

Volume 2

ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇAS EM COOPERATIVAS



Micheli Fontes Fialho
Everton Alves Pereira

Organização:

FUNARBE
FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES

UFV
Universidade Federal
de Viçosa

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

ARSAAM

Financiamento:

 **FIDA**
Investindo nas populações rurais



**Ficha catalográfica elaborada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa**

F438o
2023

Fialho, Micheli Fontes, 1988-

Organização do quadro social [recurso eletrônico] : como ferramenta para o desenvolvimento de lideranças em cooperativas / Micheli Fontes Fialho, Everton Alves Pereira -- Viçosa, MG : UFV, IPPDS, 2023.

1 folheto eletrônico (44 p.) : il. color. -- (Organização do Quadro Social ; v. 2)

Disponível em: <https://aksaam.ufv.br/publicacoes>

Bibliografia: p. 44.

ISBN 978-85-60601-12-7

1. Cooperativismo – Aspectos sociais. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento social. 4. Agricultura familiar. I. Pereira, Everton Alves, 1984-. II. Fundação Arthur Bernardes. III. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável. Projeto Adaptando Conhecimento para a Agricultura Sustentável e o Acesso a Mercados. IV. Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola. V. Título. VI. Série.

CDD 22. ed. 334.683

Bibliotecária responsável: Bruna Silva CRB6/2552

Organização:



Financiamento:



ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM COOPERATIVAS

Volume 2 da Coleção Organização do Quadro Social

Autores:

**Micheli Fontes Fialho
Everton Alves Pereira**

Revisão:

Everton Alves Pereira



SUMÁRIO

7	APRESENTAÇÃO	
9	2. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	
12	3. ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS): RELEMBRANDO ALGUNS CONCEITOS	
15	4. ORGÃOS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS	
19	5. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	
	5.1. O QUE É LIDERANÇA?	19
	5.2. QUEM PODE SER O LÍDER?	24
	5.3. DICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE IDENTIFICAÇÃO E FORMAÇÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA DA OQS	29
36	6. CASES DE ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	
	6.1. COOVITA (PI)	36
	6.2. ARTEZA (PB)	41
44	REFERÊNCIAS	



APRESENTAÇÃO

Esta Cartilha é o Volume 2 da Coleção “Organização do Quadro Social (OQS)”, uma publicação promovida no âmbito do programa AKSAAM (Adaptando Conhecimentos para uma Agricultura Sustentável e o Acesso a Mercados) em parceria com o PVSA (Projeto Viva o Semiárido). Ambos desenvolvidos por meio da atuação do FIDA (Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola).

Nela trazemos o debate sobre a importância das lideranças locais como um dos objetivos da OQS nas organizações cooperativas. Afinal, as lideranças estão presentes em todos os espaços que nos rodeiam, sejam nas comunidades, nas associações e nas cooperativas. Contudo, elas não surgem do nada e sua formação está muito associada ao acesso à formação e à informação adequada pelos cooperados, bem como atrelada às possibilidades que emergem do contexto sociocultural e econômico em que a cooperativa está inserida.

Nesse sentido, se a cooperativa cria estratégias que possibilitem a organização eficiente dos cooperados, mais o poder, os cargos e as responsabilidades passam a ser distribuídos de forma mais democrática e justa. Para isso, a promoção de novas lideranças é fundamental, tanto para assumirem cargos de direção na cooperativa, representando a vontade do coletivo na gestão, como estimulando o exercício da cooperação.

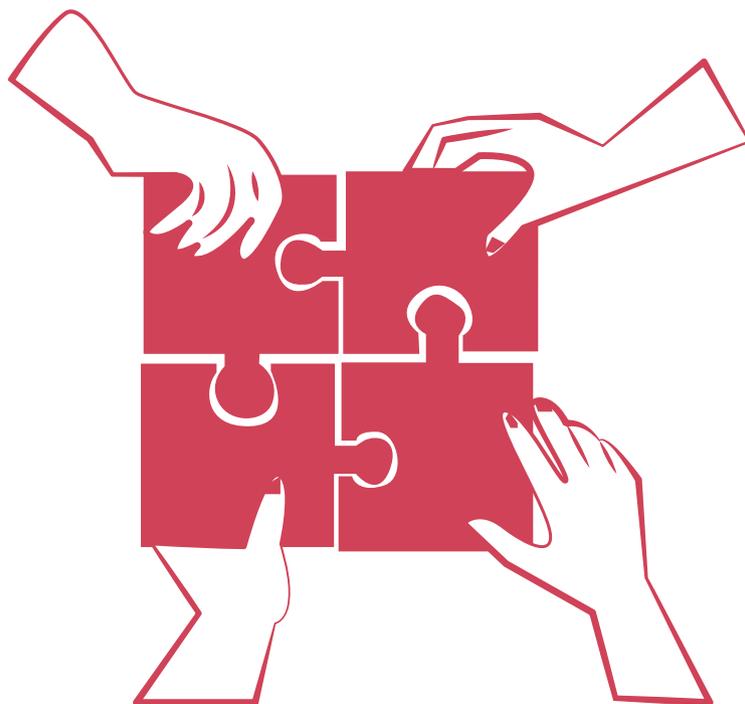
Assim, esperamos que essa cartilha traga informações relevantes sobre o tema tanto para as (novas) lideranças quanto para os associados, os técnicos e os colaboradores da sua cooperativa. Aproveite e compartilhe esse material com a sua rede! Ele pode ser útil para outras pessoas também!



2. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

As cooperativas são um tipo diferenciado de organização que tem como uma de suas características a **AUTOGESTÃO**. Nesse sentido, os próprios associados elegem seus pares para assumirem funções na administração ou fiscalização da organização. Ao mesmo tempo ajudam a gerir, fiscalizar e tomar as decisões mais importantes por meio da Assembleia Geral, o órgão soberano da cooperativa.

É comum no dia a dia, os cooperados imaginarem que somente aqueles que estão envolvidos em cargos administrativos e fiscalizadores possuem papel de liderança dentro da cooperativa. Todavia, não é bem assim, ok? O líder pode ser aquela **pessoa da comunidade** que engaja os outros moradores em busca de melhorias para a localidade; **um jovem** que estimula outros jovens a atingirem seus objetivos; **uma mulher** que inspira e promove atividades de inclusão de outras mulheres na comunidade e na cooperativa, entre outras situações.



Portanto, pode-se dizer que a existência de um ou mais líderes, no contexto das cooperativas, não só é desejável como é essencial para o desenvolvimento e a perpetuação das atividades da organização. Isso porque os objetivos sociais e estratégicos da cooperativa são coletivos e por vezes complexos, logo, o auxílio da liderança na coordenação e motivação não só dos cooperados como dos colaboradores é imprescindível para a sustentabilidade do negócio.

Algumas cooperativas possuem ações permanentes para a identificação e o envolvimento de lideranças, materializadas por meio da implantação de programas específicos de formação. Contudo, ainda que não se tenha uma atuação educativa institucionalizada, algumas das ações que podem ser adotadas na cooperativa para estimular a participação e o reconhecimento de líderes são: a identificação e o convite de jovens e mulheres para participação mais ativa, a inserção de perfis de liderança na condução de núcleos e a organização de comitês e comissões de jovens e mulheres.

De qualquer forma, um fator que pode diferenciar um trabalho mais efetivo de desenvolvimento de lideranças é a existência da **ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS)**. Isto porque a OQS é uma ferramenta de gestão social que recorre a processos de comunicação e educação cooperativista capazes de promover a participação e o fortalecimento do controle democrático da organização pelos seus cooperados.

Nesse sentido, a implementação da OQS como ponto de partida para os trabalhos de desenvolvimento de lideranças é uma estratégia interessante que promove o engajamento dos cooperados visando a sustentabilidade a longo do prazo do negócio cooperativo. Todavia, o mais importante é que a cooperativa dê os primeiros passos rumo as ações – formalizadas ou não – de identificação e envolvimento de lideranças na gestão e operacionalização das suas atividades.



3. ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS): RELEMBRANDO ALGUNS CONCEITOS

Como vimos na Cartilha OQS - Volume 1, a Organização do Quadro Social (OQS) é uma ferramenta essencial para uma melhor fluidez na troca de informações entre os cooperados. Assim sendo, atua não só integrando-os, mas estimulando a percepção de que são parte fundamental da operacionalização e da tomada de decisão na cooperativa, já que são **USUÁRIOS** dos seus serviços, mas também **DONOS**.

À vista disso, podemos definir **ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL**, de maneira simples, como sendo exatamente essa aproximação e integração de cooperados, bem como envolvendo dirigentes e funcionários da cooperativa. A ideia é desenvolver espaços contínuos que estimulem e viabilizem a participação coletiva, de modo que as reflexões, opiniões e necessidades compartilhadas possam ser levadas em consideração na gestão da cooperativa. Entre os modelos comumente utilizados têm-se a nucleação de cooperados nos chamados Comitês Educativos, Núcleos de Associados ou Núcleos Centrais de Associados.

A OQS possibilita, portanto, que a cooperativa atue levando em consideração suas particularidades, ou seja, por um lado seja compreendida como **UMA SOCIEDADE DE PESSOAS** que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações/desejos e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns¹. Por outro, seja percebida como uma organização de **FORMA E NATUREZA JURÍDICA PRÓPRIAS** que atua na comercialização ou na intermediação de serviços dos cooperados, mas não é simplesmente uma empresa, associação ou organização não-governamental (ONG).

Assim, a cooperativa, tendo em vista seus papéis **SOCIAL** e **ECONÔMICO** indissociáveis, têm 07 princípios que orientam sua atuação. São eles:



¹ Aliança Cooperativa Internacional – ACI (1995)

Mas e aí?

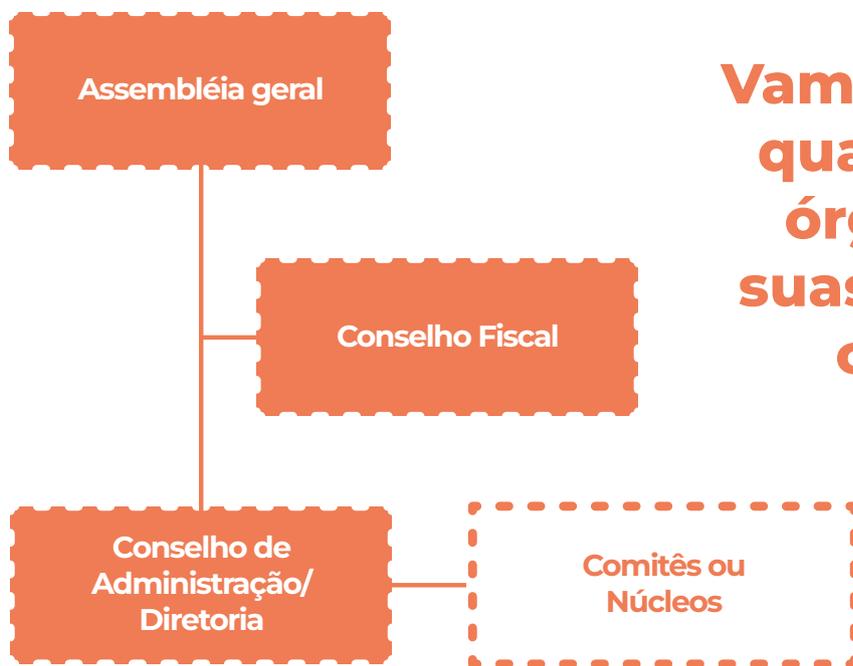
Como, de fato, organizar o quadro social da cooperativa **contribui nesse processo?** E qual o papel das lideranças nesse cenário? É exatamente isso que veremos nessa cartilha, porém precisamos primeiramente entender como a cooperativa é organizada.



Vamos lá?

4. ÓRGÃOS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS

A utilização da OQS pode apoiar a transformação de realidades ao promover a vivência da gestão democrática e a tomada de decisão pelos cooperados da cooperativa. Porém, para organizar essa tomada de decisão, as cooperativas possuem alguns órgãos ou instâncias deliberativas. Essa estrutura é estabelecida pela **Lei Geral do Cooperativismo** no Brasil (**Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**) que define a Política Nacional de Cooperativismo, além de instituir o regime jurídico das sociedades cooperativas.



**Vamos conhecer
quais são esses
órgãos e quais
suas funções na
cooperativa?**

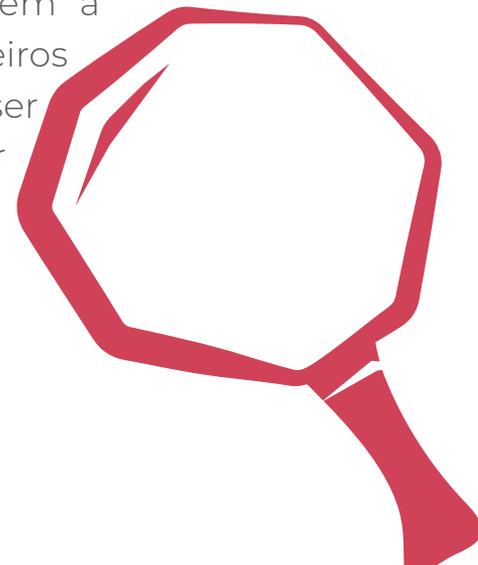
ASSEMBLEIA GERAL

É o principal órgão da cooperativa no qual as decisões são tomadas. Desse modo, é principalmente por meio da Assembleia que os cooperados exercem seu poder enquanto donos da cooperativa, de forma coletiva. Cada cooperado tem direito a um voto, respeitando-se o princípio da gestão democrática dos membros.



CONSELHO FISCAL

É o órgão que fiscaliza “tim tim por tim tim” as contas da cooperativa. Ele é como um guardião que tem a responsabilidade de cuidar dos interesses financeiros dos cooperados. É exatamente por isso que deve ser um órgão independente para que possa fiscalizar detalhadamente todo o funcionamento da cooperativa, sem nenhuma interferência. Seu objetivo principal é evitar danos e perdas para o quadro social da cooperativa.



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A Lei Geral do Cooperativismo estabelece que a cooperativa será administrada por uma **Diretoria** ou **Conselho de Administração**. Esse órgão será composto, exclusivamente, associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a **4 (quatro) anos**, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, **1/3 (um terço)**.

É essencial lembrar que a Assembleia Geral é o órgão máximo da cooperativa. Assim, decisões estratégicas e políticas da cooperativa devem ser guiadas pela maioria dos votos dos cooperados, nesse espaço. Por outro lado, como o Conselho de Administração/Diretoria gere o dia a dia da gestão da cooperativa é sua função propor à Assembleia Geral as principais ações necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades da cooperativa. Dentre as inúmeras funções do Conselho de Administração/Diretoria podemos destacar:

Aprovar, implementar e avaliar as políticas e os planos estratégicos da cooperativa, estabelecer e executar os objetivos e metas;

Prestar contas aos cooperados por meio de pareceres e demonstrativos contábeis;

Aprovar de regimentos, atualização de estatuto, regulamentos, manuais e outras normativas internas;

Definir programadas de Organização de Quadro Social, insituindo comitês ou núcleos;

Apresentar as possibilidades de pagamento de juros de cotas-partes do capital;

Estabelecer normas de controle de operações e serviços;

Promover capacitação, educação e formação contínua aos cooperados.

COMITÊS ou NÚCLEOS

São os órgãos nos quais acontece a base da OQS. Por meio deles, os cooperados de cada comunidade, por exemplo, são informados sobre o dia a dia da cooperativa, novidades sobre as operações e serviços, normas, além de terem a oportunidade de sugerir e debater ações e estratégias para o Conselho de Administração/Diretoria. Desse modo, podemos perceber que é por meio dos Comitês e Núcleos que os cooperados conseguem ter, cotidianamente, **VEZ** e **VOZ** na cooperativa!

Embora não sejam trazidos de forma explícita na lei, constituem-se como órgãos sociais consultivos importantes. Nesse sentido, são instâncias que explicitam para os demais órgãos sociais as opiniões, os pareceres e pensamentos dos cooperados. Assim, auxiliam diretamente na tomada de decisões, bem como na melhoria do fluxo de comunicação entre a cooperativa e os cooperados e dos cooperados com a cooperativa, na preparação de novas lideranças, no processo eleitoral da cooperativa, entre outros aspectos.

Como objetivos do pleno desenvolvimento de núcleos de base ou de comitês² temos:

Planejar conjuntamente
as ações e as estratégias da cooperativa;

Diagnosticar problemas,
necessidades e anseios das comunidades que forma o quadro social da cooperativa

Integrar o ambiente
interno ao externo por meio dos núcleos de base ou comitês;

Preparar novas lideranças



2 Ver mais em Veiga e Fonseca (2001)

5. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

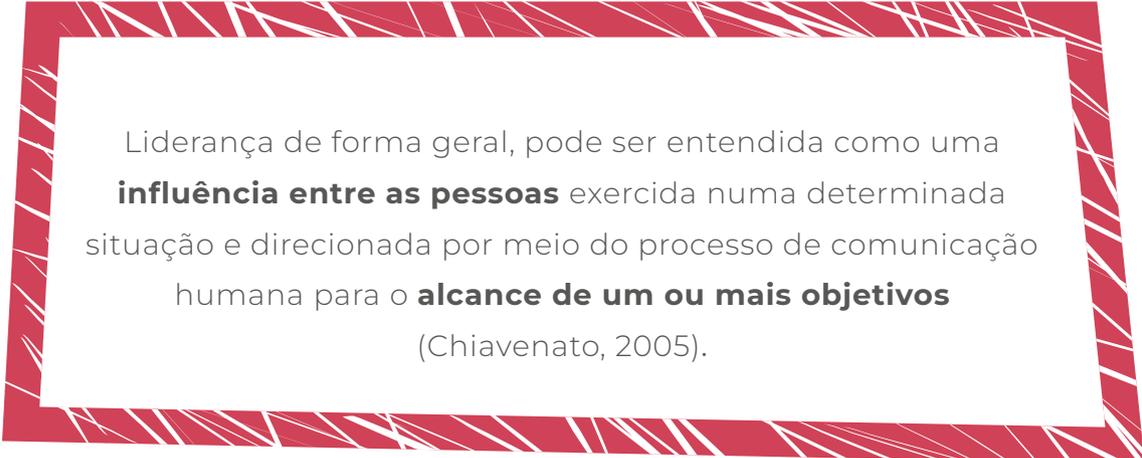
5.1. O QUE É LIDERANÇA?

Quando você lê a palavra **LIDERANÇA**, o que vem à sua cabeça?

Caso ajude, faça uma listinha com os termos ou nomes que apareceram! Pode ser que você tenha se lembrado de uma característica, de uma situação ou mesmo de alguém, especificamente.

Caso tenha pensado em alguém, pode ser uma figura pública/política que sempre aparece na tela da televisão ou nas redes sociais. Ou pode ser que você tenha se recordado de uma pessoa do seu bairro, da sua família ou de algum grupo que você frequenta. Finalmente, pode ser que você tenha pensado em si mesmo, se reconhecendo como líder em algum espaço ou rede que faz parte.

São muitas as associações que podemos fazer sobre liderança, mas vamos entender **quais são os elementos que a compõem?**



Liderança de forma geral, pode ser entendida como uma **influência entre as pessoas** exercida numa determinada situação e direcionada por meio do processo de comunicação humana para o **alcance de um ou mais objetivos** (Chiavenato, 2005).

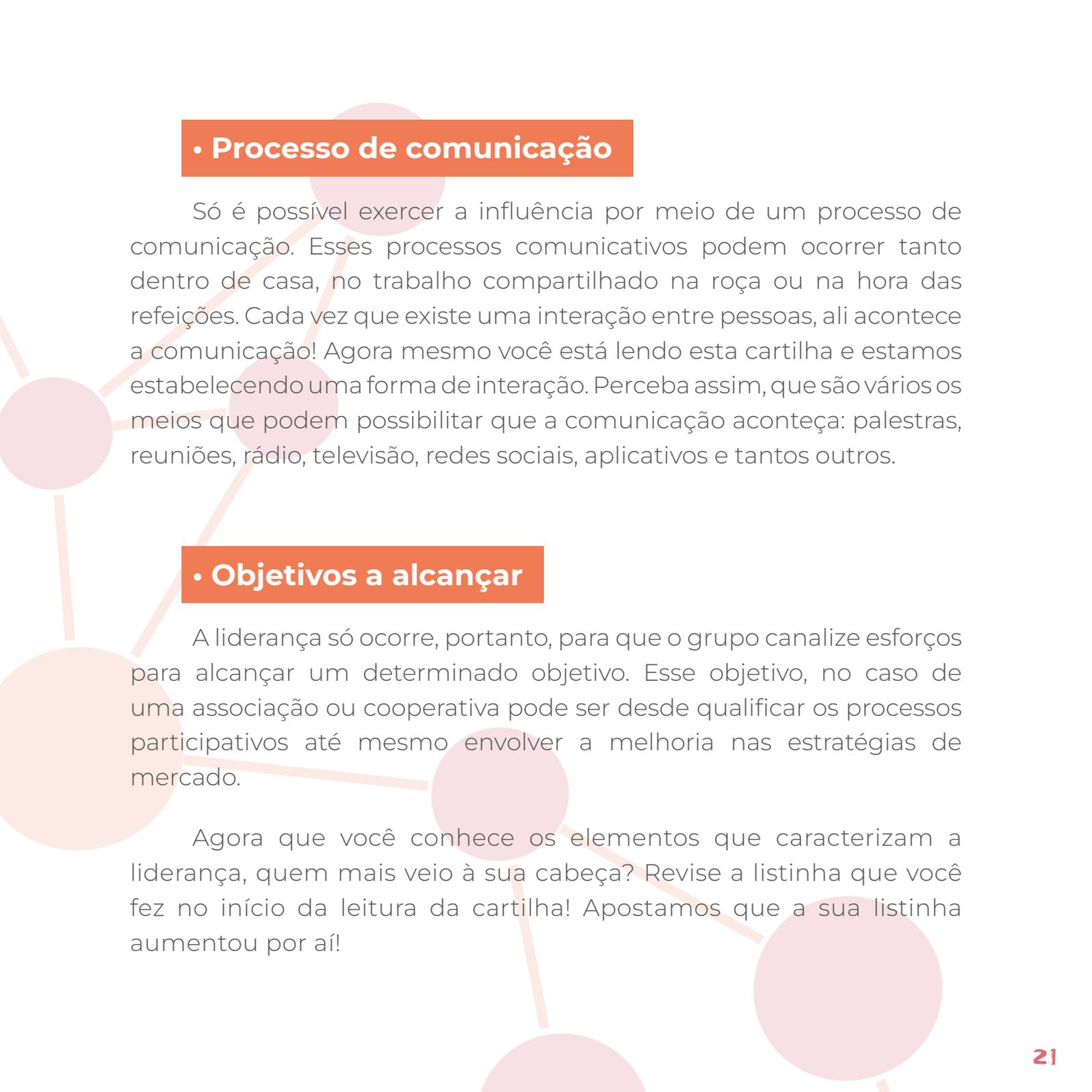
Alguns dos elementos que caracterizam a liderança são:

• **Influência**

Atualmente, esta é uma palavra bastante utilizada, principalmente nas redes sociais. Os chamados “*influencers*” são aqueles que vão entusiasmar outras pessoas a seguirem determinadas tendências, modas, organizações, tecnologias ou até mesmo outras pessoas. Uma pessoa que influencia tem o poder de modificar o comportamento ou os pontos de vista de outras pessoas. Vale lembrar que essas pessoas que exercem influência não estão somente na televisão ou nas redes sociais, pelo contrário, sempre estiveram presentes em nossos grupos, comunidades, associações e cooperativas.

• **Situação**

Entender a situação em que emerge uma liderança é muito importante para entender o seu papel ao longo do tempo. Pode ser que essa liderança surja para organizar a produção rural, para viabilizar o acesso de um grupo a mercados ou mesmo para ajudar um grupo informal a formalizar seu negócio. Pode ocorrer também que em determinada situação a organização coletiva precise de um novo ânimo, novas propostas, diferentes estratégias. São tantas as situações, não é mesmo?



• Processo de comunicação

Só é possível exercer a influência por meio de um processo de comunicação. Esses processos comunicativos podem ocorrer tanto dentro de casa, no trabalho compartilhado na roça ou na hora das refeições. Cada vez que existe uma interação entre pessoas, ali acontece a comunicação! Agora mesmo você está lendo esta cartilha e estamos estabelecendo uma forma de interação. Perceba assim, que são vários os meios que podem possibilitar que a comunicação aconteça: palestras, reuniões, rádio, televisão, redes sociais, aplicativos e tantos outros.

• Objetivos a alcançar

A liderança só ocorre, portanto, para que o grupo canalize esforços para alcançar um determinado objetivo. Esse objetivo, no caso de uma associação ou cooperativa pode ser desde qualificar os processos participativos até mesmo envolver a melhoria nas estratégias de mercado.

Agora que você conhece os elementos que caracterizam a liderança, quem mais veio à sua cabeça? Revise a listinha que você fez no início da leitura da cartilha! Apostamos que a sua listinha aumentou por aí!

LEMBRE-SE!

O papel da liderança é importante para qualquer organização, sobretudo, organizações coletivas, sejam elas associações ou cooperativas! Assim, deve ser exercido por meio de um processo contínuo e a longo prazo!

As organizações cooperativas devem estar atentas para a importância de se criar um sistema de **FORMAÇÃO DE LÍDERES** que possa qualificar pessoas para dar continuidade às atividades no longo prazo. Inclusive, é de responsabilidade do próprio líder, se preocupar com sua substituição.

Quem lidera compartilha **OBJETIVOS**³, acata sugestões, delega poderes e mobiliza esforços. Além disso, o líder entende que, ao comunicar suas ações e opiniões, tem a possibilidade de inspirar grupos de pessoas que podem também atuar em favor da coletividade e não somente priorizando suas demandas/desejos individuais.

3 Cartilha de apoio para lideranças comunitárias a experiência do projeto EDUC (2019)

Por isso, essa **HABILIDADE** para influenciar positivamente outras pessoas, despertando a confiança por meio da **COMUNICAÇÃO**, é a chave para exercer uma liderança de sucesso. Perceba que não basta se comunicar, é fundamental ter conhecimento sobre **O QUE FALA** demonstrando que realmente sabe sobre o assunto e se importa com o que está defendendo. Além disso, é preciso se atentar a **COMO SE FALA** para evitar interpretações equivocadas e ruídos na comunicação



5.2. QUEM PODE SER O LÍDER?

Como já mencionado, o **Líder** precisa ter *competência e habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum*⁴. Assim, o líder pode ser qualquer cooperado, não necessariamente os membros do Conselho de Administração (ou Diretoria) ou do Conselho Fiscal. Assim, o líder pode atuar em ações pontuais de organização da comunidade ou mesmo ter papel relevante em iniciativas específicas da cooperativa.

À vista disso, fica claro que o papel do líder não se vincula apenas às atribuições estatutárias, embora se parta do pressuposto de que pessoas que assumam cargos de direção tenham também perfil de liderança. Dessa forma, **ser líder** vai muito além de ocupar cargos ou funções na cooperativa, exige que a pessoa consiga **ENTUSIASMAR, ENCORAJAR** e **ENGAJAR** o grupo para atingir objetivos comuns estabelecidos. Portanto, o líder deve ter uma postura de proatividade e de responsabilidade, de modo a dirigir e coordenar várias atividades diante da necessidade do grupo.

E aí? Você possui a habilidade para influenciar positivamente as pessoas?

⁴ Este conceito de líder e liderança é definido por James C. Hunter, em seu livro *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*.

Não se esqueça que um bom líder possui também outras qualidades importantes como: **Humildade**, **Preocupação** genuína com os demais, **Empatia** para criar vínculos de **Confiança** e **Paixão** pela causa que defende.

FIQUE ATENTO!

Muito mais que atividades, o líder promove o engajamento e a coordenação de pessoas, sendo o principal responsável pelos resultados sob sua influência.

E quais são os tipos de liderança?

Para que o líder possa desempenhar sua liderança com eficiência, ele deve se preocupar com os resultados, mas também requer atenção às necessidades de seus **LIDERADOS**. Assim, têm-se grupos, por exemplo, que precisam de uma maior motivação para realizar uma atividade, outros necessitam vislumbrar claramente uma recompensa associada.

Nesse contexto bastante diversificado, o líder pode assumir e desenvolver um conjunto de comportamentos eficazes, que permeia, inclusive, seu próprio jeito de ser, de modo a lidar efetivamente com as distintas situações que lhes são impostas. Dentre as diversas abordagens que estudam essas questões comportamentais têm-se os **ESTILOS DE LIDERANÇAS que são: Autocrático, Democrático e Liberal**⁵.

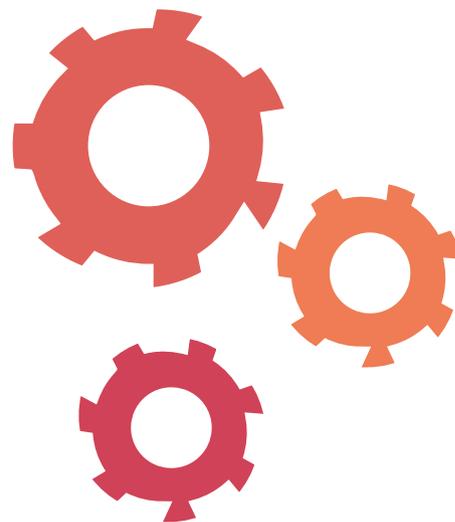
O **Líder Autocrático** tem um alto poder de intervenção nas atividades, tomando sozinho as decisões, determinando as atividades a serem realizadas por cada membro e exigindo uma forma de se executá-las. Este perfil não costuma socializar as atividades e informações, tampouco consulta os demais membros do grupo. Embora as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e haja uma maior produtividade pelas metas estabelecidas unilateralmente, é comum um ambiente de tensão e conflitos em cooperativas com este perfil de liderança. Além disso, o grupo tende a realizar atividades apenas na presença do líder por se sentir pressionado.





Já o **Líder Democrático** tem condutas mais participativas, pois tende a compartilhar com os demais cooperados e colaboradores sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Embora haja um enfoque menor na produtividade que nos casos de liderança autocrática, o ambiente participativo apresenta um melhor fluxo de comunicação e um maior comprometimento das pessoas com as atividades e com o próprio grupo. Este líder divide tarefas, consulta os liderados e suas decisões são tomadas a partir das discussões com o grupo.

Por fim, o **Líder Liberal** deixa as ações transcorrerem de maneira mais livre e só se manifesta quando solicitado. Esse líder permite, conseqüentemente, que o grupo seja responsável por levantar questões problemáticas, atuando apenas na discussão e decisão dos problemas. Ele evita interferir na divisão de tarefas e só intervém quando requisitado. Nesse perfil de liderança, ainda que haja um clima mais integrativo no grupo e até de satisfação pessoal, é comum problemas de auto-organização que resultam em frequentes discussões e tarefas com desempenhos insatisfatórios em função da ausência efetiva de atuação da liderança.



No quadro abaixo é possível observar as diferenças entre os três distintos estilos.

	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pelo grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento do técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz comentários apenas quando perguntado

Fonte: CHIAVENATO (2005, p.187)

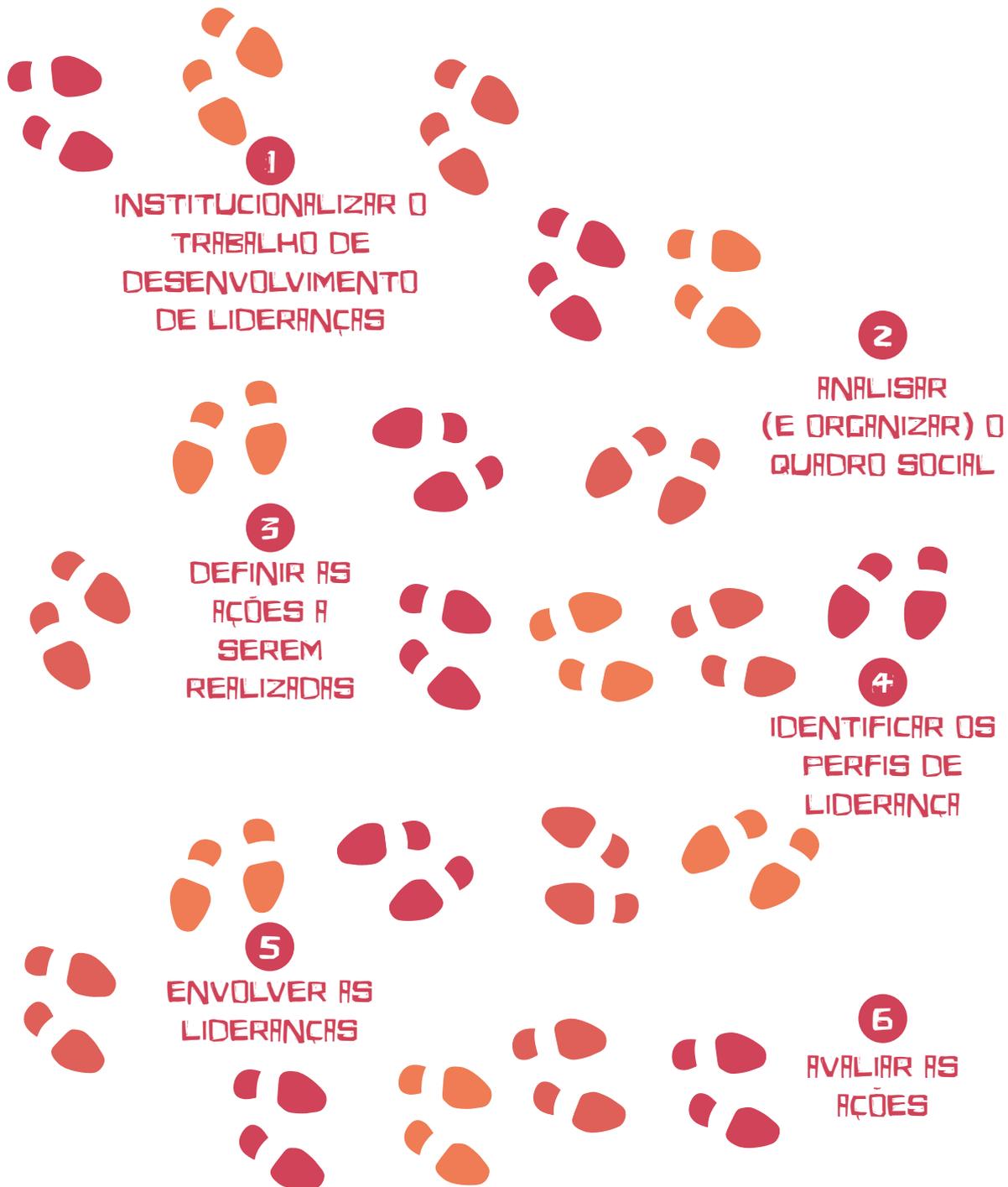
**Agora, você deve estar se perguntando:
qual desses estilos é o melhor?**

A resposta não é fácil e nem única, visto que cada organização possui uma cultura específica. Desse modo, a melhor resposta é: **DEPENDE!**

É fundamental que o líder seja **FLEXÍVEL** e adote diferentes estilos de liderança em distintas situações ou fases da organização. A flexibilidade no estilo de liderança é uma necessidade, tanto para que o líder possa lidar de forma eficiente e rápida mediante aos problemas da cooperativa, como para que as pessoas do grupo (cooperados ou colaboradores) não se acomodem e se sintam motivadas a cooperarem e a participarem da organização.

5.3. DICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE IDENTIFICAÇÃO E FORMAÇÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA DA OQS

As iniciativas relacionadas às lideranças podem surgir e se organizar de diferentes formas, como já comentamos. Em alguns casos, as cooperativas podem desenvolver projetos ou programas, com ações regulares para promover desde a identificação até a formação de lideranças. Em outros casos, podem empreender ações, de caráter informal, junto aos perfis identificados como de lideranças. De qualquer forma, abaixo tem-se um percurso básico para orientar os trabalhos das cooperativas nesse sentido.



1) Institucionalizar o trabalho de desenvolvimento de lideranças

Institucionalizar o trabalho de desenvolvimento de lideranças dentro da cooperativa significa torná-lo algo regular, permanente, ou seja, como parte efetiva da cultura da organização. A ideia é que seja duradouro e que não se desfaça a cada eleição (entrada) de nova Diretoria ou Conselho de Administração.

A proposta de oficializar este trabalho – antes mesmo da cooperativa mobilizar pessoas e recursos para a organização e planejamento da OQS – leva em consideração, o fato de que, muitas vezes os Dirigentes e cooperados não encontram respaldo legal para desenvolver tais ações. Havendo esta previsão estatutária e ou regimental, a cooperativa terá tranquilidade para realizar as mais diversas ações, as quais podem envolver recursos do Fundo de Assistência técnica, educacional e social da (Fates) da Cooperativa. Assim, uma vez regulamentado, a direção da cooperativa poderá planejar e desenvolver ações já previstas em seus Estatutos e Regimentos.

Em termos práticos, a forma mais assertiva de institucionalizar as ações de OQS, seria fazer constar no Estatuto Social ou Regimento Interno da cooperativa, um capítulo ou seção, dedicada à falar sobre a OQS, em que consiste, suas finalidades, se irão adotar alguma forma de agrupamento (núcleos, comitês, comissões) e o desenvolvimento de lideranças no âmbito deste trabalho.

2) Analisar (e organizar) o Quadro Social

Uma iniciativa de OQS requer, primeiramente, analisar detalhadamente como os cooperados estão organizados. Na maioria das vezes, as cooperativas e seus dirigentes desconhecem o quantitativo atual de cooperados e cooperadas, sua distribuição nas distintas comunidades e como estão ou não se relacionando com a cooperativa, bem como aqueles que já se desligaram por algum motivo.

Em termos práticos, é necessário olhar o Livro de Matrículas e outros documentos auxiliares, como planilhas ou outros controles de acompanhamento de entrega de produtos, de modo a atualizar o cenário do quadro social. Além disso, é importante verificar a composição de gênero, a faixa etária (para identificar as diferentes gerações), os cooperados ativos (aqueles que se relacionaram com a cooperativa no último ano) e os inativos (aqueles que não se relacionaram com a cooperativa no último ano), o perfil produtivo (o que e o quanto produzem), bem como onde estão localizados (áreas urbanas ou rurais). O intuito é conhecer os cooperados e sua disposição geográfica para pensar na forma mais efetiva de agrupamento⁶ que viabilize um fluxo permanente de informação, comunicação e integração com a cooperativa.

⁶ Para Koslovski (2019), em cooperativas com Comitês e ou Núcleos bem organizados, é possível a ampliação e aperfeiçoamento das lideranças junto à cooperativa.

3) Definir as ações a serem realizadas

Realizada a análise e tendo um perfil contextualizado do quadro social da cooperativa é possível iniciar o planejamento das ações a serem realizadas. Nesse sentido, por exemplo, se a análise identificou uma forte presença de mulheres ou de jovens, justifica-se a criação de um Comitê de Mulheres ou Comitê de Jovens, respectivamente.

É importante lembrar que estas ações a serem realizadas devem levar em consideração a promoção da participação ampla de todos os públicos identificados na análise dos cooperados, bem como os colaboradores da cooperativa. Assim, deve-se promover a educação, formação e informação desses diferentes públicos recorrendo aos formatos que se mostrarem mais adequados a cada um deles, podendo ser utilizadas pequenas reuniões, palestras com a presença de convidados, cursos de pequena e longa duração, seminários, gincanas, ou mesmo em parcerias com outras entidades.

4) Identificar os perfis de liderança

Um fator de sucesso que pode determinar uma atuação bem-sucedida de qualquer trabalho de OQS, segundo Koslovski (2019), consiste na identificação e escolha das lideranças. Sabemos que, dentro da própria cooperativa é comum os membros da direção assumirem o papel de liderança de várias iniciativas como articulações e projetos.

Assim como também é comum que muitos destes dirigentes estejam envolvidos no exercício da liderança de diferentes áreas nas suas comunidades, como por exemplo, na igreja, na política local, ou ainda na liderança comunitária.

A proposta apresentada aqui é que as cooperativas possam utilizar a OQS para identificar e desenvolver novas lideranças, de forma a atrair e capacitar mais pessoas para o envolvimento dentro organização. É possível, dessa forma, trazer novos perfis de liderança para garantir a continuidade da cooperativa (sucessão) e a pluralidade de ideias para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa.

5) Envolver as lideranças

Mapeadas as potenciais lideranças dentro das iniciativas de OQS, é preciso promover o seu completo envolvimento nas mais diversas ações da cooperativa. Não basta trabalhar com as lideranças nos espaços específicos (Comitês, Núcleos, etc), sendo fundamental envolvê-las nas reuniões da gestão e do Conselho Fiscal, nos projetos sociais e em outras reuniões estratégicas.

6) Avaliar as ações

As ações de identificação, formação e desenvolvimento das lideranças devem ser regularmente avaliadas pela cooperativa. Essas avaliações podem ser mais objetivas, contrapondo as ações planejadas e as realizadas, número de participantes, número de lideranças identificadas e respectivos eventos com sua participação. Pode-se também avaliar subjetivamente as lideranças que estão sendo inseridas na vida da cooperativa, como por exemplo, o tempo que elas têm para se dedicar às tarefas e ações, em quantos espaços estão inseridas, ou ainda, qual a disponibilidade destas lideranças de assumirem novos projetos, dentre outras. É válido lembrar que estas avaliações, de forma nenhuma, devem utilizar critérios discriminatórios ou pessoais.



6. CASES DE ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Após todas as reflexões realizadas até aqui, vejamos abaixo algumas experiências de cooperativas que estão atuando na prática para a consolidação de um trabalho com as lideranças. Mostraremos dois *cases* que estão na área de incidência dos projetos do FIDA, com relatos sobre como o desenvolvimento de (novas) lideranças tem impactado na operacionalização sustentável da cooperativa, bem como ilustrando formas distintas de implementar essas ações.

6.1. COOVITA (PI)



A **Cooperativa dos Produtores e Produtoras Rurais da Chapada do Vale do Itaim (COOVITA)** está localizada no estado do **Piauí** e foi constituída em 2018. Anteriormente, os agricultores já estavam organizados em uma associação. Ao longo do tempo percebeu-se a necessidade de um instrumento formal que permitisse a comercialização, fazendo com que a associação desse origem à cooperativa. Seu objeto social é a produção e a comercialização de produtos e subprodutos da agricultura familiar, sobretudo, a **ovinocaprinocultura**.

Na organização, os Núcleos já fazem parte do seu organograma. Isso significa que a ferramenta de OQS já está institucionalizada e em pleno funcionamento na cooperativa. A COOVITA tem 17 núcleos, cada um com 2 mobilizadores e sua Diretoria reconhece que a formação promovida e a informação distribuída aos cooperados e cooperadas por meio da OQS foi importante na geração de conhecimento sobre associativismo e cooperativismo entre os cooperados.

Ações relacionadas à Liderança

O *case* da COOVITA retrata um trabalho formalizado de OQS, em especial, quando se trata de formação de novas lideranças. A cooperativa estabelece e estimula já no seu Estatuto Social, formas de inserção de diferentes gêneros e faixas etárias que estejam envolvidas com a atividade produtiva da ovinocaprinocultura.

Nesse contexto, são estimuladas, por exemplo, a associação não só de uma pessoa da família, como também de seus respectivos cônjuges. Assim é permitido ao interessado (a) em se associar, integrar seu cônjuge ou filho (a) dentro da mesma quota de capital, com os mesmos direitos e deveres

Quando questionados sobre o objetivo desse mecanismo, relata-se que isso serve para que:

“A COOVITA deve abraçar a família e que principalmente consiga trazer jovens e mulheres para dentro da atividade social, para dentro da nossa cooperativa”.

“A gente (cooperativa) precisa traga novas lideranças, novas mulheres que estão no campo, que são ótimas agricultoras, mas que também podem estar dentro da cooperativa, fazendo um papel maravilhoso, desempenhando novas funções, seja no Conselho Fiscal, seja na Diretoria principal, seja nos núcleos.”

A cooperativa adota como forma de OQS, o agrupamento por nucleação, denominados de Núcleos Cooperativistas, caracterizados como:

“Um grupo de produtores dentro da cooperativa que moram próximos um dos outros dentro da mesma comunidade ou numa comunidade bem perto. Estes núcleos possuem duas pessoas que levam as informações de tudo o que está acontecendo dentro da cooperativa para esses produtores, para que os produtores fiquem cada vez mais perto da cooperativa”.

“Dentro destes núcleos, também acontecem formações, como capacitações e cursos que ajudam os produtores a poderem estar mais informados dentro da área de ovinocaprinocultura. Então a gente tem esses núcleos que facilita muito essa troca de informação e também a captação de novos conhecimentos”.

Quanto à preparação de novas lideranças na COOVITA, para os entrevistados é essencial e ocorre de forma muito concreta, inclusive, é vista pela Diretoria como uma questão de sustentabilidade operacional e gerencial da própria cooperativa. Para os membros da Diretoria:

“A cooperativa ou associação que pensa no futuro, ela pensa em preparar novos líderes para atuar ativamente dentro das cooperativas e associações. Digo isso por experiência própria. Quando eu fui entrar na Presidência da Associação ASCOBETÂNIA, eu fui preparada para entrar dentro daquele modelo de atividade. Eu fui preparada dois anos antes. Eu fui Secretária, meu primeiro papel foi de Secretária dentro da Associação. Eu me preparei, eu conheci toda a trajetória, eu conheci como se administrava aquilo tudo (...) e em 2016 eu me tornei Presidente da ASCOBETÂNIA. E daí por diante, fui por duas vezes Presidente, eu sou Vice-presidente e também atuo dentro da cooperativa COOVITA como administradora e estou muito feliz por ter sido preparada para isso”.

As atividades de preparação de novas lideranças também são vistas como uma estratégia de animar o processo de organização e desenvolvimento da cooperativa. A identificação e envolvimento de novos perfis, e sua preparação enquanto novas lideranças, contribuem para dar uma dinâmica mais alegre e motivacional aos demais sócios, impactando inclusive nos resultados do coletivo.

“O líder é aquele que (vendo o grupo) na maior dificuldade, vai ser aquele que vai levantar, e vai falar, que vai encorajar a sua equipe, o seu movimento. Líder é aquele que tem a resiliência de poder estar no meio do furacão e poder liderar seu grupo para melhores resultados, e se não tiver os melhores resultados, o líder é aquele que vai encorajar a prosseguir na caminhada”.

“As mulheres, através do desenvolvimento, das capacitações, do processo participativo na Cooperativa, elas desabrocharam e são lideranças natas. (analisando hoje) como elas sabem se expressar, como elas trabalham na atividade produtiva hoje, com muito mais igualdade do que antes. Porque antes, elas não eram vistas, não eram notadas, não eram ouvidas. Hoje elas são ouvidas hoje, são participativas, ativas e hoje elas fazem, como sempre fizeram, a diferença”.

Nessa conjuntura, os Diretores da COOVITA vislumbram como de extrema importância o papel dos jovens e das mulheres nesse processo de desenvolvimento de lideranças e na perpetuação das atividades, sendo hoje parte efetiva de uma nova cultura da cooperativa.

“Os jovens são verdadeiras lideranças. Quer prova maior liderança do que uma cooperativa territorial, com mais de 300 cooperados, sendo liderada por um jovem de 22 anos? Quer exemplo maior que uma menina com (idade entre) 23 e 24 anos que foi por duas vezes Presidente de uma das Associações mais importantes do nosso estado, reconhecida nacional e internacionalmente como ASCOBETÂNIA, como a Francisca foi? Entendeu? Esses jovens estão dentro desse processo de desenvolvimento. Eles estão sendo líderes. Eles estão perpetuando as atividades produtivas da ovinocaprinocultura”.

6.2. ARTEZA (PB)



A Cooperativa de Trabalho dos Curtidores e Artesãos de Couro da Ribeira de Cabaceiras (ARTEZA) está localizada no Distrito de Ribeira, município de Cabaceiras, estado da Paraíba. A organização foi constituída por 28 cooperados em 1998 como uma alternativa de trabalho diante da escassez de chuvas. Seu objetivo é fortalecer e agregar valor ao curtimento e artesanato em couro, atividades centenária na região, ensinada de pai para filho há muitas gerações, nos diversos ateliês espalhados por todo Distrito.

Atualmente, a cooperativa atua em todo o processo de modelagem, corte, costura, pintura e cola de peças em couro, feitos manualmente, preservando signos da identidade local.

Ações relacionadas à Liderança

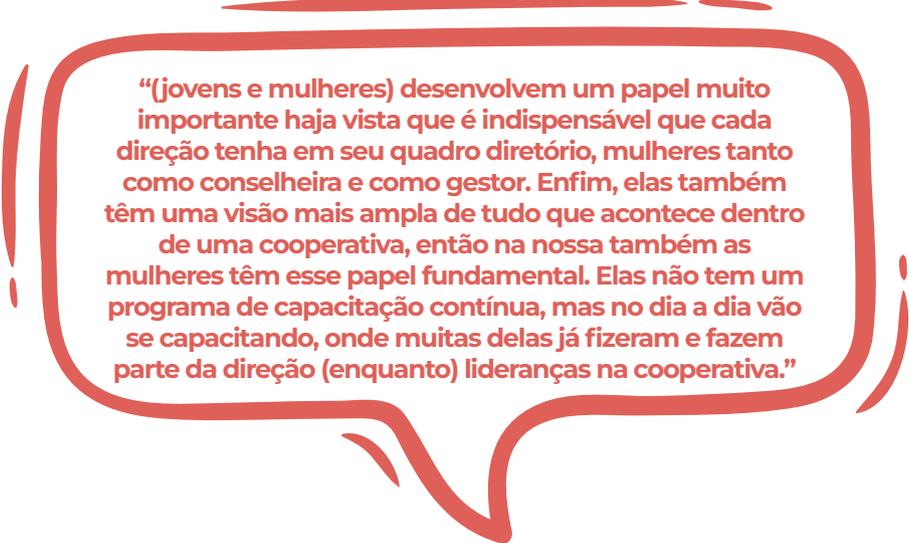
O *case* da Arteza é um exemplo para outras cooperativas e demais organizações que, mesmo não havendo ainda um trabalho institucionalizado de OQS (previsto e descrito em Estatuto/Regimento interno), pode-se dar início a ações direcionadas ao quadro social da organização e ao desenvolvimento de novas lideranças.

Na cooperativa, portanto, não existe um programa formalizado para novas lideranças, tampouco Comitês Educativos ou forma similar de OQS. Todavia, a organização aposta nos laços de parentesco, na força cultural histórica e no envolvimento de seus cooperados como forma de estimular novos líderes, visando a sucessão na cooperativa:

“Valorizar o quadro social que são os sócios da cooperativa sempre primando pela transparência que é um dos adjetivos de cooperativa, procurando sempre aceitar a adesão livre de cada sócio que é livre e voluntária e também a transparência com todos os sócios que se faz (Márcio, Presidente da Arteza).”

“A nossa cooperativa em si ela não tem programa de capacitação de novos líderes. Aqui, geralmente os líderes vão passando de pai para filho, de sócio para sócio aonde os mais velhos vão saindo e os mais novos que já estão dentro da cooperativa que já estão ali ligado ao processo, automaticamente já vão aprendendo como é que se administra, como é que se faz parte de uma direção da cooperativa, e assim vai levando vai fazendo trabalhos muitas vezes inovando né com novas ideias.”

A gestão da Arteza entende que é por meio dessas ações contínuas de troca e compartilhamento de conhecimentos sobre a atividade que se torna possível a identificação e a formação de novos perfis capazes de contribuir com a perpetuação das atividades. Quanto ao papel de jovens e mulheres nesse processo de desenvolvimento de lideranças:



“(jovens e mulheres) desenvolvem um papel muito importante haja vista que é indispensável que cada direção tenha em seu quadro diretório, mulheres tanto como conselheira e como gestor. Enfim, elas também têm uma visão mais ampla de tudo que acontece dentro de uma cooperativa, então na nossa também as mulheres têm esse papel fundamental. Elas não tem um programa de capacitação contínua, mas no dia a dia vão se capacitando, onde muitas delas já fizeram e fazem parte da direção (enquanto) lideranças na cooperativa.”

Uma liderança comunitária identificada e desenvolvida como ocorre nos núcleos da COOVITA ou em ações de compartilhamento de conhecimento como na ARTEZA tem um papel decisivo não só para as respectivas cooperativas como para todo um processo de desenvolvimento local. Afinal, um líder que ajuda o grupo a se organizar de forma efetiva, despertando em cada membro a consciência social dos problemas ao seu redor, motivando-os a atingirem todo seu potencial para a resolução, atua como verdadeiro propulsor coletivo da mudança.

E aí? Que tal pensar um pouquinho sobre tudo isso, discutir coletivamente e implantar algumas dessas ações na sua cooperativa?

REFERÊNCIAS

BROWN, B. A coragem para liderar. Editora Best Seller, 2019.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARTILHA DE APOIO PARA LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS A EXPERIÊNCIA DOPROJETO EDUC (2019), Disponível em: http://projetouca.org.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha_apoio_liderancas_EDUC_2019.pdf. Acesso em: 08 nov. 2022

Governança participativa, redes de sociabilidade e meio ambiente / José Ambrósio Ferreira Neto, Brício dos Santos Reis coordenadores ; Aline Xisto Rodrigues ... [et al.] -- Viçosa, MG : UFV, DER, 2019-- (Projeto Cooperativismo SAF/UFV. Curso de capacitação. Curso 2).

Gestão de empreendimentos coletivos e mercados / José Ambrósio Ferreira Neto, Brício dos Santos Reis coordenadores; Aline Xisto Rodrigues ... [et al.] -- Viçosa, MG : UFV, DER, 2019-- (Projeto Cooperativismo SAF/UFV. Curso de capacitação. Curso 1).

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de janeiro: Sextante, v. 103, 2004.

Manual de Boas Práticas de GOVERNANÇA COOPERATIVA (s/d). Disponível em: http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf Acesso em 10/02/2022

KOSLOVSKI, João Paulo. Organização do Quadro Social - Participação Responsável e de Resultados. Curitiba: Ocepar, 2019. 172 p.

