



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOSSISTEMAS

**UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO
COOPERATIVISTA NA COOPERATIVA CRESOL VALE EUROPEU**

Stéfani Tamara Perez

Florianópolis

2021

Stéfani Tamara Pérez

**UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NA
COOPERATIVA CRESOL VALE EUROPEU**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
da Universidade Federal de Santa Catarina para a
obtenção do título de Mestre em Agroecossistemas
Orientador: Prof. Dr. Fábio Luiz Búrigo

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Tamara Perez, Stefani
UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO
COOPERATIVISTA NA COOPERATIVA CRESOL VALE EUROPEU /
Stefani Tamara Perez ; orientador, Fábio Luiz Búrigo ,
2021.
111 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós
Graduação em Agroecossistemas, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Agroecossistemas. 2. Agroecossistemas. 3. Educação
Cooperativista. 4. Cooperativismo. 5. Cooperativa
financeira. I. Búrigo , Fábio Luiz . II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Agroecossistemas. III. Título.

Stéfani Tamara Pérez

**UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NA
COOPERATIVA CRESOL VALE EUROPEU**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Fábio Luiz Búrigo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Gabriel Murad Velloso Ferreira, Dr.
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Prof. Airton Cardoso Cançado, Dr.
Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em agroecossistemas.

Prof. Arcângelo Loss, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Fábio Luiz Búrigo, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Luzia dos Santos Pérez e Enrique Pérez que me ensinaram desde criança que a educação é essencial para a vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me deu força e saúde para terminar este trabalho, mesmo quando a jornada não parecia fácil.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós Graduação em Agroecossistemas, por sempre estarem disponíveis para responder meus questionamentos e proporcionarem estrutura física para elaboração desta dissertação.

Agradeço em especial à Cresol Vale Europeu. A cooperativa que me abriu as portas para a minha primeira experiência prática no mundo do cooperativismo e foi a minha escola por quase quatro anos em que fui colaboradora. Me desafiei e fui desafiada diariamente a me tornar uma pessoa e profissional melhor. Ao Presidente Heber Kirchner, pelas trocas enriquecedoras que me faziam acreditar num mundo mais cooperativo. Giovanni Ronchi, Aline Lofí, Roberto Antunes, e todos os meus colegas e amigos que levo no coração, muito obrigada por todo o aprendizado. Vocês foram essenciais na minha jornada, uma verdadeira família que tenho orgulho em dizer que fiz parte.

A Cresol Baser e Cresol Instituto, pelo apoio durante todas as etapas dessa dissertação e aprendizado constante. Ao meu orientador Fábio Luiz Búriço, por me incentivar, motivar e indicar de caminhos, quando as vezes nem eu mesma sabia por qual seguir. Obrigada pelas valiosas contribuições dadas ao longo de todo o processo e por compartilhar todo o conhecimento.

Aos meus colegas, Anderson Romão, Marcos Catelli, Eloiza Moraes, Ana Cecília Guedes e Victor Ferreira, por ajudarem na construção e obtenção de dados para essa pesquisa, e me apoiarem nos momentos difíceis.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento do projeto de pesquisa do Lemate sobre Educação Cooperativista, o que possibilitou a pesquisa de campo dessa dissertação.

Em especial, aos meus pais Luzia, Enrique e meu irmão Fernando por toda a base familiar e educativa que me deram, acreditando em mim, me incentivando e apoiando, quando nem eu mesma acreditava. Afinal, só vocês sabem quão difícil foi chegar até aqui, trabalhando o dia inteiro e acordando de madrugada para escrever a dissertação. Mas, bastava uma conversa franca para que tudo ficasse bem. Vocês tornaram esse caminho mais leve e motivador. Qualquer palavra que eu escreva aqui, é pouco perto de tudo que vocês significaram para mim nessa jornada e em tantas outras. Ao meu noivo Mateus, por toda amizade, companheirismo, inspiração e apoio

durante esse processo, em que muitas vezes tivemos que abdicar de momentos juntos, para a realização deste sonho. E por estar ao meu lado sempre.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de maneira direta ou indireta para eu pudesse chegar até aqui, com força e determinação. Afinal, “quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado com certeza vai mais longe” (Clarice Lispector).

RESUMO

A educação dentro da cooperativa, é um desafio nos dias atuais. Em função da amplitude do tema e da baixa cultura cooperativista, tratar da educação no dia a dia da organização financeira causa estranheza, parece algo que pouco contribui para o desenvolvimento da sua gestão econômica. A necessidade de implementação de mecanismos da educação cooperativista, profissionalização da governança cooperativa que ao mesmo tempo reforce a identidade cooperativista é tema recorrente em âmbito nacional do movimento cooperativo. Nessa direção o presente estudo tem como objetivo analisar como o quinto princípio do cooperativismo – educação, formação e informação – é compreendido e aplicado na Cresol Vale Europeu e como as ações educativas desenvolvidas influenciam na governança e na qualificação de seus conselheiros, dirigentes, colaboradores e cooperados. Orientada pela abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa se baseou em análise de documentos, observação diretas e indiretas em atividades realizadas pela Cooperativa e em cinquenta e três entrevistas semiestruturadas com participantes de ações educativas voltadas para os atores da cooperativa: Agentes Comunitários de Desenvolvimento (cooperados), Gercoop (conselheiros) e Trilha do Conhecimento (colaboradores). Como resultado percebeu-se que a educação ainda é pouco valorizada pela cooperativa estudada. Em relação as três ações analisadas, a pesquisa identificou no geral que se tratam de iniciativas que possuem limitações operacionais e conceituais, porém, de modo geral elas estão evoluindo positivamente junto com a própria cooperativa estudada. A educação cooperativista é na prática, ainda pouco entendida como tal, sendo até confundida com a formação cooperativista. Observou-se de forma geral que a educação possui influencia positiva sob a governança de forma estratégica, e que apesar da governança ser um assunto em alta nesse momento no mundo empresarial, essa temática continua complexa e abrangente.

Palavras-chave: Educação Cooperativista. Governança. Cooperação

ABSTRACT

Education within the cooperative is a challenge nowadays. Due to the breadth of the theme and the low cooperative culture, dealing with education in the day-to-day of the financial organization is strange, it seems something that contributes little to the development of its economic management. The need to implement mechanisms of cooperative education, professionalization of cooperative governance that at the same time reinforces the cooperative identity is a recurrent theme at the national level of the cooperative movement. In this direction, the present study aims to analyze how the fifth principle of cooperativism - education, training and information - is understood and applied at Cresol Vale Europeu and how the educational actions developed influence the governance and qualification of its advisers, directors, employees and cooperated. Guided by a qualitative and exploratory approach, the research was based on document analysis, direct and indirect observation of activities carried out by the Cooperative and fifty-three semi-structured interviews with participants of educational actions aimed at cooperative actors: Community Development Agents (cooperated), Gercoop (advisers) and Knowledge Trail (employees). As a result, it was noticed that education is still undervalued by the studied cooperative. In relation to the three actions analyzed, the research identified, in general, that these are initiatives that have operational and conceptual limitations, however, in general they are evolving positively together with the cooperative studied. In practice, cooperative education is still little understood as such, and is even confused with cooperative education. It was generally observed that education has a positive influence on governance in a strategic way, and that despite governance being a hot topic at this time in the business world, this issue remains complex and comprehensive.

Keywords: Cooperative Education. Governance. Cooperation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Área de abrangência da Cresol Vale Europeu	27
Figura 2: Governança das organizações cooperativas.....	43
Figura 3: Programa Juntos e seus quatro eixos de ações.....	66
Figura 4: Programa Universidade do Conhecimento do Sistema Cresol.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abrangência da Cresol Vale Europeu, após o processo de união das cooperativas singulares de origem.....	27
Quadro 2: Informações socioeconômicas da Cresol Vale Europeu.....	28
Quadro 3: Relação de entrevistados durante a pesquisa de campo.....	30
Quadro 4: Atribuições da Diretoria Executiva e Conselho de Administração da cooperativa.....	43
Quadro 5: Principais problemas na gestão das cooperativas e suas consequências.....	51
Quadro 6: Distinções entre o modelo tradicional (educação bancária) e o modelo dialógico (educação libertadora).....	55
Quadro 7: Resultados das ações relacionadas ao 5º princípio do cooperativismo na cooperativa Vale Europeu, a partir dos indicadores sugeridos por Drumond (2010).....	76
Quadro 8: Avaliação da ação educativa Agentes na CVE.....	83
Quadro 9: Avaliação da ação educativa Trilha do Conhecimento na CVE.....	89
Quadro 10: Avaliação da ação educativa Gercoop na CVE.....	95
Quadro 11: Efeitos das ações educativas na governança da CVE.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI Aliança Cooperativa Internacional

BC Banco Central do Brasil

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CRESOL Cooperativa de Crédito com Interação Solidária

CREA Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia

CVE Cresol Vale Europeu

FATES Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

GERCOOP Capacitação em Gestão e Relacionamento em Cooperativas de Crédito

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LEMATE Laboratório de Estudos da Multifuncionalidade Agrícola e do Território

OCB Organização das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UNICOPAS União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	19
1.2 JUSTIFICATIVA	23
1.3 OBJETIVO GERAL	24
1.4 METODOLOGIA	25
1.4.1 Contexto empírico	25
1.4.2 Procedimentos metodológicos	28
1.4.2.1 Fases da pesquisa	29
1.4.2.2 Métodos e técnicas de coleta de dados	32
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	33
2 BREVE EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO	34
3 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À GOVERNANÇA COOPERATIVA: UMA ADAPTAÇÃO DIFÍCIL E NECESSÁRIA	40
3.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO NA GOVERNANÇA COOPERATIVA NO BRASIL	45
3.1.1 Desafios da gestão democrática em termos sociais e econômicos	48
4 O PAPEL ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA	51
4.1 AS IDEIAS PEDAGÓGICAS E AS TEORIAS DE EDUCAÇÃO	53
4.2 A EDUCAÇÃO NA COOPERATIVA	59
4.2.1 A gestão do conhecimento na cooperativa	62
4.2.2 A prática cooperativista do princípio Educação, Formação e Informação	63
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
5.1 A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NA COOPERATIVA VALE EUROPEU	67
5.1.1 Agentes Comunitários de Desenvolvimento	82
5.1.2 Trilha do conhecimento	88
5.1.3 Gercoop	94
5.1.4 Efeitos das ações de educação na governança da CVE	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES/COLABORADORES/CONSELHO DO SISTEMA CRESOL	112

APÊNDICE B - APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PARTICIPANTES DAS AÇÕES EDUCATIVAS DA CRESOL	114
--	------------

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, no Brasil e em outras partes do mundo, nota-se que muitas cooperativas adotam um modelo de governança de natureza econômico empresarial e fundamentado na lógica capitalista. Porém, ao pensar o futuro do cooperativismo, não há como dissociar o seu desenvolvimento econômico dos seus objetivos sociais e ambientais. Assim, uma cooperativa que atua num determinado território tem um compromisso intrínseco com os seus moradores: proporcionar conhecimento por meio de programas e processos educativos voltados para o desenvolvimento pessoal e coletivo.

Parece ser consenso em todas as correntes de pensamento que a melhor de mudar as atitudes das pessoas é ampliar seus recursos educacionais, dotando-as de mais e melhor capacidade cognitiva e maior conhecimento a respeito do mundo em que vive. Para ser plena, a educação depende de recursos e da colaboração de outras pessoas e grupos sociais mais educados e experientes, capazes e dispostos a apoiar os educandos. Por isso, a educação anda em conjunto com a cooperação e a solidariedade. De acordo com o quinto princípio do cooperativismo, estabelecido em 1844 na Inglaterra pelos Pioneiros de Rochdale, e seguido até hoje, as cooperativas necessitam prestar educação, formação e informação aos cooperados e comunidade. A cooperativa cria espaços para debate, aprendizagem e troca de saberes que se mostram importantes para constituição de um indivíduo como cidadão e para gerar organizações coletivas, preocupadas com as pessoas e com ações de fortalecimento do desenvolvimento sustentável.

Como salienta Imen (2017), as cooperativas possuem três características e desafios comuns: primeiro, satisfazer as necessidades coletivas de modo eficaz e eficiente; em segundo, a concretização de um modelo de gestão democrático e participativo; e terceiro, o compromisso individual e coletivo em contribuir para transformação da sociedade de forma justa e igualitária. Portanto para a cooperativa atender a comunidade com formação/educação/informação é essencial que ela atue no meio social de modo coerente com seus princípios e valores.

Princípios e valores estes que quando aplicados às cooperativas do Sistema Cresol, objeto de estudo do presente trabalho, nasceram sob a perspectiva do chamado cooperativismo solidário, um movimento que defende as cooperativas como instrumento de transformação e emancipação de segmentos socialmente marginalizados (BÚRIGO, 2007). Desde 1995, quando foi constituído no interior do estado do Paraná, este Sistema cultiva a essência da agricultura familiar, a principal categoria social que lhe deu sustentação política

e legitimidade social para ser constituído. O cooperativismo solidário, especificamente no caso do ramo crédito, possui a característica de mobilizar a organização do quadro social¹ para desenvolver a economia financeira com base em ações não apenas pautadas pela busca do lucro, perseguindo alcançar um equilíbrio dessas ações com outros objetivos sociais e ambientais. Na defesa de relações socioeconômicas mais justas e sustentáveis, as cooperativas precisam ampliar a educação de seus membros, de modo a garantir a participação, autonomia, representação e criação de mecanismos que possibilite aos associados se apropriarem dos instrumentos de produção e gestão dessas organizações. Assim, educar para cultura cooperativista significa resgatar a identidade e manter vivos os ideais do cooperativismo. Para tanto, a educação cooperativista deve em primeiro lugar estimular a cultura da cooperação. Na visão de Valdemiro (2009), ser cooperativista é, no mínimo, se socializar e integrar-se à sociedade como um de seus servidores. O cooperativismo torna-se, então, um estilo de vida para muitos que o praticam. Promover uma crescente apropriação da história e dos elementos fundamentais para o modo da cooperativa ser e estar inserida no mundo. Ainda mais quando se trata do cooperativismo solidário, que possui papel intrínseco e fundamental na educação cooperativista. Dessa forma, a educação dentro da cooperativa vem no sentido das origens, raízes e legados do cooperativismo. Isso permite reconhecer a identidade cooperativa e saber que rumos e decisões podem determinar à instituição (MARIA TERESA SIRVENT, 2005).

Para a educação na cooperativa ter papel fundamental na construção de conhecimento, promoção de valores e convivência social, ela precisa conseguir ajudar os cooperados a se educarem para a cooperação, gerando aprendizagem necessária aos fins do trabalho coletivo (FRANZ, 2002). No entanto, como esta dissertação abordará mais adiante, há diferenças quando se fala em um processo educativo, e num programa de educação. Aqui entende-se por processo uma matriz de aprendizado contínuo e informal que vai além dos programas, formações e ações pontuais que a cooperativa executa. Já um programa, em geral, é uma prática formal que se baseia em procedimentos, manuais e instruções que determinam seu funcionamento, podendo se distinguir ainda por estar composto por elementos e conteúdos de caráter mais formativo e/ou educativo.

Portanto, em relação aos programas de educação e formação, também há distinções. A formação leva ao cooperado o conhecimento técnico e objetivo, para um fim. A educação proporciona, além do conhecimento técnico, uma profunda reflexão sobre a realidade do próprio cooperado, por meio da sua participação e troca de experiências com os demais

¹ Neste trabalho, para delimitação da noção de quadro social tomam-se como base os próprios cooperados, ou seja, os donos da cooperativa e que fazem parte dela. Não se trata de uma nova instância de representação como é encontrado na literatura contemporânea, com o termo OQS (organização do quadro social).

cooperados. De acordo com Ferreira e Silva (2015), para que essa troca de saberes a partir de ações educativas, aconteça de fato em uma cooperativa, em primeiro lugar os associados necessitam se identificar com a sua organização. Sentir-se parte da cooperativa. O que acaba tornando-se um desafio, uma vez que a cooperativa precisa usar de estratégias de aproximação com a comunidade e com outras organizações, sem deixar de lado seus valores e princípios. Essa é uma questão relevante e que interfere na governança e nos modelos de administração adotados pela cooperativa (FERREIRA; SILVA, 2015).

Uma cooperativa é uma organização complexa. Para Frantz (2002), uma organização cooperativa é estruturada teoricamente com uma associação de pessoas e não de capitais. Pode-se defini-la como uma sociedade de pessoas que, por meio de uma empresa cooperativa, atua em favor das necessidades econômicas e sociais. Os cooperados estabelecem uma relação mais ampla com a cooperativa do que com outras organizações. Ao mesmo tempo em que são seus usuários, usufruindo dos seus serviços e assistência, são donos e investidores da organização. Por ser ao mesmo tempo um empreendimento econômico e uma associação de pessoas que não vivem isoladas, é necessário equilibrar essa dualidade e construir modelos de governança adaptados à sua realidade interna e ao ambiente social das comunidades em que atua. Num contexto mais amplo nota-se que no mundo contemporâneo muitas cooperativas se encaminham para a adoção e fortalecimento de um modelo de governança desequilibrado, focado em ações de natureza econômica, fundamentadas na ordem mercantil capitalista, em detrimento das necessidades de cunho social e ambiental. Porém, baseado em sua história e potenciais em termos organizacionais e nos desafios do desenvolvimento sustentável, ao se pensar o futuro do cooperativismo não se deve dissociar o seu desenvolvimento econômico dos seus objetivos sociais, ambientais, já que “não há um modo único de organização da economia que seja a expressão de uma ordem natural” (LAVILLE, 2014, p. 71). Com isso, nota-se que a cooperativa não é uma organização que precisa se adaptar passivamente ao modelo econômico-administrativo vigente. Pelo contrário, ao tentar se enquadrar nos padrões econômicos dominantes muitas vezes acaba adotando condutas de gestão oriundas das organizações não cooperativas, num processo mimético ou de “isomorfismo institucional” (LAVILLE, 2014), que parece desfigurar sua essência.

No Brasil, a compreensão do formato da organização cooperativa está respaldada pela Constituição Federal e detalhada na Lei nº 5764/1971. A tal lei estrutura o cooperativismo nacional, mas não estabelece mecanismos suficientes para lidar com a questão do isomorfismo e com a dualidade de ser um empreendimento econômico e uma associação social, possuindo freios efetivos que impeçam a valorização excessiva de uma das partes dessa organização complexa.

Por outro lado, convém citar que dentro da fundamentação jurídica das cooperativas dada pela lei citada acima, existe um caminho para se tratar desses desafios. A presença de fundo legal e obrigatório adotado pelo movimento cooperativista denominado Fates – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social constituído de no mínimo 5% (cinco por cento), das sobras líquidas apuradas no exercício anterior². Este fundo, portanto, indica uma fonte de recurso que devem ser empregada para trabalhos de educação, formação e informação cooperativista nesse ambiente organizacional, destinado aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa. Sendo que a organização pode escolher dispor dos 5% obrigatórios previstos em Lei ou aumentar esse percentual, como no caso das cooperativas Cresol que atualmente dispõe de 15% das sobras líquidas anuais destinadas ao Fates.

Outra ressalva é que particularmente no ramo financeiro há esforços legais específicos para o aprimoramento dos modelos de governança das cooperativas. Em 2008, o Banco Central do Brasil (BC) criou um conjunto de diretrizes e normas que indicam caminhos para as cooperativas financeiras obtenham êxito em suas práticas de governança, com um olhar sobre as estratégias de participação, representatividade, educação cooperativista e gestão descentralizada. Desenvolvido por uma equipe de servidores do BC e referendadas por representantes do cooperativismo, tanto o documento intitulado como “Governança Cooperativa: Diretrizes para as Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito” quanto a sua nova versão “Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito”, publicada no ano seguinte, mostram a atenção das instâncias oficiais nacionais frente ao cenário atual do cooperativismo financeiro brasileiro (BANCO CENTRAL, 2008; 2009). A intersecção formal da educação na governança é um dos pontos que mais salta aos olhos nestes documentos. Eles defendem a profissionalização de membros da cooperativa, como deixam clara a necessidade de mecanismos de capacitação e qualificação permanente dos membros estatutários (dirigentes, cooperados e equipe técnica) para o melhor funcionamento e compreensão de seu papel na sociedade. Para alcançar seus propósitos econômicos e poder diferenciar-se dos bancos comerciais em termos competitivos, a cooperativa financeira deve atuar numa lógica de proximidade. Uma das formas mais importantes para fazer essa aproximação com o quadro social e comunidade, nasce das estratégias de educação adotadas pela cooperativa e dos mecanismos pelos quais esses esforços que estejam associados à sua política de governança.

Vale salientar ainda a presença de outra estrutura jurídico-institucional destinada a atender a demanda educacional das cooperativas brasileiras. Em 1998 surgiu o Serviço

² Artigo 28, Inciso II dispõe sobre o tema.

Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), uma organização ligada ao sistema “S” focada na promoção de serviços de apoio às cooperativas, com ações relacionadas à educação cooperativista, a expansão da cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras (ACERVO OCB, 2019). No entanto, o Sescoop não resolveu por completo a forte demanda de orientação educativa e os desafios decorrentes da baixa cultura cooperativista existente na população, até porque surgiu inicialmente para atender demandas das cooperativas ligadas à OCB³, e nem todos os sistemas cooperativos brasileiros possuem o mesmo posicionamento político e estão filiadas a essa organização de representação. Muitas cooperativas não possuem filiação alguma ou outras se sentem representadas por sistemas independentes, como as ligados ao movimento cooperativista da economia solidária, que tem como órgão representante a Unicopas (União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias). Mesmo assim, nos últimos anos o Sescoop tem avançado suas ações no auxílio à educação para as cooperativas, inclusive na formulação de materiais, cursos e no apoio a alguns projetos desenvolvidos fora da alçada da OCB.

Ainda no arcabouço que dá suporte ao processo educativo cooperativo que será discutido neste trabalho merece menção o Cresol Instituto, estrutura criada pelo Sistema Cresol para tratar do 5º princípio do cooperativismo⁴. Constituído em 2005, O Cresol Instituto tem como objetivo desenvolver programas e materiais específicos de educação/formação cooperativista que sirvam de apoio às cooperativas do Sistema e à comunidade.

A presente pesquisa analisará os processos em torno da educação cooperativa por meio de um estudo empírico efetuado na cooperativa de crédito singular Cresol Vale Europeu (CVE)⁵. Atualmente, a Cooperativa possui mais de 25 mil cooperados, tendo 36 agências de relacionamento (antigos postos de atendimento cooperativos) distribuídas na região da Grande Florianópolis, Norte do Estado e Alto Vale do Itajaí, o que a torna uma das maiores cooperativas do Sistema Cresol⁶. O trabalho de campo foi realizado principalmente junto às sedes das cinco antigas cooperativas que se unificaram para criação da Cresol Vale

³ Organização das Cooperativas do Brasil (OCB). Entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional, integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema cooperativo.

⁴ Cresol Instituto foi renomeado em 2019, sendo chamado anteriormente de Infocos (Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário). Atualmente é coligado a Cresol Confederação (3º grau), para desenvolver e realizar os processos educacionais a serem aplicados nas centrais (2º grau) e singulares (1º grau) da Cresol em todo o Brasil e colaborar com organizações cooperativas de outros países.

⁵ A partir de meados de 2018 a CVE iniciou seu processo de união com outras 04 cooperativas do litoral catarinense, localizadas nos municípios de Botuverá, São João do Itaperiú, Ituporanga, Águas Mornas e Schroeder. Aqui, o processo de união não é o foco do trabalho e sim o processo de educação cooperativista que se desenvolveu a partir da estruturação dessa nova estrutura cooperativa.

⁶ A CVE possui ainda em sua área de abrangência um município do Paraná e alguns no interior do Rio de Janeiro.

Europeu, situadas nos municípios de Águas Mornas, Botuverá, Schroeder, São João do Itaperiú e Ituporanga.

Ao analisar a trajetória do Sistema Cresol percebe-se que esta organização possui historicamente uma dinâmica importante de envolvimento com o quadro social (especialmente com o público da agricultura familiar) e com a comunidade (especialmente do meio rural). Durante o período desta pesquisa observou-se que a CVE desenvolvia um total de dois programas que se desdobravam em quinze ações educativas e de formação diferentes. Diante dos desafios para se abordar todos esses processos educativos, face à complexidade existente de uma organização cooperativa do porte da CVE, essas quinze ações serão retratadas e abordadas de maneira conjunta, a partir do referencial teórico e dos indicadores sugeridos em Drumond (2010). Para complementar a pesquisa, três dessas iniciativas de educação/formação serão analisadas em maior profundidade, de modo a se compreender melhor a dinâmica das ações educativas e como elas influenciam na governança e no cotidiano da cooperativa, levando em conta os diferentes grupos que formam seu contexto social: conselheiros (dirigentes), colaboradores (funcionários); e cooperados que são lideranças de comunidade.

1.1 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Este trabalho surge de uma frequente preocupação que há tanto no debate teórico do cooperativismo quanto nos seus efeitos práticos no contexto social. A necessidade de implementação de mecanismos da educação cooperativista, profissionalização da governança cooperativa que ao mesmo tempo reforce a identidade cooperativista é tema recorrente em âmbito nacional do movimento cooperativo, como citado anteriormente.

No entanto, ao buscar subsídios sobre educação cooperativista na literatura acadêmica, particularmente no Brasil nota-se que há pouca densidade nas pesquisas e o uso recorrente de definições vagas sobre o conceito, revelando que o tema não é explorado suficientemente na agenda científica. O que torna mais difícil a sua compreensão em termos analíticos, uma vez que não há parâmetros próprios forjados dentro do movimento cooperativo, cada organização cooperativa acaba criando formas particulares de levar adiante seus meios de educar, recorrendo a premissas empíricas e teóricas que demonstram um quadro de alto isomorfismo com experiências educacionais desenvolvidas em ambientes não cooperativos.

Em uma rápida análise no Google acadêmico, os trabalhos de educação cooperativista apesar de não conceituarem sobre o próprio tema, se preocupam em deixar alguns questionamentos no ar, tais quais: como operacionalizar o 5º princípio cooperativista

(educação, formação e informação); como elevar o nível de participação e fidelização do cooperado nas atividades da cooperativa; organizar o quadro social; capacitar o quadro social para que exerça a sua natureza de usuário e dono do empreendimento cooperativo; formar lideranças internas da cooperativa ou pessoas da comunidade para sucessão dos cargos estatutários; elevar a participação dos cooperados em momentos decisórios como as assembleias e por fim, como desmistificar a falácia de que a cooperativa tende a ser vista como uma organização de caridade.

Em muitos ambientes a educação virou jargão, o que prejudica ainda mais a compreensão da transformação que causa na vida de quem tem oportunidade de se reconhecer em um processo educativo e transformar-se com ele. Quando se fala em educação na cooperativa, muitas vezes se imagina que deva existir um local específico para isso, formalizado, com escola, sala de aula, paredes, e uma aprendizagem de longo prazo. No entanto, a educação está em qualquer ambiente e para qualquer pessoa e momento. Com isso, dá a impressão de que a educação é direcionada sempre para o outro e não para o próprio executor das ações educativas ou para os que não participam dos eventos educativos formalizados. Essa falta de consciência e compreensão, por parte de todos envolvidos com a cooperativa, traz a pouca valorização dos processos formais de educação/formação, que são as ações e programas. Nesse sentido, diversos autores apoiam a visão de que a educação cooperativista deve incentivar cada sujeito envolvido a superar seus limites pessoais, dando a noção de que é importante promover a educação como benfeitora do crescimento do indivíduo e não só da organização cooperativa. Assim, o envolvimento do indivíduo tende a se reverter em uma maior identificação com a cooperativa, que faz com que seu papel como dono, colaborador ou cooperado seja mais ativo (CRAIG, 1980; BRYNE E MC CARTHY, 2005; MARTIN, 2009; JUSSILA E TUOMINEM, 2010).

Entretanto, a educação é um termo amplo e que por vezes na prática parece algo que não faz parte da gestão geral da cooperativa, ou que pode ser reduzida apenas à sua agenda social. Em função dessa amplitude e baixa cultura cooperativista, tratar da educação no dia a dia da organização ainda causa estranheza, parecendo algo muito distante do negócio cooperativo, ou que contribui pouco para o desenvolvimento da sua gestão econômica. É possível perceber que no mundo cooperativo pouco se fala a palavra educação, a qual representa um tabu, pois culturalmente no Brasil e América não é tão levada a sério e possui até cunho de obrigatoriedade, como será abordado ao longo desse texto. O que acontece de fato é que na cooperativa existem diversas entradas informais para se falar de educação, que deveria estar enraizada entre as áreas ou setores internos da cooperativa, já que educar os cooperados, colaboradores e comunidade é uma missão do cooperativismo.

Não obstante esse quadro de pouca atenção ao tema é comum que nas cooperativas de maior porte haja um setor interno que organiza as iniciativas de educação cooperativista e faz lembrar que isso deve ser colocado em prática, mesmo que muitos dirigentes e gestores possam não dar a devida importância ao assunto. Setor este que evita citar a palavra “educação” em sua denominação e se limita superficialmente a denominar-se como: setor de relacionamento com o cooperado, formação social, organização de quadro social, desenvolvimento cooperativo e outras denominações que tangem o mundo real do cooperativismo. Ou seja, é um problema real que banaliza a importância e entendimento da educação já dentro da cooperativa por parte de colaboradores, dirigentes, conselho e cooperados. Isto é, a educação dentro da cooperativa nada mais é do que um pequeno reflexo da importância do que é a educação para a sociedade atual.

Ao mesmo tempo, dentro dessa perspectiva, observa-se que a educação cooperativista tem um grande desafio para ganhar densidade dentro do movimento cooperativo. Trata-se de suas relações com um tema que também ressuscita muita discussão, a governança das cooperativas.

Segundo Wilson (2014) a governança no cooperativismo, pode ser determinada pela alta participação e informação de seu quadro de associados. Isso conseqüentemente promoverá (ou não) um número considerável de cooperados aptos a participar dos comitês gestores do empreendimento de maneira produtiva. Nesse viés, educar os envolvidos é essencial para o futuro da organização. Para o autor, essa questão se torna ainda mais relevante à medida que as cooperativas crescem, o número de cargos eletivos diminui em relação ao total de membros do quadro social e estruturas mais complexas de governança se desenvolvem (WILSON, 2014). É exatamente neste ponto que dois temas tão relevantes para o cooperativismo atual se encontram e se complementam na prática.

Com isso, ao mesmo tempo em que é exigido das cooperativas que se realize qualificação e capacitação profissional, pouco se tem avançado em como isso se dá em termos práticos dentro da sua complexa estrutura de governança. Ao mesmo tempo, os processos denominados de educativos muitas vezes têm na realidade um cunho formativo, técnico-instrumental e pouco reflexivo, tanto na sua concepção pedagógica quanto na operacionalização. Assim, a educação dentro da cooperativa volta-se mais para o mundo corporativo e pouco para o cooperativo, fortalecendo muitas vezes um viés ligado ao repasse de informações, treinamento profissional.

Por conta da baixa escolaridade existente no Brasil, as cooperativas que crescem e necessitam aprimorar a gestão e as formas de governança percebem a necessidade de atender uma forte demanda de formação para o quadro social, funcionários e principalmente para dirigentes e diretores. No cooperativismo financeiro, isso fica claro na Resolução do Banco

Central n. 4.434 de 05 de agosto de 2015, quando cita a promoção de formação e capacitação para membros estatutários, colaboradores (funcionários) e cooperados. É frequente a pressão que as cooperativas encontram no seu dia a dia para construir conselhos dirigentes capacitados e aptos para lidar com a responsabilidade da tomada de decisão de uma organização com grande aporte de recursos financeiros e que impactam toda uma sociedade local, como é o caso da Cresol Vale Europeu. Isso porque uma parte dos seus conselheiros são cooperados com vínculo principal na agricultura e por vezes não possuem estudo formal exigido para estar à frente de uma grande organização financeira. Assim, é possível que esses membros sintam-se intimidados a dar sua opinião perante outras pessoas que possuem maior nível de escolaridade e capacidade para interpretar gráficos, números e outras informações escritas. Aqui se corre o risco de centralização de poder em torno dos mais esclarecidos e de ter uma parcela de pessoas não interessadas realmente no futuro da cooperativa, ocupando cargos estatutários. Ainda que o estudo formal possa não ser um fator determinante de melhores ou piores escolhas para a cooperativa, é imprescindível educar e formar esses membros para que eles transformem a sua própria realidade, possibilitando ter segurança para questionar e se expor, a partir do conhecimento adquirido sobre si e sobre os rumos da cooperativa. Já a educação/formação da liderança cooperativa repercute no cooperado de maneira direta, espelhando o grau de confiança na organização. Para tanto, a liderança comunitária cooperativista necessita estar sempre munida de conhecimentos e informações para ter embasamento e segurança nos dados e opiniões debatidos junto aos demais cooperados. Ou seja, a educação e formação tem efeito latente para que todos os envolvidos na cooperativa possam exercer seu papel de dono da cooperativa.

É sabido que existem inúmeras iniciativas de formação/processos educativos dentro do Sistema Cresol, porém de que forma essa educação/formação influencia na gestão da cooperativa? Como são pensados os processos educativos do Sistema? Que resultado se espera de realizar essas formações? Muitas são as questões que ao pensar na educação na cooperativa, vem em mente.

Devido aos limites deste trabalho este estudo não vai analisar os programas educacionais praticados no cooperativismo brasileiro, nem mesmo tem a pretensão de abordar em profundidade todas as ações desenvolvidas pelo Sistema Cresol em torno do 5º princípio. Como no cotidiano de uma organização cooperativa as ações educativas podem se processar de maneira oculta, difusa e informal, em alguma medida essa limitação do estudo aplica-se igualmente às atividades desenvolvidas pela CVE, a cooperativa singular escolhida para municiar a dissertação em termos empíricos. Ou seja, sabe-se que o esforço empreendido pela autora para analisar as ações educativas não conseguiu abordar todos os momentos em que ela pode ter ocorrido no dia a dia da referida cooperativa.

Tendo em conta esses pressupostos, esta pesquisa procura responder a seguinte questão norteadora: como a cooperativa Cresol Vale Europeu compreende teoricamente e desenvolve ações relacionadas ao quinto princípio do cooperativismo – educação, formação e informação e qual o papel dessas ações na governança e na qualificação de conselheiros, dirigentes, colaboradores e cooperados.

Além de uma análise mais geral das ações educativas executadas pela Cresol Vale Europeu, por meio dos programas Juntos e Universidade do Conhecimento, a lupa deste estudo se volta para três dessas ações. Essas ações foram selecionadas devido a sua importância e por estarem direcionadas para três públicos diferentes que integram a organização. A primeira, chamada de Agentes Comunitários de Desenvolvimento, visa proporcionar uma ação educacional para **cooperados** líderes na comunidade que desejam assumir ou não um papel de destaque na gestão da cooperativa. A segunda ação, denominada Trilha do Conhecimento, é voltada ao corpo técnico de **colaboradores** a CVE, e enfatiza temas profissionalizantes e o relacionamento com o cooperado, tendo em conta os princípios e valores do cooperativismo. Por fim, a ação denominada de Gercoop – Curso de Capacitação em Gestão e Relacionamento em Cooperativas de Crédito –, foi criada pelo Sistema Cresol há muitos anos com o intuito de dar conta da educação e formação de **conselheiros**, enfatizando o seu papel na gestão e governança das cooperativas singulares.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esse estudo justifica-se também pelo baixo número de pesquisas e análises científicas relacionadas ao tema da educação cooperativista no Brasil.

As razões pessoais para escolha deste tema partiram inicialmente de uma disciplina realizada durante o curso de graduação em Agronomia na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) denominada Vivência em Agricultura Familiar. Esta, e depois outras disciplinas da área de Desenvolvimento Rural da UFSC, levaram a compreensão dos diferentes mundos vividos entre o rural e o urbano. Depois, a experiência se fortaleceu com o período de envolvimento como bolsista do Laboratório de Estudos da Multifuncionalidade Agrícola e do Território (Lemate), durante o qual se pode-se aprofundar estudos da realidade rural por meio da contribuição na elaboração da Série Retratos da Agricultura Familiar, incluso as viagens promovidas pelo Laboratório para os locais interioranos do estado de Santa Catarina. Além disso, o contato constante com professores da área de Desenvolvimento Rural, muito ajudou no despertar pelo interesse no tema. Assim, o trabalho de conclusão de curso em Agronomia (UFSC), realizado em 2017, foi sobre um programa específico de educação cooperativista da Cresol, denominado “Agentes Comunitários de

Desenvolvimento” nos quais alguns aprofundamentos teóricos iniciais foram desenvolvidos pela autora.

A educação sempre foi um tema pessoalmente relevante e transformador para a autora, visto que desde pequena recebeu influência dos pais, que trabalham na área da educação. Eles inspiraram essa aproximação nas inúmeras rodas de conversa sobre os desafios da educação, trazendo exemplos práticos das suas vivências na área. Por fim, a motivação veio do trabalho profissional no desenvolvimento, organização e execução dos programas educacionais da Cresol Vale Europeu, onde a autora atuou como técnica de 2017 a 2020. Em 2021 passou a trabalhar com organização e execução de ações e programas de educação cooperativista na CredCrea - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais do CREA do Estado de Santa Catarina. Esta Cooperativa singular é filiada ao Sistema Ailos. Os desafios dessa prática inspiraram a autora a aprofundar-se no mundo da educação cooperativista, por meio da pesquisa, leituras e escritos. Atualmente, como membro do Lemate, a autora participa também da execução de um projeto aprovado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) sobre o tema da educação cooperativista em cooperativas, intitulado “Educação em Cooperativas de Crédito Solidárias em Santa Catarina”⁷ o que permite qualificar a presente dissertação.

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta dissertação é analisar como o quinto princípio do cooperativismo – educação, formação e informação – é compreendido e aplicado na Cresol Vale Europeu e como as ações educativas influenciam na governança e na qualificação de conselheiros, dirigentes, colaboradores e cooperados.

Para alcançar essa finalidade, a pesquisa propõe os seguintes objetivos específicos:

- a) Discutir a importância das ações educativas para melhoria dos sistemas de governança e gestão cooperativa e fortalecimento da participação do quadro social.
- b) Identificar e caracterizar os programas e ações de educação e formação desenvolvidos pelo Sistema Cresol, especialmente os aplicados na Cresol Vale Europeu, sob ponto de vista das metodologias e conteúdos aplicados.

⁷ No final de setembro de 2018, o Lemate aprovou um projeto na chamada pública CNPq/Sescoop 007/2018 – Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação em Cooperativismo com o objetivo de estudar os programas educacionais e de formação da Cresol Vale Europeu (citado na Justificativa). Alguns resultados preliminares desse projeto estão publicados em BÚRIGO; ROVER; FERREIRA (2021).

- c) Estudar as ações Agentes Comunitários de Desenvolvimento, Trilha do Conhecimento e Gercoop avaliando como os conselheiros, dirigentes, colaboradores e lideranças da comunidade compreendem e se posicionam em relação a suas influências na gestão, na governança, na vida pessoal dos participantes e na relação da Cooperativa com a comunidade.
- d) Apresentar sugestões para o aprimoramento das ações educativas da Cooperativa Cresol Vale Europeu.

1.4 METODOLOGIA

A apresentação da metodologia da pesquisa está dividida em dois blocos. O primeiro apresenta brevemente a história de formação da Cooperativa – objeto deste estudo – e tem o propósito de contextualizar o ambiente onde podem acontecer expressões da realização do quinto princípio do cooperativismo: educação, formação e informação. A segunda explica os procedimentos metodológicos e etapas que foram mobilizadas neste trabalho.

As sugestões para fortalecer as ações educativas da cooperativa, referente ao objetivo “d” desta dissertação, estão indicadas nas considerações finais deste trabalho.

1.4.1 Contexto empírico

No fim da década de 1980, as lutas populares de agricultores do Sudoeste do Paraná, em prol do acesso ao crédito rural e da construção de alternativas para o futuro da agricultura, levaram à estruturação de um sistema de financiamento para a agricultura familiar (CRESOL INSTITUTO, 2016). Denominado de Fundo de Crédito Rotativo (FCR), esse sistema administrava recursos vindos de organizações filantrópicas europeias, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da agricultura familiar no Brasil, financiando estruturas produtivas aos agricultores que não acessavam linhas de crédito no sistema financeiro convencional. Esse fundo era coordenado pela Associação de Estudos, Assistência e Orientação Rural (Assesoar), localizada em Francisco Beltrão. O crescimento desse fundo gerou muitos ensinamentos mas também apontou as dificuldades de gestão informal de recursos financeiro. Por volta de 1995, suas lideranças resolveram replicar parcialmente o modelo de criação de cooperativas de crédito, desvinculadas das grandes cooperativas de produção agrícola, que estava mobilizando os agricultores familiares de algumas regiões de Santa Catarina, para constituir o Sistema Integrado de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol. (INSTITUTO DE FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO, 2016). Muitos outros fatores auxiliaram na expansão inicial do Sistema

Cresol, tal como o surgimento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, criado pelo Governo Federal, em 1995, mas o trabalho educativo que era desenvolvido pela Assesoar nas comunidades rurais, pelas organizações sindicais e por outros movimentos populares que defendiam a agricultura familiar colaboraram decisivamente para o sucesso inicial do Sistema.

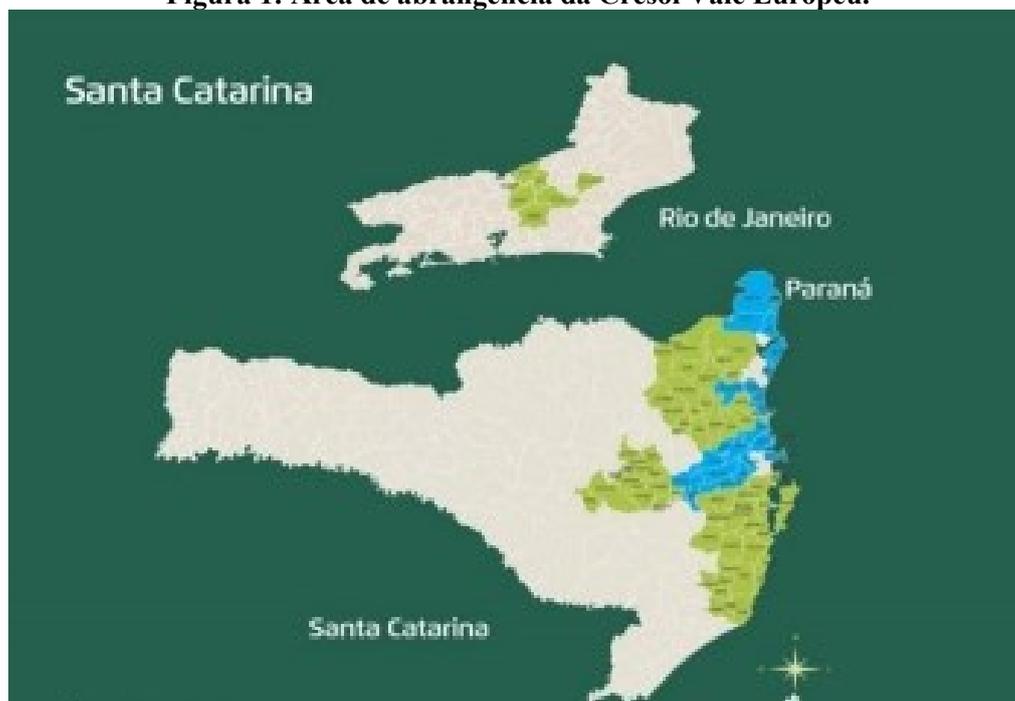
Desde 1995 até hoje, se encontra a sede de uma de suas cooperativas de segundo grau, a Central Cresol Baser no Paraná. O Sistema cresceu continuamente difundindo-se para várias regiões do país. Hoje atua por meio de centenas de unidades de atendimento que atendem mais de meio milhão de associados, baseadas em cooperativas singulares, quatro centrais e uma confederação de crédito (cooperativa de terceiro grau). Essas organizações estão presentes em dezessete estados, situados em todas as regiões do país. Em 2005, a importância estratégica da educação e formação para colaboradores, conselheiros e comunidade deu origem ao Cresol Instituto. (CONFEDERAÇÃO CRESOL, 2021).

Ainda em 2005, em Águas Mornas, município da Grande Florianópolis, os agricultores familiares, com o auxílio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais desse município, criaram uma cooperativa de crédito voltada aos seus interesses, seguindo o movimento de expansão do cooperativismo solidário que ocorria em muitas partes do sul do Brasil. Apesar de já produzirem alimentos com qualidade e estarem próximos da capital e de grandes centros de abastecimento – um dos fatores relevantes para seu relativo sucesso econômico – lhes faltava ajuda financeira suficiente para aprimorar sua produção e impulsionar o desenvolvimento do meio rural do município com a diversificação de suas atividades. Havia necessidade de mudar as compreensões acerca dos processos de transformação no campo desencadeados pela modernização da agricultura.

Foi uma iniciativa ousada, porém necessária para aqueles tempos em que havia apenas bancos atuando na região. Fruto de seu trabalho, a Cresol Águas Mornas, como era anteriormente chamada, se adaptou às necessidades da região, trazendo inúmeros ganhos socioeconômicos. De acordo com a crescente tendência da centralização e fortalecimento das cooperativas, no ano de 2018 a Cresol Águas Mornas passou por um processo de incorporação com outras quatro cooperativas do litoral catarinense: Cresol Botuverá, Cresol Schroeder, Cresol São João do Itaperiú, Cresol Ituporanga. O que resultou então na constituição da Cresol Vale Europeu (CVE).

Atualmente a CVE possui em seu quadro 36 agências de relacionamento e mais de 26 mil cooperados. Está presente na sua área de abrangência em 103 municípios catarinenses e região serrana do Rio de Janeiro (Figura 1).

Figura 1: Área de abrangência da Cresol Vale Europeu.



Fonte: Cresol Vale Europeu

Com o processo de união das cooperativas singulares de Águas Mornas, Vale Europeu (Botuverá), Alto Vale, Schroeder e São João do Itaperiú, a Cresol Vale Europeu tornou-se uma das maiores cooperativas do Sistema Cresol (Quadro 1).

Quadro 1: Abrangência da Cresol Vale Europeu, após o processo de união das cooperativas singulares de origem.

NOME DA COOPERATIVA ANTERIOR	ÁREA DE ABRANGÊNCIA (MUNICÍPIOS)
Cresol Águas Mornas	Águas Mornas (município sede), Angelina, São Bonifácio, Anitápolis, Antônio Carlos, Governador Celso Ramos, Biguaçu, São Pedro de Alcântara, Major Gercino, São José, Laguna, Paulo Lopes, Pedras Grandes, Gravatal, Braço do Norte, São Martinho, Armazém, Imbituba, Tubarão, Capivari de Baixo, Tijucas, Palhoça, Florianópolis, Imaruí, Garopaba, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, e ainda nos municípios de Cachoeira de Macacu, São José do Vale do Rio Preto, Sapucaia, Sumidouro, Teresópolis, Trajano de Moraes e Nova Friburgo ⁸ , localizados no estado do Rio de Janeiro.
Cresol São João do Itaperiú	São João do Itaperiú (Município sede) Araquari, Barra Velha, Balneário Barra do Sul, São Francisco do Sul, Guaruva, Itapoá, Penha, Massaranduba e Balneário de Piçarras e ainda o município de Guaratuba localizado no Estado do Paraná.
Cresol Vale Europeu (Botuverá)	Botuverá (Município sede), Brusque, Guabiruba, Vidal Ramos, São João Batista, Canelinha, Nova Trento, Itajaí, Itapema, Porto Belo, Bombinhas, Leoberto Leal, Camboriú e Balneário Camboriú
Cresol Schröder	Schröder (Município sede), Jaraguá do Sul, Blumenau, Rodeio, Pomerode, Guarimir, Campo Alegre, Rio Negrinho, São Bento do Sul, Corupá, Joinville, Luiz Alves, Indaial, Timbó, Benedito Novo, Rio dos Cedros, Ascurra, Dr. Pedrinho, Gaspar, Ilhota e Navegantes.
Cresol Alto Vale	Ituporanga (município sede), Petrolândia, Imbuia, Chapadão do Lageado, Aurora, Agrolândia, Atalanta, Agrônômica, Braço do Trombudo, Trombudo Central, Rio do Sul, Otacílio Costa, Laurentino, Rio do Oeste e Palmeira.

Fonte: ROCHA (2020).

O quadro 02 apresenta mais alguns dados sobre a Cooperativa em termos econômicos e sociais, que demonstram sua posição de destaque no Sistema Cresol:

Quadro 02: Informações socioeconômicas da Cresol Vale Europeu.

ITEM /ANO	2020
Municípios atendidos	103
Agências	36
Associados	+ 26 mil
Patrimônio de Referência	R\$ 88 milhões
Depósitos totais	R\$ 367 milhões
Resultado financeiro	R\$ 8,8 milhões
Recursos administrados totais	R\$ 714 milhões

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2020), adaptado pela autora.

1.4.2 Procedimentos metodológicos

A dissertação pautou-se pela análise qualitativa de dados. A análise qualitativa não leva em conta somente dados baseados em valores numéricos, sendo formulada por busca

⁸ No início de 2021 a área de atuação da Cresol Vale Europeu aumentou, agregando mais oito municípios do estado do Rio de Janeiro, sendo eles: Macuco, Cantagalo, Cordeiro, Duas Barras, Bom Jardim, Carmo, Petrópolis e Guapimirim.

de informações documentais e por meio da coleta das opiniões dos atores envolvidos com o objeto estudado. Ou seja, aborda dados qualitativos que exigem interpretação, dependendo assim de um contato mais amplo entre o pesquisador e tais atores. A análise qualitativa possui cunho exploratório. Seu foco está no caráter subjetivo do objeto analisado. Em outras palavras, busca compreender o comportamento do entrevistado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, entre outros aspectos (ROCHA, H. 2013).

Usou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso interpretativo e a análise de conteúdo. A escolha por essa estratégia, se deu pois permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Permite ao pesquisador que considere inúmeras formas de interpretação, envolvendo a sua observação e a compreensão da noção subjetiva dos participantes (YIN, K. R.; 2001).

A seguir as fases da pesquisa, que foram realizadas.

1.4.2.1 Fases da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa contemplou quatro etapas principais. A primeira etapa está baseada na revisão de referências da literatura e na análise documental, de materiais produzidos ou veiculados pelo Cresol Instituto, especialmente em relação aos temas da educação e de metodologias empregadas pelo Sistema e pela singular Vale Europeu. A pesquisa fez uma revisão ampla da literatura especializada para compilar conhecimentos no âmbito da educação, educação cooperativista, teorias educacionais, concepções pedagógicas, governança cooperativa e desenvolvimento do cooperativismo em geral. Essa investigação preliminar subsidiou a delimitação crítica do fenômeno a ser investigado, bem como auxiliou na elaboração e teste do roteiro de entrevistas efetuadas junto ao público participante dos programas, dirigentes e colaboradores.

Foram usadas como fontes de dados secundários, artigos, livros, teses, dissertações, jornais, boletins informativos, sites, revistas, documentos institucionais, entre outros, inclusive materiais de países vizinhos, em espanhol, onde há um acervo de educação educativa mais expressivo que o de língua portuguesa. Para subsidiar a pesquisa sobre governança foram analisados em especial os materiais publicados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e os documentos elaborados pelo Banco Central como tais: Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito de 2008; Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito de 2009. Analisou também Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, publicados pela Organização das Cooperativas

Brasileiras e Também foram considerados trechos da Lei Cooperativa 5.764/71 e resoluções emitidas pelo BC.

Apesar de o tema educação cooperativista ainda ser uma lacuna na literatura em geral, foi possível conectar a teoria com a experiência prática da autora, conformando uma observação participante do processo. A autora acompanhou os processos educativos da CVE de 2017 a 2021, enquanto fazia parte do seu quadro de colaboradores.

No segundo momento, a pesquisa fez uma revisão descritiva dos programas de educação, formação e informação criados pelo Cresol Instituto e aplicados na Vale Europeu, com destaque para aplicação dos conteúdos, metodologias, tendo como recorte temporal o período entre 2018 (ano da união das antigas cooperativas) e 2020. Como já destacado acima, para aprofundar a análise foram selecionadas iniciativas da CVE que atendem a três tipos de públicos distintos e, apesar de antigas, essas iniciativas evoluíram junto com o Sistema Cresol, se remodelando e buscando atender às necessidades atuais.

O Agentes Comunitários de Desenvolvimento foi escolhido por ser uma iniciativa já presente nas antigas singulares mas que passou por constante reformulação metodológica, e adquiriu maior importância interna depois do processo de união, sendo um programa de cunho obrigatório na CVE. Tem o objetivo de ser o elo entre a cooperativa e a comunidade, sendo os olhos e ouvidos da Cresol Vale Europeu nas regiões onde atua. Também tem objetivo de formar lideranças da comunidade para assumirem cargos estatutários na cooperativa, como nos Conselhos. Outra iniciativa selecionada foi o Gercoop, que também é pioneiro no Sistema Cresol e passou por reformulações ao longo dos anos. Trata-se de uma ação bem vinculada à governança cooperativa, pois tem o objetivo de formar conselheiros eleitos, para compreenderem melhor o seu papel e função dentro da Cooperativa e do movimento cooperativo. Criado pelo Cresol Instituto e obrigatório a todos os colaboradores do Sistema, a Trilha do Conhecimento é composto de cursos de Ensino a Distância (EAD). Faz parte de uma trajetória de desenvolvimento de habilidades para cada cargo ocupado dentro da Cooperativa. Na sua maioria são cursos técnicos ou comportamentais.

A terceira etapa foi o trabalho de campo, que contou com participação em reuniões com dirigentes, assembleias e momentos de formação com funcionários (denominados de colaboradores) e cooperados, e em muitos outros momentos informais de envolvimento e observação no dia a dia da autora na cooperativa em debate. Além da autora que estava envolvida diretamente, os integrantes do projeto CNPq de educação em cooperativas, realizado pelo Lemate (UFSC) também participaram de diversos momentos de formação e observação. O caderno de campo foi útil para anotações e observações durante esse processo.

Ao todo foram entrevistadas 53 pessoas, com o público participante das ações escolhidas para esta pesquisa, incluindo colaboradores, conselheiros, diretores (da Cresol

Vale Europeu, Cresol Instituto e Cresol Baser) e cooperados da Cresol Vale Europeu (ver Quadro 03). As entrevistas se deram principalmente nas agências da Cresol dos municípios das antigas cinco cooperativas que se uniram em torno da Cresol Vale Europeu, situadas nos municípios de Águas Mornas, Botuverá, Schroeder, São João do Itaperiú, Ituporanga e também Imaruí. As entrevistas ocorreram em duas etapas, uma no ano de 2019 e outra em 2020.

Quadro 03: Relação de entrevistados durante a pesquisa de campo

Nº DE ENTREVISTADOS	PERFIL DE ENTREVISTADOS (CRESOL VALE EUROPEU, CRESOL BASER E CRESOL INSTITUTO)
04	Diretores
13	Conselheiros
17	Colaboradores
19	Cooperados

Fonte: elaborado pela autora

Nas entrevistas foram aplicados roteiros semiestruturados com questões a respeito do funcionamento dos programas educacionais (ou de formação) existentes, de modo a apurar as expectativas e sua influência esperada na governança e em relação ao quadro social. Nas agências visitadas foram realizadas entrevistas até esgotar as informações necessárias para montar um quadro analítico compatível com os objetivos da pesquisa e evitando sobreposições de opiniões.

É importante salientar que as entrevistas foram conduzidas pelos colegas integrantes do projeto CNPq de educação em cooperativas, desenvolvido pelo Lemate (UFSC)⁹. Houve o cuidado metodológico para que a autora não se envolvesse nas entrevistas, já que é uma agente direta do processo. Porém, a observação participante decorrente da atividade profissional da autora, durante a qual opiniões e posicionamentos de membros e outros atores foram registrados, tornaram-se relevantes para a pesquisa. Ou seja, além das entrevistas houve muitos momentos de observações diretas e indiretas que surgiram durante o envolvimento da autora com a prática cotidiana da cooperativa e que estão retratadas nesta dissertação.

Na quarta etapa foi realizada a tabulação, análise e sistematização dos dados das entrevistas e a elaboração da análise final e da redação da dissertação. Sua elaboração se baseou nos conhecimentos teóricos reunidos e em descobertas empíricas efetuadas durante as etapas anteriores. Também foram aproveitados dados do projeto do CNPq, já citado anteriormente.

⁹ As entrevistas realizadas na fase exploratória foram efetuadas dentro do escopo do Projeto CNPq que está sendo desenvolvido pelo Lemate e já citado no tópico “Justificativa”.

A análise dos dados foi baseada numa adaptação do modelo de indicadores especificamente do 5º princípio cooperativista descrito no trabalho de Drumond (2010), conforme se verá na descrição dos resultados.

1.4.2.2 Métodos e técnicas de coleta de dados

As técnicas e métodos para coleta de dados utilizados neste estudo envolveram a análise do tema a partir de entrevistas com roteiros semiestruturados, aplicados com o público participante das ações escolhidas para esta pesquisa, incluindo colaboradores, conselheiros, diretores (da Cresol Vale Europeu, do Cresol Instituto e Cresol Baser) e cooperados da Cresol Vale Europeu.

A coleta de dados empíricos foi obtida por meio de entrevistas com parcelas amostrais, até esgotar as informações necessárias para a pesquisa. As amostras levaram em conta o envolvimento dos entrevistados com as ações educativas da cooperativa. Portanto, o roteiro das entrevistas buscou estabelecer uma relação com a pergunta de partida e os objetivos deste estudo. Como citado anteriormente, no seu conjunto, as entrevistas foram realizadas nos municípios sede das antigas cooperativas singulares (Águas Mornas, Botuverá, Ituporanga, São João do Itaperiú e Schroeder) e no município de Imaruí.

Tanto a estrutura das amostras quanto a dinâmica e o conteúdo das questões formuladas durante as entrevistas foram estrategicamente planejados, de modo a aliar os objetivos desta investigação com as demandas oriundas de um projeto mais amplo que está em execução no Lemate envolvendo o tema da educação cooperativista (anteriormente citado), e do qual esta dissertação é parte integrante.

Foram elaborados dois roteiros semiestruturados de entrevistas, um com questões voltadas a diretores (Cresol Vale Europeu, Cresol Instituto e Cresol Baser) e conselheiros, outro para colaboradores e outro para cooperados ligados ao tema educação cooperativista. Na organização dos roteiros semiestruturados optou-se pela elaboração de questões fechadas e abertas. As questões fechadas tiveram o objetivo de identificar informações básicas, conhecimentos ou opiniões do entrevistado sobre o tema pesquisado. As questões abertas foram destinada as opiniões e observações dos entrevistados. As respostas das entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo levando em conta a questão norteadora do estudo, sendo que as mesmas foram gravadas com consentimento dos entrevistados.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é constituída por seis capítulos além desta parte inicial que tem o propósito de introduzir o tema do estudo. No capítulo dois revisa brevemente os fundamentos teóricos e históricos do cooperativismo. O capítulo três, a governança cooperativa entra em cena, abordando elementos da gestão democrática. O quarto capítulo, traz um estudo aprofundado sobre a educação cooperativista, objeto central deste trabalho. Em seguida, o quinto capítulo do trabalho reúne os resultados e análises das ações educativas pesquisadas na CVE. Por fim, o ultimo capítulo apresenta as considerações finais, contendo um conjunto de impressões e recomendações que este trabalho suscitou.

2 BREVE EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO

As primeiras formas de cooperação partiam da ação conjunta, busca coletiva por resolução de problemas, e podem ser encontradas desde muito tempo atrás. Mais especificamente na agricultura, ramo mais produtivo da economia durante muitos séculos, pode-se notar o desenvolvimento da cooperação (BÚRIGO, 2007). A própria definição de cooperativa diz muito sobre o seu objetivo.

De acordo com Hendges e Schneider (2006), o termo cooperar significa *cum operare*, ou seja, trabalhar com os outros. Consiste em lutar por um objetivo em comum, guiado por valores e princípios (HENDGES; SCHNEIDER, 2006). Segundo Pinho (1966), os termos cooperar, cooperativa e cooperativismo partem da mesma origem e se relacionam, porém possuem significados distintos. A cooperação quer dizer atos conjuntos que visam um objetivo comum. Cooperativismo parte de uma ideologia, uma doutrina a ser seguida. Já a cooperativa é o órgão ou entidade formada por pessoas referenciadas pelos princípios e valores do cooperativismo. Muito se vê, na prática, a cooperação sendo executada fora das cooperativas, visto que está presente em outros espaços, épocas e sociedades. Na filosofia de organização da cooperativa, o fator trabalho se sobrepõe ao capital, visto que estes fatores são importantes para a consolidação da cooperativa, que oferece serviços a seus cooperados, satisfazendo suas necessidades.

A lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas no Brasil. Essa lei tem o intuito de demonstrar a essência do sistema cooperativista e segue em vigor até a data de criação deste trabalho (RODRIGUES, 2012). Mesmo que tenham ocorrido mudanças na Constituição Federal de 1988 e no Código Civil Brasileiro, tal lei continua sendo a regulamentação específica das cooperativas. Embora em tese a legislação deva sempre buscar proporcionar melhorias, no Brasil a lei maior do cooperativismo está ultrapassada. Isso acaba limitando a sua expansão, por estabelecer estruturas muito rígidas na organização de cooperativas (RECH, 2017). Vale ressaltar que não é tema deste trabalho explanar em detalhes essa temática jurídica, mas sim destacar como o movimento cooperativista brasileiro, influenciado por esta lei, se apresenta atualmente no aspecto educativo.

Segundo Daniel Rech (2017), juridicamente, o código civil ressaltou as cooperativas entre as sociedades simples, classificando-as como “sociedade de fins econômicos e sem fins lucrativos”. A legislação reconhece a finalidade econômica e empresarial da cooperativa, mas salienta a finalidade social voltada a seus integrantes e comunidade na qual se insere. Assim, as sociedades cooperativas nitidamente distinguem-se de sociedades comerciais

(RODRIGUES, 2012), ou de cunho mercantil voltado a explorar as atividades econômicas sob a ótica exclusiva do lucro.

Na Idade Moderna, com a chegada da burguesia às instâncias governamentais dos países da Europa, o fator capital passou a se impor sobre o fator trabalho de forma bruta e desigual. Os camponeses, expulsos de suas terras, e os servos das cidades passaram a ser totalmente submissos aos ideais da burguesia da época. Surgiram assim muitos grupos descontentes com essa forma de viver e dispostos a se articularem para resolver os problemas da dominação e exploração desenfreada da burguesia (RECH, 2017). Historicamente, o cooperativismo formal teve início em meados do século XVII, durante a Revolução Industrial na Europa, quando os trabalhadores rurais foram atraídos pelas novas indústrias. Muitos migraram para a zona urbana, causando inchaços nas cidades e uma onda forte de desemprego, devido ao excesso de mão de obra barata (RECH, 2017). Assim, todas as dificuldades já presentes na época, como as várias horas trabalhadas por dia e a desigualdade de direitos, intensificou-se, aumentando a exploração do trabalhador. A cooperação era vista como meio no qual os trabalhadores buscavam novas formas de superar os desafios, unindo-se uns aos outros, com a função de defender os seus interesses, consagrando para tal os princípios básicos de liberdade humana e a busca de melhores condições de trabalho e de vida (BÚRIGO, 2007).

O cooperativismo se constituiu como uma alternativa à ideia de solidariedade, em que o trabalhador participa dos resultados do seu trabalho. No século XIX, ideias cooperativistas começaram a surgir com força em diversos países, como Inglaterra, França, Alemanha, Suécia, Emirados Árabes e outros. Ainda segundo Rech (2017), duas correntes ideológicas passaram a orientar essa mudança: a vertente socialista, na qual os socialistas utópicos passaram a buscar soluções para a classe trabalhadora, frente ao capitalismo. E a vertente cristã, na qual tinha e ainda tem forte influência nas camadas sociais. Esta vertente era formada principalmente por pastores evangélicos, sacerdotes católicos e magistrados, que se fundamentavam no princípio de amor ao próximo (RECH, 2017). Namorado indica que o movimento cooperativo contou também com participação do movimento sindical, dos partidos de trabalhadores, e de outras correntes de pensamento operário, social e religiosa, críticas ao capitalismo que emergia nas sociedades europeias da época (NAMORADO, 2013).

Em termos formais o cooperativismo moderno nasceu na Inglaterra, em Rochdale, na cidade de Manchester. Em 1844, um grupo de 27 homens e uma mulher, todos tecelões, uniu-se para fundar uma cooperativa, respeitando seus costumes e tradições. Embuídos pelos ideais dos chamados socialistas utópicos, como Robert Owen, e cansados de serem explorados por grandes indústrias da época, cultivavam a esperança da construção de uma

nova sociedade (NAMORADO, 2013). Assim, conseguiram comprar alimentos, remédios e vestuário, além de abrir as portas de um armazém cooperativo. Esta organização recebeu o nome de “Rochdale Society of Equitable Pioneers” (SILVA, 2015). Na sua estrutura, cada um dos 28 tecelões entrou na cooperativa colaborando com 1 libra. Após um ano, o capital desta organização chegou a 180 libras. Em uma década de funcionamento já tinham 1.400 associados (RECH, 2017). Em Rochdale, foram admitidos princípios cooperativistas como um modelo de organização que, de acordo com Silva (2015), eram essenciais para o surgimento de novas cooperativas. Em 18 termos formais e informais, a maioria desses princípios perdura até os dias de hoje, orientando a criação e as ações das cooperativas em todo o mundo.

Como citado por Hengdes e Schneider (2006), o primeiro dos princípios, a adesão livre e voluntária, refere-se à **livre admissão de associados** em uma cooperativa, na qual não é permitido nenhum tipo de discriminação para aceitação de membros numa cooperativa. No entanto, é importante que estes associados conheçam e respeitem a ideologia do movimento cooperativista ao qual estarão se vinculando.

A **gestão e controle** democráticos compõe um dos princípios que diferencia a cooperativa de uma empresa de ramo empresarial comum. Significa dizer que a cooperativa deve atender aos interesses e reivindicações dos seus cooperados. De regra, a participação dos sócios segue a premissa de “um sócio, um voto”, ou seja, cada sócio tem direito a apenas um voto, independentemente do capital financeiro investido na cooperativa. A participação do associado deve ser democrática e ocorrer em todos os espaços de discussões de questões concernentes à cooperativa, tais como as assembleias, programas para comunidade e conselhos (HENDGES; SCHNEIDER, 2006).

O terceiro princípio, **a participação econômica dos sócios**, diz respeito ao capital de cada sócio investido na cooperativa, para que esta desenvolva suas reservas. Para que uma cooperativa inicie seus trabalhos, é necessário que os sócios apliquem um capital inicial, chamado de quota parte. De acordo com Rech (2017), o equilíbrio entre a capitalização e o benefício distribuído aos associados é um desafio atual para o desempenho das cooperativas, tendo em vista que essa se refere a uma sociedade sem fins lucrativos, a qual também realiza transações comerciais.

O quarto princípio, o de **autonomia e independência**, refere-se à consolidação da cooperativa, sem perder sua essência autônoma e nem depender de nenhuma outra organização. Mesmo quando ela estiver envolvida em projetos coletivos, estabelecidos com organizações públicas ou privada, é essencial que se mantenha firme aos ideais cooperativos (HENDGES; SCHNEIDER, 2006).

Educação, formação e informação formam o quinto princípio do cooperativismo e são apresentados como tema central deste trabalho. De acordo com Hendges e Schneider (2006), apesar de não haver maior relevância entre um princípio e outro, este voltado à educação é chamado de “regra de ouro”, uma vez que sujeitos educados e formados podem passar a entender melhor como funciona uma cooperativa. Ainda segundo os autores, a educação abre portas para a participação e senso crítico.

A integração a outras cooperativas, visando o fortalecimento do movimento e a intervenção na sociedade, é papel do sexto princípio do cooperativismo, a **intercooperação**. A atuação em conjunto com outras instâncias cooperativas, em um sentido mais amplo, possibilita transformar a sociedade como um todo.

Por fim, o sétimo princípio, mas não menos importante, é o **interesse pela comunidade**. A cooperativa sempre deve ter uma relação muito próxima com a comunidade que se encontra. Os benefícios para seus cooperados e para a comunidade devem caminhar juntos, possibilitando resultados para ambos. Talvez aqui esteja o âmago da questão da solidariedade, especialmente em sociedades em que a desigualdade é muito elevada, como é o caso do Brasil.

De acordo com Búrigo (2007), as cooperativas do ramo financeiro são uma criação dos povos da Alemanha. A partir de 1846, em Delitzch, surgem as primeiras cooperativas de crédito em razão do fracasso na colheita das lavouras e, conseqüentemente, a carência na produção de alimentos. Nesse modelo de cooperativismo, os sócios pagavam uma cota de ingresso e provavam que poderiam comprar uma cota a prazo. Dessa forma, os associados depositavam dinheiro, em forma de poupança, para operar na cooperativa e assim ganhavam os dividendos. Entretanto, quando necessitavam de uma quantia maior de recursos financeiros, podiam pedir empréstimos à cooperativa por um baixo custo. Cada membro dessa organização era igualmente responsável pela cooperativa (BÚRIGO, 2007). Outros modelos de cooperativas de crédito surgiram nos anos seguintes, em várias regiões da Europa e da América do Norte, como Raiffesen, Luzzatti e Desjardins (BÚRIGO, 2007). Vale ressaltar que, em muitos países da Europa, apesar das diferentes trajetórias históricas que outorgaram diferentes características organizacionais e impactos socioeconômicos distintos entre os países, a cooperação cooperativista se tornou um instrumento para a maior distribuição dos ganhos econômicos e estimular uma cultura societária mais solidária (LOPES, 2012).

No Brasil, a história da cooperação cooperativista jamais ganhou tamanha densidade social e nunca foi encarada pelo Estado com um poderoso meio de se combater os problemas sociais e econômicos do país. Na percepção de autores como Fleury (1980), durante muitas décadas, o Estado brasileiro tomou a frente no desenvolvimento de cooperativas a fim de

torna-las instrumento de acumulação de capital. Raramente, as políticas governamentais relacionadas ao cooperativismo se traduziam em incentivos concretos à empreendimentos que fortalecessem a economia de base solidária ou organizações criadas por um público de baixa renda. O cooperativismo de crédito rural e também agropecuário, inspirado no cruzamento dos modelos europeus e canadenses, passou a ser desenvolvido em meados do século XX, por movimentos religiosos, mais especificamente nas regiões Sul e Sudeste do país (BÚRIGO, 2007).

Nos anos 1960 e 1970, as grandes cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, que tinham sido constituídas em sua maioria a partir de mobilizações comunitárias de décadas anteriores, se tornaram vetores para a modernização da produção agrícola e formação de complexos agroindustriais, contando com o suporte de políticas públicas de assistência técnica e de crédito oficial (BÚRIGO, 2007).

A crise econômica dos anos 1980 vivida em todos o Brasil ampliou as reações de segmentos de agricultores que se viam excluídos dos processos modernizantes das cooperativas agropecuárias, e também mobilizou aqueles que, por terem menor capacidade produtiva e econômica, nunca tinham sido incorporados em quadros sociais dessas organizações. Durante a década de 1990, a ausência de políticas públicas de desenvolvimento rural e de recursos oficiais de crédito fez com que o público da agricultura familiar se mobilizasse em busca de soluções, criando distintos movimentos reivindicatórios para cobrar o cumprimento dos deveres do Estado e para traçar objetivos comuns em relação à sua auto-organização. Além de se agruparem em sindicatos, associações, grupos, movimentos de luta pela terra, o sentimento de exclusão deu força às lutas a outros segmentos sociais que também reconheciam a importância de se tentar mudar os rumos da crise vivida no meio rural. Em regiões rurais de Santa Catarina, notadamente naquelas localidades que estavam sentindo os efeitos do processo de modernização da agricultura, surgem projetos impulsionados por ONGs, sindicatos de trabalhadores rurais, pastorais e lideranças comunitárias para formação de cooperativas de crédito alternativas. No estado do Paraná, os movimentos cooperativistas alternativos nasceram um pouco depois, principalmente na região sudoeste, onde já havia uma tradição de organização da agricultura familiar. Foi nesta região que, em 1995, surge o Sistema Cresol.

Ao mesmo tempo em que esse conjunto de iniciativas procura transformar a forma de pensar do cooperativismo, impulsionando uma melhor compreensão sobre a sua importância como ferramenta de mudança social, nasce no Brasil políticas públicas de apoio à agricultura familiar, como o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Especialmente no Sul do Brasil este Programa foi um dos responsáveis para que o cooperativismo financeiro alternativo, e também do modelo tradicional, conseguisse se

expandir junto ao público da agricultura familiar, especialmente daqueles grupos que acabavam alijados das grandes cooperativas agropecuárias e tinham dificuldades de acesso aos serviços e produtos da rede bancária (BÚRIGO, 2007).

Após a Constituição de 1988, que permitiu o livre associativismo, o movimento cooperativo nacional se segmentou em duas vertentes: o pioneiro e o solidário (PINHO, 2014). Sem o amparo de uma Lei Geral atualizada, que ordenasse o seu funcionamento em bases mais representativas, o movimento cooperativo acabou tomando rumos variados, com o nascimento de muitas cooperativas sem uma clara definição sobre o alinhamento político e sem vínculo representativo com sistemas existentes. Além da estrutura de representação da vertente cooperativista tradicional e desse universo desconhecido de cooperativas independentes, observou-se o surgimento de outra estrutura representativa, ligada à vertente solidária, criada por cooperativas vinculadas aos movimentos sociais e organizações dos trabalhadores.

A estrutura tradicional continua vinculada à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), entidade criada no final dos anos 1960 e legitimada pela Lei 5764/71 para dar unicidade ao movimento cooperativo. A vertente solidária ganha espaço a partir da nova Constituição, sendo atualmente representada pela Unicopas.

Esse breve retrospecto ajuda a compreender que muitas experiências cooperativas são heranças de lutas e de movimentos de organização social, como também como o tempo e o novo encaminhamento dado a ação coletiva podem afastar algumas organizações dos ideais que forjaram a sua criação no ambiente econômico capitalista. Todavia, independentemente dos formatos representativos do movimento cooperativo e dos desafios para sobreviver no ambiente econômico e social em que atuam, para preservar a essência as cooperativas não devem pautar suas ações em processos utilitaristas de gestão econômica e mercantil, pois a sua existência tem um objetivo maior: a preocupação com os interesses sociais. Mantendo-se mais fiéis às suas origens doutrinárias e inovando em termos de governança, as cooperativas financeiras podem continuar possibilitando àqueles públicos excluídos do sistema financeiro tradicional uma oportunidade para acessar crédito e aplicar suas economias, tornando-se uma ferramenta impulsionadora do desenvolvimento sustentável dos territórios onde atuam. Mas para isso precisam ter meios estratégicos de encaminhar a governança da organização cooperativa.

3 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À GOVERNANÇA COOPERATIVA: UMA ADAPTAÇÃO DIFÍCIL E NECESSÁRIA

A origem do termo governança corporativa vem do inglês *corporate governance*, na qual é usado de forma geral para se referir à relação institucional entre acionistas e administradores de uma empresa. (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009). O seu surgimento foi uma resposta para o melhor funcionamento das corporações no mundo contemporâneo. Ainda segundo Sobrinho e Bastos *et al* (2009) as questões sobre governança das corporações têm ganhado destaque nos últimos 20 anos na mídia, nas políticas públicas e no mercado de capitais. Em meados da década de 1980 nos Estados Unidos, os grandes investidores passaram a se posicionar contra instituições (organizações) que eram administradas de maneira irregular, para favorecer seus acionistas. Desde então, esse movimento se espalhou por vários países da Europa e chegou ao Brasil (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

De acordo com Marques e Ferreira (BC, 2008) o conceito de governança deriva do termo governo. Embora tenha inúmeras interpretações a governança pode ser vista como o conjunto de processos, decisões, ideias e regulamentos que mostram como determinada empresa se posiciona perante a sociedade e/ou é dirigida (MARQUES e FERREIRA, 2008). Nota-se que a boa governança está baseada em princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Boas práticas de governança contribuem para maior controle interno e externo da organização, redução de conflitos internos entre proprietários e gestores, e em consequência para redução de custos, riscos do negócio e melhoria da imagem pública da instituição. De acordo com Sobrinho e Bastos *et al* (2009) a difusão de boas práticas de governança corporativa torna um sistema empresarial mais seguro e confiável perante o mercado, clientes e agentes externos (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ¹⁰ define:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (IBGC, 2006).

Segundo Jansen, Maehler e Wegner (2018) tem aumentado significativamente a preocupação em ajustar a governança aos mais variados tipos de organizações existentes. Parece que a governança cooperativa surge como um desses casos adaptativos. Todavia,

¹⁰ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos, referência nacional e internacional em governança corporativa. Contribui para o desempenho sustentável das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, visando uma sociedade melhor. Fundado em 27 de novembro de 1995, em São Paulo, o IBGC desenvolve programas de capacitação e certificação profissionais, eventos e também atua regionalmente nos estados de Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Teixeira et al (2016) ressalta que um modelo de governança mal adaptado a realidade cooperativa pode ameaçar o princípio cooperativista da gestão democrática, o qual desde o surgimento das cooperativas carrega em sua essência a identidade dessas organizações. Talvez tendo em conta essa ressalva, o maior órgão de representação do cooperativismo nacional define assim a governança cooperativa:

Modelo de direção estratégica fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, p. 13, 2016).

O Banco Central destaca aspectos que devem ser contemplados na governança de uma cooperativa do ramo financeiro:

Art. 26. As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (BC, 2015).

Segundo Jansen, Maehler e Wegner (2018) existem algumas diferenças importantes entre a governança corporativa e a governança cooperativa: enquanto na governança corporativa se tem a assembleia de acionistas, na governança cooperativa se tem a assembleia geral; enquanto na primeira se tem como objetivo a maximização dos lucros, na segunda se tem a maximização de resultados; e, principalmente, na governança corporativa se tem um voto por ação, na governança cooperativa se tem um voto por associado, logo, os associados possuem participações igualitárias dentro da cooperativa, independentemente do valor de seu capital social, ao contrário do que ocorre em organizações privadas, em que a participação varia conforme o valor aplicado. Contudo, alguns elementos são comuns, como a existência de conselhos de administração e fiscal; as auditorias internas e externas (independente) e a separação de funções entre conselho e diretoria (JANSEN; MAEHLER; WEGNER; 2018).

Chama a atenção também como os eventos relacionados a desvios de recursos em grandes empresas ou fraudes financeiras expuseram a fragilidade da governança corporativa existente, apontando a necessidade de se desenvolver novos mecanismos ou práticas em torno do tema. O mesmo ocorreu no contexto das cooperativas, em que casos de má gestão ou de falta de participação dos associados estimularam a reflexão sobre a necessidade de repensar a governança e encontrar meios de aperfeiçoá-la (JANSEN; MAEHLER; WEGNER; 2018). Por isso, considerando o pouco tempo de utilização e a dinamicidade que

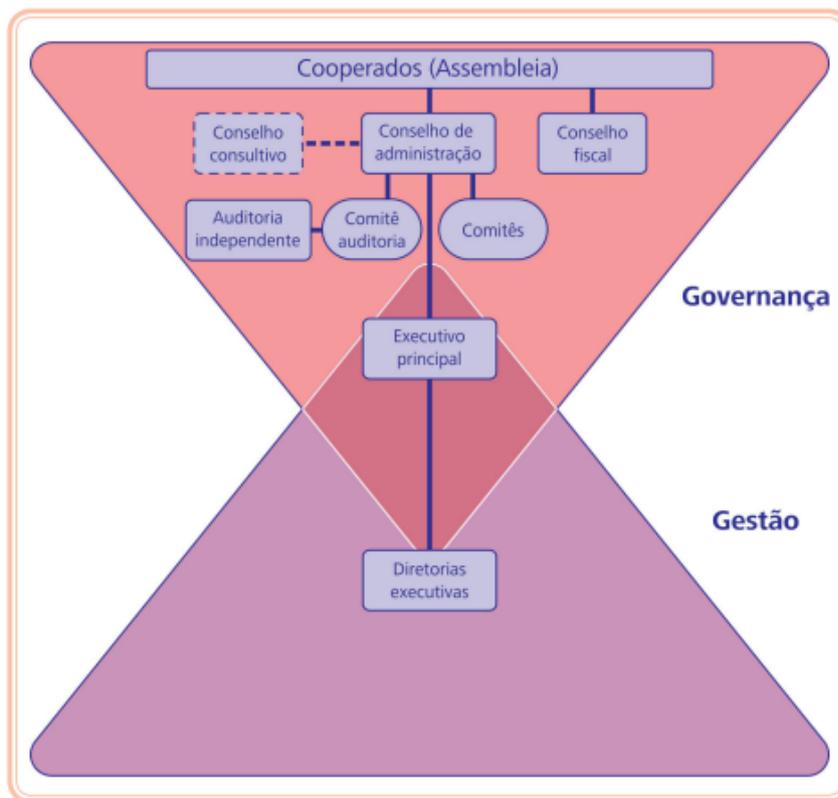
o tema assume num mundo cada vez mais globalizado e conectado, a governança deve ser entendida como um conceito em evolução. No campo da governança cooperativa essa evolução não é diferente.

Apesar das ressalvas, a aproximação entre as propostas de governança corporativa e as organizações cooperativas se torna importante porque as cooperativas assumem a dupla função, de associação (como reunião de pessoas) e de empresa (como reunião de capital). Da mesma forma, os cooperados ainda assumem um triplo papel: de proprietário, usuário do empreendimento e gestor (SHULZE, 1987). Com base nessas especificidades, na maioria desses modelos de organização cooperativa o controle é auto gestor, ou seja, os próprios donos assumem o papel de administradores. De acordo com Shulze (1987), o cooperado enquanto administrador do empreendimento deve equilibrar os seus papéis de participação política com a participação econômica e esses dois com a capacidade gerencial da cooperativa em realizar suas relações com o mercado (SCHULZE, 1987).

A Lei nº 5.764/71 prevê em seu artigo 47 que as cooperativas são administradas por Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos em Assembleia Geral, órgão supremo de decisão da cooperativa. Deve ser observado o mandato não superior a 04 (quatro) anos, com renovação obrigatória de no mínimo, um terço dos componentes do Conselho de Administração (LEI Nº 5.764/71). O critério de renovação se faz interessante em relação à governança da cooperativa, já que a sua não observância abre precedentes para perpetuação na gestão dessas organizações e pouca oxigenação dos membros. Contudo, no Brasil é comum haver uma “troca de cadeiras” entre o mesmo grupo de diretores que se revezam nos postos de administração da cooperativa. Para ser sanado esse desvio também exige regras mais claras na governança da cooperativa.

Para se pensar na estrutura de governança de uma cooperativa tem-se levar em conta que a Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da cooperativa, conforme os limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar por seu desenvolvimento e defesa. De acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes. Assim, considerando a premissa de que a Assembleia Geral dos associados é a instância máxima de governança da cooperativa financeira, todos os esforços devem ser despendidos para que haja efetiva participação dos associados e representação substantiva dos diversos grupos que a compõem. Portanto, para que o processo de governança cooperativista torne-se bem-sucedido, é necessária estimular a participação dos membros por uma constante educação destes, para que não se perca a “alma” do cooperativismo (RECH, 2017).

Como ilustra a figura 2, que representa a estrutura de governança de cooperativas, abaixo:

Figura 2: Governança das organizações cooperativas:

Fonte: Pinto, N; Reisdorfer, V.; Governança Cooperativa, UFSM (2015).

De acordo com Sobrinho e Bastos *et al* (2009), a participação dos associados nas assembleias pode ser avaliada tanto quantitativamente, ou seja, pelo número de associados presentes, quanto qualitativamente, pela sua contribuição ao debate, às deliberações e à tomada de decisão. Participação efetiva envolve e exige diversas outras condições e formas de preparo, tais como formação e instrumentação dos associados, divulgação de informações com antecedência e motivação à participação. A representatividade dos associados refere-se a presença e a manifestação dos grupos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa. Uma assembleia pode ter um quórum razoável, mas fraca representatividade, caso determinados grupos de associados estejam ausentes ou deixem de se manifestar, além de que as assembleias e as pré-assembleias, associadas a outros canais de comunicação, são boas oportunidades para que as posições e as expectativas sejam discutidas e alinhadas. A participação dos associados e a representatividade dos grupos de associados no processo de convocação, de realização e de deliberação das assembleias conferem legitimidade aos processos de controle interno desencadeados pelos mecanismos de governança da cooperativa (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

Ainda em relação ao Conselho de Administração, este órgão máximo é constituído por um grupo de pessoas eleitas, que representam os proprietários ou cooperados. Dentro desse contexto, reforça-se que a principal característica que distingue a cooperativa de outras

organizações é a participação de seus cooperados na governança, ou seja, integrar os associados e possibilitar a sua participação nos processos decisórios é papel destacado da cooperativa (MARQUES E FERREIRA, 2008).

Quando se fala de uma cooperativa financeira a governança é também complexa e abrangente, assumindo ainda algumas particularidades. Nas cooperativas desse ramo é cada vez mais comum haver uma segregação de funções executivas e de administração geral. O conselho de administração define o que será realizado com base em um conjunto de decisões dos cooperados e a gestão executiva da cooperativa define as formas de ser alcançar os resultados esperados. Ou seja, os executores tratam de executar da melhor forma possível as decisões superiores, como também apontar e propor soluções para problemas importantes que afetam o cotidiano da cooperativa. Aí se dá a diferença das funções estratégicas e administrativas dentro da instituição (MARQUES E FERREIRA, 2008).

Algumas das diferenças são mostradas no quadro 04, abaixo.

Quadro 04: Atribuições da Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Cooperativa

DIRETORIA EXECUTIVA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Propõe a estratégia	Analisa e homologa a estratégia, promovendo ajustes, se necessário
Gestão e apuração confiável de resultados	Avalia o desempenho da gestão
Implementa planos operacionais	Avalia e monitora os resultados
Antecipa-se, com medidas corretivas necessárias, no caso de desvios de metas	Examina causas de desvios e respalda correções necessárias
Expõe os riscos	Recomenda como enfrentá-los e monitora as tendências
Age fortemente alinhada às diretrizes de um líder	Considera que o fortalecimento é um produto de diversidades de visões, de complementaridade de conhecimentos, de independência para julgamentos sem contaminação e sem conflito de interesses

Fonte: Sobrinho e Bastos (2009).

O quadro 04 aponta que separação das funções é de extrema relevância para o desenvolvimento da organização cooperativa. Para essas atribuições diferentes ocorram com fluidez e eficiência, a educação cooperativista dos envolvidos e a comunicação entre os órgãos são elementos fundamentais. A educação se aplica tanto aos conselheiros/colaboradores, para que estes saibam desempenhar o seu papel da melhor forma possível, quanto para que o associado fique ciente do que acontece na cooperativa. A comunicação com o associado permite aumentar, por consequência, o seu nível de participação e confiança. A confiança na organização pode também impactar de alguma forma a relação da organização com sua família e com a comunidade.

Nesse sentido, também é relevante educar/capacitar pessoas da comunidade que desejam fazer parte do conselho da cooperativa para que haja sucessão de líderes e oxigenação de membros – renovar $\frac{1}{3}$ dos membros a cada 04 anos revela uma baixa rotatividade de pessoas, mas assim a cooperativa tem tempo para preparar bem os novos gestores. Com isso, a educação cooperativa não deve ser vista como uma ação de voluntariado ou mera prestação de serviço à comunidade, e sim de uma missão que deve estar incorporada no dia a dia da organização com uma garantia para a sua boa governança, que se faz muito necessária para a sua sustentabilidade no longo prazo. Como reforçam Sobrinho e Bastos *et al* (2009), a educação cooperativista contribui para preparar futuros administradores e conselheiros qualificados para planejar corretamente, buscar o autodesenvolvimento e dar continuidade às ações institucionais. Assim, é fundamental preparar a renovação dos membros estatutários da cooperativa, sobretudo com estímulo à emersão de lideranças (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

O marco legal do cooperativismo financeiro estabelece ainda outras regras que afetam a governança das cooperativas desse ramo. De acordo com Sobrinho e Bastos *et al* (2009), a Resolução nº 3.041 de 28 de novembro de 2002, do Conselho Monetário Nacional estabeleceu condições para exercício de cargos estatutários de instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BC. Ela determina, entre outros requisitos, que a capacitação técnica compatível com as atribuições é condição para o exercício do cargo de conselheiro ou diretor executivo. Devendo ser estabelecidos parâmetros de formação acadêmica e experiência profissional, bem como a aprimoramento constante de seu desempenho. É recomendado ainda que os conselheiros saibam assuntos diversos, para melhor entender o funcionamento da cooperativa, como: gestão de pessoas, funcionamento de mercados financeiros, gestão de risco, recursos tecnológicos, entre outros (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

3.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO NA GOVERNANÇA COOPERATIVA NO BRASIL

Outro elemento central na governança cooperativa é a questão da participação do associado, visto que, como se viu, esta figura é ao mesmo tempo investidor, responsável pela gestão e usuário dos benefícios gerados pela organização. Além disso, a governança deve ser adaptadas a uma organização complexa e que deve seguir o princípio de gestão democrática. De acordo com Bittencourt *et al*. (2010), na cooperativa a governança é um caso delicado visto que o associado necessita criar uma relação de identidade com a organização para haver certa participação nas decisões tomadas em conjunto, bem como para

haver satisfação em se identificar como membro da cooperativa. Essa relação implica também estabelecer um grau de fidelidade com a cooperativa (AMODEO, 1999). Isto é, a cooperativa precisa contar com ampla participação do cooperado para que esse elemento se transforme em vantagem competitiva e não em uma forma de desvantagem.

De acordo com Sobrinho e Bastos *et al* (2009), as cooperativas convertem-se em um ambiente favorável para prática dos princípios da gestão democrática, requerendo, em sua governança, mecanismos que fortaleçam a participação dos associados e representatividade nas principais decisões da cooperativa e a condução dos serviços que devem ser prestados ao quadro social (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

No Brasil, de acordo com o artigo 48 da Lei Cooperativa, as cooperativas funcionam de acordo com princípios de autogestão, com participação direta dos associados em sua administração, podendo contratar colaboradores para funções técnicas dentro da cooperativa. Contudo, segundo Sobrinho e Bastos *et al* (2009) diferentemente das cooperativas do ramo da produção e das do trabalho, no ramo financeiro a área de atuação profissional dos associados não costuma ser na mesma área da cooperativa, o que pode exercer um efeito negativo sobre motivação para a participação (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

A gestão democrática, a estrutura de (auto)gestão e a distribuição de sobras representam também diferenças significativas nas questões de governança dessas organizações, o que necessita de um modelo que permita equilibrar os interesses envolvidos. O equilíbrio de interesses tratado pelos mecanismos de governança é restringido pela motivação dos associados em participar. Sob o enfoque estritamente econômico, a motivação do associado em acompanhar os atos dos gestores deveria ser proporcional ao risco que corre. Se os riscos ligados à decisão de participar forem pequenos, a motivação para transferir a outros essa responsabilidade será ampliada, gerando espaço para o “efeito carona”, como colocado por Sobrinho e Bastos *et al* (2009).

A questão é que numa cooperativa, os associados têm poucos riscos financeiros em razão da estrutura de responsabilidade limitada, tipicamente usada em sua formação e disposta no artigo 11 da Lei Cooperativa: “As sociedades cooperativas serão de responsabilidade limitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade se limitar ao valor do capital por ele subscrito.” (LEI Nº 5.764/71). Uma vez que sua responsabilidade está limitada ao valor do capital subscrito, a motivação para aplicar esforços adicionais no monitoramento da gestão pode ser diminuída (SOBRINHO E BASTOS *et al*, 2009).

Ainda de acordo com Sobrinho e Bastos *et al* (2009) o ambiente das cooperativas carece de fatores externos que influenciam seu funcionamento e suas práticas de governança. Como em certas organizações privadas que sofrem da pressão de investidores por capital

negociado em bolsa de valores, por exemplo. O que limita esse papel, aos próprios associados e órgãos de supervisão. E na prática, com o crescimento e desenvolvimento da cooperativa, o controle tende a permanecer nas mãos de executivos principais: conselho eleito e gestores da organização, todos eles escolhidos pela própria organização.

Por essas características e também por se configurarem sociedades de pessoas, as cooperativas do ramo financeiro devem dispor de mecanismos internos ainda mais apropriados para estimular a participação e confiança mútua entre os participantes. Assim, a existência de modelo adequado de participação, de baixo custo e de representação expressiva, mostra-se essencial para sucesso das cooperativas financeiras e para o fortalecimento do movimento cooperativo que valorize a participação efetiva como estratégia de governança.

Os estudos de Birchall e Simmons (2004) *apud* Sobrinho e Bastos *et al* (2009) apresentam uma proposta de modelo para compreender a participação com base em três elos de uma cadeia de reforço mútuo. Um desses elos é representado pelos **incentivos** que estabelecem a demanda pelo ativismo, caracterizado pelos recursos e pela capacidade de participação, tais como tempo, dinheiro, habilidades, conhecimento e confiança. O elo seguinte trata da **mobilização**, ou seja, da existência de questões que estimulam o interesse de atuar, a promoção de oportunidades de participar e os esforços de recrutamento dos participantes. Outro elo é dado pela **motivação**, tratado pelos autores detalhadamente no modelo que denominam de *Mutual Incentives Theory* (MIT).

Segundo a MIT, duas abordagens, a individual e a coletiva, explicam a propensão à motivação para participar. No campo individual, os estímulos à participação são constituídos pelos incentivos positivos, tais como benefícios e hábitos, e pelos incentivos negativos, como custos diretos, custos de oportunidade e saciedade. No coletivo, a existência de objetivos comuns, a sensação de pertencimento e de valores compartilhados e o senso de comunidade proporcionado pela identificação com outros que vivem na mesma região, ou que se encontram em situações semelhantes constituem os elementos que motivam a participação (BIRCHALL, J.; SIMMONS, R.; v. 75, n. 3, p. 465-495; 2004).

Independentemente das motivações ou causas que gerem a participação do cooperado, ela deve ser encarada com um desafio para ter efeitos e fundamentar a boa governança de uma cooperativa financeira. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), no seu Congresso de 1969 fez uma observação relevante a respeito da participação dos associados nas cooperativas, mencionando que: “É fácil dar aos membros mecanismos de representação. É possível instruí-los, informá-los, comunicar-se com eles e distraí-los, mas nunca será possível fazê-los participar, a não ser que tenha um verdadeiro desafio na empresa” (ACI *apud* DESROCHE, 2006, p.114).

A governança cooperativa estabelecida pelos precisa ainda ajudar a estabelecer os caminhos mais estratégicos para a gestão da organização em termos sociais e econômicos.

3.1.1 Desafios da gestão democrática em termos sociais e econômicos

Como já citado anteriormente, a gestão social e econômica de uma cooperativa devem andar juntas (AMOEDO, 1999). Pode-se entender por gestão social o desenvolvimento do relacionamento entre cooperativa e cooperados, na relação de identidade, pertencimento, fidelidade do cooperado para com a cooperativa. Para Tenório (2012), gestão social seria um processo com características e racionalidade distintas das práticas normalmente adotadas na gestão de empresas. Trata-se de um processo intersubjetivo, em uma relação “entre” e não “para” pessoas, não cabendo uma “conexão instrumental, mas uma conexão cooperada, solidária ou negociada entre os envolvidos” (TENÓRIO, 2012, p. 28).

Já a gestão econômica da cooperativa é composta principalmente por aspectos produtivos e financeiros, que têm reflexos também na gestão social, pois não há como dissociar esses conceitos. Para Sachs (1995), a noção de sustentabilidade leva, inevitavelmente, ao rompimento com a prioridade da dimensão econômica. Uma hierarquia de múltiplas orientações deve ser respeitada, o social permanecendo no primeiro lugar e o ecológico sendo adotado como limite ao crescimento econômico. Em outras palavras, a cooperativa pode se apresentar como uma estrutura social competitiva (e eficiente em termos econômicos), que favorece a criação de importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento sustentável. A organização cooperativista permite a distribuição de renda entre as pessoas que o praticam, ressaltando o capital social da comunidade. A esfera ambiental representa um novo pilar ainda pouco difundido entre a maior parte das cooperativas.

A gestão eficiente da cooperativa é aquela que consegue manter um equilíbrio entre gestão econômica e gestão social. Pode-se entender por gestão social o desenvolvimento do relacionamento entre cooperativa e cooperados, na relação de identidade, pertencimento, fidelidade do cooperado para com a cooperativa (TENÓRIO, 2012, p. 28).

Como salientam Cezar L.C. e Rosa, A.R. (2021) essa valorização desigual de uma das partes pode, dentre outros aspectos, culminar na indefinição de estratégias que, de fato, contribuam para atender à finalidade do empreendimento cooperativo, que visa em sua essência, a reunião de pessoas com objetivos comuns interessadas na organização econômica e melhoria de suas condições sociais. Dessa forma, a compreensão sob a forma de atuação desses empreendimentos posiciona a aplicação dos princípios cooperativistas que norteiam

sua atuação. Devem ser vistas como práticas sociais passíveis de análise, de modo que representam as ações práticas realizadas no cotidiano organizacional, que impulsionam a desempenho e o alcance de resultados (CEZAR, L. C.; ROSA, A. R., 2021).

A gestão econômica da cooperativa é composta principalmente por aspectos produtivo e financeiro, mas que tem reflexos também na gestão social, pois não há como dissociar esses conceitos. Esse resultado cria o diferencial da cooperativa perante às empresas comuns, não cooperativas. No caso das cooperativas financeiras, esse modelo necessita sobreviver dentro de ambiente em que imperam ideologias e práticas bancárias, e que têm uma presença marcante no cotidiano das sociedades contemporâneas.

Ainda que inseridas no modo de produção capitalista, as cooperativas têm potencial para se rearranjar em seus espaços, junto a seus públicos e buscarem atenuações quanto às demandas estritamente econômicas, ocasionadas pelos diferentes movimentos mercadológicos. A delimitação de sua estrutura, desenvolvida em meio a diálogos e tensões, fundamentam um terreno em que práticas sociais diversas se entrelaçam e se justapõem, buscando estímulos que garantam a manutenção tanto do empreendimento, quanto da presença real dos cooperados na tomada de decisão (CEZAR, L. C.; ROSA, A. R., 2021).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a gestão social tem um forte viés pedagógico, pois é efetuada por meio da educação cooperativista. O autor afirma que esta não deve ser somente baseada nos princípios cooperativistas de Rochdale de 1847. Nos tempos atuais, a educação e os processos de formação dentro de uma cooperativa se constroem sobre elementos que vão muito além da transmissão de princípios criados nos tempos remotos. Os cooperados têm uma relação ampla com a cooperativa, ao mesmo tempo em que são seus usuários, usufruindo dos serviços e assistência, são donos e investidores da organização também.

Tudo isso requer uma eficiente gestão social na qual, se faz necessária para reforçar a educação cooperativa e para que haja comunicação eficiente e aprendizado contínuo dos envolvidos. As relações humanas no ambiente cooperativo são fundamentais para que ocorra o fluxo da comunicação e troca de experiências. Melhorias no capital humano em torno da organização cooperativa é o bem que se pode conservar e ampliar tendo sempre os interesses gerais da cooperativa, pois o público interno de uma cooperativa não é apenas formado pelos funcionários, mas, sobretudo, pelos cooperados (AMODEO, 1999).

Desse modo, o cooperativismo apresenta-se como uma estrutura social competitiva (ou eficiente em termos econômicos), que favorece a criação de importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento social, territorial e sustentável, ou seja, de evolução ou de mudança positiva nas relações entre os indivíduos. Permite a distribuição de renda entre as pessoas que o praticam, ressaltando o capital social da comunidade. O risco que uma

cooperativa de crédito assume ao deixar de ter como foco o desenvolvimento sustentável é tornar-se uma organização econômico-financeira nos moldes tradicionais, como um banco. Bancos lidam com capital financeiro das pessoas, cooperativas lidam também com o capital social da comunidade, o qual implica também no desenvolvimento econômico da comunidade.

Caso a cooperativa do ramo financeiro não se apresente como um diferencial ao cooperado, este pode escolher realizar suas transações financeiras por meio de uma organização bancária, pois obterá geralmente resultados financeiros satisfatórios da mesma maneira. Porém, tomando o caso de associados do meio rural, é provável que o banco não trata com ele e sua família de questões como organização da produção, sucessão familiar no campo, e ainda as questões de gênero e geração na agricultura, e outras demandas relacionadas às dimensões social e ambiental embutidas no conceito do desenvolvimento sustentável, junto com a dimensão econômica.

Como se viu, para que as cooperativas atinjam esse estágio de desenvolvimento, é necessária a ampla participação dos seus cooperados e estruturas de governança adequadas a essa visão estratégica. Nesse sentido, a educação cooperativista é o elemento que pode subsidiar toda a criação e funcionamento da estrutura de governança e os processos de gestão de uma cooperativa que atuem com esses propósitos.

4 O PAPEL ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

A educação na cooperativa tem papel fundamental na construção de conhecimento, promoção de valores e convivência social. Ao se educarem para a cooperação, os cooperados geram aprendizagem necessária aos fins do trabalho coletivo. As cooperativas devem promover a educação de seus cooperados tendo em vista que estas sociedades são controladas pelo seu próprio quadro social, o qual necessita estar preparado para defender os interesses do grupo e garantir o sucesso do empreendimento (DRUMOND, V.R.S., 2010).

De acordo com Amodeo (1999), a gestão cooperativista tem um forte viés pedagógico, pois é implantada por meio da educação. Esse autor afirma que esta não deve ser somente baseada nos princípios cooperativistas de Rochdale. A educação e os processos de formação dentro de uma cooperativa, nos tempos atuais, se constroem sobre elementos que vão muito além da transmissão de princípios criados no princípio do movimento cooperativista.

Para alcançar uma eficiente gestão social, ainda segundo Amodeo (1999), se faz necessário reforçar as atividades relacionadas à educação cooperativa, o principal modo a se estabelecer uma comunicação eficiente e uma cultura de aprendizado contínua entre os envolvidos. As relações humanas no ambiente cooperativo são fundamentais para que haja o fluxo da comunicação e troca de experiências. No estudo de Ferreira (2009) os meios de comunicação são fundamentais para impulsionar as práticas educativas da cooperativa, no intuito de intensificar as relações dos indivíduos com a organização. É necessário informar os cooperados para que eles tenham o mínimo de poder de intervir, ou de se sentirem capacitados para influenciar nas decisões da governança cooperativa.

Na perspectiva de Sousa et al. (2013), embora seja a mola propulsora para que a cooperativa cumpra com todas as suas funções sociais, a educação cooperativista ainda não é priorizada na prática cotidiana. Esse trabalho de conscientização do papel da educação cooperativista, por vezes, parece não estar sendo suficiente nas cooperativas brasileiras, pois o resultado apenas financeiro ou econômico ganham esforços constantemente (SOUSA et al, 2013). Assim, o que é levado em consideração na teoria, por vezes não ocorre com a mesma intensidade na prática, como mostra o quadro 05, que elenca os principais problemas das cooperativas e suas consequências na opinião do referido autor.

Quadro 05: Principais problemas na gestão das cooperativas e suas consequências¹¹

PROBLEMA	CONSEQUÊNCIA
Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados	Consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa
Falta de cooperação entre as cooperativas quanto a suas atividades e seus negócios	Prejudica a gestão e o processo evolutivo das cooperativas
Não apresentação de adequados modelos de gestão	Falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos
Aplicação de modelos de gestão centralizados	Consolida uma administração presidencialista que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados
Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência	Extinção de várias cooperativas que serão aniquiladas pelos novos e fortes concorrentes que estão se consolidando no mercado
Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”	Derruba qualquer negócio que seja compartilhado ou cooperado entre diferentes pessoas

Fonte: Sousa et al (2013); adaptado pela autora.

Nota-se que a falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados é um dos principais problemas encontrados, o que permite pensar que a educação cooperativista não deve ser encarada apenas como mais um princípio do cooperativismo, mas como uma questão essencial para a aplicação prática dos outros seis princípios. Ou seja, educação é um elemento indispensável da cooperação, e que está interligada a uma governança eficiente da cooperativa.

Para uma educação/formação adequada é necessário criar interações mais estreitas entre o emissor e receptor dos conhecimentos. Segundo Ruas et al (2006), esta educação/formação de cidadãos necessita ir além do processo de ensino/aprendizagem, ao qual, muitas vezes, restringe-se à exclusividade da absorção de conhecimentos. A educação/formação aqui abordada diz respeito a formar um cidadão crítico, dono de um saber construído socialmente (RUAS et al., 2006). Nesse sentido é importante analisar com mais cuidado as ideias e concepções pedagógicas que embasam as principais teorias educacionais existentes e as que são praticadas pelas cooperativas, pois se sabe que as organizações cooperativas abrigam distintas práticas e ações de educação/formação, como estratégias de diferenciação e viabilidade socioeconômica.

¹¹ Aqui, não é colocado em debate os demais itens. A intenção é realçar a falta de educação cooperativista como um problema que traz consequências para a governança da cooperativa.

4.1 AS IDEIAS PEDAGÓGICAS E AS TEORIAS DE EDUCAÇÃO

A educação é um termo polissêmico. Por um lado, supõe uma prática social e histórica, com regras específicas e uma autonomia relativa, com distintos saberes construídos em torno da tríade do educador/educando/conhecimento. Essa prática, a educação, tem nesta dimensão um caráter intencional e supõe a planificação de fins e meios para chegar à aquisição de um determinado conhecimento, saber, perspectiva.

Porém, essa definição deve completar-se com outra ideia tão poderosa quanto a primeira: todas as práticas sociais têm uma dimensão pedagógica. Ou seja, se aprende a ser pai, membro de um sindicato, de uma igreja ou de uma cooperativa. Assim, as ações cooperativas são, muitas vezes, entre outras coisas, processos indubitáveis de ensino e aprendizagem (IMEN, 2017). E todas essas aprendizagens têm um caráter difuso, pouco intencional e explícito, pois são ensinamentos advindos da interação com o ambiente (IMEN, 2017).

As concepções de educação aqui apresentadas estão baseadas no conceito de pedagogia e nos ideais de autores chaves que revolucionaram a história da educação. Segundo Machado, Campos e Paludo (2008), a palavra pedagogia tem origem grega, sendo constituída pelos significados: pais, padóis =criança; agen = conduzir e logos= tratado, ciência. Na Grécia antiga, os pedagogos, como eram chamados, eram os escravos que acompanhavam as crianças que frequentavam a escola. Os pedagogos eram submissos às crianças, pois estas possuíam autoridade sobre eles (MACHADO; CAMPOS; PALUDO, 2008).

Durante muito tempo, pedagogos e crianças conviveram juntos, o que trouxe uma grande afinidade entre eles e influência para as crianças. Por outro olhar, isso acarretou também na imagem de desprestígio pelo trabalho desenvolvido pelo pedagogo (MACHADO; CAMPOS; PALUDO, 2008).

Ao longo dos anos, o conceito de pedagogia vem se reformulando e acompanhando as mudanças da sociedade. Nos dias atuais, a pedagogia é discutida por muitos autores que se dedicam a dar novos rumos à educação. Diante das conceituações pedagógicas, que estão relacionadas a uma concepção de mundo, a educação também está ligada ao desenvolvimento de uma sociedade. Portanto, as correntes pedagógicas são as diferentes maneiras sob o qual a educação é entendida, teorizada e praticada. Caso não possa praticar algo que há na teoria, surge uma chamada pedagogia abstrata, separada do mundo real, dos sujeitos, dos educandos e educadores, que oculta a realidade e diz-se criar um “aluno universal” ou “escola universal” (MACHADO; CAMPOS; PALUDO, 2008).

No Brasil durante o século XX, as tendências pedagógicas foram muito influenciadas pelo momento cultural e político vivido pela sociedade, impulsionadas pelos movimentos filosóficos e sociais da época. Desse modo, formou-se a prática pedagógica do país. De acordo com Saviani (1997) e Libâneo (1990) duas tendências pedagógicas brasileiras, ou linhas de pensamento, serão colocadas em pauta para fundamentar esse trabalho: as tendências liberais e as progressistas¹².

As tendências liberais pouco têm a ver algo democrático, mas sim com a ideia de atender um anseio da sociedade, a qual o aluno deve ser preparado para cumprir o papel social de acordo com suas aptidões. Ou seja, existe aqui um forte viés para um reforço da cultura individualista e pouco cooperativa (SAVIANI, 2004).

Surge, então, a educação voltada para o tecnicismo (ensino técnico), cada vez mais difundida nos dias atuais, principalmente a partir de iniciativas governamentais e de estruturas de formação de recursos humanos que dão suporte às empresas. Tal realidade consiste em treinar mão de obra especializada em atender as necessidades do mercado de trabalho, ou seja, atingir interesses do crescimento econômico capitalista, esquecendo-se da educação do ser humano enquanto cidadão, gerando o risco de se perder o poder da emancipação, do pensar e do refletir das pessoas. Além disso, esse modelo da educação técnica contribuiria para continuidade da desigualdade social (ZATTI, 2012).

Contrapondo a esses modelos educacionais baseados principalmente no tecnicismo, têm-se as tendências progressistas que partem de uma análise crítica da realidade social. As ideias progressistas estão ramificadas em algumas correntes de pensamento, sendo a principal a denominada de libertadora, que leva o nome de Paulo Freire, por ser este autor o principal pensador e líder da educação popular em questão (ZATTI, 2012).

Paulo Freire critica alguns pensadores tradicionais por estarem ligados ao que o autor denomina de “educação bancária”, na qual o professor é detentor do saber e o seu aluno está vazio em termos de conhecimento (FERREIRA; SILVA, 2015). Para Ruas et al. (2006), ao detalhar as ideias de Paulo Freire, destaca que a educação bancária transforma os homens em recipientes a serem preenchidos por aqueles que julgam saber ensinar. Esse ato acaba por defender os interesses do opressor, que trata os homens como seres sem conteúdo, dependentes e dominados. Uma das obras históricas de Paulo Freire – Pedagogia do Oprimido – afirma que dominação pode se fazer de diferentes formas, não sendo apenas um ato concretizado por meio da força, e sim, um ato simbólico realizado por meio da manipulação, pressão e corrupção. Essa condição permite o poder simbólico dos dominantes

¹² A intenção aqui não é aprofundar o debate teórico mas sim apresentar e contextualizar as teorias e vertentes da educação, de modo a se entender, mais adiante, como funcionam os processos educacionais na cooperativa estudada.

sobre os demais, o que acontece até os dias atuais em escolas, ou em espaços de educação (FREIRE, 1987).

Na concepção de Paulo Freire, a prática desses moldes não contribui para formação de sujeitos ativos e críticos. Assim, o autor buscou defender a conscientização dos homens e desalienação destes (RUAS et al., 2006).

Segundo Freire (1987) a desumanização da educação é um fato presente ao longo da história, em que, no capitalismo, a principal fonte de exploração é o trabalhador. Para obtenção de lucro as sociedades produzem volumes de riquezas e mesmo assim, grande parte da população ainda permanece na linha da pobreza. Assim, para que o capitalista possa ter lucro, ele precisa que o trabalhador tenha uma qualificação adequada para produzir, e essa qualificação está ligada à educação. Ressalta-se a preocupação que o trabalhador tenha os aspectos da qualificação técnica, mas que se desvincule da formação humana geral dos cidadãos mais conscientes e reflexivos a respeito do que acontece em sociedade. O pragmatismo neoliberal defende modelos tecnicistas de educação, de modo a se gerar trabalhadores eficientes, mas submissos e alienados do ponto de vista cultural e político (FREIRE, 1987).

Em oposição ao pensar bancário, Paulo Freire propõe que a educação seja pensada de forma dialógica, considerando o saber do educando, instigando-o a participar do processo educacional. Essa concepção tem como ideal abrir caminho para libertação dos oprimidos (FERREIRA; SILVA, 2015). Com isso, a concepção ligada a um modelo dialógico traz a educação libertadora como alvo de estudos. Em termos práticos, no Brasil a concepção libertadora começa a ser construída nos movimentos sociais populares, nas décadas de 1950-1960, até o processo ser interrompido pelo golpe militar de 1964.

Na sua trajetória como educador, Paulo Freire revelou uma profunda crença no indivíduo humano, na sua capacidade de educar-se como sujeito da história. Dessa forma, todo seu estudo está interligado à valorização real do homem, partindo do princípio que todo ser humano é único. Que todo indivíduo possui saberes, cultura, história e valores que devem ser reconhecidos. Faziam parte da dinâmica pedagógica de Freire perguntas problematizadoras em torno da subjetividade das coisas, da razão de elas serem ou não serem, de suas finalidades, no seu contexto. Questionamentos como: O quê? Por quê? Como? Para quê? Por quem? Para quem? Contra quê? Contra quem? A favor de quem? A favor de quê? (FREIRE, 2001, p. 38) permeavam as discussões em que os educandos eram desafiados a perceberem as injustiças que os oprimiam e a necessidade de lutar por mudanças. Ou seja, Freire passou a problematizar, mediante a ação dialógica, o “mundo da vida” dos educandos. O quadro 06, apresentado a seguir, destaca as principais diferenças

entre os modelos da educação que originaram as principais concepções pedagógicas e as suas vertentes de pensamentos.

Quadro 06: Distinções entre o modelo tradicional (educação bancária) e o modelo dialógico (educação libertadora)

Modelo Tradicional	Modelo Dialógico
Concepções	Concepções
Educação Bancária	Educação Libertadora
Transmissão de conhecimentos de forma vertical – educador para educando	Constrói conhecimentos e proporciona troca de experiências entre os participantes
Acúmulo de informações	Aprende-se por meio de reflexão e diálogo
Educando – ser passivo, sem estímulo para criação, pouca autonomia	Considera a realidade do educando
Pode não haver mudanças de hábitos e comportamentos	Educação a partir do conhecimento prévio
	Educando – ser ativo, sujeito da própria educação, portador do saber

Fonte: FREIRE (1987); adaptado pela autora.

Um dos objetivos da educação libertadora, defendida por Paulo Freire, é a ampliação da capacidade do educando poder tomar decisões a partir de uma visão crítica da realidade. Os atores sociais envolvidos no processo educacional buscam construir um novo olhar sobre a realidade, no qual não existem verdades absolutas. Outra contribuição da técnica pedagógica de Paulo Freire é a compreensão do homem como sujeito da própria história. Esse princípio constitui a base de um processo participativo de desenvolvimento sustentável e coloca o ser humano como protagonista da sua evolução (RUAS et al., 2006).

Freire (1987) sempre destacou a importância da dialogicidade, visto que o diálogo entre educador e educando é o aspecto fundamental para a problematização de situações reais vividas pelo educando. Santos (2002, p. 46), analisando pressupostos freireanos, destaca que o “diálogo não é o que impõe, o que maneja, mas o que desvela a realidade. Daí a importância da problematização”. No entendimento de Freire (1987), problematizar consiste em abordar questões que emergem de situações que fazem parte da vivência dos educandos. É desencadear uma análise crítica sobre a “realidade problema”, para que o educando perceba esta questão e reconheça a necessidade de mudanças (FREIRE, 1987).

No momento da problematização é de fundamental importância estimular a curiosidade do ser humano que, segundo Freire (1996, p.87), “faz perguntar, conhecer, atuar, mais perguntar, reconhecer”. Para este autor, a construção ou a produção do conhecimento implica o exercício da curiosidade, para que os professores e educandos se assumam epistemologicamente curiosos.

Ao problematizar busca-se trazer o “saber da experiência” dos estudantes, não como algo a ser desprezado ou ignorado, mas como ponto de partida, uma vez que é a compreensão do mundo em que vive o estudante que necessita ser considerado no início do processo de alfabetização, por exemplo. Dessa forma, ao valorizarmos seus conhecimentos estamos

trazendo para a escola muito mais do que temas a serem estudados, mas também aspectos histórico-culturais, políticos e ambientais do educando e da comunidade escolar. Desconsiderar esses aspectos é voltar-se para uma escola desvinculada da realidade, vazia de significado. Não somente em âmbitos escolares, mas quando adulto a compreensão de mundo se faz ainda mais presente nos processos educativos (GEHLEN, et al, 2008).

Como síntese das ideias de Freire, ressalta-se a expressão de Gadotti (1997, p.5), segundo a qual “ensinar é inserir-se na história, não é só estar na sala de aula, mas num imaginário político mais amplo”. O autor revela que, para Freire, o conhecimento deve constituir-se numa ferramenta essencial para intervir no mundo, e que conhecemos para: a) entender o mundo (palavra e mundo); b) averiguar (certo ou errado, busca da verdade e não apenas trocar ideias); c) interpretar e transformar o mundo (GADOTTI, 1997).

Outro autor que contribuiu muito para configuração de novas perspectivas de análise e teorização do conhecimento científico produzido e apropriado pelos sujeitos foi o russo Lev Semionovitch Vigotsky (1896-1934). Embora enfatizando trabalhos no campo da Psicologia, Vigotsky interessou-se, também, pela Pedagogia e por outras áreas, como Artes, Literatura, Direito, Filosofia e História, o que reflete seu percurso marcado pela interdisciplinaridade. Ele atribui papel especial ao contexto social dos sujeitos, destacando o sujeito histórico-cultural, que interage com os objetos, mediado por sistemas de signos¹³. As interações e significações que ocorrem com base no emprego dos signos dão origem às funções psicológicas superiores, como memória e atenção voluntárias, raciocínio, abstração, representação, entre outras voltadas ao desenvolvimento intelectual. Vygotsky atribuía um papel preponderante às relações sociais nesse processo, tanto que a corrente pedagógica que se originou de seu pensamento é chamada de socioconstrutivismo ou sociointeracionismo (FERRARI, M. 2008).

Para Ferrari (2008), os estudos de Vygotsky sobre aprendizado decorrem da compreensão do homem como um ser que se forma em contato com a sociedade. "Na ausência do outro, o homem não se constrói homem"(FERRARI, M. 2008). Ele rejeitava tanto as teorias inatistas, segundo as quais o ser humano ao nascer já carrega as características que desenvolverá ao longo da vida, quanto as empiristas e comportamentais, que veem o ser humano como um produto dos estímulos externos. Para Vygotsky, a formação se dá numa relação dialética entre o sujeito e a sociedade a seu redor - ou seja, o homem modifica o ambiente e o ambiente modifica o homem. Essa relação não é passível de muita generalização; o que interessa para a teoria de Vygotsky é a interação que cada

¹³ Signos na psicologia são exclusivamente humanos, e são quaisquer objeto, formas ou fenômenos que representam algo diferente de si mesmo. São signos as placas, desenhos, linguagem falada e escrita, símbolos. De acordo com Vygotsky, o signo é um elemento mediador. A linguagem, por exemplo, é toda composta de signos: a palavra cadeira remete ao objeto concreto e imaginável.

pessoa estabelece com determinado ambiente, a chamada experiência pessoalmente significativa (FERRARI, M. 2008).

Assim, Vygotsky afirma em suas obras que construir conhecimento decorre de uma ação partilhada, que implica num processo de mediação entre sujeitos. Nessa perspectiva, a interação social é condição indispensável para a aprendizagem. A heterogeneidade do grupo enriquece o diálogo, a cooperação e a informação, ampliando conseqüentemente as capacidades individuais. As relações sociais se convergem em funções mentais. Assim, a partir da mediação do outro ocorre o desenvolvimento dos níveis superiores da mente (MARQUES, 2006).

Ainda segundo Marques (2006) a proposição da educação como um ato dialógico por Paulo Freire e da linguagem como principal elemento mediador no processo educacional por Vygotsky, traz como ponto comum a centralidade do diálogo na ação pedagógica. Paulo Freire defende a educação como ato dialógico, destacando a necessidade de uma razão dialógica comunicativa com a qual o ato de conhecer e de pensar estariam diretamente relacionados. O conhecimento seria um ato histórico, lógico e também dialógico. Paulo Freire (1985) destaca o diálogo como a forma mais segura para a educação e a libertação de todos os homens e todas as mulheres, opressores e oprimidos. A forma imperativa de transmissão do conhecimento, característica do modelo tradicional, só faz, segundo ele, reforçar a dominação cultural e política, impedindo a conscientização dos homens e das mulheres.

A concepção de consciência de Vygotsky leva a uma nova concepção de “eu”, na qual a vertente individual é construída a partir da base social como um modelo da sociedade. Assim, só há eu no contexto com o outro, sendo ambos (eu e outro) mediados socialmente. É nessa relação com o outro que as interações sociais se fazem fundamentais na formação da consciência. E para Paulo Freire, o incitar da consciência e do mundo se dão ao mesmo tempo, não existe primeiro um depois outro. Assim, a consciência é dinâmica e não um “compartimento vazio que se enche”, como propõe a educação bancária (FREIRE, 2002).

Ambos autores, Freire e Vygotsky, concordam na inserção de todas as pessoas na história como agentes de transformação. Esses autores criticam a teoria da relação educador-educando, na qual o primeiro seria o detentor do saber e os demais os donos da ignorância (copos vazios) e inclusive, de pensarem e de participarem dos processos decisórios. Ponto este, fundamental para os processos de educação dentro de uma cooperativa.

4.2 A EDUCAÇÃO NA COOPERATIVA

Por suas características organizacionais, grande parte do poder da educação cooperativista está relacionada com os saberes adquiridos por seus membros na “escola da vida”. Na cooperativa pode-se, por meio de experiências e sabedorias vividas, gerar espaços para haver trocas entre os atores visando o enriquecimento do saber individual e coletivo. Por isso, a educação dentro da cooperativa é um dos principais instrumentos de difusão dos ideais cooperativistas. Divulga a doutrina do cooperativismo, propaga os valores e conscientiza as pessoas da necessidade real do trabalho em grupo para um bem comum.

Como se viu, a educação significa conhecimento e esse elemento é uma das condições fundamentais para que um sócio ingresse em uma cooperativa, uma organização que possui adesão voluntária. Esses autores enfatizam também que o espaço da educação dentro da cooperativa é essencial para aprendizagem e construção de poder, condições fundamentais para encarar realidades adversas e desiguais que caracterizam as sociedades contemporâneas.

De acordo Imen (2017), geralmente as entidades cooperativas são desafiadas constantemente a enfrentar questões, tais como: crescer sem abandonar seus princípios; socializar para seus membros a prática da solidariedade e; conviver com elementos distintos em termos de cultura e política (IMEN, 2017). Todas essas questões instigam a uma pergunta primordial: que tipo de educação é necessária para dar resposta aos desafios do cooperativismo atual?

Nesta linha, outro ponto chave no debate é como a cooperativa se posiciona no mundo que a circunda e como a educação é tratada em seus propósitos. Segundo Freire (1996), educação por si não transforma o mundo, educação muda as pessoas e as pessoas é que transformam o mundo. Por exemplo: a educação cooperativa é concebida com base nos preceitos da educação libertadora, ou é fundamentada em outras teorias, nas quais os indivíduos são vistos como sujeitos passivos, tratados fundamentalmente como receptores de conhecimento? Outra interrogação que acaba tendo influência nas práticas educacionais nas sociedades contemporâneas refere-se ao debate sobre a sustentabilidade, ou seja, como a cooperativa planeja suas práticas tendo em conta as dimensões econômicas, social e ambiental.

Na visão de Frantz (2001), no processo da educação, podem ser identificadas práticas cooperativistas e, no processo da cooperação, podem-se identificar práticas educativas. Assim, a pedagogia da gestão das práticas cooperativas orienta ações de cooperação a favor da valorização da participação e identidade do associado. A educação do cooperado proporciona a sua participação no processo de tomada de decisões da cooperativa em que

ele está associado. Por este motivo, ressalta-se que participação é uma importante ferramenta para gestão cooperativa. É a partir dos processos participativos que as decisões passam a ser mais horizontais.

Para que isso seja possível, há que estar desperto no cooperado o sentimento de identidade com a cooperativa e o desejo de colaborar no desenvolvimento da sua comunidade. Este sentimento/desejo pode surgir com a prática de ações coletivas, envolvimento em grupos informais e trabalho em equipe, em que haja a contribuição de cada um para o benefício de todos. São iniciativas voltadas a valorizar o papel da cooperativa, diretamente articuladas aos programas de formação. Portanto, as ações e programas das cooperativas devem gerar a troca de conhecimentos e experiências, de forma a influenciar o processo de evolução sociocultural dos indivíduos envolvidos (FERREIRA; SILVA, 2015). No plano mais geral esse processo coletivo pode aumentar o capital social dos grupos envolvidos com cooperativa, o que sugere também que atuar em rede parece ser uma condição de trabalho cada vez mais necessária para fortalecer a identidade e a cultura cooperativista.

Como se viu no capítulo anterior, um dos princípios cooperativistas, a gestão democrática, só se operacionaliza quando há a participação dos associados. Em termos potenciais, a democracia interna é uma grande diferença a ser explorada pelas cooperativas em relação a outros formatos organizacionais, pois “as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, os quais participam ativamente da definição de suas políticas e na tomada de decisões” (RECH, 2017, p. 26). Ou seja, a cooperativa está diretamente vinculada à participação efetiva dos seus sócios e na defesa dos interesses coletivos, voltados à prática eficaz da cooperação. Para explorar bem esse potencial entra aqui também o papel estratégico da educação cooperativista.

Em suma, a educação cooperativa, de acordo com Schneider (1999), relaciona-se a todas as atividades que despertam o interesse comprometido dos sócios. Tal interesse já é um grande passo para alcançar a educação cooperativa. Todavia, nos dias atuais, muitas vezes essa educação se coloca como a maior dificuldade, uma vez que o ritmo frenético da vida contemporânea e as necessidades de sobrevivência numa sociedade pouco solidária faz com que as pessoas busquem por resultados financeiro-econômicos imediatos e não atentam para a importância dos processos de cooperação e suas consequências positivas em médio e longo prazo. A educação cooperativa nada tem a ver com imediatismo, mas sim com resultados qualitativos que devem ser revisados e atualizados de forma constante e dinâmica (HENDGES; SCHNEIDER, 2006).

Num mundo cada vez mais disruptivo em termos sociais, por meio das práticas educativas, uma organização cooperativa tem o desafio de (re)construir a sua identidade

cooperativista, o ser cooperativo em sua essência. O papel social da cooperativa torna-se, então, desafiador, uma vez que se trata de uma organização que busca emancipação e empoderamento do sócio. Desafio grandioso, especialmente frente ao mundo globalizado, composto por uma pluralidade cultural e pressões burocráticas (HENDGES; SCHNEIDER, 2006, p.41).

Embora desafiador, as cooperativas do ramo financeiro já possuem diretrizes legais bem específicas a respeito da importância da educação/formação para seus membros. Dentre inúmeros documentos e resoluções do BC é possível observar algumas que abordam a capacitação/formação para membros estatutários, dirigentes e associados. Esse é o caso da Resolução 4.434 de 05 de agosto de 2015, do BC, que destaca a capacitação/formação e educação para conselheiros, colaboradores e associados como um tema transversal:

Art 35 III - promover a formação e a capacitação permanente dos membros de órgãos estatutários, gerentes e associados, bem como dos integrantes da equipe técnica da cooperativa central e da confederação;

Art 38 I - exigir plano de adequação, inclusive quanto à formação e capacitação de equipe técnica própria, à implantação de novos procedimentos de supervisão e controle e medidas afins;

7. ações relacionadas com a capacitação do quadro de dirigentes;

XI - o planejamento das atividades de capacitação de administradores, gerentes e associados de cooperativas filiadas, destacando as entidades especializadas em treinamento a serem eventualmente contratadas (BC,2015).

Nota-se que para o órgão legislador a educação cooperativista é considerada basilar no rumo da organização cooperativa, mesmo quando resumida a capacitações/formações. Ainda que as legislações mencionem a educação cooperativista, a formação e a capacitação, como uma questão importante, geralmente não se encontra pistas sobre a forma como as atividades nesse campo podem ser estruturadas e nem como elas se aplicam de forma prática na qualificação da governança cooperativa. Como se verá, embora educação seja bordada como uma importante estratégia para governança cooperativa e para o desenvolvimento geral do cooperativo brasileiro, suas concepções teóricas são ainda pouco exploradas no mundo acadêmico e ações práticas nem sempre são trabalhadas de forma planejada e articulada pelos órgãos do movimento cooperativo nacional. Diante da falta de diretrizes orientadoras é possível que cada cooperativa financeira ou sistema adote um modelo próprio para atender aos requisitos do BC.

Especificamente em cooperativas que atuam no meio rural, a educação também ocorre pelas relações estabelecidas entre os agentes extensionistas e agricultores. Educação nesse contexto também não se refere somente ao ensino formal e o nível de escolaridade.

Refere-se igualmente ao processo de adoção de metodologias e de estímulo à participação dos agricultores em grupo de pessoas da comunidade que buscam encontrar soluções para problemas similares, muitas vezes por meio de empreendimentos coletivos de interesses comuns. No ambiente rural, têm-se o educando como o agricultor e o educador como o profissional da extensão rural ou da formação/educação cooperativista (RUAS, et al., 2006).

Já num ambiente mais urbanizado, a cooperativa necessita se adaptar a multiplicidade de relações sociais e econômicas que são inerentes a esse espaço e tipos diferentes de cooperado. Com isso, o princípio da educação, formação e informação aplicados em públicos urbanos podem se diferenciar mais do que os aplicados ao público rural.

4.2.1 A gestão do conhecimento na cooperativa

A gestão da cooperativa deve prever que a educação cooperativista também deve lidar com a gestão do conhecimento, tendo em conta que esse conhecimento é dinâmico e sofre profundas transformações nas mais variadas dimensões: políticas, tecnológicas, organizacionais, informacionais, comerciais, institucionais, culturais, sociais, etc. Diante desse contexto, dentro da cooperativa a valorização do conhecimento deve ser encarada como diferencial relacionado tanto a identidade e que precisa ser reforçada pelo aumento da cultura cooperativista, quanto a competitividade, que depende da ampliação das técnicas e da capacidade da organização atuar no ambiente socioeconômico. Segundo Zanco e Coltre (2016), o conhecimento não é apenas um recurso, mas um dos mais relevantes dos recursos da atualidade. O conhecimento é subjetivo, tácito e pessoal, por isso, gerenciá-lo é essencial para canalização e aplicação do saber. A gestão do conhecimento dentro do cooperativismo é, portanto, um dos processos vinculados às ações de educação e capacitação (formação) cooperativista. A educação é o grande universo no qual a capacitação está fortemente incluída, aliada à informação (HENDGES; SCHNEIDER, 2006).

Portanto, é papel da gestão do conhecimento construir e adequar o conhecimento à realidade da cooperativa como forma de impulsionar seu desenvolvimento. Para atuar de forma eficiente as empresas buscam por inovação, qualificação e ações estratégicas para manterem-se viáveis. Dito isso, as organizações cooperativas abrigam distintas práticas e ações de educação, como estratégias de diferenciação e viabilidade socioeconômica. Nestas práticas, podem-se encontrar interações do tipo comunicativo ou do tipo estratégico, que criam campos para espaços pedagógicos (FRANTZ, 2001).

4.2.2 A prática cooperativista do princípio Educação, Formação e Informação

Dentre os princípios cooperativistas criados pelos pioneiros de Rochdale em 1844, o quinto princípio é considerado um dos mais estratégicos para o sucesso da organização. Apesar de ser hierarquicamente igual aos demais, o entendimento de tal princípio proporciona a compreensão dos demais e sua articulação aos outros princípios proporciona o discernimento acerca de como deve funcionar uma cooperativa, em prol de seu maior capital, o ser humano (HENDGES; SCHNEIDER, 2006).

As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação (HENDGES; SCHNEIDER, 2006). O princípio da educação, portanto, está vinculado a todos os outros princípios, possui influência nas decisões da cooperativa, sobre os colaboradores e na comunidade externa à cooperativa.

Porém, para um bom entendimento sobre o quinto princípio e sua aplicação prática, é necessário explicar um pouco sobre como tudo começou, os ideais que pairavam naquela época e o que levou os pioneiros de Rochdale a tornarem a educação, elemento essencial para construção de uma cooperativa.

Mas a existência do princípio da educação no mundo das cooperativas remonta a importância que o pai do cooperativismo moderno, Robert Owen(1771 - 1858), dava ao tema. Considerado um socialista utópico e criador do projeto “Associação de todas as classes”, Owen se colocava-se como um grande defensor do cooperativismo como o caminho mais promissor para se pensar o futuro da humanidade:

Nascido em Newtown, País de Gales, pregou a formação de cidades cooperativistas, comunidades autônomas de trabalhadores, como solução para os problemas sociais. Tudo isso surgiu a partir da sua própria experiência como trabalhador em fábricas e auxiliar de alfaiate. Lutou junto a órgãos públicos na época para criar melhores condições trabalhistas, além de reduzir a jornada de trabalho. Trouxe grandes contribuições para pedagogia tradicional em sua cidade, como o jardim de infância e cursos noturnos (PERCÍLIA, 2017).

Robert Owen muito contribuiu para formação dos Pioneiros de Rochdale, que, antes de se tornarem um grupo formal, reuniam-se em círculos Owenistas para debater semanalmente sobre a importância do associativismo e trabalho em conjunto (HENDGES; SCHNEIDER, 2006). Uma das grandes descobertas daquela época, e que se aplica aos contextos atuais, é que o conhecimento desenvolvido pelas pessoas acerca do funcionamento do cooperativismo é o elemento chave para a consolidação dessas organizações sociais.

Naquela época, quando criado o armazém cooperativo, as pessoas podiam comprar e ao final do ano, por exemplo, ter a devolução do que tinham pago a mais, na forma de sobras, que eram divididas entre os membros.

Porém, a possível falta de conhecimento por parte daquela comunidade de como funciona a cooperativa, bem como a falta de acesso, pode ter dificultado o sucesso do armazém cooperativo. Ainda no mesmo período, foi criado pelo grupo dos pioneiros de Rochdale, uma espécie de Almanaque, que circulava entre os sócios e permitia que eles conhecessem um pouco mais sobre o cooperativismo e sua cooperativa, o qual contribuiu para educação dos cooperados.

A partir do sucesso das primeiras cooperativas inglesas, ao longo do Século XIX esse modelo organizacional se propagou em várias partes da Europa, ganhando destaque nas lutas promovidas pelas entidades sindicais operárias, partidos que defendiam a classe dos trabalhadores, movimentos sociais-cristãos e outros grupos que se opunham ao regime capitalista (NAMORADO, 2013). Segundo Hendges e Schneider (2006), no ano de 1895, em Paris, observou-se a necessidade de criar um órgão de representação do movimento cooperativo e que estudasse os princípios cooperativistas de forma profunda, para melhor organizá-los e defendê-los. Surge a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que até os dias de hoje é a organização responsável por analisar métodos de cooperação e cultivar relações cooperativistas entre diversas cooperativas de distintos países. A ACI é também a maior estância entre as representações cooperativas no plano internacional, abrigando os diversos ramos cooperativistas.

De acordo Hendges e Schneider (2006), até a realização do congresso da ACI, em 1995, o termo educação era generalizado e interpretado para conhecimentos gerais sobre o cooperativismo. Com o passar dos anos criou-se a perspectiva de que: “a educação é o universo, no qual a capacitação está inserida, aliada à informação” (HENDGES; SCHNEIDER, 2006, p. 38).

De acordo com Ferreira e Silva (2015), a educação é um processo mais abrangente, voltada a todos envolvidos com a cooperativa: associados, dirigentes, gestores e colaboradores. Mas, esse processo envolve também toda uma comunidade de pessoas externa à cooperativa. Nesse sentido, a educação cooperativista tem relação estreita com o sétimo princípio do cooperativismo, o interesse pela comunidade. Esses dois princípios devem andar juntos para construção sustentável da cooperativa.

Como se registrou anteriormente, a educação deve ser tratada como um processo de construção da aprendizagem, no qual há reflexão e envolvimento das pessoas. Nesse processo, existe forte interação e participação entre os indivíduos. Ou seja não pode ser vista

com um ato de repasse e recepção de conhecimento e informações, mas como um ato de interação, de se ouvir e de participação.

Se viu também que em termos conceituais a educação pode ser entendida como a base de um processo de transformação, pela qual a pessoa se transforma e se torna apta a transformar outras pessoas, numa dialética de caráter subjetivo. Ou seja, a partir do momento em que o indivíduo adquire conhecimento e se modifica, ele transforma o ambiente em que vive, influenciando as pessoas e seu modo de ver as coisas, aí há educação de fato, muitas vezes por meio de um processo oculto. Há reflexão e troca de saberes.

Por esta perspectiva conceitual, na cooperativa a formação possui um caráter mais específico e pontual, sendo direcionada principalmente aos colaboradores, dirigentes e funcionários, mas também aos associados. Na formação há uma transferência de informações, técnica e, por vezes, superficial. As pessoas ouvem e reproduzem o conteúdo. Em geral, a formação não é muito voltada à comunidade externa à cooperativa, embora possa haver exceções nesse sentido. Pode se dizer então que na formação se aborda o conhecimento técnico sobre algo, no qual não há necessariamente transformação pessoal mais profunda do sujeito formado. Em geral, o indivíduo recebe informações específicas e o caráter da formação é mais objetivo. Desse modo, os cursos de qualificação sobre educação financeira, direcionados a cooperados, muito comuns atualmente nas cooperativas financeiras, podem ser compreendidos como formação.

E ainda, diferentemente das duas anteriores, conceitualmente a informação pode ser considerada a divulgação de dados ou números do sistema cooperativo e cooperados, como, por exemplo, informativos, banners. É o caminho no qual o associado pode vir a conhecer uma cooperativa. Dito isso, uma boa informação pode abrir o canal de acesso aos benefícios da cooperativa. A divulgação de informações dentro de uma cooperativa é sem dúvida, realizado permanentemente (FERREIRA; SILVA, 2015).

É importante demarcar as diferenças entre a educação, a formação e a informação, mas essas práticas devem ser entendidas como complementares. Nesse contexto, os programas das cooperativas relacionados ao 5º princípio realizam papel fundamental. Envolvem e valorizam o associado de uma forma não vista no sistema de educação tradicional. De acordo com Machado, Campos e Paludo (2008), a pedagogia em si existe somente quando pode ser transformada em prática. E por trás de toda prática educacional há uma pedagogia. Os programas relacionados ao 5º princípio na cooperativa são práticas educacionais. Tudo aquilo que for considerado necessário ao cooperado, pode ser pauta da educação cooperativista. Por isso, a cooperativa, a partir de seus programas educacionais, torna-se também agente de desenvolvimento do território em que atua. Os resultados desses

programas podem ser positivos e duradouros, ao serem incorporados pelas famílias e adaptados à cultura onde são aplicados (FERREIRA; SILVA, 2015).

Entende-se que os programas de educação cooperativista, quando colocados em prática em sua plenitude, devem assumir um papel colocado por Paulo Freire, nas suas metodologias de extensão rural, estabelecendo uma relação educador, educando, um processo de pedagogia libertadora, mediada pelo diálogo, interação entre os sujeitos, que assumem dimensão coletiva e solidária (MACHADO, CAMPOS; PALUDO, 2008).

Pode-se dizer, então, que a prática da educação cooperativa gera influências em todas as instâncias do indivíduo, reflete em sua autoestima, motivação, fidelidade, participação e nos laços de reciprocidade que estabelece. Entretanto, vale mencionar que estes resultados são alcançados a médio e longo prazo, com o passar dos anos, já que a mudança de pensamento e atitudes intrínsecas ao indivíduo pode levar tempo para serem operacionalizadas.

É sabido que a cultura da cooperação no Brasil existe, porém não está estabelecida na maioria das regiões, e mesmo no Sul do país há controvérsias sobre o seu andamento. No Brasil, há muitas organizações cooperativas, de diversos sistemas e ramos, que embora crescendo nos dias de hoje ainda parecem carregar a herança de ter nascido e se desenvolvido inicialmente sob premissas diferentes em relação a outros países. Aqui, as paredes da organização vêm antes da cultura da cooperação, enquanto que em muitos países com mais grau de valorização da ação coletiva, as ideias, princípios, valores, conhecimentos e responsabilidades que forjam uma cultura da cooperação vem antes da instalação físicas da cooperativa. Esse ensinamento é um das explicações mais recorrentes para explicar os passos iniciais que deram origem o Sistema Cresol (BÚRIGO, 2007), tema do tópico a seguir. Essa visão deixa reflexos no território onde a cooperativa está situada, bem como nas ações que a cooperativa produz, pois educação e cooperação caminham lado a lado. Onde falta um, sente-se falta do outro.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NA COOPERATIVA VALE EUROPEU

Desde que foi criado em 2005 ainda com o nome de Infocos (Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário), o Cresol Instituto desenvolve muitas ações relacionadas ao 5º princípio cooperativista. Várias dessas ações acompanham a trajetória da CVE e serão oportunamente aqui registradas. Porém, esta dissertação não objetiva discutir o percurso do Infocos e do conjunto de ações realizadas pelo Cresol Instituto. Todavia é importante traçar algumas linhas para explicar o formato de suas ações relacionadas a educação cooperativista, visto que elas têm impacto direto na pesquisa realizada junto à CVE.

Inicialmente vale destacar o atual esquema de funcionamento do Programa Juntos. A Figura 02, mostra a sua rota composta por 4 eixos (Cooperar; Vivenciar; Liderar; Participar) que introduzem as ações de educação/formação do Cresol Instituto.

Figura 3: Programa Juntos e seus quatro eixos de ações



Fonte: Acervo Cresol Instituto (2019)

O programa Juntos foi idealizado e reformulado pelo Cresol Instituto no final do ano de 2019. Trata-se de uma reorganização de diferentes ações que já aconteciam nas filiadas do Sistema Cresol. Desde a mudança, estas ações estão aglutinadas num único programa, que se desdobra em 4 eixos operacionais. O foco de atuação do Programa com o público externo, que não atua diretamente nas agências, demonstra o diferencial da Cresol como uma organização que busca o aproximar a cooperativa, cooperados e a comunidade. Esses eixos seguem uma lógica de caminho representativo que o cooperado pode ou não seguir dentro de uma cooperativa singular do Sistema Cresol. Em 2020, o Juntos realizou 2.300 ações envolvendo cooperados do Sistema Cresol e comunidades, alcançando um total de 1.7 milhão de pessoas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CRESOL, 2020). Dentre as ações do Programa Juntos destaca-se abaixo as que estão sendo realizadas na Cresol Vale Europeu. Além de apresentar o funcionamento são elencados alguns resultados da ação sob o ponto de vista educacional:

- **Eixo Cooperar:**

- *Novos Sócios* – objetiva apresentar aos novos cooperados os produtos e serviços da Cresol, bem como, seus direitos e deveres enquanto associados.

Antes de 2018, algumas agências da Vale Europeu realizavam a ação em forma de encontros presenciais com grupos de novos cooperados. Nesses momentos havia discussão do cooperativismo em geral, diferença entre bancos e cooperativas, produtos e serviços da Cresol e na ocasião eram repassados dados relativos ao desempenho da agência em questão. Com o tempo, a ação de novos sócios se padronizou em todas as agências da Vale Europeu, com a entrega de um kit, contendo uma cartilha, bloco de anotações e caneta da Cresol. A cartilha conta com breves explicações sobre cooperativismo, distinção entre bancos e cooperativas, história da Cresol, produtos e serviços, que são explanados no momento presencial da abertura de conta realizada de forma individual pelo colaborador da agência junto com o novo cooperado, seja ele pessoa física ou jurídica. Trata-se de um momento de conversa e esclarecimentos. É uma ação de cunho obrigatório em todas as agências da Cresol Vale Europeu, que preza pelo repasse de informações formando o novo cooperado para o jeito Cresol de atuar.

- **Eixo Vivenciar**

- *Empreendedorismo Rural* – anteriormente denominado de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural) é uma ação bem consolidada que em muitas cooperativas Cresol. Acontece por meio da contratação de um técnico terceirizado, que acompanha até 40 famílias de agricultores familiares. As unidades produtivas desses agricultores são assistida durante 02 anos, durante a qual busca-se estimular a diversificação da produção, gestão da propriedade e inserção de novas tecnologias. O agrônomo visita o local uma vez ao mês, onde também são realizados dias de campo com intuito de mostrar aos agricultores o desenvolvimento das atividades assistidas. Além disso, existe um encontro anual com todas as famílias atendidas, durante o qual ocorrem trocas de ideias e discussões sobre as tendências de mercado e outros aspectos comerciais das culturas ali existentes. Se comparada com outras ações educativas, é uma ação na qual a CVE investe bastantes recursos financeiros por família atendida, embora a Central Cresol Baser apoie também a iniciativa. A partir de 2018 a Cresol Vale Europeu começou a repassar uma parte do custo para o próprio agricultor beneficiado, após concluir que há maior valorização da ação que exige uma contrapartida financeira do beneficiário. Apesar de conseguir atender apenas uma pequena parcela de agricultores familiares cooperados, é uma ação que tem tido ótimos resultados, inclusive com mais retorno dos recursos investidos no financiamento rural, que passa

a funcionar como um crédito orientado. De 2018 a 2020, e mesmo antes, a ação limitou sua abrangência a um total de 40 famílias por edição. A escolha dessas famílias se dá sempre por sorteio envolvendo as agências da Cresol Vale Europeu. Pode se dizer que é uma ação que claramente educa e transforma a realidade do cooperado e de sua família e comunidade.

- ❑ *Agentes Comunitários de Desenvolvimento* – tem o objetivo de ser um elo entre a cooperativa e a comunidade. Visa também formar cooperados para assumir cargos estatutários na cooperativa. O Agentes é uma ação antiga dentro do Sistema Cresol. Desde que surgiu em 2005 passou por reformulações na sua metodologia, jeito de fazer, e inclusive já se tentou substituir seu nome, mas a tradição fez a antiga denominação permanecer. Em termos de conteúdo, a ação é baseada em três pilares: algum tema de interesse do grupo (cooperativismo, sistema financeiro nacional, liderança, comunicação, ética, entre outros), discussões sobre o desempenho da agência na qual o cooperado participa (saúde financeira da agência), e demandas da comunidade para a cooperativa. Antes de 2018 a ação era realizada apenas de forma concentrada na sede da cooperativa, e por essa razão os cooperados de agências mais distantes quase não participavam. Hoje, cada agência da Cresol Vale Europeu tem um grupo de Agentes (núcleo) formado de acordo com o número de cooperados e bairros do município (01 Agente a cada 250 cooperados). Em cada núcleo ocorrem atividades presenciais, baseadas nos três pilares acima, cinco vezes ao ano, havendo ainda um encontro anual com todos os grupos de Agentes, trabalho de conclusão e certificação ao final. Para completar a toda a ação o participante cumpre uma trajetória de 04 anos. Com a pandemia do Covid19, o modelo online tem sido testado pela Cooperativa. Essa ação impacta diretamente na governança da CVE, visto que para a implantação do voto em assembleia por delegados, estes serão selecionados a partir da sua participação no Agentes. Ou seja, nos eventos assembleares os Agentes estão sendo preparados para assumirem a posição de delegados. Em cada pré assembleia, realizada em cada município com agência Cresol, o Agente assume o papel de apoio na contabilização dos votos dos cooperados, e deve leva-los na Assembleia Geral para compartilhar com os demais núcleos. O Agentes têm caráter informativo, formativo e educativo, uma vez que repassa informações, forma os participantes e permite a reflexão sobre a própria realidade e de sua família

e comunidade. E por vezes, um caráter se sobrepõe ao outro, tornando a ação dinâmica.

- *Um Olhar para o Futuro* – proporciona o conhecimento por meio de aulas para as crianças do 4º ou 5º do ensino fundamental, sobre o cooperativismo solidário, a agricultura familiar e a educação financeira, além de incentivá-las à cooperação. Ressalta também a importância dos valores humanos nas ações do dia a dia, solidariedade, ajuda mútua, ética e responsabilidade e a preservação do meio ambiente. Essa ação é uma parceria entre as secretarias de educação do município e Cresol, por meio de um contrato entre ambas as partes. Entre 2018 e 2020, a Cresol Vale Europeu atendeu cerca de 1.000 estudantes em aproximadamente 30 escolas. As aulas são dadas pelos agentes de formação infantil, colaboradoras das agências Cresol (caixa, assistente, etc.), e que recebem um treinamento dado pelo Cresol Instituto. As ações ocorrem presencialmente na escola conveniada, sendo composta por cinco aulas por ano. Conta com o suporte de um material didático bem lúdico, elaborado pelo Cresol Instituto, e voltado para o público em questão. Existe uma série de livros, que retratam personagens (Turma do Futuro). Entre os temas debatidos estão: dinheiro foi feito para gastar? comprar com consciência; a sustentabilidade é nossa; o importante é planejar; é hora de comemorar. É possível também haver um outro projeto de cooperação entre escola e Cresol, pelo qual muitas vezes os estudantes podem confeccionar uma horta escolar, aprender sobre separação de lixo, ou realizar alguma atividade conduzida pelo agente de formação infantil e orientada pelos agentes escolares. Além disso, há formatura no final do ano letivo, com entrega de certificados. Trata-se de uma ação consolidada dentro do Sistema Cresol aplicado pelas cooperativas filiadas à Cresol Baser. Possui cunho formativo, pois existe um repasse de informações, mas é essencialmente educativo, uma vez que tem troca de ideias entre os participantes, os estudantes têm a oportunidade de ensinar aos outros colegas. Além disso, a aprendizagem não se limita só às paredes da sala, ela se reflete para amigos e familiares do estudante que participa.
- *Juventude Cooperativista Escola* – Essa ação é uma parceria entre as secretarias de educação do município e Cresol, por meio de um contrato entre ambas as partes. O seu público são estudantes do 2º e 3º ano do ensino médio. Também é executado por colaboradores das agências Cresol, que vão até a escola para dar aulas, com auxílio dos conselheiros da cooperativa. Trata-se

de uma ação criada pelo Cresol Instituto e adaptada pela Cresol Vale Europeu, que teve seu início em 2018. A adaptação foi necessária nos conteúdos rurais, visto que o público nessas escolas já é predominantemente urbano. As cinco aulas anuais ocorre na forma de uma conversa com os estudantes, que normalmente têm muitos anseios e dúvidas. Os temas norteadores das aulas são: cooperativismo; diferença de banco e cooperativa; uso consciente do dinheiro; empregabilidade e mercado de trabalho; entre outros. Ao final, os estudantes recebem certificado e participam de uma cerimônia de formatura. A ação tem cunho formativo e educativo, pois além de repassar conteúdo, promove a educação oportunizando a participação dos estudantes e fazendo com que todos aprendam em conjunto. Entre 2018 e 2020 a Cresol Vale Europeu atingiu cerca de 500 estudantes com a iniciativa.

- *Juventude Conectada* – é uma ação criada e conduzida pelo Cresol Instituto, pela qual, os estudantes de ensino médio participam de uma jornada da cooperação de forma online. O projeto surgiu com objetivo de fomentar e aproximar a Cresol do público jovem, instigando o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes, por meio de diversas atividades lúdicas, foco nas competências técnicas e comportamentais, com desafios por meio de gamificação e prêmios. A jornada dura em média 06 meses, com encontros semanais, sempre no período noturno. Antes da pandemia do Covid 19, a ação era presencial e concentrada em 03 dias no município de Francisco Beltrão (PR), sede da Cresol Baser, onde os jovens passavam por uma espécie de imersão. Atualmente, a ação ocorre por meio de lives, webinars e workshops, sendo que sua primeira edição, ocorrida entre outubro de 2020 e março de 2021 (110 horas de atividades) contou com mais de 250 jovens de 13 estados diferentes. É uma ação educativa, visto que em sua metodologia trabalha a troca de vivências entre participantes, reflexões, e aprendizado mútuo.

- **Eixo Participar:**

- *Assembleias de Agência* – As assembleias, que ocorrem anualmente em todas as agências da Cresol Vale Europeu, nos primeiros meses do ano. Também são consideradas ações educativas pela Cooperativa. Cada agência realiza uma pré assembleia para prestação de contas do ano anterior e apresentação de plano de trabalho aos seus cooperados. Normalmente, o Presidente ou o Vice falam sobre a parte estratégica e institucional da cooperativa, um diretor fala sobre os números do Sistema e da Cooperativa, e ainda, o gerente da agência aborda os objetivos e planos daquela unidade. Mesmo que a

Assembleia de Agência não tenha caráter deliberativo, há uma forte presença de cooperados que muitas vezes não vão até a Assembleia Geral, por residirem distante da sede da cooperativa (local onde ocorre a Assembleia Geral). Nos anos de 2020 e 2021 as Assembleias de Agência aconteceram de forma digital, por conta da pandemia do Covid-19. Possuem cunho predominante informativo, apesar de estarem incluídas num grande processo educativo que coloca em prática a democracia nas cooperativas. Em 2021 a Cresol Vale Europeu começou a colocar em prática o modelo de representatividade de cooperados por delegados, depois de estudar por muito tempo se a medida melhoraria a Organização do Quadro Social da cooperativa. Essa iniciativa partiu do próprio conselho de administração e diretoria da cooperativa singular Cresol Vale Europeu. Os delegados selecionados são representantes dos núcleos (grupos de cooperados) geograficamente divididos por bairros de cada município das agências da Vale Europeu. Esse modelo tem o objetivo de proporcionar maior representatividade de votos nas assembleias. A Assembleia de Agência é o momento com discussão de pautas com esses núcleos e de definição de votos a serem levados para Assembleia Geral.

- ❑ *Assembleia Geral Ordinária/Extraordinária* - assembleia da cooperativa realizada uma vez ao ano, nos primeiros meses do ano (A. G. Ordinária). Possui caráter deliberativo e destina-se aos cooperados de todas as agências da Vale Europeu. Acontece geralmente no município sede da cooperativa (Águas Mornas - SC). O Presidente/Vice fala sobre a parte estratégica e institucional da cooperativa e o diretor fala sobre os números do Sistema e da cooperativa. Ao longo da Assembleia, alguns itens são colocados em votação de acordo com ordem de edital de convocação, como: distribuição das sobras, valores do Fates, alterações estatutárias, alterações de regimento interno, eleição de conselho administrativo ou fiscal (se tiver), dentre outros. No modelo de representatividade por delegados, este é o momento que os votos definidos em assembleia de agência são computados. Trata-se do grande momento de participação e decisão para a cooperativa. Geralmente há uma grande participação de cooperados locais. Ao final, há sorteio de brindes e jantar.

Outro programa educacional do Sistema Cresol a CVE é denominado Universidade do Conhecimento (Figura 03). Concebidas e realizadas pelo Cresol Instituto, seu foco são ações de qualificação de colaboradores, diretores e conselheiros, com a aplicação de

metodologias presenciais e de EAD. Os membros da Cresol Vale Europeu participam dessas ações:

Figura 4: Programa Universidade do Conhecimento do Sistema Cresol



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Cresol Baser, 2020

As ações deste programa que são desenvolvidas na CVE estão descritas brevemente a seguir:

❑ Formação para Colaboradores e Conselheiros:

- ❑ *Cursos em Ambiente EAD (Trilha do Conhecimento)* – A Cresol possui uma plataforma de Educação à distância, com cursos voltados para a formação continuada de colaboradores. Cada colaborador possui uma lista de requisitos a ser cumprida regularmente, denominada “Trilha do Conhecimento”. A trilha foi criada 2017 para que cada colaborador fizesse jornadas de atualização de seus conhecimentos, de acordo com seu cargo. O leque de cursos revela a presença de temas variados, embora a maioria direcione seu foco para assuntos relacionados às áreas de atuação de uma cooperativa financeira, tais como: Prevenção ao Crime de Lavagem de Dinheiro; Matemática Financeira; Cenários do Cooperativismo atual e muitos outros. Atualmente, o ambiente EAD também é aberto a conselheiros e a comunidade. Os cursos possuem cargas horárias que variam entre 04 e 20 horas, tendo geralmente um teste de avaliação de conhecimento e emissão de certificação no final. Por exemplo, para os colaboradores que possuem o cargo de assistente administrativo, sua trilha prevê cursos básicos dados a todos colaboradores que ingressam na Cresol (bem vindos, integração para novos colaboradores, ética e conduta, gestão de riscos, prevenção ao crime de lavagem de dinheiro e sobre segurança pessoal e patrimonial). Alguns desses cursos deve ser refeito todos os anos. Há também cursos voltados às competências e habilidades requeridas por cargo de atuação, de cunho técnico predominante. Trata-se de um processo claro de capacitação ou formação, que objetiva um repasse de conteúdo para um fim específico.
- ❑ *Cursos livres (plataforma Cresol EAD)* – A plataforma foi aberta para o acesso livre em 2020. Até julho de 2021 já tinham sido disponibilizados 25

curso, em diversas áreas, como Liderança, Planejamento, Finanças, Empreendedorismo, Negócios, Comportamental, totalizando 322 horas de conteúdos. Os cursos contam com recursos interativos, buscando facilitar e contribuir com o aprendizado e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Em 2020, a plataforma registrou mais de 11 mil acessos de pessoas que ampliaram seus conhecimentos e participaram de cursos de formação no Cresol EAD Livre.

- ❑ *Especializações e parcerias com universidades/faculdades* – São oferecidas para colaboradores da Cresol oportunidades para a realização de cursos de especialização *latu sensu* com ênfase em cooperativismo. O mais tradicional é um curso oferecido em parceria com a Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro) do Paraná, denominado MBA em estratégias cooperativistas, tendo a parceria com Cresol Instituto. Além disso, o Sistema Cresol mantém outros acordos com universidades prevendo descontos nas mensalidades e nas matrículas em cursos de graduação e pós-graduação. Até julho de 2021 já existam acordos com 17 universidades em todo o país, pelos quais foram beneficiadas em torno de 1.100 pessoas.
- ❑ *Educadores financeiros* – Esse curso é realizado pelo Cresol Instituto na plataforma Cresol EAD e merece destaque por seu alcance junto aos colaboradores e cooperados. A primeira edição ocorreu em 2020, tendo duração de oito meses e uma carga horária de 120 horas. Em todo o Sistema cerca de 650 educadores financeiros já foram capacitados e receberam certificados de participação. Esses educadores são profissionais da Cresol que diariamente realizam atendimentos ao público. A formação recebida lhes permite oferecer um atendimento mais especializado sobre as questões financeiras, conforme a necessidade do cooperado. É um projeto novo e conta com apoio e parceria de profissionais externos, como economistas e professores universitários.
- ❑ *Curso para candidatos a conselheiros/ conselheiros eleitos* – São cursos de formação voltados para conselheiros fiscais e administrativos e ocorrem antes da sua eleição e também durante o mandato. Por meio do curso os participantes têm a oportunidade de conhecer mais sobre a história da Cresol e estudar temas como: cooperativismo, fundamentação jurídica do cooperativismo de crédito e papel do conselheiro. Os cursos acontecem anualmente e abrangem todo o Sistema. São organizados pelo Cresol Instituto

e contam com apoio de parceiros externos, professores, advogados, entre outros.

- *Curso de Capacitação em Gestão e Relacionamento em Cooperativas de Crédito (Gercoop)* – Esse curso é oferecido pela Cresol Confederação e tem por objetivo preparar os conselheiros e administradores para uma gestão das cooperativas financeiras. Trabalha sobre temas ligados ao cotidiano das cooperativas e o desenvolvimento do cooperativismo nas regiões onde atuam. Contempla 310 horas de formação (270 horas presenciais e 54 horas de ensino EAD, mais 40 horas para dedicação ao Plano de Ação Cooperativo), divididos em 09 módulos. Abrange os seguintes temas: Sistema Financeiro Nacional; Fundamentação do Cooperativismo: Evolução, Histórico e Perspectivas; Normativas para Cooperativas de Crédito; Governança Cooperativa Cresol; Gestão de negócios em cooperativas; Operacionalização das Políticas de Crédito Rural; Gestão de Risco do Crédito; Gestão Estratégica de Pessoas. Considerando o início das aulas até a apresentação final dos planos de trabalho dos participantes e entrega de certificação, o Gercoop acontece durante os meses de março a dezembro do ano corrente, com formação presencial de 03 dias por mês. Atualmente, por conta da pandemia do Covid-19, as atividades estão sendo realizadas todas no formato online. O Plano de Ação Cooperativo (requisito para conclusão do Gercoop) é composto por uma temática específica escolhida e elaborada pelo participante, trazendo objetivos geral e específicos, diagnóstico da situação e também um plano de implementação, desenvolvido dentro da metodologia da administração “5W2H” (what, who, when, who, where, how e how much), observando o que fazer, quando fazer, quem faz, onde faz, como faz. A proposta visa estimular os participantes a desenvolverem ações que sejam efetivamente aplicáveis. O trabalho do estudante passa pela apresentação e aprovação de uma Banca, composta pelos profissionais que estiveram envolvidos com o Curso, além de professores, consultores e convidados de outras instituições. O primeiro curso Gercoop ocorreu em 2016, na sede da Central Cresol Baser, pelo qual formaram-se 41 conselheiros de cooperativas filiadas àquela Central. No ano de 2018 o Gercoop foi reconhecido pela Cresol Confederação como uma importante estratégia de formação e passou a ser adotada pelas demais centrais. Desde então, o Gercoop passou a ter turmas da Central Baser, Central Sicooper e Central Ascoob. Ambas as turmas seguiram a mesma grade curricular e metodologia semelhante, variando apenas alguns professores

convidados em cada turma. Em 2018, o Gercoop formou 117 conselheiros nas três turmas. Essa ampliação contou com o apoio e recursos financeiros do Sescop, por meio do convênio 06/2017, firmado entre Cresol Confederação, Instituto Cresol e Sescop. Em 2020, o Projeto Gercoop completou cinco anos de existência. Em meia década já foram ministradas mais de 2.500 horas do curso, beneficiando 352 conselheiros e diretores. Muitos conselheiros da CVE já participaram do Gercoop. Trata-se de uma ação que possui cunho educativo e formativo predominante. A metodologia de ensino conta com repasse de informações, trabalhos em grupo, reflexões e discussão do conteúdo aplicado na prática.

- *Integração de Novos Colaboradores* – curso presencial que ocorre a cada 60 dias na sede da Cresol Baser. Os novos colaboradores passam por uma imersão de 4 dias, durante os quais conhecem a história e as áreas de ação do Sistema. Seu objetivo é integrar os novos colaboradores e mostrar o importância e a estrutura da Cresol. Em 2020 foi adaptado para a modalidade online, por conta da pandemia do Covid-19. Outro curso semelhante, porém de menor porte, vem sendo realizado pela CVE, já que existem muitos colaboradores que são admitidos na Cooperativa a cada semestre. Eles passam 01 dia na sede em Águas Mornas de forma presencial (por hora está sendo realizado online), para conhecer as áreas técnicas, suas funções e as pessoas e suas atribuições dentro da estrutura organizacional da cooperativa. É uma ação de cunho informativo e formativo.

Em seu conjunto as ações dos programas Juntos e Universidade do Conhecimento existentes na CVE demonstram em leque variado de conteúdos, públicos e metodologias. Tais iniciativas contam com o suporte do Cresol Instituto e dos órgãos superiores do Sistema Cresol e outras organizações parceiras, inclusive de instituições formais de ensino, como escolas, secretarias de educação e universidades.

Drumond (2010) para medir a aplicação dos princípios cooperativistas nas cooperativas. Por esse quadro a construção de indicadores representa um ideal de aplicabilidade. Ele também está baseado no pressuposto que a governança e a gestão de uma cooperativa passam pela desconstrução de paradigmas da heterogestão, na qual existe o sujeito que gere o negócio e os trabalhadores que desempenham as atividades da empresa. A proposta de Drumond é avaliar a cooperativa por meio de uma abordagem, na qual gerir e trabalhar são papéis atribuídos ao mesmo indivíduo, e que, junto com os demais membros, esse indivíduo assume a condução de um empreendimento cooperativo. Essa proposta revela ainda outro desafio, pois traz embutido a ideia de trabalhar positivamente a ação coletiva

para a gestão de bens comuns, aumentar a confiança e a formação de redes (OSTROM, 2010), muitas vezes atuando em sentido contrário a grupos sociais que estimulam a individualidade e o desejo de posse. Em suma, não se edifica um empreendimento cooperativo de forma plena sem trabalhar a educação cooperativa e propiciar a participação consciente dos seus membros (DRUMOND, 2010).

O Quadro 07 apresenta a aplicação dos 20 indicadores sugeridos por Drumond (2010) na CVE, tomando como base o conjunto dos programas e ações de educação, já apresentados acima. As respostas (resultados) foram elaboradas a partir da observação participante da autora no cotidiano da cooperativa, das informações coletadas nas entrevistas e na análise documental da CVE e do Cresol Instituto.

Quadro 07: Resultados das ações relacionadas ao 5º princípio cooperativista na Cooperativa Vale Europeu, a partir dos indicadores sugeridos por Drumond (2010)

Nº	INDICADOR	RESULTADOS
01	Ao ingressar na cooperativa o cooperado participa de capacitação específica sobre cooperativismo?	Atualmente não. O cooperado recebe um kit de boas vindas no momento da abertura de conta, contendo material sobre o cooperativismo. A leitura do material não é obrigatória.
02	As dúvidas, sugestões e reclamações dos cooperados são sempre analisadas e respondidas pela cooperativa?	Sim. Dúvidas, sugestões e reclamações informais e formais.
03	Além das assembleias da cooperativa, os cooperados dispõem de outros meios para apresentar as suas dúvidas, sugestões e reclamações?	Sim, além do canal aberto com a sua agência da Cresol, o cooperado tem um meio exclusivo de atendimento, o SAC, pelo qual a cooperativa responde obrigatoriamente.
04	A cooperativa possui um programa para estimular os cooperados a apresentarem sugestões para o negócio cooperativo ?	Parcialmente. Existe o programa Agentes, que na sua estrutura contempla a participação de alguns cooperados, dando sugestões de negócio. Porém, não há um programa ou ação específica. Somente meios informais no dia a dia da agência Cresol.
05	A cooperativa investe na profissionalização de conselheiros, dirigentes, colaboradores e cooperados?	Sim, investe em profissionalização em todos os níveis, desde colaboradores, dirigentes, conselheiros até cooperados.
06	A cooperativa mantém contato frequente com o seu quadro de associados através de jornais, e-mail, boletim informativo, correspondência ou outros meios?	Sim, os meios de contato com os associados são diversos dentro da cooperativa: redes sociais, email, informativos semestrais, ligações, whatsapp, entre outros para além do contato com a agência.
07	Os membros do conselho de administração e ou diretoria receberam formação em cooperativismo?	Sim, recebem constantemente. Oferecidas pelo Sistema Cresol e por parceiros.
08	Os membros do conselho de administração e ou diretoria passam por curso de capacitação para exercer as suas funções?	Sim, passam por eventos de educação e capacitação. Mas existe certa resistência por parte de alguns conselheiros em aceitar as atribuições de sua nova função.
09	Os membros do conselho fiscal receberam formação em cooperativismo ?	Sim, receberam mesmo quando eram apenas candidatos ao conselho. E seguem recebendo nas constantes capacitações de conselho fiscal

		oferecidas pelo Cresol Instituto.
10	Os membros do conselho fiscal passam por curso de capacitação para exercer as suas funções?	Sim, recebem capacitação e materiais de apoio do Cresol Instituto para atuarem nas suas funções.
11	A cooperativa desenvolve ações de educação e formação cooperativista com público jovem e filhos de cooperados visando a preparação de novas lideranças ?	Sim. Desenvolve ações com crianças e jovens da comunidade e filhos de cooperados. É possível citar algumas delas: Um Olhar para o Futuro, Juventude Cooperativista e Empreendedorismo Rural.
12	A cooperativa promove capacitação técnica que auxilia na melhoria da qualidade e produtividade nas atividades dos seus associados ?	Sim, a ação denominada Empreendedorismo Rural é exemplo disso. É bem organizada e estruturada dentro da cooperativa Vale Europeu.
13	A cooperativa desenvolve programas educativos com objetivo de fidelização do seu quadro social ?	Sim, as ações educativas da cooperativa indiretamente tem o objetivo da fidelização.
14	A cooperativa, quando possui funcionários, promove a capacitação de seus empregados que recebem orientação sobre o funcionamento e as particularidades do negócio cooperativo.?	Sim. Os colaboradores (funcionários) recebem orientação sobre as particularidades do negócio cooperativo, constantemente. Tem grande efeito principalmente naqueles colaboradores que já atuavam em organizações bancárias. Já as capacitações nem sempre reforçam as particularidades do negócio cooperativo.
15	A cooperativa busca conhecer as necessidades e demandas dos cooperados de modo a oferecer serviços que possam agregar valor e contribuir com suas atividades ?	Sim, existem diversas iniciativas que buscam conhecer a realidade do cooperado e adaptar produtos e serviços à sua necessidade.
16	A cooperativa desenvolve programas de educação cooperativista com o quadro social ?	Sim. A cooperativa busca adaptar as ações de educação cooperativista oriundas do Cresol Instituto para realidade de seu quadro social, e quando necessário, as desenvolve.
17	O quadro social da cooperativa está organizado em comitês educativos, núcleos ou comissões ?	Parcialmente. A divisão por núcleos iniciou-se recentemente na cooperativa estudada, porém, não há comitês ou comissões.
18	A cooperativa desenvolve ações de educação e formação cooperativista com a comunidade na qual está inserida ?	Sim, a cooperativa preza por desenvolver algumas ações nas comunidades onde estão localizadas as suas agências. Nas quais já tem relacionamento com o público local
19	A cooperativa estabelece parcerias com as escolas e universidades visando a formação profissional cooperativista?	Sim, existem diversas parcerias com universidades, disponíveis para colaboradores e cooperados, especialmente por meio do Cresol Instituto, das centrais e confederação do Sistema Cresol.
20	A cooperativa possui critérios formalizados para a utilização do Fates?	Sim, possui. O Fates é dividido entre as agências e controlado pelo setor de comunicação, relacionamento e financeiro da cooperativa singular. Possui critérios formalizados em valores, quantidades, público a atingir além da definição de ações de cunho obrigatório ou opcional. No caso da CVE, atualmente o percentual dos recursos está estipulado em 15% das sobras do exercício anterior.

Fonte. Drumond (2010) e resultados da pesquisa; adaptado pela autora

Os resultados do quadro acima indicam que existe um esforço por parte da CVE em manter uma gestão baseada em princípios cooperativistas, tendo em conta a aplicação do quinto princípio. No plano mais geral, em relação às diferenças conceituais entre a educação, formação e informação um dirigente do Sistema Cresol assim se manifesta sobre essa questão:

A educação permeia nossas discussões, está no planejamento estratégico do Sistema. Há uma preocupação em separar educação, formação e informação. Quando eu vou falar de missão, princípios, função social é um horizonte. Quando vou falar de aspecto técnico é informação, repetição e treinamento. Há uma tendência normal em focar na formação, e no nosso modelo quem está na condução estratégica da cooperativa estratégica e não perceber isso, vai ser engolido. Se começar a olharmos uma grade, isso tudo é treinamento, podemos passar o ano inteiro fazendo. Mas que dia vamos sentar para olhar o nosso papel na sociedade? (CONSELHEIRO, CRESOL CONFEDERAÇÃO)

No entanto, no cotidiano da CVE a questão conceitual e suas diferenças não parecem ser tão definidas. Nota-se que existe uma dificuldade (talvez não percebida) em se falar da educação propriamente dita. A partir da revisão da literatura e da observação da autora nota-se que essa dificuldade é muito comum no mundo cooperativista brasileiro. Notou-se durante a pesquisa que embora os resultados se mostrem na sua maioria positivos, em certos momentos parece não estar claro para os membros da cooperativa o porquê de realizar aquelas ações.

Muitas vezes o termo educação é usado sem o rigor necessário, sendo empregado genericamente para denominar ações voltadas ao “relacionamento com o cooperado”. Assim, quando perguntados por que é importante colocar em prática os programas de educação e formação, a resposta é: para gerar proximidade (relacionamento) com o cooperado. Essa estratégia de relacionamento com o cooperado é assim comentada por um conselheiro da CVE:

E então eles disseram que se sentiam mais felizes por fazer parte disso, porque a Cresol faz todos esses programas. As pessoas começam a acreditar mais nos projetos, a ter um carinho especial pela instituição, porque ela começa a agir de forma diferente. Se ela tem um carinho especial, naturalmente vai concentrar sua movimentação financeira aqui. Falando em resultados, nós praticamente dobramos o resultado em relação ao ano anterior, então isso é impactante (ENTREVISTADO, CONSELHEIRO CRESOL VALE EUROPEU).

De um lado existem muitos processos educativos ocultos e que não são efetuados por ações formais, que podem gerar a tal proximidade com o cooperado, a exemplo de: um atendimento mais pessoalizado na agência, visita ou até uma conversa informal com o cooperado ou membro da comunidade. São inúmeros os procedimentos informais que são

realizados dentro da organização e que geram conexão positivas e transformadoras com o cooperado, que deviam ser compreendidos como processos educativos importantes e assim valorizados. Por outro lado, na CVE existem programas e ações de educação/formação formalizados, portanto não ocultos, e que tem objetivos que vão muito além de gerar relacionamento com o cooperado, mas que não utilizam adequadamente os termos educação ou formação em suas denominações. É possível notar que nos materiais oriundos do Cresol Instituto a palavra educação pouco aparece. O que se tem usualmente nos materiais é a palavra formação e informação, e as cooperativas que recebem esses materiais acabam reproduzindo essa incompreensão. O risco que se corre em não se deixar claro as diferenças que se pretende nas atividades relacionadas ao 5º princípio é considerar que basta desenvolver ações voltadas a formação/capacitação, sem valorizar o cunho educativo já presente ou que pode ser agregado com elemento reforçador da metodologia. A situação acaba criando uma cultura interna na organização de focar as ações do 5º princípio mais em aspectos técnicos, voltado à capacitação e formação, de cunho instrumental.

Na pesquisa de campo realizada na Cresol Vale Europeu observou-se que a não distinção entre formação e educação pode estar prejudicando os próprios avanços e os resultados dos programas de educação e formação para cooperados. A pesquisa revelou que existem programas e ações que se dizem de formação, mas que se revelaram ser educativos na sua essência. Essas iniciativas conseguem avançar no processo de ensino/aprendizagem e gerar momentos de reflexão, contribuindo para a transformação pessoal e para se forjar um cidadão mais consciente, crítico, dono de um saber construído socialmente. Já outras, em menor número, funcionam no sentido contrário. Ou seja, se intitulam de educação, mas funcionam como um repasse de informações e de conteúdos, que hoje se conseguiria obter em buscas na internet.

Por vezes, isso se reflete na ação de dirigentes da cooperativa que têm dificuldade de perceber o poder da educação como elemento transformador, de reflexão sobre si e sobre as coisas. E por isso em suas intervenções acaba sendo engolido pela tendência repassar informações ou apenas incentivar a realização de algumas capacitações técnicas, cujo conteúdo pode até não se condizer com a cultura cooperativista. Outra dificuldade, que reflete a falta da cultura cooperativista da sociedade brasileira, é encontrar profissionais que tenham um perfil adequado para atuar nesse meio. A fala a seguir exprime essa dificuldade:

A educação cooperativa é algo complexo de se transmitir, principalmente para quem não tem raízes no cooperativismo. Para quem nasceu com pais cooperativistas e que já vem trabalhando isso na essência, é muito fácil entender. Para quem está fora ou está entrando é algo muito complexo, porque o ser humano individualista por natureza, se preocupa com seu ganho e se vai perder algo. [...]. No cooperativismo, o “eu” começa a sair de cena, e entra o “nós”. Ali, eu posso perder um pouco, mas o coletivo vai

ganhar e eu vou estar ganhando com os demais. Posso até não ganhar tanto quanto se estivesse sozinho, mas ganhando em conjunto, eu posso ir mais longe. Ao mesmo tempo, eu tenho que me capacitar para entender os demais mercados, porque o cooperativismo sozinho é uma utopia. Então, trabalhar isso e manter a essência é algo complexo. (ENTREVISTADO, CONSELHEIRO CRESOL VALE EUROPEU).

Todavia, a boa comunicação e a transparência não podem ser ignoradas como processos importantes para a organização cooperativa cumprir os propósitos do 5º princípio e ajustar seus processos de governança e de gestão econômica:

Quanto mais informação é levada ao cooperado, sobre o estado em que a cooperativa se encontra, mais ele vai valorizar a cooperativa. Isso se aplica ao momento em que a cooperativa vai mal e ao momento em que ela vai bem. Anos atrás, nós passamos por dificuldades por conta de prejuízos na cooperativa, não por falta de gestão e mais por falta de conhecimento. Quando isso foi levado para o quadro social, parece que os sócios começaram a valorizar a cooperativa, então eu acho que ela precisa informar muito bem sobre como vai financeiramente e não maquiar a situação. Isso não passa uma credibilidade. Se você diz que vai tudo bem, e na verdade está mal, o cooperado perde a confiança (ENTREVISTADO, PARTICIPANTE DE AÇÃO EDUCATIVA).

Esse quadro de dificuldade também pode se refletir no cooperado que participa de programas de educação/formação da cooperativa em questão. Ele tem consciência que a educação é importante, mas sem saber o porquê e como aplicá-la em sua vida. O processo educativo, no entendimento do cooperado, fica reduzido ao simples repasse de informações, com um emissor e um receptor e como acontece muitas vezes no modelo escolar formal.

Para alguns entrevistados, os programas de educação e formação para cooperados da Cresol Vale Europeu, já foram mais valorizados no passado. Nas falas existe a preocupação de não perder a essência do cooperativismo, e isso está fortemente ligado a execução de programas e ações de educação em uma comunidade, ou seja, na importância da cooperativa de diferenciar a sua forma de inserção em um território em relação aos bancos:

Eu acho que isso era mais forte quando nós começamos. É muito importante que isso seja reforçado nas nossas cooperativas, porque eu vejo que não podemos perder o cooperativismo, temos que educar as pessoas em cima disso. [...]Essa era uma coisa que praticamente não se fazia mais e agora estamos retomando, é algo que eu penso que devemos fortalecer pelo menos em alguns municípios, se não for possível em todos (ENTREVISTADO, CONSELHEIRO CRESOL VALE EUROPEU)

Então eu acho que é preciso dar um enfoque maior na questão do associativismo e cooperativismo e a função, o dever, principalmente, não somente os benefícios que o associado tem. Hoje é muito fácil você ser um associado, tanto na Cresol quanto no Bradesco, Itaú, Banco do Brasil, porque na cabeça deles isso é igual, eles só vão ter o retorno. Mas não é assim (ENTREVISTADO, PARTICIPANTE DE AÇÃO EDUCATIVA).

Essa preocupação em não perder as raízes se traduz nas falas dos entrevistados como o “jeito Cresol” de ser.

Se eu só falo de questões financeiras, da parte técnica que trata da compra e venda de dinheiro, estou sendo igual a qualquer banco. Como eu vou ser diferente? A questão de estar próximo, de conversar com o cooperado e levar informação e formação, causa um impacto na comunidade. (ENTREVISTADO, PARTICIPANTE DE AÇÃO EDUCATIVA)

Aqui não se está levando em consideração os programas de educação/formação para colaboradores, já que esses passam por uma crescente valorização interna na cooperativa e no Sistema, de acordo com as demandas de mercado e varejo atuais. Para colaboradores existem muitos incentivos a se engajar em processo de educação e formação, embora nem todos os conteúdos sejam voltados para o cooperativismo. Aliás, o Sistema Cresol não dá somente incentivo, ele cria oportunidades de treinamentos e capacitações internas, que dificilmente outra organização fora do mundo cooperativista fará.

Como já discutido na introdução e na metodologia, esta dissertação optou em analisar com maior profundidade três ações educativas desenvolvidas pela CVE, a saber: Agentes Comunitários de Desenvolvimento, Trilha do Conhecimento Cooperativo e Gercoop. Ressalte-se que uma descrição dessas três ações já foi apresentada acima. Todavia, para se complementar a avaliação dessas 03 ações construiu-se um modelo de análise específico, baseado em adaptações e seleção dos indicadores apresentados por Drumond (2010) e que serviram para abordar as ações educativas da CVE (quadro 6). Pelos indicadores do quadro 6 é possível avaliar as atividades educativas partir de uma visão geral das ações da cooperativa. Todavia, a autora não se propõe a estudar um programa ou uma ação de educação/formação em termos operacionais, nem avaliar se esta ação atende as expectativas dos envolvidos e a direção da cooperativa. Nesse modelo adaptado, se buscou evidenciar as ações por “dentro” (processo educativo em si) e seu reflexo para “fora” (cooperado, cooperativa), e se elas têm um caráter mais educativo ou formativo (ou ambos). Também se procurou descobrir a sua possível influência na governança e nos resultados operacionais da organização. E, para dar conta dessas questões, se faz necessário abordar aspectos relacionados com a metodologia e os conteúdos das ações estudadas. Em suma, a análise dessas três ações leva em conta a sua apresentação, já efetuada acima, e as reflexões desenvolvidas a partir do modelo de análise específico, como se verá a seguir.

5.1.1 Agentes Comunitários de Desenvolvimento

A ação **Agentes Comunitários de Desenvolvimento** foi uma das escolhidas por ser uma iniciativa já presente nas antigas singulares, mas que passou por constante reformulação metodológica, e adquiriu maior importância interna depois do processo de união, sendo um programa de cunho obrigatório na CVE. Tem o objetivo de ser o elo entre a cooperativa e a

comunidade, sendo os olhos e ouvidos da Cresol Vale Europeu nas regiões onde atua. Também tem objetivo de formar lideranças da comunidade para assumirem cargos estatutários na cooperativa, como nos Conselhos. Criado pelo Cresol Instituto e obrigatório a todos os colaboradores do Sistema.

A análise do Quadro 08, apresentado a seguir, demonstra que a ação educativa Agentes Comunitários do Desenvolvimento atende as expectativas dos participantes e idealizadores. Com a sua evolução, é importante que os ministrantes (conselheiros e gerentes) passem por formações relacionadas a pedagogia, didáticas e estratégias de ensino focadas em promover a aprendizagem dos participantes, além das formações específicas sobre os conteúdos abordados.

Quadro 08: Avaliação da ação educativa Agentes na CVE*

ITEM	INDICADORES	SIM/ NÃO/ PARCIAL/ NÃO SE APLICA	RESULTADOS ENCONTRADOS
1 Metodologia	Como o participante é selecionado para a atividade	Não se aplica	Cada agência, com apoio do conselheiro, seleciona cooperados que possuem maior relacionamento com a agência, residem na sua área de atuação (com perfil de liderança) e que representarão suas comunidades. Cada cooperado representa até 250 pessoas de sua comunidade. A partir disso a agência convida o cooperado a fazer parte do grupo de Agentes.
	Qual a carga horária e frequência	Não se aplica	São 05 encontros anuais, realizados em cada agência. Possuem cerca de 02 horas cada. Além disso, há um encontro de integração anual com os Agentes de todas as agências, com cerca de 08 horas.
	Tem caráter educativo*	Sim	Proporciona reflexão da própria realidade, debates, troca de ideias e aprendizado mútuo. O conhecimento adquirido reflete na família e ciclo social do participante
	Tem caráter formativo*	Sim	Existem diversos temas de cunho técnico e comportamental que são repassados ao participante, com cronograma específico de formação.
	Tem caráter informativo*	Sim	Há repasse de informações sobre a cooperativa, agência e números.
	Os ministrantes da ação possuem preparo/formação adequada	Parcial	De acordo com o observado, o programa está em constante evolução. Apesar de que alguns ministrantes parecem não ter preparo adequado para certos temas. Porém, no contexto geral, atendem a demanda.
	Permite a troca de ideias entre os participantes	Sim	Permite. É um ótimo momento para troca de ideias e networking.
	Há espaço para reflexões sobre a sua própria realidade	Sim	Os participantes contextualizam os temas e trazem exemplos da sua realidade. Os demais participantes contribuem de forma ativa a partir do relato do outro.
	Existem processos de avaliação sobre a satisfação dos participantes	Sim	Existe uma avaliação formal realizada uma vez ao ano, no encontro geral.
	Estimula o participante a apresentar sugestões para as atividades da cooperativa (econômico, social, ambiental e governança, etc);	Sim	Esta é uma das ações da cooperativa na qual há grande estímulo para sugestões, avaliações, comentários, dentre outros. Que podem ser feitos durante o encontro, na presença do gerente da agência e do conselheiro.
2 Conteúdo	Qual o objetivo central da ação. Ele está claro?	Sim	Tem o objetivo de ser o elo entre a cooperativa e a comunidade, e formar cooperados para assumir cargos estatutários na cooperativa, de liderança estratégica (delegados).
	Discute sobre o cooperativismo e/ou aborda temas relacionados ao conhecimento cooperativo	Sim	Aborda temas relacionados ao cooperativismo.
	Aborda outros temas além do cooperativismo	Sim	Dentre eles: sistema financeiro nacional; comunicação e oratória; ética e conduta; educação financeira, dentre outros.

	Há clareza e didática quanto aos conhecimentos repassados pelo ministrante	Parcial	Nem sempre os ministrantes possuem didática suficiente para repassar o conhecimento do tema.
	Atende a expectativa do participante	Sim	O participante, de um modo geral, fica satisfeito.
	Atende a expectativa dos idealizadores	Sim	Atualmente atende. Após várias reformulações, o desenho que a ação se encontra hoje, é a que mais atende a expectativa dos idealizadores.
	Prepara os participantes para atuarem na comunidade onde estão inseridos. De que maneira?	Sim	De maneira que o participante aprimora seu modo de conviver em sociedade, para disseminar a visão sobre cooperativismo e Cresol.
	A questão de gênero e geração são abordados e/ou tópicos de prioridade	Não	Não são abordados de maneira direta. Porém, surge ao longo do debate.
	Educação financeira	Sim	Além de ser um tema transversal em todos os encontros, existe um encontro específico que debate educação e gestão financeira.
	As ações levam em conta a sustentabilidade em termos ambientais	Não	Não tem relação direta com a sustentabilidade no aspecto ambiental.
	Outras relações com o 7 princípio (preocupação com a comunidade)	Sim	A relação se dá em desenvolver lideranças em determinada comunidade. Ensejar a temática cooperativista à comunidade.
3 Para a Cooperativa	A realização é obrigatória pela cooperativa? Para que tipo de público (cooperado, colaborador, dirigente) ?	Sim	A ação é obrigatória a todas as agências da Cresol Vale Europeu. A ação é voltada para cooperados. Para esses não é obrigatório, mas ocorre sob convite da cooperativa.
	Proporciona resultado socioeconômico para a cooperativa	Sim	Contribui de forma direta para o aumento de número de sócios, e indireta, para o aumento dos valores financeiros. Também, ao senso de pertencimento do cooperado e suas atitudes perante a cooperativa.
	A ação é aprovada e executada pela cooperativa ?	Sim	Aprovada pelo conselho de administração e executada pelas agências. Com apoio do Presidente/Vice e pessoa de comunicação e relacionamento da cooperativa singular e apoio do Sistema Cresol.
	Quem ministra a ação?	Não se aplica	Presidente/Vice presidente e conselheiros da Cresol Vale Europeu. Em conjunto com o gerente da agência.
	Os recursos financeiros utilizados vêm do FATES	Sim	Os valores são determinados
4 Para os participantes	Opinião geral sobre a ação educativa	Sim	De acordo com opinião dos participantes, a ação contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal. Com temas relevantes para o dia a dia de quem participa.

	Houve disseminação de conhecimentos obtidos para a família, amigos, conhecidos e comunidade	Sim	O aprendizado adquirido possibilita a disseminação para o ciclo social do participante.
	Possibilidade de disseminação do conhecimento para atores dentro da cooperativa	Sim	A relação entre ministrante e participante é um ensino-aprendizagem. Eles ensinam e aprendem uns com os outros.
	Percepção de melhoria da qualidade de vida, visão de mundo e nas atividades produtivas do participante	Sim	Conforme relatos, há percepção de melhoria na qualidade de vida do participante.
	Houve aprendizados técnicos	Sim	O aprendizado adquirido tem cunho comportamental e pouco técnico.
	Elevação do senso de pertencimento do participante na cooperativa	Sim	O Agente tem acesso a informações privilegiadas da sua cooperativa/agência, aumentando seu senso de pertencimento com ela. E se sentindo parte do processo de evolução da instituição.

Fonte. Resultados da pesquisa.

Nota-se que com o crescimento da cooperativa, o número de participantes do Agentes também aumentou expressivamente ano a ano. Esse crescimento exige do ministrante conhecimento pedagógico para criação de boas estratégias de ensino aprendizagem durante os encontros. Por ser hoje uma cooperativa que atende múltiplos públicos, ou seja, que atinge desde o agricultor ao empresário, cabeleireiro, dona de casa, comerciante, dentre outros ramos se faz ainda mais relevante saber lidar com a diversidade cultural que também é cada vez maior.

Observou-se que, na prática, atualmente, os ministrantes têm um preparo limitado mais ligado com o público “raiz” da cooperativa, os agricultores por exemplo. O que leva a pensar que, se a ação for aplicada nos moldes atuais a um público totalmente urbano, ela pode não conseguir atender às expectativas.

Partindo-se de uma reflexão com bases na educação libertadora de Paulo Freire, o Agente necessita ser mais participativo. Deve apresentar-se o participante como ator social, que detém o poder de transformar o meio em que vive. Deve ser ouvido para que haja mudança no modo da cooperativa enxergar aquele território e suas necessidades intrínsecas. Segundo idealizadores da ação, o Agentes é o espaço social que permite trazer os anseios do cooperado. Ao Agente cabe também, trazer a dúvida dos demais cooperados, que muitas vezes não tem a oportunidade de expressar-se com um dirigente. Aqui se fala então da participação, do envolvimento do cooperado na tomada de decisão e fiscalização da

cooperativa. Participação para além do envolver-se financeiramente na cooperativa, utilizando produtos e serviços, como cartão de crédito, cheque, seguro e outros.

De acordo com Ferreira e Silva (2015), às cooperativas cabe o papel de educar e capacitar os associados para a participação, seja em reuniões, palestras, programas de rádio ou outros. Construir espaços para o cooperado falar e expressar-se é fator essencial do cooperativismo, ainda quando os próprios cooperados não entenderem suas opiniões como relevantes. É principalmente nos espaços criados pelas ações educacionais da cooperativa que o associado tem a oportunidade de ouvir e ser ouvido e de desconstruir a perspectiva de sua subalternidade frente aos outros comunicadores. Ainda segundo Ferreira e Silva (2015), os benefícios da participação geram empoderamento, autoconhecimento, valorização pessoal, tolerância e consciência coletiva. À ação, cabe o desafio de educar o participante e formá-lo para ser uma liderança na cooperativa, no exercício do papel de delegado de sua agência/comunidade auxiliando assim, na governança e organização do quadro social da cooperativa.

Como citado no quadro acima, nota-se que são muitas as responsabilidades a que a ação se propõe a cumprir. Por ser pioneira na reestruturação dessa ação educativa, mesmo quando o Sistema dava pouca importância para sua continuidade, a CVE assumiu responsabilidades novas com ação. Nota-se, no entanto, que algumas dessas responsabilidades se perderam, Apesar de haver uma intenção de fazer os membros dos conselhos ser escolhido a partir do Agentes, isso na prática pouco ocorre. Atualmente, na tentativa de representar melhor a abrangência da cooperativa, a lista de convidados ao conselho leva em conta a região geográfica do cooperado. Os critérios de escolha de cooperados para participarem do Agentes também não são bem claros. Em geral há um processo de escolha que favorece cooperados que possuem maior vinculação com a agência local e que residam em uma comunidade atendida na abrangência da agência.

5.1.2 Trilha do conhecimento

A ação **Trilha do Conhecimento** é composta de cursos de Ensino a Distância (EAD). Faz parte de uma trajetória de desenvolvimento de habilidades para cada cargo ocupado dentro da Cooperativa. Na sua maioria são cursos técnicos ou comportamentais.

Pode-se dizer que a ação educativa Trilha do Conhecimento atende às expectativas dos colaboradores da CVE (ver quadro 09). Os cursos que compõem a trilha são bem estruturados e agregam um conhecimento, embora, as vezes, um pouco superficial, sobre algum conteúdo determinado. Ela se encaixa bem nas expectativas dos colaboradores, pois durante seu horário de expediente e demandas no dia a dia, não tem tempo e por isso

necessitam de alguma ação mais prática e rápida. Se o indivíduo quiser saber mais sobre o assunto deverá e poderá pesquisar em outras fontes.

Quadro 09: Avaliação da ação educativa Trilha do Conhecimento na CVE*

ITEM	INDICADORES	SIM/ NÃO/ PARCIAL/ NÃO SE APLICA	RESULTADOS ENCONTRADOS
1 Metodologia	Como o participante é selecionado para a atividade	Não se aplica	É uma ação obrigatória para todos os colaboradores do Sistema Cresol
	Qual a carga horária e frequência	Não se aplica	A carga horária varia de acordo com cada curso EAD composto na Trilha. Os cursos vão de 02 a 20 horas.
	Tem caráter educativo*	Não	Pouco ou quase nada. Não há profunda reflexão, troca de saberes e transformação de seu meio.
	Tem caráter formativo*	Sim	Trata-se de um conhecimento técnico sobre algo, uma capacitação. Não há necessariamente uma transformação pessoal mais profunda.
	Tem caráter informativo*	Sim	Existe repasse de informações, divulgação de dados, etc.
	Os ministrantes da ação possuem preparo/formação adequada	Sim	São pessoas técnicas, da área de conhecimento específica, que ministram o curso.
	Permite a troca de ideias entre os participantes	Parcial	Cada participante realiza o seu curso de maneira individual, porém há relatos de interação informal.
	Há espaço para reflexões sobre a sua própria realidade	Parcial	Nem sempre há espaço para refletir sobre a própria realidade, depende do tema e forma como são abordados os cursos (metodologia e conteúdo).
	Existem processos de avaliação sobre a satisfação dos participantes	Sim	Ao final de cada curso da trilha do conhecimento, no ambiente Cresol EAD, há uma avaliação de satisfação a ser respondida, obrigatoriamente. No geral, a satisfação dos usuários varia entre 90 e 95%.
2 Conteúdo	Estimula o participante a apresentar sugestões para as atividades da cooperativa (econômico, social, ambiental e governança, etc);	Parcial	Parcialmente ou quase nada. Não há como apresentar sugestões diretas, uma vez que o curso é assíncrono (gravado). Porém, o participante pode fazer comentários. Ou ainda, com o conhecimento adquirido no curso, ele pode apresentar sugestões no seu próprio local de trabalho.
	Qual o objetivo central da ação. Ele está claro?	Sim	No que a ação se propõe, está claro. Objetiva atender a descrição de habilidades, competências e atribuições referentes aos seus cargos e dos colaboradores do Sistema Cresol.
	Discute sobre o cooperativismo e/ou aborda temas relacionados ao conhecimento cooperativo	Sim	Existem cursos que abordam o conhecimento cooperativo.

	Aborda outros temas além do cooperativismo	Sim	Dentre os 59 cursos disponíveis no ambiente Cresol EAD, há diversos eixos: liderança, negociação, finanças, cooperativismo, entre outros.
	Há clareza e didática quanto aos conhecimentos repassados pelo ministrante	Sim	Os ministrantes possuem preparo e formação específica sobre os temas abordados. Também contam com o apoio da equipe pedagógica do Cresol Instituto, para orientações didáticas e metodológicas.
	Atende a expectativa do participante	Sim	Em relação ao observado, os cursos atendem as expectativas. São práticos e rápidos.
	Atende a expectativa dos idealizadores	Parcial	Dentre os idealizadores, há a opinião de que poderia ser feito mais cursos e de que a plataforma poderia ser mais bem utilizada.
	Prepara os participantes para atuarem na comunidade onde estão inseridos. De que maneira?	Parcial	Os temas abordados são usados na sua maioria, no dia a dia de trabalho do colaborador e na sua rotina dentro da cooperativa.
	A questão de gênero e geração são abordados e/ou tópicos de prioridade	Não	Não são abordados.
	Educação financeira	Sim	É um dos principais eixos temáticos. Existem cursos específicos sobre educação financeira: gestão financeira, orçamento familiar, planejamento financeiro pessoal e familiar, multiplicadores de educação financeira, dentre outros.
	As ações levam em conta a sustentabilidade em termos ambientais	Não se aplica	
	Outras relações com o 7 princípio (preocupação com a comunidade)	Parcial	Aborda o tema de forma indireta
3 Para a Cooperativa	A realização é obrigatória pela cooperativa? Para que tipo de público (cooperado, colaborador, dirigente) ?	Sim	É obrigatória para colaboradores.
	Proporciona resultado socioeconômico para a cooperativa	Sim	Os colaboradores aplicam o conhecimento no seu dia a dia com os cooperados consequentemente, agregando valor para a cooperativa. Buscando gerar demandas financeiras alinhadas com os ganhos sociais.

	A ação é aprovada e executada pela cooperativa ?	Não se aplica	Não é uma ação que requer aprovação da cooperativa. É sistêmica e benéfica para todo o Sistema
	Quem ministra a ação?	Sim	Colaboradores das áreas e departamentos técnicos da Central Cresol Baser
	Os recursos financeiros utilizados vêm do FATES	Sim	Por meio da mensalidade pagas ao Cresol Instituto pelas cooperativas singulares.
4 Para os participantes	Opinião geral sobre a ação educativa	Sim	De acordo com opinião dos participantes, a ação capacita o colaborador para temas relevantes para o dia a dia, de forma prática e rápida.
	Houve disseminação de conhecimentos obtidos para a família, amigos, conhecidos e comunidade	Parcial	Há disseminação para esse público, porém de forma limitada e informal. Uma vez que o conhecimento adquirido no curso, agrega conhecimento, Todavia para alguns pode não gerar impacto e transformação social.
	Possibilidade de disseminação do conhecimento para atores dentro da cooperativa	Sim	Para esse público, a disseminação do conhecimento adquirido com essa ação é diário. Já que os cursos capacitam para funções/cargos dentro da cooperativa.
	Percepção de melhoria da qualidade de vida, visão de mundo e nas atividades produtivas do participante	Sim	Nas atividades produtivas dos participantes, na qual ele desempenha na cooperativa.
	Houve aprendizados técnicos	Sim	Na sua maioria, técnicos.
	Elevação do senso de pertencimento do participante na cooperativa	Parcial	Com a ação, o participante se empodera de conhecimento sobre a cooperativa, mas de forma superficial.

Fonte. Resultados da pesquisa.

Para os colaboradores entrevistados, mesmo sendo uma obrigação, realizar os cursos da trilha do conhecimento oferece um bom nível de satisfação, já que em geral eles proporcionam uma formação acadêmica e técnica. Porém, é sabido que os conteúdos dos cursos não são plenamente entendidos por todos. Observou-se que existe um grupo menos preparado academicamente (os conselheiros) para interpretar os conteúdos técnicos. De acordo com as entrevistas, eles utilizam a plataforma Cresol EAD para fazer anualmente os cursos obrigatórios solicitados pelo Banco Central e para ter algum conhecimento técnico sobre os assuntos tratados em reunião. Ainda que as reuniões de Conselho de administração sejam predominantemente de assuntos relativos às estratégias de ação da cooperativa, sempre é necessário o entendimento pleno de como funciona uma cooperativa para definir ações mais assertivas.

É unânime entre todos os entrevistados, a premissa de que Cresol poderia evoluir mais no sentido de prestar mais educação/formação para cooperados/comunidade, na modalidade EAD. Atualmente existem 21 cursos EAD livres para comunidade e cooperados. E o pouco que é feito para esse público ainda não tem ampla divulgação. Grande parte dos cooperados entrevistados não realizou cursos de EAD dada pela Cresol, pois não tinha conhecimento da sua existência. Ainda que a pandemia do Covid-19 tenha alavancado muitos projetos, ainda é necessário que haja um olhar especial no potencial e alcance que a educação à distância oferece.

Sabe-se que os cursos EAD não substituem o estudo formal, mas agregam no conhecimento do conselheiro, que assim pode e precisa estar mais inteirado dos assuntos da sua cooperativa. A aprendizagem adquirida ajuda a construir uma reflexão sobre o domínio técnico do conteúdo. Para os conselheiros, existe uma relação direta entre a aprendizagem adquirida nos Cursos EAD e sua performance das reuniões de Conselho a qual participam, sendo possível observar evidências citadas por eles, como: perda da timidez, perda do medo de falar, se expor, ou de ser pré-julgado.

É notório que os cursos EAD para o conselho, ajudam a construir reflexão (ainda que superficial) sobre a própria realidade, como, por exemplo, o curso EAD de liderança, de comunicação e oratória, de administração do tempo, entre outros temas que são relevantes para o dia a dia. Para alguns, esse é primeiro contato com temas como os citados acima, que são fundamentais para a vida pessoal e profissional e ainda, para muitos, é o primeiro contato com a tecnologia das plataformas de educação à distância.

Conclui-se que, para o seu público alvo (colaboradores), os cursos da trilha do conhecimento são satisfatórios e agregam um conhecimento básico, mesmo que precisem evoluir no que diz respeito às necessidades do Sistema Cresol e do mercado financeiro aliado ao cooperativismo.

5.1.3 Gercoop

Segundo Rodrigues, Vandresen e Dalacosta (2019), os objetivos do Gercoop são: oferecer conhecimentos técnicos e sistematizados sobre o cooperativismo financeiro para uma gestão eficiente; preparar lideranças cooperativistas para o desenvolvimento do cooperativismo; aperfeiçoar métodos e estratégias de atuação junto à organização cooperativa e ao quadro social para gerar resultados à comunidade.

A pesquisa revelou que ela educa e oferece formação aos conselheiros para assumirem funções estatutárias estratégicas, servindo até como exemplo para outros sistemas cooperativos (ver quadro 10). A particularidade do Sistema Cresol, em que grande parte dos

conselheiros ainda tem vínculo com a agricultura, e/ou geralmente reside em pequenas cidades, torna o Gercoop uma iniciativa única e abrangente, pois assume o desafio de levar diversos conteúdos de educação (não formal) até esse público.

Quadro 10: Avaliação da ação educativa Gercoop na CVE*

ITEM	INDICADORES	SIM/NÃO /PARCIAL NÃO SE APLICA	RESULTADOS ENCONTRADOS
Metodologia	Como o participante é selecionado para a atividade	Não se aplica	A articulação da escolha do participante é por conta da cooperativa singular. Geralmente é escolhido um conselheiro de administração/fiscal que ainda não tenha participado do curso. Além de que o participante precisa ter expectativa de continuidade no Sistema Cresol.
	Qual a carga horária e frequência	Não se aplica	A carga horária anterior a pandemia Covid 19 era dividida em momentos presenciais e EAD. Ao todo são 310 horas, distribuídas em 270 horas presenciais, 54 horas de EAD e ainda 40 horas para dedicação ao Plano de Ação Cooperativo. Atualmente, as aulas são online, com atividades em EAD.
	Tem caráter educativo*	Sim	Apesar de se denominar uma capacitação em gestão e relacionamento em cooperativas de crédito, o Gercoop demonstrou ser mais do que um espaço para instrumentalizar conselheiros nas suas funções. É capaz de transformar a atuação dos participantes nas cooperativas em que atuam, aprendendo com os temas e debates no curso e colocando em prática ao mesmo tempo. Além de propor melhorias, por meio de estratégias com cooperados e comunidade.
	Tem caráter formativo*	Sim	O curso tem em seu escopo formar/capacitar conselheiros com temas relevantes no dia a dia. Atende ao que se propõe no que se refere a formação dos participantes.
	Tem caráter informativo*	Sim	Durante os encontros, há repasse de informações relevantes relacionadas ao cooperativismo.
	Os ministrantes da ação possuem preparo/formação adequada	Sim	Os coordenadores de cada módulo, que pertencem às centrais envolvidas, estabelecem uma estrutura de conteúdo e orientam sobre a contratação de palestrantes ou consultores externos especializados, que possam com a temática e desafios propostos em cada módulo.
	Permite a troca de ideias entre os participantes	Sim	Ao longo do curso, há muitos momentos para troca de ideias, debates em grupo e trabalhos em conjunto.
	Há espaço para reflexões sobre a sua própria realidade	Sim	Os participantes refletem sobre a sua própria realidade, trazendo exemplos da sua vivência e do dia a dia.
	Existem processos de avaliação sobre a satisfação dos participantes	Sim	Existe avaliação de reação, depois de cada módulo.
	Estimula o participante a apresentar sugestões para as atividades da cooperativa (econômico, social, ambiental e governança, etc);	Sim	Há incentivo para sugestões para atividades da cooperativa, inclusive o plano de ação que os participantes elaboram para concluir o curso, é composto por uma temática específica, diagnóstico da situação, objetivos, e plano de implementação. Isso estimula os participantes a desenvolverem ações que sejam aplicáveis, inclusive na sua cooperativa de atuação.
Conteúdo	O objetivo central da ação está claro?	Sim	A ação tem objetivo de formar conselheiros para que atuem observando o eixo estratégico e econômico das cooperativas da Cresol Confederação.

	Discute sobre o cooperativismo e/ou aborda temas relacionados ao conhecimento cooperativo	Sim	Aborda o cooperativismo, histórico e sua aplicação na atualidade.
	Aborda outros temas além do cooperativismo	Sim	Funcionamento do Sistema Financeiro Nacional; normas para cooperativas de crédito; comunicação; marketing de relacionamento, inovação e empreendedorismo, liderança; entre outros.
	Há clareza e didática quanto aos conhecimentos repassados pelo ministrante	Sim	Os ministrantes têm conhecimento dos temas. No geral, são professores universitários e parceiros externos com domínio técnico sobre o tema. (FGV, Bancoob, dentre outros).
	Atende a expectativa do participante	Sim	A ação supera as expectativas de muitos participantes. Na visão de quem participa, a ação contribui para a compreensão da atuação de um conselheiro e ajuda a se reconhecer nesse processo.
	Atende a expectativa dos idealizadores	Sim	Em 2020 o Gercoop completou cinco anos de existência. Já formou mais de 350 conselheiros. Isso mostra a força da ação dentro do Sistema.
	Prepara os participantes para atuarem na comunidade onde estão inseridos. De que maneira?	Sim	O público alvo (conselheiros) tem o papel de pensar estratégias para a cooperativa no seu município. Por meio dos temas, dos trabalhos em grupo, interações e do plano de ação cooperativo, é possível preparar os participantes para atuarem na comunidade. E ainda, aplicar o aprendizado adquirido no curso, na sua realidade.
	A questão de gênero e geração são abordados e/ou tópicos de prioridade	Não	Não são tratados como eixos principais. Indiretamente pode surgir algum debate relacionado. Mas não de modo formal.
	Educação financeira	Sim	Trata-se de um tema transversal no curso.
	As ações levam em conta a sustentabilidade em termos ambientais	Não	
	outras relações com o 7 princípio (preocupação com a comunidade)	Sim	Tem relação direta, uma vez que é dever do conselheiro ser atuante na comunidade.
Para a cooperativa	A realização é obrigatória pela cooperativa? Para que tipo de público ? (cooperado, colaborador, dirigente)	Não	Não é obrigatória. É voltada para conselheiros selecionados.
	Proporciona resultado socioeconômico para a cooperativa	Sim	Contribui de forma direta para formação dos conselheiros. E indireta para os resultados da cooperativa.
	Como a ação é aprovada e executada pela cooperativa ?	Sim	Aprovada pelo Presidente, conselho de administração e executada pelo Cresol Instituto em parceria com as centrais.
	Quem ministra a ação?	Sim	Parceiros externos contratados, e pessoas das áreas estratégicas e técnicas da Cresol, quando necessário.
	Os recursos financeiros utilizados vêm do FATES	Parcial	Os recursos vêm de parceria com SESCOOP e FATES das cooperativas.

Para o participante	Opinião geral sobre a ação educativa	Sim	A ação tem grande relevância para o participante, pois clarifica a sua atuação na cooperativa. Além de proporcionar conhecimento técnico, faz o conselheiro se sentir parte de um processo de gestão estratégico voltado à sustentabilidade da cooperativa.
	Houve disseminação de conhecimentos obtidos para a família, amigos, conhecidos e comunidade	Sim	Os temas são técnicos e comportamentais. Contribuem para o dia a dia do participante, nas mais diversas situações.
	Possibilidade de disseminação do conhecimento para atores dentro da cooperativa	Sim	Dentro da cooperativa, o participante reconhece o seu espaço e o das demais áreas. O que possibilita a transferência de saberes e troca de ideias.
	Percepção de melhoria da qualidade de vida, visão de mundo e nas atividades produtivas do participante	Sim	Há essa percepção, uma vez que a ação proporciona uma visão sistêmica de mercado e da atualidade.
	Houve aprendizados técnicos	Sim	Os temas não são estritamente técnicos, já que é voltado para um público que tem função estratégica. Porém, há um aprendizado técnico de modo superficial.
	Elevação do senso de pertencimento do participante na cooperativa	Sim	Eleva o senso de pertencimento do participante, uma vez que diante das adequações do Banco Central para essa função, o participante agora se sente parte do processo e não apenas expectador.

Fonte. Resultados da pesquisa.

Pode-se verificar que o Gercoop é uma das ações que mais evoluiu ao longo dos anos na CVE e no Sistema Cresol. A estrutura do curso Gercoop é atualmente bem organizada pelo Sistema e ainda conta com apoio de consultores externos renomados. Na opinião de alguns conselheiros que realizaram o curso existiu um divisor de águas na sua vida: ou seja, ele se sente uma pessoa bem diferente depois de ter participado da ação. Compreender o seu próprio papel na coletividade é tão relevante quanto fazer parte da cooperativa. Numa cooperativa verdadeira, somente a educação pode trazer o empoderamento necessário para a função estratégica que é ser um conselheiro. Caso contrário, o próprio conselheiro pode não se sentir parte do processo de governança, ou ainda, às vezes ser levado por opiniões de gestores das áreas técnicas que têm diplomas de ensino formal, mas que não possuem a visão cooperativista necessária para definir rumos da organização.

De acordo com Ferreira e Silva (2015), para atuar de forma efetiva nos processos administrativos e na tomada de decisão das cooperativas que integram, os conselheiros precisam ser alvos de um processo educacional específico. Esse processo não deve ocorrer nos moldes tradicionais de educação em que temos um sujeito detentor das verdades, que comunica saberes, os quais devem ser armazenados pelos ouvintes (FERREIRA E SILVA, 2015). Pelo contrário, a prática da educação cooperativa deve considerar espaços abertos à

discussão, reflexão crítica e construção coletiva de conhecimento, ou seja, uma “educação problematizadora se faz, assim, em esforço permanente e pelo qual os homens vão percebendo, criticamente, como estão sendo no mundo com que e em que se acham”. (FREIRE, 2005, p. 82).

De acordo com o exposto acima, a ação cumpre os objetivos e utiliza o princípio da educação para o desenvolvimento do cooperativismo financeiro buscando aperfeiçoar as formas de melhora efetiva na vida das pessoas envolvidas com a cooperação.

5.1.4 Efeitos das ações de educação na governança da CVE

A influência da educação na governança da Cresol Vale Europeu ainda tem resultados muito recentes, devido ao ano da criação da cooperativa. Sabe-se que além do apoio do Sistema Cresol aos conselheiros e diretores, as reuniões de conselho administrativo da própria CVE e de toda sua alta liderança, foram pautadas em discussões sobre as novas formas de governança que a união poderá gerar. Para tanto, essas questões foram também discutidas e aprovadas em pré-assembleias nas comunidades com agências das antigas singulares e numa assembleia geral pelos cooperados.

De acordo com o observado na CVE e nas entrevistas com participantes das antigas singulares, o processo de transferência de gestão também se revelou bem educativo. Por seu porte, a antiga singular Cresol Águas Mornas já possuía uma diretoria executiva, sendo que os seus membros foram indicados para assumirem as mesmas funções gerenciais na cooperativa recém-criada pela união. Esse processo ocorreu de forma relativamente rápida, não se observando grandes dificuldades para que os conselheiros das demais singulares aceitassem a transição de papéis. Assim, os presidentes das antigas singulares foram indicados para compor o conselho administrativo da CVE e se dedicar à sua direção estratégica.

Como a segregação de funções se deu em diversas uniões de singulares que vêm ocorrendo no Sistema, o trabalho educativo realizado junto aos conselheiros permitiu que eles tivessem o entendimento de que a extinção de suas funções gerenciais não era uma “perda de poder”. Isso valeu principalmente para os conselheiros mais antigos, que estavam acostumados a gestão cotidiana da cooperativa, para aprovar/desaprovar empréstimos, financiamentos e outras operações financeiras, e que hoje cabem à decisão da diretoria executiva.

Em relação as ações educacionais da CVE, a pesquisa também procurou traçar as relações destas iniciativas no processo de governança. O quadro 11 sintetiza os principais efeitos identificados na governança pelas 03 ações educacionais da CVE que foram

estudadas com mais profundidade por esta pesquisa. A análise se deu a partir de respostas dadas às perguntas que foram construídas durante as entrevistas, na busca de registros documentais e pela observação participante.

Quadro 11: Efeitos das ações educativas na governança da CVE

Perguntas / Ação	Agentes	Trilha do Conhecimento	Gercoop
A ação prevê alguma contribuição formal nos processos de governança da cooperativa. Qual?	Esta é uma das ações que mais contribui de forma direta para a governança da cooperativa. Forma novas lideranças para assumirem cargos estatutários e educa os participantes para o cooperativismo.	Contribui de forma a capacitar os colaboradores, conforme previsto na resolução do BC 4.434 de 2015	A ação prevê a capacitação de conselheiros nas suas funções, o que auxilia diretamente no aprimoramento do modelo de direção estratégica da cooperativa a fim de garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.
A ação auxilia na organização do quadro social (OQS) ¹⁴ . De que maneira?	Forma os Agentes para executarem a função de delegados em Assembleias. Contribuindo na representatividade social da cooperativa.	De maneira indireta. Atua na formação da cultura cooperativista e no conhecimento das regras de funcionamento de uma cooperativa financeira	Contribui de maneira indireta, a fim de capacitar conselheiros que têm relação com o órgão consultivo da cooperativa, composto por cooperados.
Contribui para sucessão de membros do conselho	Contribui de maneira direta. Após a carga de formação que os agentes recebem, muitos deles se sentem à vontade para se candidatar para o conselho. De acordo com as entrevistas, este movimento acontece na cooperativa estudada.	Não se aplica	Contribui para garantir a renovação do quadro com pessoas capacitadas a frente. Auxilia na perpetuidade das boas práticas dentro do conselho. E também, aumenta o nível de exigência para os próximos membros que virão.
As dúvidas, sugestões e reclamações dos participantes são encaminhadas de maneira formal às instâncias da cooperativa	Se julgadas pertinentes pelos ministrantes, são levadas a outras instâncias da cooperativa e até ao Sistema Cresol.	São levadas a seus gestores, e quando julgadas pertinentes, são tratadas pelos seus superiores.	Quando julgadas pertinentes, são tratadas nas instâncias da cooperativa e até no Sistema Cresol.
Houve influência geral observados na governança	A ação tem influência direta na governança da cooperativa. Capacitação de novas lideranças. Manutenção da pluralidade de culturas entre as lideranças	Promove a formação e capacitação da equipe técnica da cooperativa (colaboradores)	Influência de maneira direta no aprimoramento do modelo de direção estratégica da cooperativa, de modo a educar e formar os atores diretamente envolvidos nela.

Fonte. Resultados da pesquisa.

Pode-se observar que está sendo colocando em andamento uma disposição institucional de se aproveitar os participantes do **Agentes** como delegados das assembleias da Cooperativa: “No início do próximo ano, vamos concluir a implantação dos delegados,

¹⁴ O conceito de OQS (organização do quadro social) não foi objeto de estudo deste trabalho. Existem pesquisas que buscam aprofundar melhor sobre o tema.

que são pessoas que vamos incluir no programa de agentes” (DEPOIMENTO DE UM DIRIGENTE ENTREVISTADO). Tal medida é uma demonstração de uma iniciativa educativa que tem relação direta com a governança da cooperativa.

Levando em conta as questões elencadas acima, graças a tentativa da CVE para implantar um mecanismo que formalize o elo entre cooperativa e comunidade, forme possíveis lideranças, tente auxiliar na sucessão de cargos estatutários e contribua na OQS, por meio do aumento da representatividade social assemblear, é que se pode dizer que esta é uma ação educacional e faz a diferença na vida dos cooperados. É um esforço em reunir muitos dos princípios e valores do cooperativismo em uma estratégia de educação que por isso também acaba impactando na governança. Desse modo, o Agentes representa um caso de sucesso, sendo uma das ações que a cada dia ganha mais relevância na e no seu futuro.

No que se refere **Trilha do Conhecimento**, embora seja um caminho para iniciação educativa do conselheiro no cooperativismo, os efeitos na governança são indiretos. A contribuição da ação na governança vem da necessidade de formar colaboradores (equipe técnica) e conselho, como referido na resolução do BC 4.434 de 2015 e previsto no planejamento do Sistema Cresol. Observou-se que, os cursos da plataforma Cresol EAD ainda precisam de adaptação tecnológica para terem maior penetração no corpo diretivo atual da CVE.

A influência do **Gercoop** na governança se dá de maneira direta, uma vez que permite aprimorar o modelo de direção estratégica da cooperativa, de modo a educar e formar os atores diretamente envolvidos nela. Inseridos no processo de governança da cooperativa, os conselheiros precisam ter conhecimento dos seus papéis e da cooperativa. O Gercoop tem a nobre missão de preparar os conselheiros e nivelar o conhecimento, para que representem os interesses da cooperativa e dos cooperados nas suas tomadas de decisões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como a Cresol Vale Europeu aborda e promove a aplicação do quinto princípio do cooperativismo – educação, formação e informação e suas influências para a qualificação de conselheiros, dirigentes, colaboradores e cooperados. Em relação ao primeiro objetivo específico, observou-se que o quinto princípio do cooperativismo é um tema transversal e estratégico à governança cooperativa. Apesar de a governança ser um assunto em alta nesse momento no mundo empresarial, das grandes corporações e em outras organizações, esta temática continua complexa e abrangente, especialmente quando aplicada às cooperativas em que os estudos são mais raros. Cada

cooperativa singular, ou sistema, possui sua forma de administrar e se relacionar com o seu quadro social. Não existe um padrão explicado em manuais e resoluções que possa ser fielmente seguido por todos. Como elucidado nas entrevistas com membros do Sistema Cresol e da cooperativa Cresol Vale Europeu ainda existe uma compreensão genérica sobre o tema da governança e como ela se aplica, nota-se que o próprio entendimento e reflexão do que é a governança e como se aplica a cada realidade é, portanto, um processo educativo.

Pela literatura, a governança está ligada principalmente a quatro pilares: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Esses pilares estão atrelados ao quinto princípio do cooperativismo, e principalmente a um processo educativo em constante evolução, uma vez que, para ter a sua confiança, a cooperativa precisa ser transparente com o cooperado, praticar a equidade, ter responsabilidade corporativa e prestar contas ao associado. Se não houver um processo educativo forte por trás disso, não há aprendizagem, não há evolução, ensino e/ou adaptação às mudanças. Governança é feita de pessoas, e pessoas se relacionam e aprendem com outras pessoas. Essa é a premissa básica das interações de aprendizagem e educação de uma sociedade. Na cooperativa, apesar de muitas vezes as pessoas envolvidas acreditarem que a educação é “para o outro e não para si próprio”, ela está presente nas simples relações diárias, e mais fortemente numa cooperativa que possui ações educativas formalizadas, estabelecidas e reconhecidas para os diferentes grupos envolvidos na organização (colaboradores, conselheiros, cooperados e público da comunidade). Como a segregação de papéis dos envolvidos (conselho de administração, fiscal, diretoria executiva, colaboradores e cooperados) e suas relações com a governança precisam ser bem compreendidas, a importância dos processos educação cooperativa vão muito além de se gerar oportunidades para essas pessoas cumprirem cargas de formação e informação.

Observou-se que o Sistema Cresol atualmente tem isso muito claro e definido internamente, sabendo exatamente quais são os papéis da gestão executiva e da gestão estratégica da cooperativa. Viu-se nas entrevistas e na observação participante a importância dos momentos informais e formais que a CVE proporcionou aos envolvidos, com eventos de formação e educação para que essa compreensão ficasse clara e acompanhasse a evolução do mundo cooperativo.

Em relação ao segundo objetivo específico proposto pela pesquisa, no qual diz respeito à identificação e caracterização das ações aplicadas na Cresol Vale Europeu sob ponto de vista de metodologias e conteúdos, percebeu-se que apesar de existirem muitas iniciativas em curso a educação cooperativista é, na prática, ainda pouco entendida como tal, sendo até confundida com a formação cooperativista. Na própria literatura acadêmica a diferenciação entre esses dois conceitos, embora exista, está ainda pouco explorada,

revelando que faltam reflexões acadêmicas e estudos empíricos que aprofundem a discussão dessa problemática, tão cara ao desenvolvimento das cooperativas. A ausência prejudica quem elabora e executa processos educativos nas cooperativas e acaba fazendo com que o potencial da educação cooperativista se perca em todo o movimento cooperativo. Muitas vezes o trabalho de uma cooperativa que se diz educativo acaba se concentrando em ações de formação/capacitação ou em processos de cunho meramente informativo, o que acaba reduzindo o alcance da cultura cooperativista na cooperativa e na sociedade.

Observou-se também, nas ações Agentes e Gercoop, que mesmo sendo intituladas de formação cooperativista, na maior parte têm cunho educativo predominante em seu conteúdo, já que ambos proporcionam momentos de reflexão da própria realidade, transformação do meio em que vivem e troca de saberes. Ou seja, muito além da restrita formação, voltam-se à uma construção social de caráter educacional. Na metodologia dessas ações, existem momentos em que a educação se sobrepõe, e momentos em que formação e o repasse de informações são predominantes. Já, na trilha do conhecimento, o cunho predominante esperado é a formação, pela qual a capacitação visando compreender um determinado assunto é o foco. Se houver reflexões pelo caminho, melhor.

De acordo com o objetivo específico relacionado às três ações apresentadas (Agentes Comunitários de Desenvolvimento, Trilha do Conhecimento e Gercoop) a pesquisa identificou no geral que se tratam de iniciativas que possuem certas limitações operacionais e conceituais, porém, de modo geral elas estão evoluindo positivamente junto com a própria cooperativa estudada. É importante ressaltar que o processo de união da CVE resultou criou um novo desenho de governança, cujos resultados práticos ainda são muito recentes. Essa limitação talvez derive da falta de entendimento de conselheiros, gestores, colaboradores e cooperados, a respeito da importância das ações educativas em uma sociedade individualista.

Essa questão é uma consequência do reflexo que a valorização da educação tem na sociedade de um modo geral. Nota-se que a educação, embora muito comentada, é geralmente pouco teorizada, ainda mais se tratando de educação no campo cooperativista. O tema da educação cooperativista, por ser pouco difundido na literatura acadêmica, dá margem para distintas interpretações sobre as teorias educativas nas cooperativas, e como o processo educativo chega para os envolvidos. Por vezes, pode-se incorrer no erro das ações se pautarem num senso comum dos que dizem que educação é importante, mas não sabem explicar tecnicamente como uma cooperativa deve se estruturar para atender essa temática, e como aplicar essa aprendizagem adquirida. Ou ainda, as ações de educação ficarem reduzidas a um simples repasse de informações aos beneficiários dessas ações, sem reflexos mais profundos sobre a sua própria vida e a diferenças ou transformações que essa ação

poder representar. A falta de valorização dos processos educativos, levando em conta as sua essência, na cooperativa é uma pequena amostra desta visão na sociedade.

A partir desta pesquisa, algumas sugestões específicas para as três ações estudadas com profundidade podem ser apresentadas. Na ação Agentes Comunitários de Desenvolvimento, os gerentes que ministram a ação junto com os conselheiros poderiam participar da elaboração dos temas a serem dados, já que eles convivem com seus cooperados e comunidade e sabem da necessidade de formação naquela região. Além disso, é fundamental que os ministrantes da ação em questão, passem por formação específica sobre metodologias e didáticas pedagógicas. A atividade exige do ministrante conhecimento pedagógico para criação de boas estratégias de ensino/aprendizagem durante os encontros, como citado anteriormente nos resultados. É importante também, que as sugestões trazidas pelos Agentes sejam levadas em consideração na tomada de decisão da cooperativa, uma vez que eles sejam ouvidos, suas proposições podem ser melhor consideradas. Num futuro não muito distante, os temas dos encontros talvez terão que passar por reformulações, tendo em conta a entrada cada vez maior de um público urbano e tradicionalmente mais exigente em termos de informações e transparência. Atualmente, alguns temas como: ética e conduta, empreendedorismo, dentro outros, podem parecer “rasos” dependendo do nível de instrução do público alvo.

Já para os cursos EAD, em específico a Trilha do Conhecimento, a sugestão é o aprimoramento dos cursos aos conselheiros (que não são o público alvo, mas utilizam o EAD), uma vez que eles não vivem o dia a dia da cooperativa, mas precisam se formar e informar em termos técnicos para compreender o todo da organização e qualificar suas decisões nas reuniões de conselho. Também deve haver uma adaptação tecnológica da plataforma EAD para esse público, visto que a maioria dos conselheiros atuais possuem pouca escolaridade formal e algumas vezes necessitam de acompanhamento de colaboradores ou conselheiros da cooperativa para finalizar os cursos. Outra questão que surge é a divulgação do Cresol EAD para a comunidade, pois atualmente a plataforma Cresol ainda é pouco conhecida pelo público externo. Alguns entrevistados comentaram que se conhecessem do acesso aos cursos EAD os fariam com grande interesse, pois eles estavam surpresos em saber que a Cresol possui uma plataforma de cursos a distância que são gratuitos e emitem certificação. Hoje, os conteúdos na Plataforma EAD voltados à comunidade ainda são restritos, se comparados ao que há para colaboradores. Seria importante a criação de novos cursos para comunidade e atualização dos existentes.

Apesar do Gercoop ser uma ação exemplar para outras ações de educação no Sistema, seus materiais pouco falam do tema educação cooperativista. Há temas técnicos e comportamentais, que são de grande valia para a atuação do conselheiro ou qualquer pessoa

que participe da ação. Porém, esquece-se de um tema como a educação cooperativista, que é fio condutor das ações do conselheiro com a comunidade, papel relevante e fundamental para a cooperativa, e base para os processos educativos que ocorrem no dia a dia da organização. Apenas praticar a educação cooperativista, sem teorizá-la, é um risco para a cooperativa, que tem por missão educar os seus membros, e para os conselheiros que podem compreender de forma superficial o seu papel na cooperativa perante os cooperados e comunidade. Esse papel estratégico passou a ser mais ainda mais relevante com a segregação de funções entre a diretoria executiva e o conselho administrativo da CVE. Afinal, o conselheiro é um propagador de boas práticas cooperativistas que sem conhecer educação cooperativista, tende a não compreender amplamente o seu papel e ficar refém das decisões alheias.

Notou-se também, que no geral as pessoas vinculadas ao Sistema Cresol que lidam com os processos de formação e educação cooperativista, poderiam ter espaço nas diferentes instâncias do Sistema, vestindo a camisa da cooperação, mesmo que isso seja um desafio diário. Por vezes, o Instituto Cresol parece ter mais espaço fora do Sistema Cresol.

Por isso, além do material de apoio que guiará os primeiros passos a serem dados, é fundamental que haja, no mínimo, uma pessoa especialista nesta área formativa educacional dentro das cooperativas. No entanto, é uma luta diária manter a área de educação e formação no Sistema, visto que está sendo cada vez mais confundida com ações gerais de relacionamento com o cooperado. Bem como, eventos, comunicação e marketing.

Acredita-se que os dirigentes deveriam olhar com mais atenção e valorizar os processos de educação na sua cooperativa. Se eles apostassem na ideia de que todo o resultado financeiro da organização começa por resultado de um trabalho socioeconômico, e que este é o diferencial do movimento do cooperativismo solidário, poderia haver mais valorização dessa perspectiva de educação.

Em suma, por meio desta dissertação pode-se analisar o quinto princípio do cooperativismo, como mencionado no objetivo geral, e observar que as pessoas da cooperativa analisada necessitam passar por este processo de transformação. Essa não valorização substancial dos processos educativos como tais não é exclusividade do da CVE e do Sistema Cresol. É sabido que a educação nos países de cultura ocidental, em especial no Brasil, ainda tem muito a ser modificada até que, de fato, os indivíduos se construam como parte de uma sociedade reflexiva, questionadora e transformadora. A própria cultura cooperativista, ainda muito pouco difundida no Brasil, influencia e recebe influência deste pouco interesse dado à educação.

REFERÊNCIAS

- AMODEO, N. B. P. As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade. Seropédica/RJ. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural de Rio de Janeiro, Curso de PósGraduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, 1999.
- BIRCHALL, Johnston; SIMMONS, Richard. *What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses?* **Annals of Public & Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465-495, sep. 2004.
- BITENCOURT, M; AMODEO, P.; BEATRIZ, N.; VALADARES, H; MUNIZ, J., NORBERTO, J. **Cooperativismo nos garimpos**: potencialidades e limitações a partir de um estudo de caso. *Organizações Rurais & Agroindustriais* [en linea] 2010, 12 (Septiembre-Diciembre). Disponível em: . Acesso em: 21 de set. 2017
- BÚRIGO, F. L. Finanças e solidariedade: o cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. **Estudos sociedade e agricultura**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 321:349, 2006.
- BÚRIGO, L.F.; **Cooperativa de crédito rural**: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte? Editora Argos, Chapecó, 137 p. 2007.
- BYRNE, N.; MCCARTHY, O. An analysis of the credit union's use of Craig's commitment building measures. **Journal of Co-operative Studies**, v. 38, p. 20-27
- CENTRAL CRESOL BASER. **Relatórios de sustentabilidade 2020**. Disponível em: <<https://www.cresol.com.br/site/relatorios/>>. Acesso: 01 de jun. de 2021
- DALACOSTA, R.; OLIVEIRA, F.P.G.; A estratégia para construção de cursos EAD no Sistema de cooperativas de crédito Cresol Baser. 2017. Disponível em: <<https://publicacresol.cresolstituto.org.br/index.php//pesquisa/312/A-ESTRATEGIA-PARA-CONSTRUCAO-DE-CURSOS-EAD-NO-SISTEMA-DE-COOPERATIVAS-DE-CREDITO---CRESOL-BASER>> Acesso em jan.2021
- DRUMOND, V.R.S. **A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos**. Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília, 2010
- FERRARI, M. Lev Vigotsky, o teórico do ensino como processo social. **Nova Escola**. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/382/lev-vygotsky-o-teorico-do-ensino-como-processo-social>> 2008; Acesso em 06 jun. de 2021
- FERREIRA, G. M.V.; SILVA, D.F. **Educação cooperativista**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015, 65p.
- FILHO, J.R.F.; Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf> Acesso em dez. 2020
- FLEURY, M. T. Cooperativas e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista. São Paulo: Tese (Doutorado), USP, Departamento de Sociologia. 1980.
- FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 3, n. 6, p. 242-264. 2001.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 27ª ed., São Paulo, Editora Paz e Terra, 184 p. 1987.
- GADOTTI, M. (org.) Paulo Freire: uma bibliografia. São Paulo: Cortez, 1996.
- GERLEN, et al, Freire e Vigotski no contexto da Educação em Ciências: aproximações e distanciamento. *Rev. Ensaio*, Belo Horizonte v.10, n.02, p.279-298, jul-dez 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/epec/v10n2/1983-2117-epec-10-02-00279.pdf>> Acesso em dez. 2020

- IBGC; Governança corporativa, 2006. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>> Acesso em 28 nov. 2020
- IMEN, P.; Hacia una pedagogia de la solidariedad. Idelcoop y un proyecto educativo del y desde el cooperativismo transformador. **Revista Idelcoop**, nº 221, p. 141-158. Sección: Educación y cooperativismo. Março de 2017.
- INSTITUTO DE FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO (Paraná). Infocos. **Programa Agentes Comunitários de Desenvolvimento**: Cresol comunidade: caderno do agente v. 2. Francisco Beltrão: Grafisul, 2016. 78 p.
- JANSEN, A.; MAEHLER, A.; WEGNER, D.; Governança cooperativa e o dilema da legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. vol. 17, núm. 3, 2018, Julho-, pp. 61-80. 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3312/331259757004/331259757004.pdf>> Acesso em 06 jul. 2021
- LAVILLE, J. Mudança social e teoria da economia solidária: uma perspectiva maussiana. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 16, n. 36, p. 60-73, maio/ago. 2014.
- LEI 5.764/71; Política Nacional do Cooperativismo, 1971; Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=5764&ano=1971&ato=fa6EzYU50MjRVT8a7>> Acesso em mai 2020
- LIBÂNIO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1990.
- LOPES, Júlio. A.V. **Cooperativismo contemporâneo: caminho para a sustentabilidade**. Brasília: Editora Confabras, 2012. (p.61-143).
- MACHADO, C. L. B., CAMPOS, C.S, PALUDO, C.; **Teoria e prática da educação do campo**. Análises de experiências. MDA, 236 p., Brasília, 2008.
- MARQUES, S.M; FERREIRA, E.C.; **Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil** Identidade, valores e governança das cooperativas, V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/artFuncoesEstratExec.pdf > Acesso em 15 fev. 2021
- NAMORADO, R. **O mistério do cooperativismo: da cooperação ao movimento cooperativo**. Lisboa: Almedina, 2013.
- NETO, A.B.R., Redes Empresariais: uma estratégia moderna para aumentar a competitividade das empresas no mercado. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/42B1A82589F7F63C03256FE9006CF531/\\$File/NT00031546.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/42B1A82589F7F63C03256FE9006CF531/$File/NT00031546.pdf)>. 2004. Acesso em: 25 de set. 2017.
- PERCÍLIA, E. "Robert Owen"; **Brasil Escola**. 2017. Disponível em . Acesso em: 25 de out. 2020.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004
- PINHO, D. B. A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista. **Suas modificações e sua utilidade**. São Paulo: Pioneira Editora. 1966.
- PINTO, N.; REISDORFER, V.; Governança Cooperativa. Colégio Politécnico, UFSM. Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453444/>> Acesso em 30 de nov. 2021.

RECH, T.D.; **Infocos. Gercoop: capacitação em gerenciamento de cooperativas de crédito: modulo V: fundamentação do cooperativismo: evolução, histórico e perspectivas.** 2. ed. Francisco Beltrão: Grafisul, 2017. 244 p.

ROCHA, M. A agricultura familiar e o uso do crédito rural: uma análise a partir dos associados da Cooperativa Cresol Vale Europeu. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Agroecossistemas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

RUAS, E.D. **Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável** (MEXPAR), EMATER, MG, 2006. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2099413/mod_resource/content/0/LIVRO%20MEXPAR.pdf> Acesso em 13 de out. 2017.

SACHS, I.; Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados.** São Paulo, v.9, n.25, set/dez 1995.

SAVIANI, D.; Perspectiva Marxista do problema subjetividade-intersubjetividade. In: DALBOSCO, C.A.; (Org). Sobre filosofia e educação: subjetividade e intersubjetividade na fundamentação da práxis pedagógica. Passo Fundo: UFP, 2004.

SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2 ed. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, J.O.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Revista economia solidária e ação cooperativa.** p. 33-48. Unisinos, São Leopoldo, RS, 2006.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez. 1987.

SIEBERT <https://silو.tips/download/educao-cooperativista-conceitos-reflexoes-e-a-experiencia-da-blucredi-1>, 2013

SILVA, S. B. S. Cooperativismo e Economia solidária. Um estudo de caso junto à cooperativa de Badameiros de Feira de Santana – COOBAFS. PUC – SP, 2015. Disponível em: <<https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/9265/1/Simone%20Barbosa%20de%20Santana%20Silva.pdf>>. Acesso em: 12 de nov. 2020.

SIRVENT, M.T. La Educación de jóvenes y adultos frente al desafío de los movimientos sociales emergentes en Argentina. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y letras. **Revista Brasileira de Educação. P. 37-49.** Buenos Aires, 2005.

SOBRINHO, A. D. M.; BASTOS, A. M. et al; **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Banco Central do Brasil, Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf> Acesso em 25 jan. 2020

SOUSA, D.N.; et al; A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. **Revista de extensão e estudos rurais** v. 2, n. 1, p. 57-77, 2013.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D.; MARCON. R.; Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization, **Journal of Management & Governance**, v.1-29, Springer US, 2016.

VALDEMIRO, K. Cooperativismo: alguns detalhes no decorrer dos tempos, Editora Grafiti, Francisco Beltrão, PR, 2009

YIN, K.R.; Estudo de caso, planejamento e métodos. Editora Bookman, v.2, p. 19-42. São Paulo, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf> acesso em 04 de outubro de 2021.

ZANCO A.M.; COLTRE S. M.; Gestão do conhecimento nas cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** - RGC, v.3, n.5, jan/jun. 2016. Colégio Politécnico da UFSM, Santa Maria - RS.

ZATTI, V.; Educação técnico-científica emancipatória nos IFETs: um olhar através de Habermas e Freire. Tese (Doutorado). Pós graduação em Educação da faculdade de educação (UFRGS). 2012. Disponível em: <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/836/2012_Zatti_Educa%C3%A7%C3%A3o%20t%C3%A9cnico-cient%C3%ADfica%20emancipat%C3%B3ria%20nos%20IFETs%20%20um%20olhar%20atrav%C3%A9s%20de%20Habermas%20e%20Freir.pdf?sequence=1&isAllowed=y> > Acesso em 05 nov. 2020

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES/COLABORADORES/CONSELHO DO SISTEMA CRESOL

Identificação do entrevistado:

1. Sexo:
2. Qual cargo ocupa na Cooperativa e quanto tempo o exerce?
3. Qual o seu nível de instrução?

Aplicação sobre o tema da pesquisa

1. Você conhece os programas de educação/formação que a Cresol realiza no seu município? Quais?
2. Você recebeu alguma capacitação ou processo educativo na Cresol? Quais são os cursos oferecidos pela Cresol Instituto que você participou ou participa?
3. Sobre as ações que a Cresol Instituto oferece, elas atendem a sua expectativa?
4. Em relação à pergunta anterior, você acha que as ações promovidas pelo Cresol Instituto atendem a expectativa de quem realiza?
5. Na sua opinião qual a importância dada ao quinto princípio do cooperativismo (Educação, Formação e Informação) no Sistema Cresol?
6. Você percebe alguma influência das ações de formação/educação nos resultados socioeconômicos? Cite-os.
7. De que forma a educação entra no debate da governança no Sistema Cresol?
8. O conteúdo dos cursos EAD, é de fácil entendimento?
9. Com a relação a sua aprendizagem nos cursos, você acha que está se desenvolvendo pessoalmente e profissionalmente na sua função?
10. Você sente que falta algo nos cursos de formação oferecidos pela Cresol?

11. Com a carga de formação que você recebe do Sistema Cresol para capacitá-lo na sua função, você se sente preparado para atuar na sua função?
12. De que forma você avalia o nível da cultura cooperativista no Brasil?
13. Você percebe que a Cresol influencia outras ações da cultura cooperativista a nível local, direta ou indiretamente? Cite-os.

APÊNDICE B - APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PARTICIPANTES DAS AÇÕES EDUCATIVAS DA CRESOL

Identificação do entrevistado:

1. Sexo:
2. Qual cargo ocupa na Cooperativa e quanto tempo o exerce?
3. Qual o seu nível de instrução?

Aplicação sobre o tema da pesquisa

- 1) Você recebeu alguma capacitação ou processo educativo na Cresol? Quais são os cursos oferecidos pela Cresol Instituto que você participou ou participa?
- 2) Sobre as ações que a Cresol oferece, elas atendem a sua expectativa?
- 3) Em relação à pergunta anterior, você acha que as ações promovidas pelo Cresol Instituto atendem a expectativa de quem realiza?
- 4) Na sua opinião qual a importância dada a Educação, Formação e Informação (quinto princípio do cooperativismo) no Sistema Cresol?
- 5) Você percebe alguma influência das ações de formação/educação nos resultados socioeconômicos da cooperativa? Cite-os.
- 6) Quais ações realizadas pela Cresol Vale Europeu que demonstram ser de interesse pela comunidade? Explique.
- 7) Você já realizou algum curso EAD na Cresol?
- 8) Você sente que falta algo nos cursos de formação oferecidos pela Cresol?
- 9) Você busca formações complementares fora da Cresol? Cite algumas.