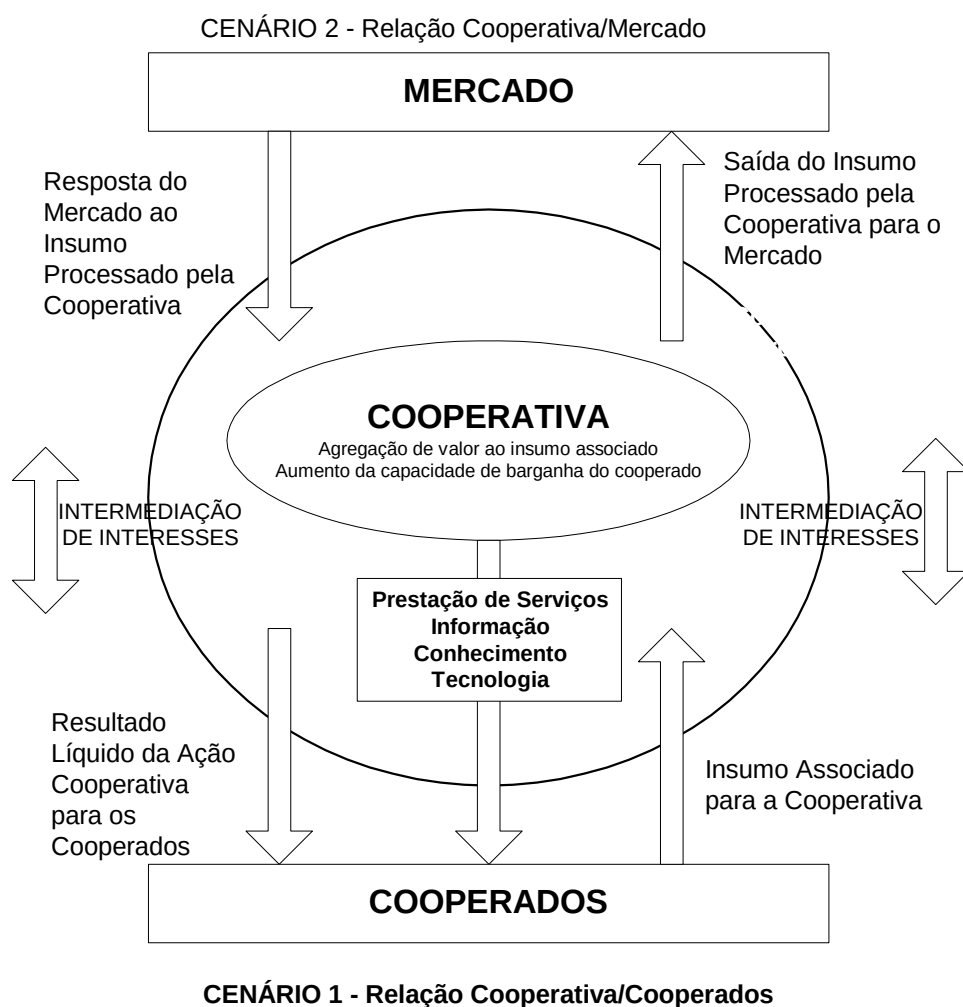
A empresa cooperativa necessita estar bem organizada e ser eficientemente gerida, sobretudo por tratar-se simultaneamente de uma associação e de uma empresa de gestão coletiva e democrática. Assim, associação e empresa são duas caras da mesma moeda. O perfil empresa e o perfil associação devem ser complementários e igualmente promovidos para cumprir com os objetivos das cooperativas (AMODEO, 1999). A Figura 1 ilustra a dupla natureza dessas organizações.

Verifica-se uma relação dinâmica entre as cooperativas e os cooperados (e vice-versa), além das cooperativas com o mercado. Assim, estas organizações desempenham um papel de intermediação nas relações dos coproprietários do empreendimento com o mercado. Em se tratando de suas relações com os cooperados, cumpre às cooperativas desempenhar determinados papéis, como a prestação de serviços aos membros, a circulação de informações por toda a organização e a disseminação de conhecimento e tecnologia. Em contrapartida, os cooperados entregam os produtos, fruto de seu trabalho, para a cooperativa. Quanto às transações com o mercado, existe a necessidade real de se comportar como um empreendimento competitivo, oferecendo produtos de qualidade que atendam à demanda dos consumidores em pé de igualdade com as demais empresas que se encontram nesse ambiente e trabalham com o mesmo portfólio de produtos.

Fica claro no esquema da Figura 1 que as cooperativas também precisam ser competitivas, sem deixar de valorizar seu principal ativo, os cooperados. Observa-se, deste modo, que existe um tipo de relação com o mercado e outro totalmente diferente com os

associados. De um lado, valoriza-se a competitividade e de outro, a cooperação mútua é a base das relações. Assinala-se, desta maneira, que nestas organizações, e devido à sua dupla natureza estes dois lados caminham juntos, o aspecto econômico prima pela competitividade como um fator de sobrevivência, isto enquanto empreendimento econômico; já enquanto associação de pessoas, as relações devem estar permeadas pela confiança, cooperação e solidariedade entre os membros associados (FERREIRA, 2009).

Figura 1 - Modelo das Relações Econômicas entre Cooperativa, Cooperados e Mercado.



Fonte: Valadares (2003)

Assim, deve ficar claro que os associados têm uma tríplice relação com a cooperativa quando considerada do ponto de vista empresarial: como donos, como usuários/clientes e como investidores, cumprindo assim simultaneamente os papéis de agente e de principal (segundo a

situação específica em que se encontrem). Essas três relações implicam, cada uma, responsabilidades e recompensas específicas. Esse tipo de empresa apresenta, provavelmente, um dos casos mais complexos de governança e a forma como seja implementada e resolvida é tão importante quanto resolver a forma de produção mais adequada (SOUSA et al., 2017b).

Os chamados custos de governança da empresa, com a rotação e a representatividade dos dirigentes, a realização das assembleias com a participação dos associados, entre outros pontos são evidentemente significativos e deveriam se transformar em investimento e vantagens comparativas, para que a própria essência associativa da organização cooperativa não se transforme na causa da sua falta de competitividade. Tudo isso requer, necessariamente, uma gestão empresarial profissional e que, paralelamente, se reforce a gestão social, através da educação cooperativa, de eficientes sistemas de comunicação intraempresa e com os associados, além de uma gestão interna do poder que habilite a aprendizagem conjunta. Assim, a empresa deve aprender a gerar valor de suas características associativas, assim como o perfil associação das cooperativas obtém do perfil empresa as vantagens econômicas que a participação nos mercados lhes possibilita (MACEDO; SOUSA; AMODEO, 2013; SOUSA et al., 2014)

Em consequência disto, os sócios devem aprender a cooperar para que a cooperativa possa manifestar todo o seu potencial competitivo. Desta forma, é fácil compreender que abordar o tema da gestão cooperativa exige entender também que elas são empresas sócio-econômico-políticas e, como tais, difíceis de gerir usando conceitos exclusivamente empresariais, de forma similar ao que se fariam com uma empresa não cooperativa. Assim, por exemplo, estratégias de crescimento adequadas para uma empresa não cooperativa poderiam ter efeitos negativos quando usadas por uma cooperativa. Consequentemente, as cooperativas apresentam especificidades que, postulamos, exigem estratégias de desenvolvimento diferentes às de uma empresa não cooperativa com funções econômicas equivalentes (AMODEO, 1999).

Portanto, a capacitação nas cooperativas é um fator preponderante para assegurar a sua sobrevivência e o seu êxito não só no âmbito econômico, como também social. Isso é válido tanto para as chamadas cooperativas empresarias, como para àquelas do campo da economia solidária. A população, o cidadão comum, não sabe necessariamente da complexidade destas questões e para promover sua participação nas cooperativas, como simples associado ou como dirigente, o processo de educação cooperativista torna-se fundamental e crítico para obter os objetivos das cooperativas (FERREIRA, 2009).

É fácil perceber que a capacitação cooperativa é específica para esse tipo de organizações socioeconômicas e deve ser adequada ao público ou à cooperativa individualizados. Uma simples capacitação em gestão empresarial não seria adequada, assim como também não o seria uma capacitação que só enfatize a discussão dos aspectos sociais da organização (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2016). Assim, o Sescoop tem a grande responsabilidade de atender às múltiplas facetas da questão cooperativa e, essencialmente, ensinar ao cidadão comum a cooperar, a administrar sua própria empresa para, em última instância, conseguir democratizar a economia (FERREIRA, 2009).

2.1 Especificidades do Sescoop

Após um longo período de negociação, a OCB reivindicou junto ao governo a criação de uma organização nos moldes das organizações do sistema 'S' para se ocupar da educação nas cooperativas e que reconhecesse a economia dos empreendimentos cooperativos e suas especificidades organizacionais.

Assim, foi criado o Sescoop, em março do ano de 1999, como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro em Brasília (DF), que teve seu regimento publicado no Diário Oficial da União, em abril de 1999 (Decreto nº 3.017), e que visava ser “um instrumento operacional do sistema cooperativo para o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados, em todo o território nacional” (art. 1º. de seu Regimento Interno).

Como uma entidade componente do Sistema “S”, o Sescoop e as demais entidades pertencentes a este Sistema:

São espécies de paraestatais as empresas públicas, sociedades de economia mista e os serviços sociais autônomos (Sesi, Sesc, Sebrae, Senai e outros). As entidades paraestatais são autônomas, administrativa e financeiramente, têm patrimônio próprio e operam em regime de iniciativa particular, na forma de seus estatutos (MEIRELLES, 2000, p. 63).

Embora sejam pessoas jurídicas de direito privado, seu surgimento deve ser autorizado por lei específica. Realizam atividades e serviços que contemplam os interesses coletivos sob as normas e controle do Estado. Entretanto, deve-se frisar que as entidades paraestatais desempenham serviços não exclusivos do Estado, embora seja em colaboração com ele; assim

recebem incentivos do poder público e, por isso, estão sob o controle da Administração Pública e do Tribunal de Contas da União.

O regimento do Sescop estabelece que esta instituição deverá organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional; assistir as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização de aprendizagem contínua; e promover socialmente os trabalhadores de cooperativas, os cooperados e seus familiares, objetivando o desenvolvimento humano em sua plenitude e a melhoria da gestão do negócio cooperativo.

Deste modo, para o desenvolvimento de tais atividades, obtém suas receitas por transferências de recursos do Estado, advindas do repasse de 2,5% da contribuição compulsória sobre a folha de pagamento das cooperativas. Anterior à criação do Sescop, e dependendo do ramo cooperativista, esse valor era destinado ao Senai, Senac, Senar ou outra instituição do Sistema S⁸. Com a entrada do Sescop em cena, os recursos retornam para as cooperativas. Entretanto, a contribuição para o Sebrae continua sendo devida pelas cooperativas, uma vez que a contribuição para o Sescop não substituiu a do Sebrae.

O Sescop incorpora também um desejo das cooperativas: o Programa de Autogestão, manifestado por ocasião da realização do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, no ano de 1999. Desta forma, através de decisão em assembleia geral, delegou-se ao Sescop, a operacionalização técnica do Programa de Autogestão.

Conferem-se legalmente ao Sescop Nacional a normatização de procedimentos e a definição das linhas de atuação a serem adotadas pelas Unidades Estaduais. Por sua vez, estas devem seguir as diretrizes básicas definidas sem, contudo, deixar de atender às demandas específicas de sua região. O Sescop de Minas Gerais surgiu assim para atender às demandas de capacitação, atualização e monitoramento das organizações cooperativas, papel este anteriormente desempenhado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg).

Verifica-se deste modo a criação de uma nova organização dedicada à educação cooperativista no Estado, que em realidade é herdeira direta da Ocemg, que a controla e passa todas suas atividades nessa área a essa recentemente criada organização especializada. Durante os primeiros anos de atuação do Sescop, é evidente a continuidade das ações antes desenvolvidas pela Ocemg. Porém, deve-se destacar que no decorrer dos anos de atuação, até

⁸ Em geral, as contribuições direcionadas a esse sistema, “incidem sobre a folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente e destinam-se a financiar atividades que visem ao aperfeiçoamento profissional e à melhoria do bem-estar social dos trabalhadores” (BRASIL, 2003, p.4).

dos dias atuais começam a ser implementadas propostas que se distinguem das anteriores e que são derivadas de delineamentos do Sescop nacional. Este destaca que a

educação cooperativa é um processo pedagógico (integral e contínuo de ensino e aprendizagem) voltado à formação da sociedade, dos sócios e dos empregados de cooperativas e de seus familiares. Esse processo é baseado nos princípios e valores do cooperativismo, fortalecendo a identidade e a sustentabilidade cooperativa e incentivando o ambiente e a cultura da cooperação (SESCOOP, 2006, p.10).

De acordo com a Diretriz Nacional de Educação Cooperativista do Sescop Nacional, são estabelecidas duas áreas de atuação para a implementação da educação cooperativista: a de Formação Profissional e a de Promoção Social, possuindo quatro linhas norteadoras de ações.

Profissionalização da Gestão – envolve projetos de formação e capacitação diretivo/gerencial, direcionados a dirigentes, empregados e associados, nos setores administrativo, financeiro, de mercado e outros afins.

Qualificação Profissional – envolve projetos de qualificação, aperfeiçoamento técnico e profissional de funcionários e associados.

Desenvolvimento Cooperativista – envolve projetos voltados à revisão crítica da ação cooperativista frente à filosofia, princípios e valores do cooperativismo.

Integração Social – envolve projetos voltados à responsabilidade social, saúde, lazer, esporte e cultura, bem como projetos que visam à geração de renda (SESCOOP, 2006, s/n).

O ponto central das capacitações é profissionalizar as cooperativas para que não só permaneçam no mercado, mas que continuem se desenvolvendo. A intenção seria resolver o problema da má gestão, das deficiências que levam as cooperativas à sua dissolução. Além de valorizar e incentivar um desenvolvimento contínuo da gestão social destes empreendimentos, como forma de fortalecer sempre os valores do cooperativismo.

O objetivo dos trabalhos de capacitação desenvolvidos pelo Sescop seria, segundo apresentou Ferreira (2009), promover o crescimento, desenvolvimento e profissionalização das cooperativas para que consigam ter retornos para os cooperados. Tais retornos estão relacionados à compreensão, pelos cooperados, de que eles são os verdadeiros donos da cooperativa e, neste sentido, deveriam e poderiam participar ativamente de seus empreendimentos.

Os instrumentos utilizados para atingir tal fim são, em sua grande maioria, cursos, palestras, reuniões, encontros, eventos, seminários, congressos, capacitações-treinamentos, técnicas e promoção social. Os públicos privilegiados das ações desenvolvidas pelos SESCOOP são os funcionários, associados e dirigentes de cooperativas.

Os educadores contratados para realizar as atividades do SESCOOP são recrutados em função de conhecimento profissional específico na área de concentração do curso e são eles que elaboram o material didático a ser utilizado. Observa-se, assim, a predominância de consultores terceirizados, mas que na maioria dos casos não são necessariamente formados na área de cooperativismo. Tal situação parece gerar outra questão para minimizar seus efeitos, pois os conteúdos dos cursos são apresentados e previamente aprovados pelo SESCOOP sob a alegação de conferir adequação às necessidades das cooperativas. Os cursos, treinamentos/capacitações são geralmente de curta duração, em torno de 8 a 16 horas de trabalho.

Para o cumprimento de suas funções, o SESCOOP realiza também algumas parcerias com Instituições de Ensino Superior, entre elas a Faculdade Pedro Leopoldo, Faculdade Novo Horizonte, Universidade Federal de Viçosa, e ainda com o Sucoop, Sebrae⁹, Ocemg, Emater etc.

Conforme pontuou Ferreira (2009), no portfólio de atividades oferecidas pelo SESCOOP às cooperativas agropecuárias, podem-se mencionar as seguintes:

a) Formação dos Dirigentes de Cooperativas (Formacoop), com atuação em três dimensões: cooperativista, técnico-gerencial e comportamental com vistas a ampliar a visão administrativa e empresarial dos empreendimentos cooperativos, com duração de 16 horas/módulo, contabilizando um total de 144 horas/aula.

b) Programa de Organização do Quadro Social (OQS), voltado para implantação do processo de educação e capacitação cooperativista e técnica.

c) Palestras, encontros, seminários, reuniões, dias de campo, orientações técnicas, configurando-se em ações mais pontuais, que de igual forma são ofertadas a esse público. Os temas abordados são bastante diversificados, com conteúdos que contemplam desde orientações básicas de cooperativismo, até uma ampla gama de formação específica voltada ao atendimento das necessidades do público que se está trabalhando.

⁹ A título de exemplo das parcerias realizadas entre o SESCOOP e Sebrae (ações que ocorrem pontualmente), pode ser mencionado o “Projeto de Apoio à Produção do Queijo Minas Artesanal - Padrão e Identidade, Seminário do Leite e Reunião Técnica de Cooperativas Agropecuárias do Segmento Leite; Projeto Cartilha ‘Organização do Quadro Social - Uma Ferramenta de Conscientização e Participação Responsável’” (SESCOOP, 2006).

d) Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento para as Cooperativas Agrárias (Gecap). Primeiramente é realizado um diagnóstico *in loco* da situação da cooperativa, através de parâmetros pré-estabelecidos, com base em notas e conceitos. Os aspectos considerados são os seguintes: “econômicos, financeiros, recursos humanos, controle patrimonial, controladoria, comunicação e *marketing*, controle de almoxarifado, cadastro, centros de resultados das cooperativas, sistemática de compras e conselhos fiscal e administrativo” (SESCOOP, 2006). Finalizada esta primeira fase dos trabalhos, é elaborado um relatório detalhado, de acordo com a pontuação adquirida de todas as áreas da cooperativa, propondo-se algumas sugestões de mudanças. A segunda fase está baseada na reavaliação das cooperativas com acompanhamento de seu desenvolvimento.

De certa forma, observa-se que as atividades desenvolvidas pelo Sescop-MG estão pautadas em sua grande maioria, em ações que privilegiam a face empresarial destas organizações, consequentemente, com menor atenção dispensada à gestão social. Também, embora trabalhe com públicos distintos, privilegiam-se os dirigentes e funcionários das organizações cooperativas.

Para realizar essas capacitações, o Sescop conta também com apoio das Centrais de Cooperativas Agrárias¹⁰, designadas pela organização como ações descentralizadas, que muitas vezes funcionam como promotoras de trabalhos de educação cooperativista junto às cooperativas singulares. Para isso, as Centrais¹¹ necessitam apresentar os projetos que pretendem desenvolver, caso sejam aprovados, os recursos são aportados pelo Sescop.

Os dados indicam que o Sescop, e a Ocemg através dele, devido aos seus recursos financeiros e à possibilidade de estabelecer a agenda de discussão, é o principal organizador de eventos para as cooperativas de todos os ramos em geral. Tal condição parece indicar que a Ocemg ainda se responsabiliza por estabelecer os critérios que conduzem os trabalhos de educação cooperativa a serem promovidas nas cooperativas em geral e nas agropecuárias em particular, mantendo o Sescop uma dependência de apoio na condução de suas atividades.

Neste sentido, e interpretando as exigências do mercado mundial por produtos de melhor qualidade e excelência, aprofundam-se os apelos do Sescop às cooperativas para a

¹⁰ As Centrais de Cooperativas, também denominadas de Federações e Cooperativas de 2º grau, são constituídas por no mínimo três singulares (cooperativas), podendo admitir também, excepcionalmente, pessoas físicas em sua estrutura.

¹¹ Ações Descentralizadas – O Sescop/MG apoia financeiramente parte dos Projetos de Capacitação das Centrais e Federações mineiras para o desenvolvimento de ações específicas junto às suas filiadas e projetos de eventos isolados de cooperativas que sejam consonantes com os seus objetivos (SESCOOP, 2006).

intensificação das aglutinações entre elas, bem como a formação de alianças estratégicas entre as cooperativas em torno de objetivos comuns, com a finalidade de construir organizações economicamente fortes, rentáveis e competitivas, promovendo economias de escala e racionalização de custos (SOUSA; AMODEO; MACEDO, 2016).

Entretanto, há de se mencionar que encontra ainda expressiva resistência por parte dos próprios associados e dirigentes, que vêm nesse processo a perda tanto da identidade, bem como dos centros de decisão e poder destes empreendimentos. Por isso, a importância dos processos de capacitações junto aos públicos prioritários da cooperativa a fim de adequar-se numa adequada gestão que fortaleça simultaneamente os aspectos empresariais e sociais.

2.2 A educação cooperativista como ferramenta de capacitação

Pinho (2003) faz uma analogia com o conceito de cláusulas pétreas do Direito Institucional para expressar como a educação cooperativista é uma importante ferramenta para a consolidação do sistema cooperativo:

Diz-se, em direito, que as *cláusulas pétreas* do direito constitucional não podem ser mudadas porque representam os pilares básicos de sustentação das garantias individuais e da própria estabilidade de uma nação. Por isso, são convertidas em *pedras* e sua imutabilidade é garantida nas Constituições dos Estados modernos. Metaforicamente, pode-se afirmar que a educação dos associados, ou educação cooperativa, é importante *cláusula pétrea* do sistema cooperativo Internacional. Introduzida como “sétima regra” da famosa *Society of Equitable Pioneers*¹², fundada em 1844, em Rochdale, vem resistindo às alterações introduzidas, tanto pelos próprios Pioneiros, como posteriormente pela ACI, Aliança Cooperativa Internacional, representante do sistema cooperativo mundial (PINHO, 2003, p.3).

Assim, a autora enfatiza que a “educação dos associados incluída entre os “princípios de identidade” do Cooperativismo Mundial, continua sendo mantida apesar das mudanças

¹² Eram oito as regras estabelecidas pelos Pioneiros em 1844: (1) governo democrático da Sociedade, cada sócio tendo direito a um só voto, independentemente do capital que tivesse investido; (2) a Sociedade estava aberta a qualquer pessoa que quisesse se associar, desde que integrasse uma quota mínima do capital; (3) o capital investido receberia uma taxa fixa de juros – para estimular a poupança e as compras na cooperativa, mas, também, evitar que o excedente fosse apropriado pelos investidores; (4) o excedente, depois de remunerado o capital, deveria ser distribuído entre aos sócios, na proporção do valor de suas compras; e se ainda houvesse sobras, poderia ser repartido segundo outro critério; (5) a sociedade só venderia à vista – regra muito dura naquela época de crises periódicas, mas que evitava a falência tão frequente entre aqueles que vendiam fiado; (6) a Sociedade venderia produtos puros e de boa qualidade – para evitar a prática, então frequente, de adulteração de alimentos e outros bens de consumo; (7) desenvolvimento da educação cooperativa dos sócios – uma das heranças das ideias de Owen; (8) a Sociedade seria neutra, política e religiosamente (PINHO, 2003).

introduzidas pelas assembleias internacionais da ACI de 1934 (Londres), 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester – Congresso do Centenário da ACI)” (PINHO, 2003, p.10).

Nesta última modificação, em 1995, democraticamente realizada com a participação das cooperativas associadas à ACI do mundo todo, deu o seguinte título ao 5º princípio: *educação, treinamento e informação*. Assim se amplia também não só o significado, mas também o conteúdo da educação cooperativa, incluindo além dos associados, representantes eleitos, administradores, executivos e empregados da cooperativa. E a assembleia recomenda, ainda, que os benefícios do Cooperativismo sejam estendidos ao público, em especial aos jovens e aos líderes das comunidades às que as cooperativas pertencem.

Neste contexto, surgiram inúmeros estudiosos do cooperativismo que viriam afirmar e demonstrar a importância da educação cooperativa para o desenvolvimento do empreendimento cooperativo. Schneider (2003) enfatiza que:

a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas elas são uma questão de sobrevivência. Sem essas atividades, as cooperativas são desvirtuadas ou até absorvidas pelo sistema socioeconômico e pelo processo social dominante, que é a concorrência e o conflito. A educação cooperativa, além de capacitar as pessoas a adquirirem um melhor conhecimento sobre o que é e exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, visa igualmente atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que eles possam ter um bom relacionamento com os coproprietários do empreendimento e, também, para conhecer melhor a organização na qual trabalham (SCHNEIDER, 2003, p.13).

Por sua vez, Jackobsen (1996) afirma que para a educação cooperativa contribuir na competitividade deve cumprir basicamente dois propósitos: a) socializar os membros no entendimento da lógica e dinâmica da organização cooperativa e do seu papel como cooperados; b) equipá-los com ferramentas suficientes que os habilitem a pensar novas soluções segundo a lógica geral dos princípios e valores cooperativos frente às crises e as necessidades de mudança e inovação por parte da empresa. Neste último item, englobam-se tanto técnicas de gestão e produção, como conhecimentos específicos da mais variada espécie, que melhorem o desempenho, tanto do produtor, como da cooperativa (AMODEO, 1999).

Amodeo (2001) argumenta que essa capacitação é também um meio de reforçar a relação com os membros, e contribuir tanto para o desenvolvimento de uma identificação com a cooperativa, como para o próprio funcionamento democrático. Para que a cooperativa seja realmente democrática, não é suficiente com que cada cooperado tenha um voto, se eles se

limitam à aprovação de qualquer decisão proposta pela diretoria, ou se nem sequer comparecem às assembleias. Uma democracia real só será possível com a efetiva participação dos cooperados na definição das estratégias das cooperativas, para isso é completamente imprescindível uma comunicação interna muito desenvolvida e membros capacitados (SOUSA et al., 2014; MACEDO; SOUSA; AMODEO, 2014).

Portanto, conclui Amodeo (1999, p.142) que:

para melhorar o desempenho competitivo requer-se uma capacitação permanente e mecanismos eficientes de participação, comunicação e circulação de informações, constituindo-se assim em um processo que se retroalimenta. Caso contrário, a democracia passará a ser meramente formal, as diferenças com as outras empresas serão somente de caráter nominal e as vantagens potenciais destas organizações serão desperdiçadas. A capacitação cooperativa diferencia-se de uma simples capacitação em gestão destinada a produtores, operários ou usuários em geral, dependendo do tipo de cooperativas. O objetivo da mesma não é só melhorar a gestão econômica, mas também, reforçar a própria relação com os cooperados.

Desta forma, a educação cooperativista visa fidelizar os cooperados e contribuir para transformá-los em verdadeiros donos de suas cooperativas. Dentro deste contexto, enfatiza-se a profissionalização da gestão como uma ferramenta indispensável para o sucesso do empreendimento cooperativo. Cooperativa que não se profissionalizar, acreditando que somente o conhecimento adquirido no decorrer dos anos de funcionamento é suficiente para garantir uma boa administração, pode estar fadada ao desaparecimento, pois podem ser absorvidos pelo modo de produção vigente ou não conseguir se sustentar no mercado, deixando de garantir benefícios aos seus associados (FERREIRA, 2009).

Como afirma Aquino (2003), cabe ponderar ainda, dentro do novo panorama mundial, que em qualquer ramo de atividade, em qualquer lugar e em entidades de qualquer tamanho, não mais cabe o amadorismo, o laboratorismo ou a demagogia. A improvisação tem um alto risco de levar ao fracasso. O profissionalismo é exigência mínima e lógica dos tempos atuais, sem abdicar-se da qualificação permanente. Devem-se direcionar esforços no caminho da gestão da qualidade, na administração profissional que se distancie de uma gestão desfocada do paternalismo e empreguismo que ainda pode vigorar em alguns casos.

Assim, a capacitação é uma ferramenta reconhecidamente imprescindível para a gestão de qualquer empresa, no caso específico das cooperativas ela visa transformar os associados em verdadeiros donos de seu empreendimento e em ativos agentes do desenvolvimento de suas comunidades. Dessa forma, a capacitação também será um instrumento de empoderamento dos

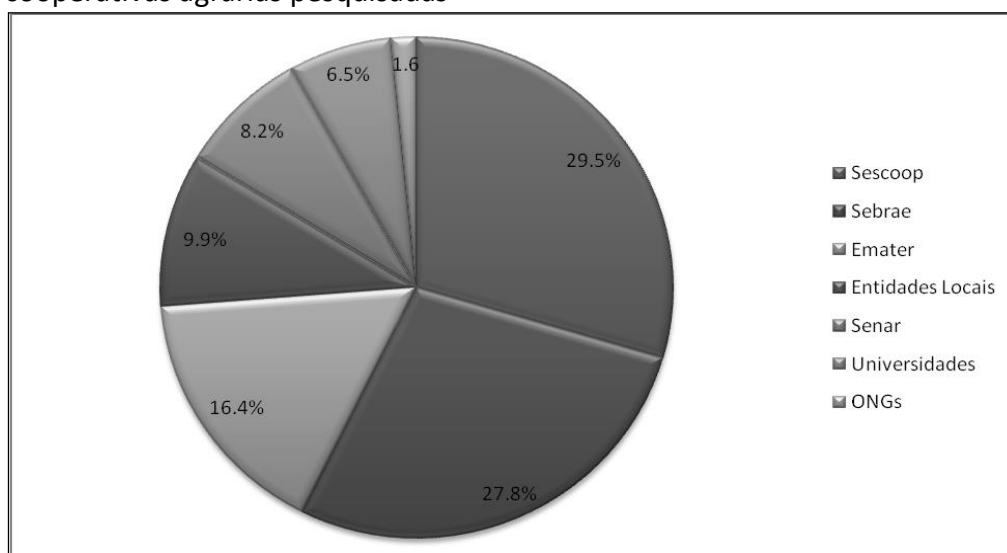
cooperados e, conseqüentemente, os ajudará a se transformar em verdadeiros sujeitos de seu destino.

3 Resultados e discussão

Com base nas informações dos questionários, as organizações mais citadas pelas cooperativas como promotoras da educação cooperativista foram: Sebrae, Sescop, Emater, Senar, Universidades - Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Paraná (UFPR), além de ONGs, entidades locais, como os Conselhos Municipais, a Epamig e os Sindicatos Rurais, que realizaram educação cooperativista nas cooperativas pesquisadas, conforme verifica na figura 2.

As três organizações mais citadas foram: o Sescop, o Sebrae e a Emater, nesta sequência. Observa-se ainda que, com menor frequência, são mencionadas o Senar, as Universidades (UFV, UFLA, UFU, UFPR, UFMG, ESALQ), as ONGs (geralmente as locais/regionais) e as entidades locais (os Conselhos Municipais, a Epamig e os Sindicatos Rurais).

Figura 2 - Organizações promotoras de atividades de educação cooperativista junto às cooperativas agrárias pesquisadas



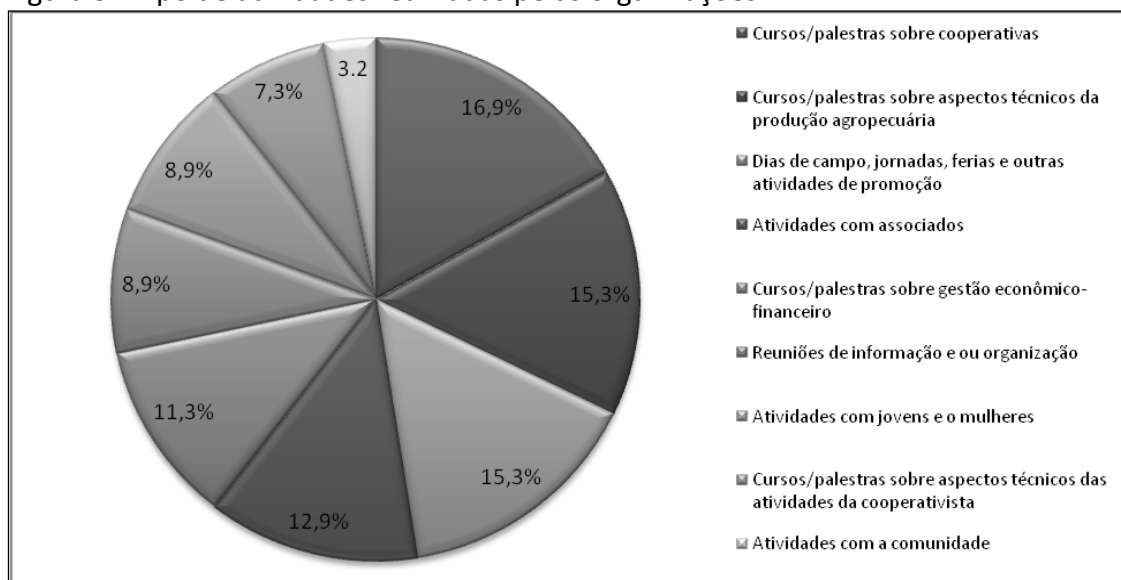
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando se analisam as atividades que essas instituições organizam, observa-se que sua atuação contempla âmbitos diversificados, com destaque para as seguintes atividades:

curtos/palestras sobre cooperativismo ou sobre aspectos técnicos da produção agropecuária, dias de campo, jornadas, feiras e outras atividades de promoção com cooperados. Na figura 3 é possível visualizar as atividades promovidas por estas organizações e sua frequência.

Tais dados indicam a proeminência do Sescop no trabalho de educação cooperativista junto as cooperativas agrárias, em relação às outras organizações citadas na pesquisa, pois foi indicado por aproximadamente 30% das cooperativas consultadas. Nota-se que mais uma vez é seguido pelo Sebrae (27%) e Emater (16%). De fato, o Sescop tem como seu principal objetivo promover atividades de educação cooperativista em Minas Gerais, desenvolvendo trabalhos de capacitação/formação dos cooperados, dirigentes e funcionários, sendo a organização mais recentemente criada e que ocupa uma posição dominante no campo das organizações que realizam educação cooperativa (FERREIRA, 2009).

Figura 3 - Tipo de atividades realizadas pelas organizações



Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, o próprio termo 'educação cooperativista' está vinculado no Brasil ao Sescop e à OCB (e suas instâncias estaduais). Pode-se até questionar se a baixa resposta aos questionários enviados poderia ser também consequência do desinteresse em responder de determinadas cooperativas que não se reconhecem como parte do sistema OCB e/ou não utilizam o próprio termo 'educação cooperativista' para designar suas atividades de capacitação e relacionamento com seus associados.

Os dados também revelam que o Sescop concentra suas ações principalmente junto as cooperativas médias e grandes e em menor porcentagem nas cooperativas pequenas. Situação

inversa ocorre com o Sebrae e a Emater, em que se observa a promoção de atividades de educação cooperativista concentradas, de modo especial, junto às cooperativas pequenas. Isso ocorre provavelmente devido a estas organizações possuírem sede em diversos municípios do estado de Minas Gerais (a diferença do Sescoop que está localizado somente em Belo Horizonte), podendo se dedicar melhor a este segmento de cooperativas e a suas demandas específicas. E neste grupo podem ser ainda incluídas as entidades locais.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se aos substanciais recursos que o Sescoop possui para desenvolver suas atividades, vez que obtém suas receitas advindas da contribuição compulsória de 2,5% sobre a folha de pagamento das cooperativas. Convém destacar ainda que o Sescoop pode aproveitar as experiências desenvolvidas pela Ocemg, por estar diretamente atrelado a ela, recebendo todo o seu suporte político e econômico para o desenvolvimento de seus trabalhos. Observa-se assim que muitas atividades atualmente desenvolvidas pelo Sescoop, são adaptações ou mesmo simples reprodução do que foi realizado pela Ocemg no passado. Precisa ser destacado, também, que a legitimidade do Sescoop se relaciona com a legislação vigente e os vínculos desta organização com os órgãos de representação máxima do cooperativismo tradicional, como as OCEs (de nível estadual) e a OCB (de nível Nacional)¹³.

Entre Sescoop e Sebrae, organizações do Sistema S, parece existir um conflito silencioso, pois com a criação do Sescoop e com a conseguinte definição de suas atribuições, ficava implícito que o Sebrae não precisaria mais realizar atividades de capacitação agora de competência do Sescoop. A orientação política parece ser a de que cada uma delas desempenhe suas atividades em consonância com sua área de atuação, no intuito de evitar possíveis desacordos entre estas duas instituições. Esta determinação, embora não seja explícita, pode ser percebida nas entrelinhas de respostas obtidas nos questionários. Assim, o Sebrae declara ter buscado diminuir ou mesmo eliminar atividades realizadas com as cooperativas (FERREIRA, 2009), embora pelos dados apresentados nota-se que sua atuação neste campo ainda é importante, devido ao reconhecimento das cooperativas relativo à educação cooperativista realizado pelo Sebrae em suas organizações.

Existe também uma relação conflituosa, que pode ser claramente percebida nos discursos de dirigentes e no rechaço mútuo que se aprecia entre essas organizações e a Ocemg (e,

¹³ Órgão máximo de representação do cooperativismo a nível nacional, segundo a lei nº 5764/71, e órgão técnico consultivo do Governo Federal.

consequentemente, com o SESCOOP), manifestando-se assim uma disputa política sobre quem representaria realmente o interesse dos associados, em especial, dos agricultores familiares. A par disso até poderia se afirmar que possuem diferentes percepções do que venha a ser educação cooperativista e seu significado para as cooperativas, o que implicaria nos processos de capacitação dos públicos prioritários das cooperativas.

Essa questão se verifica também com as demais organizações presentes no campo, onde não existe uma homogeneidade do que seja educação cooperativista, existindo sim, pelo contrário, uma diversidade de conceitos sobre a forma e conteúdos desta prática educativa e de ações que possam viabilizá-la nos empreendimentos cooperativos (FERREIRA; AMODEO; SOUSA, 2013). De fato, só o SESCOOP, em certa medida, as incubadoras e, de forma mais acadêmica, as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem uma definição do que eles entendem por educação cooperativista.

Há de se ressaltar também que, dentre as organizações que realizam educação cooperativista citadas pelas cooperativas, algumas se dedicam de modo especial à capacitação/treinamento/formação dos dirigentes, funcionários e associados para poderem atuar de forma satisfatória (com eficiência e eficácia) na gestão empresarial das cooperativas. Dentro deste universo, é possível citar o Sebrae, o SESCOOP e o SENAR. Estas três organizações também atuam, de acordo com sua proposta de trabalho, realizando capacitações referentes à gestão social dos empreendimentos cooperativos, embora a ênfase recaia, de forma especial, na profissionalização da gestão desses empreendimentos. Entre as organizações que enfatizam a capacitação relacionada à gestão social das cooperativas, podem ser mencionadas a Emater, as ONGs e as incubadoras¹⁴.

A respeito dos públicos atendidos pelas organizações, deve-se ressaltar que algumas se dedicam em especial à formação dos cooperados, dentro deste grupo podem ser incluídos o SENAR, a Emater e as Incubadoras; outras formam majoritariamente dirigentes ou empregados das cooperativas, como as instituições de ensino superior, o SESCOOP e o Sebrae; finalmente, outras organizações que trabalham com todos os públicos (SESCOOP e Sebrae). Ainda existem aquelas que formam também os educadores, como as IES, o SENAR e o Sebrae.

¹⁴ A Unirtrabalho e as ITCs também têm sua atenção dispensada a gestão econômica dos empreendimentos, mas se dedicam com maior intensidade à gestão social, enfatizando princípios e valores do cooperativismo e da economia solidária.

4 Considerações finais

Pela análise dos dados obtidos com os questionários, notam-se indícios de proeminência de três organizações no campo de educação cooperativista no estado de Minas Gerais, o Sescoop, o Sebrae e a Emater. Seriam essas as organizações mais solicitadas pelas cooperativas para o desenvolvimento de atividades de educação cooperativista (através de diversos tipos de capacitação) e as que mais oferecem suporte para as cooperativas na promoção de tais atividades, possuindo recursos financeiros que possibilitam custear a suas ações.

O Sescoop, dentre estas organizações, pareceria ocupar uma posição distinta em relação ao Sebrae e à Emater, dada sua legitimação legal no âmbito nacional, por ter sido criado especificamente para atuar em prol da educação cooperativista, sendo direcionado a todos os ramos do cooperativismo, trabalhando diretamente na capacitação/formação dos cooperados, dirigentes e funcionários dos empreendimentos cooperativos.

Com o surgimento do Sescoop, a partir de 1999, institucionaliza-se a educação cooperativista no Brasil, com recursos públicos destinados para esse fim, consolidando-se a presença de uma organização exclusivamente focada nisso. Trata-se de uma organização que ocupa um lugar de proeminência, vez que possui recursos financeiros disponíveis para a realização de seus trabalhos e ainda legitimação política, por estar diretamente atrelada à Ocemg e, provavelmente, por isso, amplamente reconhecida pelas cooperativas respondentes aos questionários.

Todavia, mesmo que trabalhe com todos os ramos cooperativos, as atividades promovidas por esta organização ainda enfrentam o desafio de atender de forma satisfatória às principais demandas dos diferentes agentes e públicos vinculados às cooperativas agropecuárias. Os públicos da educação cooperativista são diferentes quanto a interesses, características e funções, portanto, exigindo uma segmentação e focalização das atividades propostas. Esse mesmo desafio enfrentam as demais organizações que promovem trabalhos de educação cooperativista.

Contudo, o Sescoop aparenta ter um trabalho formatado sem considerar diferenças de perfil entre os produtores associados às cooperativas, considerando-os homogêneos, sem atender às suas prováveis características, lógicas e necessidades distintas. Da mesma forma, acontece com as outras categorias, nas quais, por exemplo, dirigentes ou funcionários são

públicos considerados homogêneos, quando podem diferir grandemente em várias de suas características.

Referências

- AMODEO, N. B. P. *As cooperativas e os desafios da competitividade*. Estudos Sociedade e Agricultura, v.17, p. 119-144, 2001.
- AMODEO, N. B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade*. Rio de Janeiro, Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – UFRRJ, 1999.
- AQUINO, E. F. *Os sete princípios e outras histórias*. São Paulo: Editora Paulista, 2003.
- BRASIL. Lei nº. 301 de 11 de agosto de 2003. *Dispõe sobre a comissão de finanças e tributação*. Brasília, 2003.
- FERREIRA, P. F. *A educação cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações*. Viçosa, Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – UFV, 2009.
- FERREIRA, P. R.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. *Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista nas cooperativas agrárias*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 9, p. 67-90, 2013.
- FERREIRA, P. R.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. *A importância dos trabalhos de educação cooperativista para a extensão rural*. In: Cleiton Silva Ferreira Milagres; Diego Neves de Sousa. (Orgs.). **Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos**. Palmas: EDUFT, 2016, v. 1, p. 97-120.
- FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. *Situação da Educação Cooperativista nas Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais*. Desenvolvimento em Questão, v. 16, p. 518-552, 2018.
- MACEDO, A. S.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. *A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas*. Desenvolvimento em Questão, v. 12, p. 177-205, 2014.
- MACEDO, A. S.; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. *O papel da comunicação na articulação dos diferentes níveis de organização no modelo central-singular de cooperativas*. Bahia Análise & Dados, v. 23, p. 89-105, 2013.
- MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2000.
- PINHO, D. B. *A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira* In: SCHNEIDER, J. O. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.135-177.
- SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM AO COOPERATIVISMO DE MINAS GERAIS (SESCOOP-MG). *Relatório de Gestão de 2006*. Belo Horizonte: SESCOOP, 2006.

SOUSA, D. N. et al. *A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados*. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 52, p. 495-514, 2014.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. S. *O atual modelo de captação de leite é adequado: Compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas*. In: Cleiton Silva Ferreira Milagres; Diego Neves de Sousa. (Orgs.). **Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos**. Palmas: EDUFT, 2016, v. 1, p. 19-36.

SOUSA, D. N. et al. *Entre o social e o econômico, uma gestão cooperativa é possível? Estudo sobre as estratégias de comunicação nas cooperativas agropecuárias*. Revista de extensão e estudos rurais, v. 6, p. 62-80, 2017a.

SOUSA, D. N. et al. *Os desafios das cooperativas no sistema agroindustrial da cadeia produtiva do leite*. Revista de gestão e organizações cooperativas, v. 4, p. 123-140, 2017b.