

SABER Cooperar

A revista do cooperativismo



SistemaOCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

Ano XI – Nº 41 // JAN/FEV/MAR 2023

Celebração

Governança e Gestão:
10 anos de desenvolvimento

Oportunidade

Estão abertas as inscrições
do Prêmio SomosCoop
Excelência em Gestão

Planejamento

Veja porque vale
a pena investir em
sustentabilidade

Carlos Augusto de Melo,
presidente da Cooxupé

*Quem planta governança
colhe prosperidade*

somoscoop»

O cooperativismo é um modelo de negócio que gera trabalho, renda e oportunidade no país inteiro.

BORA COOPERAR

O cooperativismo é pra todos, é pra você.

É para quem quer comprar, vender, trabalhar, investir, prosperar. Já são mais de 18 milhões de pessoas que sabem que dá certo cooperar. E aí, bora?

Saiba mais em

→ somos.coop.br



Uma década de avanço

Amigos cooperativistas,

Que alegria comemorar com vocês os resultados dos dez anos do diagnóstico *Governança e Gestão AvaliaCoop*. Quando lançamos o programa, em 2013, tínhamos uma única certeza: ajudando a profissionalizar a gestão e a governança das cooperativas, estaríamos contribuindo para a alavancagem do nosso modelo de negócios — uma aposta que, desde então, se mostrou acertada. Quer ver?

Pesquisa inédita realizada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFG), a pedido do Sistema OCB, revela: as cooperativas que participaram do nosso diagnóstico acumulam *reservas financeiras 38% maiores do que as não inscritas. É a prova incontestável de que a boa gestão — aliada a boas práticas de governança — gera melhores resultados para nossas cooperativas. Afinal, ela torna o nosso dia a dia mais ágil e eficiente, reduzindo custos, otimizando processos, facilitando a inovação e aumentando a competitividade do coop no mercado.*

Ao ver esses resultados, você pode pensar que foi fácil colocar o diagnóstico *Governança e Gestão* no ar. Acontece que, há dez anos, tudo o que tínhamos nas mãos para convencer as cooperativas a participarem do programa era convicção. Convicção de que o caminho do crescimento passava pelo aprimoramento da gestão. A equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) teve de fazer um trabalho de formiguinha, divulgando a importância da autoavaliação nas Organizações Estaduais e na base cooperativista. Fomos questionados sobre o sigilo das informações que seriam preenchidas, sobre a escolha da metodologia proposta e sobre como iríamos aferir a melhoria da gestão. Com paciência, derrubamos todas as resistências ao programa — especialmente aquelas relacionadas à confidencialidade dos dados.

Uma década depois, comemoramos o fato de 2.232 cooperativas já terem participado voluntariamente do nosso diagnóstico. Mais que isso: três em cada dez inscritas gostam tanto dos resultados que fazem a autoavaliação anualmente, empenhadas em alcançar a excelência da governança e gestão.

Para finalizar, gostaria de convidar todas as cooperativas brasileiras a participarem do *Diagnóstico Governança e Gestão AvaliaCoop*. Criamos esse programa para fortalecer nossas cooperativas e facilitar o trabalho de nossos líderes. Aderindo às melhores práticas nessas áreas, eles poderão estabelecer estratégias mais assertivas para ganho de mercado e, por consequência, para ajudar o coop a gerar R\$ 1 trilhão em prosperidade para o Brasil, até 2027.

Vamos juntos?

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB

COMO ACESSAR OS RECURSOS MULTIMÍDIA



Tendo o aplicativo de QR Code instalado em seu celular, basta abri-lo e direcionar a câmera do aparelho em direção ao código. Escaneie e espere o aplicativo direcioná-lo para o conteúdo.

ANO XI • Nº 41
ISSN 2317-5109

**SESCOOP
CONSELHO NACIONAL**
• Márcio Lopes de Freitas – presidente

REPRESENTANTES OCB
Região Centro-Oeste
• Celso Ramos Régis – titular
• Luis Alberto Pereira – suplente

Regiões Norte e Nordeste
• Cergio Tecchio – titular
• José Merched Chaar – suplente

Região Sudeste
• Edivaldo Del Grande – titular
• Pedro Scarpi Melhorim – suplente

Região Sul
• Luiz Vicente Suzin – titular
• Leonardo Boesche – suplente

Conselheiros Representantes dos Empregados em Cooperativas
• Mauri Viana da Silva – titular
• Nivair de Castro de Souza – suplente

REPRESENTANTES DO EXECUTIVO
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
• Fabiano Maluf Amui – titular
• Marcio Cândido Alves- suplente

Ministério da Economia
• Myrian Mara Kosloski Prado – titular
• Geanluca Lorenzon – titular
• Adão José Correa Paiani – titular
• Juliano Cardoso Eleutério – titular

**CONSELHO FISCAL DO SESCOOP
REPRESENTANTES DA OCB**
• João Teles de Melo Filho – titular
• José Aparecido dos Santos – titular
• Alexandre Gatti Lages – suplente
• José Ronkoski – suplente

Conselheiros representantes dos empregados em cooperativas
• Raphael Miguel da Silva – titular
• Waldir Ferreira da Silva – Suplente

REPRESENTANTES DO EXECUTIVO
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
• Marcio Eli Almeida Leandro – titular
• Mara Marlene Machado Papini – suplente

Ministério da Economia
• Arthur Henrique da Silva Santos – titular
• Luíza de Amorim Motta Deusdará – titular

SISTEMA OCB
No Brasil, o movimento cooperativista é representado oficialmente pelo Sistema OCB, composto por três entidades complementares entre si:

- ✓ **Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop)** – órgão de representação sindical das cooperativas, composto também por federações e sindicatos.
- ✓ **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)** – entidade representativa do cooperativismo no país, responsável pela promoção, pelo fomento e pela defesa do sistema cooperativista em todas as instâncias políticas e institucionais, no Brasil e no exterior.
- ✓ **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)** – integrante do Sistema S, responsável pela formação profissional, pela promoção social e pelo monitoramento das cooperativas.



A revista *Saber Cooperar* é uma publicação do Sistema OCB, realizada com recursos do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e distribuída gratuitamente em todo o Brasil.

Gerente de Comunicação: Samara Araujo

Conselho Editorial: Ana Regina Teixeira da Silva, Andressa Recchia, Fábio Alexandre Salazar, Fabíola Nader Motta, Fernando Ripari, Juliana Gomes de Carvalho, Karla Oliveira, Leonardo Machado, Vanessa Sueidy de Souza, Maria José de Andrade Leão, Rosana Vargas e Wesley Santos.

Jornalista responsável: Guaira Flor

Colaboração: Alice Roberte e Lucas Badú

Projeto gráfico e editorial



Edição: Guaira Flor

Diagramação: Vanessa Farias

Repórteres: Alessandro Mendes, Amanda Cieglink, Débora Brito, Flávia Duarte, Freddy Charlson, Guaira Flor, Janaína Camelo, Lilian Beraldo, Mariana Branco e Paulo Pimenta

Fotos da capa e do evento: Claudio Andrade de Albuquerque, Pedro Henrique da França Amaral e Robson Alexandre Pereira Cesco

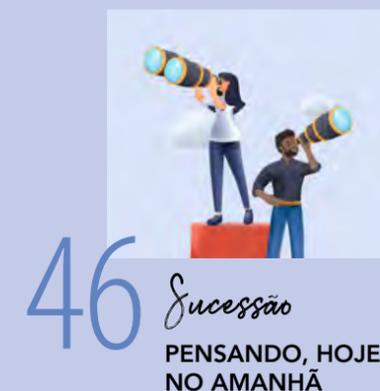
Ilustrações: Kleber Sales

Revisão: Luciana Pereira

Impressão: Mais Soluções Gráficas Eireli ME

Sistema OCB: Setor de Autarquias Sul – SAUS Qd. 4 Bl. "1"
CEP 70070-936 – Brasília-DF (Brasil) – Telefone: +55 (61) 3217-2119
E-mail: comunicacao@ocb.coop.br
www.somoscooperativismo.coop.br

NESTA Edição



O FUTURO PEDE *excelência*



Alexandre Gatti,
superintendente Ocemg

Luciana Matos Lima,
consultora da Fundação
Nacional da Qualidade (FNQ)

UM LÍDER COOPERATIVISTA E UMA CONSULTORA DE NEGÓCIOS CONTABILIZAM, EM UM BATE-PAPO TRANSPARENTE, OS PRINCIPAIS RESULTADOS FINANCEIROS E SOCIAIS TRAZIDOS PELO DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA OCEMG

Por Paula Andrade

Ter uma gestão estruturada e profissional está deixando de ser um diferencial para ser um pré-requisito no ambiente corporativo, independentemente do tamanho ou ramo do negócio.

A alta competitividade, o rápido ritmo das inovações, clientes cada vez mais exigentes e cenários volúveis tornam obrigatório ter processos transparentes, estruturados, pragmáticos, e capazes de garantir a sustentabilidade do negócio.

Para explicar os ganhos que uma boa governança pode trazer para uma cooperativa, para o mercado e para toda a sociedade, convidamos dois especialistas em gestão para um bate-papo exclusivo com a **Saber Cooperar**.

As percepções do cooperativismo sobre governança foram apresentadas por Alexandre Gatti, superintendente Ocemg — Organização Estadual que é referência no desenvolvimento da gestão cooperativista. Já a visão do mercado é trazida pela consultora da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Luciana Matos Lima.

Ambos os entrevistados comentam, ainda, a importância da implantação — há exatos 10 anos — do diagnóstico de Governança e Gestão das cooperativas. Confira!

Saber Cooperar: A estruturação de um modelo de governança corporativa nas instituições é mais uma tendência de momento ou uma mudança necessária para garantir a sustentabilidade dos negócios?

Alexandre Gatti: Sem dúvida, uma mudança necessária para garantir a sustentabilidade dos negócios. O contexto de mercado, hoje, é complexo, de alta competitividade e marcado pelo fluxo constante de informações. Por isso, assim como todas as organizações que se pretendam perenes, as cooperativas precisam acompanhar as inovações, superar os desafios comerciais e se destacar por seus produtos e serviços de qualidade. Tenho convicção de que isso só é possível por meio de processos de melhoria constantes, viabilizados por um eficiente modelo de governança.

Luciana Matos Lima: A estruturação de um modelo de governança é fundamental para a sustentabilidade e perenidade das cooperativas. Pode parecer um modismo, mas na verdade é uma evolução do mundo de negócios, decorrente de pressões da sociedade, em virtude de inúmeros escândalos de corrupção e de práticas consideradas inaceitáveis nos dias de hoje. Este novo ambiente de negócios, mais avesso à prática de alcance de resultados a qualquer custo, exige novas práticas de governança — responsável pela definição dos princípios e diretrizes que serão colocados em prática na gestão dos negócios. Não estruturar o modelo de governança, utilizando as melhores práticas disponíveis, pode trazer custos econômicos e reputacionais irreparáveis a qualquer negócio.

“AS COOPERATIVAS PRECISAM ACOMPANHAR AS INOVAÇÕES, SUPERAR OS DESAFIOS COMERCIAIS E SE DESTACAR POR SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS DE QUALIDADE. TENHO CONVICÇÃO DE QUE ISSO SÓ É POSSÍVEL POR MEIO DE PROCESSOS DE MELHORIA CONSTANTES, VIABILIZADOS POR UM EFICIENTE MODELO DE GOVERNANÇA.”

Alexandre Gatti,
superintendente do Sistema Ocemg



Quais são os três principais ganhos que uma organização tem ao adotar boas práticas de governança?

Alexandre: Acredito que um dos principais ganhos seja a transparência com o quadro social e a sociedade, o que reflete em um ambiente de credibilidade e atuação mais eficiente. Considero, também, a profissionalização da gestão e o aumento da competitividade como aspectos muito positivos nas cooperativas que priorizam a adoção de boas práticas em seus negócios cotidianos.

Luciana: A base de qualquer transação comercial é a confiança. Sem confiança, não há negócios, nem investimento em organizações. Ao adotar boas práticas de governança, uma cooperativa amplia a confiança depositada nela por suas diversas partes interessadas de que leis e regulamentos são cumpridos e de que as decisões tomadas compreendem a análise dos riscos envolvidos e dos interesses de todos aqueles que serão impactados por essas decisões. Esse é um ganho, muitas vezes difícil de mensurar, mas que traz inúmeros benefícios para a operação e a reputação da organização. Outros ganhos que posso destacar são a criação ou o fortalecimento de uma cultura ética, de conformidade e integridade e a profissionalização da gestão interna, pautada por melhores diretrizes emanadas da governança.

A boa governança ajuda a otimizar processos, mas ela tem potencial para gerar resultados financeiros reais para a organização? Como isso acontece?

Alexandre: Sim. Inclusive acredito que essa não é uma opção, mas uma necessidade nas cooperativas comprometidas com a sustentabilidade. Justamente porque não é possível investir em governança e ESG sem os resultados financeiros. Quando otimizamos processos, naturalmente reduzimos custos, ampliamos a capacidade de gerar negócios, nos posicionamos melhor no mercado, aprimoramos nossos canais de relacionamento e por aí seguimos em uma cadeia muito positiva do ponto de vista dos negócios.

Luciana: A boa governança tem um duplo papel na geração de resultados financeiros reais: o primeiro está relacionado ao futuro, ao acompanhar continuamente o ambiente externo, a governança enxerga novas oportunidades de negócios que não só trarão ganhos financeiros reais, como poderão ser fundamentais para a sobrevivência e o crescimento da organização. O segundo papel está relacionado ao presente, ao monitorar e acompanhar a execução das diretrizes traçadas e o desempenho alcançado, a fim de corrigir eventuais rotas para maximizar o alcance dos resultados planejados.

Adotar boas práticas de governança pode ajudar as cooperativas, mas o que isso traz de positivo para a sociedade? E para a economia?

Alexandre: Os ganhos são para todos. Onde existem cooperativas, comprovadamente existem ganhos de desenvolvimento econômico e social para todo o seu entorno. Afinal, a responsabilidade social está no DNA do setor e o Interesse pela Comunidade faz parte de nossos princípios desde as nossas origens, há mais de 170 anos. Resumindo, onde tem cooperativa, tem resultados compartilhados para os cooperados, colaboradores, dirigentes, sociedade, parceiros e fornecedores. É a verdadeira relação ganha-ganha: a cooperativa se desenvolve e investe parte de seus resultados diretamente no seu entorno, seja por meio de programas e projetos sociais, seja na geração de emprego e renda ou na melhoria dos principais indicadores econômicos e sociais locais.

Luciana: Ao adotar boas práticas de governança, as cooperativas mudam o seu processo de tomada de decisão, que passa a considerar tanto a identidade da organização como os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. Isso é o que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa chama de deliberação ética, e traz para a pauta da governança temas como corrupção, assédio, diversidade, inclusão e meio ambiente. A discussão desses temas e a adoção de políticas específicas para regulamentá-los no ambiente de negócios trazem importantes ganhos para a sociedade, pois as cooperativas se engajam na solução de problemas que afetam a todos nós, como a desigualdade e as mudanças climáticas. Para a economia, o impacto positivo é ainda maior. Organizações que adotam boa governança têm melhores resultados financeiros, recebem mais investimentos e resistem melhor a eventuais crises econômicas, se recuperando mais rapidamente.

Na sua avaliação, as cooperativas brasileiras já têm um olhar mais sensível para a importância da profissionalização da gestão?

Alexandre: Certamente. Em Minas Gerais, principalmente, em função do trabalho realizado pelo Sistema Ocemg no que se refere à formação de lideranças, ao acompanhamento e monitoramento de cooperativas, esse já é um contexto prático. Vale destacar, aqui, que nossa equipe trabalha com energia e de forma comprometida não só para oferecer soluções que fortaleçam o movimento cooperativista, mas as melhores ações, destinadas a impulsionar a competitividade do setor, entre elas estão o Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC), carro-chefe no trabalho realizado junto às coops mineiras.

Luciana: Acredito que as cooperativas brasileiras compreendem perfeitamente a importância da profissionalização da gestão em virtude de pressões e condições dos ambientes em que atuam: temos cooperativas que exportam para todo o mundo, devendo cumprir regulamentos internacionais, temos cooperativas atuando em ambientes extremamente regulados como o crédito e a saúde, que impõem a necessidade de uma gestão profissionalizada para assegurar a sobrevivência. É importante também destacar a atuação do Sistema OCB na conscientização das cooperativas sobre a necessidade de desenvolver a gestão para melhoria da competitividade.

Quais os desafios que você enxerga para a implementação da governança corporativa nas cooperativas brasileiras hoje?

Alexandre: A visão sistêmica. Precisamos avançar nessa pauta para o fortalecer o nosso próprio posicionamento diante do mercado. As cooperativas fazem muito e fazem bem. Acredito que — ao seguirmos nos aprimorando nestes processos de desempenho, produtividade, competitividade, cultura da excelência da gestão—, nada poderá nos segurar no futuro, do ponto de vista de resultados no mercado e junto à sociedade. A nossa causa e nosso modelo de negócios é salutar, eficiente e agregador.

Luciana: Vejo dois grandes desafios, um é a construção e o fortalecimento do senso de pertencimento do cooperado. A governança em cooperativas não pode jamais esquecer os princípios e valores que pautam o modelo de negócio cooperativista e, muitas vezes, a adoção de referências do mundo corporativo pode ocasionar um distanciamento do

quadro social, o que coloca em risco a continuidade da cooperativa. O segundo é a compreensão de que boa governança é para todas as cooperativas, independentemente do seu ramo ou de seu porte. A própria Lei 5.764/71 já estabelece uma estrutura mínima de governança para qualquer cooperativa, que pode ser melhorada a partir da comparação com referenciais existentes, como o diagnóstico de Governança e Gestão das cooperativas — modelo próprio do cooperativismo.

A governança corporativa é para todo mundo ou é necessário ter um tamanho mínimo de faturamento para adotar a governança? Mesmo as cooperativas menores podem adotá-la?

Alexandre: Para todo mundo, com certeza. Aliás, quanto mais a cooperativa se atentar à importância desse processo desde a sua constituição, maiores serão também as chances de suas atividades crescerem e frutificarem já de acordo com a cultura da excelência, com uma boa governança e, por conseguinte, com uma tendência a resultados muito mais saudáveis e perenes.

Luciana: A governança corporativa é para todos, independentemente do faturamento. No caso de cooperativas, a própria Lei Geral do Cooperativismo traz uma estrutura mínima, cabendo à cooperativa, melhorá-la com a adoção de práticas adequadas ao seu contexto de atuação e disponibilidade de recursos. A grande maioria dos modelos de governança estabelecem o que deve ser feito, não como deve ser feito. O jeito de fazer é uma decisão da cooperativa de acordo com sua realidade e é por isso, que qualquer cooperativa pode adotar boas práticas de governança.

Por onde começar a implementar um processo de melhoria da governança corporativa?

Alexandre: Sem dúvida a partir da sensibilização das lideranças. São elas que farão o processo começar e se desenvolver. É inclusive papel delas apresentar as prioridades de atuação institucional. São elas também que assumirão as consequências positivas da implantação de programas de governança ou as consequências da não priorização de ações que possam solucionar os principais desafios de atuação de suas cooperativas no mercado.

Luciana: O primeiro passo é escolher um modelo de referência para avaliar as práticas hoje adotadas pela cooperativa e identificar iniciativas que devem ser continuadas e fortalecidas e temas que ainda não são abordados pela cooperativa. A partir do re-

sultado desse diagnóstico, a cooperativa deve definir o patamar que deseja obter e estabelecer um plano ou projeto para alcançá-lo.

Qual a importância de programas de autoavaliação, como o diagnóstico de Governança e Gestão?

Alexandre: O Programa de Desenvolvimento de Gestão é muito importante especialmente para disseminar a cultura da excelência e da busca permanente por melhorias e boas práticas. O programa traz um aprendizado organizacional singular, capaz de redirecionar positivamente o posicionamento e os resultados das cooperativas no mercado.

Luciana: Esses programas de autoavaliação são fundamentais porque promovem o desenvolvimento da governança e da gestão por meio de instrumentos de diagnóstico, que podem ser aplicados pela equipe interna da organização, sem ou com o apoio de profissionais externos. Além disso, esses programas trazem também ações voltadas à capacitação e desenvolvimento dos profissionais sobre os temas, o que é fundamental para a construção de uma cultura voltada à melhoria contínua e ao aprendizado. Finalmente, muitos dos programas adotam estratégias de reconhecimento, que permitem às organizações celebrar as conquistas alcançadas, o que contribui para o engajamento de todos. O Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC) tem tudo isso e mais alguns diferenciais importantes como: diagnósticos construídos com base nos princípios e valores do cooperativismo; usam como referência os Fundamentos da Excelência e são alinhados aos fundamentos do Capitalismo Consciente; e é evolutivo, com diferentes níveis de maturidade, permitindo que cada cooperativa possa realizar sua jornada de melhoria de maneira sustentada e de acordo com sua realidade.

O diagnóstico de governança e gestão das cooperativas, lançado pelo Sistema OCB, faz 10 anos em 2023. De lá para cá, mais de 2.000 coops brasileiras participaram do programa. Já é possível ver os resultados desse programa?

Alexandre: Minas Gerais se destacou em todas as edições do Prêmio SomosCoop Excelência de Gestão com o maior número de cooperativas participantes e também com o maior número de premiadas — um reflexo de como elas têm investido em gestão e governança. Desde a primeira edição do diagnóstico, em 2013, nossas cooperativas estão entre as melhores do país. Naquele ano, oito das 28 premiadas eram mineiras, um percentual de 29% do total. Em 2015, o percentual subiu para 35%, com 11 premiadas das 32 cooperativas vencedoras. Já na última edição do Prêmio, em 2021, aumentamos o número de cooperativas premiadas: foram 42 cooperativas reconhecidas entre as 103 brasileiras finalistas. Temos observado o interesse cada vez maior de participação em Minas, o que reflete a preocupação do setor na busca pela excelência da gestão, justamente por estarem confirmando ano após ano os avanços práticos que o programa promove e impacta nos resultados gerais do empreendimento e do setor.

Luciana: É possível ver muitas mudanças no ambiente interno das cooperativas que adotam o diagnóstico de Governança e Gestão das cooperativas. Destaco algumas: fortalecimento da cultura do cooperativismo e de uma cultura pautada pela integridade, capacidade de aprender e o engajamento de todas as partes interessadas; inserção do desenvolvimento sustentável nos direcionamentos estratégicos; promoção da inovação e melhoria dos processos; e, finalmente, a preocupação com resultados financeiros e com resultados que consideram também a geração de valor para os colaboradores, fornecedores, sociedade e meio ambiente. ■



“A GOVERNANÇA CORPORATIVA É PARA TODOS, INDEPENDENTEMENTE DO FATURAMENTO. NO CASO DE COOPERATIVAS, A PRÓPRIA LEI GERAL DO COOPERATIVISMO TRAZ UMA ESTRUTURA MÍNIMA, CABENDO À COOPERATIVA, MELHORÁ-LA COM A ADOÇÃO DE PRÁTICAS ADEQUADAS AO SEU CONTEXTO DE ATUAÇÃO E DISPONIBILIDADE DE RECURSOS.”

Luciana Matos Lima,
consultora da FNQ

10 ANOS DE desenvolvimento



MAIS DE DUAS MIL COOPERATIVAS PARTICIPARAM DO DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA E GESTÃO (PDGC), DESDE 2013. INICIATIVA AUMENTA A EFICIÊNCIA E A COMPETITIVIDADE DAS PARTICIPANTES, QUE ACUMULAM RESERVAS FINANCEIRAS 38% MAIOR DO QUE AS NÃO INSCRITAS

Por Débora Brito

Gerir e administrar uma cooperativa com excelência passa por uma jornada de transformação e desenvolvimento. E não há como alcançar alta performance com sustentabilidade nos negócios sem uma gestão estratégica, com foco em resultados e progressão contínua.

Foi com a missão de impulsionar a qualidade da gestão cooperativista que surgiu, há dez anos, o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) — hoje conhecido como *Governança e Gestão AvaliaCoop*.

A iniciativa nasceu com o propósito de guiar as cooperativas em um processo de autoconhecimento, capaz de ajudá-la a identificar os gargalos e os pontos fortes de sua gestão. Objetivo? Motivá-las a adotar — de forma gradual e planejada — boas práticas de governança e gestão. Estas, por sua vez, levam ao aprimoramento de processos e produtos, à redução de custos e ao aumento da produtividade e competitividade da cooperativa nos mercados nacional e internacional.

Desde o lançamento do programa, em fevereiro de 2013, pelo menos 2.136 cooperativas fizeram a autoavaliação de Governança e Gestão AvaliaCoop, que as enquadra em um dos seguintes níveis de maturidade de gestão:



Autoavaliação

A adesão à iniciativa cresce a cada ciclo e cerca de 30% das participantes utilizam o programa de maneira continuada, em busca da mais alta classificação do programa: a excelência.

“Este é o nível mais exigente e desafiador do programa, por ter maior foco em sustentabilidade, diversidade e inovação. Ele também exige a demonstração de resultados mais robustos, com uma análise do impacto da cooperativa no mercado e na comunidade onde ela atua”, explica Débora Ingrisano, gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB.

Na prática, o *Governança e Gestão AvaliaCoop* funciona por meio de ciclos anuais de planejamento, execução, controle e aprendizado. Tudo começa com a realização de um autodiagnóstico, que consiste no preenchimento de dois formulários: um sobre gestão (estratégias, clientes, processos e resultados) e outro sobre governança (práticas éticas para assegurar uma gestão sustentável, em consonância com os interesses dos cooperados).

“Os diagnósticos organizacionais são o primeiro passo para qualquer tipo de organização se autoavaliar. Se isso é fundamental em uma organização convencional, é ainda mais no cooperativismo que reúne organizações de interesse público, compostas e geridas por cooperados, com gestão que muda continuamente. Portanto, para continuidade da organização cooperativa é necessário que seja sistematizado um processo de autoavaliação e com base nas respostas sejam apontadas as correções necessárias”, explica a gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB.

“OS DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONAIS SÃO O PRIMEIRO PASSO PARA QUALQUER TIPO DE ORGANIZAÇÃO SE AUTOAVALIAR. SE ISSO É FUNDAMENTAL EM UMA ORGANIZAÇÃO CONVENCIONAL, É AINDA MAIS NO COOPERATIVISMO QUE REÚNE ORGANIZAÇÕES DE INTERESSE PÚBLICO.”

Débora Ingrisano,
gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB

No primeiro questionário, a cooperativa se autoavalia com base nos princípios do *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa* do Sistema OCB. São considerados, aqui, os principais conceitos e princípios de governança cooperativa: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade.

No segundo, a avaliação é baseada no Modelo de Excelência da Gestão, desenvolvido pela FNQ.

O resultado da avaliação é enviado de forma automática para a cooperativa logo após o preenchimento. Ela recebe um diagnóstico que identifica o seu grau de maturidade em gestão e em governança, acompanhado da identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de um plano de ação.

Vale destacar: o relatório gerado na autoavaliação encerra o ciclo e também serve como um registro histórico do processo de evolução da cooperativa e para a prestação de contas dos dirigentes.

PASSO A PASSO



Acce o questionário



LINHA DO TEMPO

2012

1º Encontro do comitê que elaborou junto ao FNQ a metodologia do PDGC
Capacitação das Organizações Estaduais

2013

Lançamento do 1º ciclo do PDGC
1ª Edição do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão

2014

1º Workshop de Plano de Melhorias e Portas abertas para cooperativas vencedoras do Prêmio Criação do Compêndio de boas práticas

2016

Inserção dos níveis de maturidade: Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência
Apresentação do PDGC no Fórum Internacional de Boas Práticas da FNQ

2018

Implementação do diagnóstico Governança separado do diagnóstico Gestão

2019

Atingimento da marca de 1.000 cooperativas participantes

Um programa de resultados

Quando comparamos os índices de primeira aplicação do diagnóstico com os índices de cooperativas que aplicam ciclicamente, podemos afirmar que à medida que a frequência de participação no Programa evolui, os indicadores tendem a apresentar valores maiores.



EM GESTÃO



EM GOVERNANÇA



SAÚDE FINANCEIRA

Cooperativas que participam do PDGC têm...
...reservas financeiras

38% maiores do que as que não participam
...taxa de retorno líquido por cooperado (RCOOP*)

23% superior às que não participam.

**Este retorno mostra o quanto cada cooperado é influenciado pelo resultado da cooperativa, considerando as sobras e perdas de cada cooperado
Fonte: Universidade Federal de Minas Gerais*



Metodologia

Qualquer cooperativa cadastrada no Sistema OCB pode aderir ao AvaliaCoop, independentemente do porte, do ramo de atuação e do tempo de existência. Conforme explicado anteriormente, o caminho até a excelência começa com um raio-x detalhado dos processos e práticas de governança e gestão — etapa chave para garantir o desenvolvimento integral da cooperativa.

A construção da metodologia de autoavaliação do programa passou por um longo processo de construção. O trabalho de formulação ocorreu no contexto de implantação da Diretriz Nacional de Monitoramento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), entre 2011 e 2012, e contou com a consultoria especializada da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) — que possui um modelo de referência para consultoria, educação e desenvolvimento da gestão de alta performance nas instituições.

A união da experiência prática e dos princípios do SESCOOP com os conhecimentos técnicos da FNQ baseou a construção das ferramentas de autoavaliação e desenvolvimento que compõem o programa.

“Um aspecto importante da autoavaliação, com impacto na mentalidade de autogestão do nosso programa, é que as cooperativas podem comparar seus resultados com os de outras organizações da mesma região e/ou do mesmo Ramo, e assim terem uma visão externa ao seu modo de governança”, comenta Débora Ingrisano.

IMPORTANTE

A partir deste ano, as cooperativas participantes do Diagnóstico Governança e Gestão poderão se enquadrar em novo nível de maturidade em sua autoavaliação: a “excelência”. Essa nova classificação é resultado dos avanços das próprias cooperativas, que necessitavam de um novo desafio que as motivasse a seguir avançando na governança e gestão.



VERSÃO PRIORITÁRIA

GOVERNANÇA E GESTÃO
avaliacoop

VERSÕES ALTERNATIVAS

GOVERNANÇA E GESTÃO (PDGC)
avaliacoop

PDGC
avaliacoop

QUAL É A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO GOVERNANÇA E GESTÃO (PDGC)?



“Os diagnósticos foram criados para fortalecer a gestão das nossas cooperativas, que poderão estabelecer estratégias mais assertivas para ganho de mercado e, por consequência, o alcance da nossa meta do BRC1Tri de Prosperidade, em que pretendemos movimentar financeiramente R\$ 1 trilhão, até 2027.”

Márcio Lopes de Freitas,
presidente do Sistema OCB



“O PDGC [hoje chamado de [diagnóstico de Governança e Gestão] é uma iniciativa assertiva e que impacta em melhores processos e produtos nas cooperativas. Fomenta o avanço relacionado ao alto desempenho, ao aumento da produtividade e da competitividade, ao aprendizado organizacional e ao desenvolvimento da cultura da excelência com visão sistêmica. Desde a primeira edição do programa, o Sistema Ocemg sempre atuou fortemente junto às coops mineiras para que aderissem ao programa, justamente por entender como a proposta é decisiva no aprimoramento dos processos de gestão e governança do setor em nosso Estado. Temos muito orgulho do caminho percorrido até aqui e do trabalho robusto de acompanhamento direto às cooperativas nesse contexto. Não por acaso, as cooperativas mineiras se destacaram em todas as edições do *Prêmio Somoscoop Excelência de Gestão* com o maior número de participantes e também com o maior número de premiações. Os resultados dessa parceria de sucesso é o reconhecimento da eficiência das nossas cooperativas não apenas em Minas, mas em todo o país.”

Ronaldo Scucato
Presidente do Sistema Ocemg



“Acreditamos que o cooperativismo é um movimento essencial para construção de um Brasil mais justo e sustentável. Iniciativas como o programa de desenvolvimento da gestão das cooperativas são importantes porque nos motivam a amadurecer, a evoluir e a buscar continuamente a melhoria do modelo de gestão. Desde o início de nossa participação aprendemos muito e percebemos a evolução em cada ciclo. Depois do reconhecimento, nossa equipe tem ainda mais vontade para adotar e desenvolver boas práticas no dia a dia, na governança e na gestão. Parabéns e obrigado aos idealizadores do AvaliaCoop! Seguimos nos desenvolvendo e aprimorando a gestão da cooperativa com o objetivo de entregar o nosso propósito, que é fazer a diferença na vida das pessoas, em cada atendimento.”

Ricardo da Silva,
diretor executivo da Viacredi Alto Vale

Evolução a olhos vistos

Atualmente, mais de duas mil cooperativas de todas as regiões do país estão inscritas no diagnóstico de Governança e Gestão. E muitas já estão colhendo os frutos da adesão aos ciclos, seja no ganho em agilidade, na melhoria dos números, na formação de lideranças, na cultura de inovação, no reconhecimento por meio de prêmios, entre outros resultados.

A Cooperativa Agroindustrial do Tocantins (Coapa) completa dez anos de adesão ao programa. Com 25 anos de atuação no município de Pedro Afonso, a Coapa tem atualmente 230 colaboradores (entre fixos e temporários) e 360 cooperados que atuam na agricultura familiar, na produção de grãos e na pecuária.

“Estamos desde o primeiro ano no programa, então foram muitos aprendizados. Cada ano a gente tentava entender mais e o SESCOOP dava forças”, comenta Maria Silvana Ramos, assessora de Desenvolvimento Cooperativista da Coapa.

No início, houve o desafio de mudar a cultura e para disseminar o benefício que o programa poderia trazer. A fase do diagnóstico, por exemplo, gerou alguma dificuldade por ter muitos itens e perguntas, bem como uma forma específica de validar os dados apresentados pela cooperativa.

“De 2020 para 2021 tivemos que mudar a nossa forma de fazer o diagnóstico, porque estávamos

com uma visão e o FNO tinha outra visão. Eles nos passaram a forma que tinha de ser feito. Perdemos um ano de dados que achávamos que estavam validados, mas ganhamos em qualidade e efetividade no diagnóstico”, relata Silvana.

Também houve ajustes na forma de relatar e avaliar, por exemplo, o processo eleitoral da cooperativa, a atuação do conselho fiscal e a área de divulgação, entre outras. Mas a cooperativa superou as barreiras iniciais depois de receber capacitações do SESCOOP e da FNO para melhorar a performance.

“As mentorias abriram nossos olhos e nos auxiliaram a entender o que precisava ser validado nos nossos processos e a identificar as deficiências de governança e gestão. A partir daí clareou tudo, começamos a trabalhar melhor os nossos processos”, destaca Silvana.

Primeiros passos

De acordo com a ferramenta de autodiagnóstico do AvaliaCoop, a Coapa está no primeiro nível de maturidade de governança e gestão, mas já viu evoluções importantes em alguns setores. A cooperativa introduziu cada item do programa em seu planejamento estratégico e recentemente começou a alinhar o AvaliaCoop com os princípios do ESG e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

“Tínhamos processos muito antigos e o programa de desenvolvimento de gestão nos impulsionou a implementar melhoria e nisso a equipe foi assimilando. Ele tem sido uma bússola, e o processo de diagnóstico é contínuo”, explica a assessora.

E os frutos têm aparecido em diferentes áreas, principalmente na área de conselhos e auditoria. “Implementamos fortemente a auditoria externa, também melhoramos o compliance e implantamos o ouvidor digital. Na área de grãos, a melhoria mais evidente ocorreu na comunicação e acesso ao cooperado, então ganhamos bastante em função do PDGC”, conta Silvana.

A meta da cooperativa, agora, é completar a análise dos dados de alguns itens que precisam de pelo menos três anos consecutivos com números validados conforme a metodologia para comparar. Pela persistência e disciplina em se adequar ao programa, a Coapa foi premiada ano passado e busca apresentar resultados que qualifiquem a cooperativa a mudar de nível de maturidade.

“Vamos continuar nos ciclos e este ano queremos ir para o nível de compromisso com a excelência e, em no máximo dois anos, ir para rumo à excelência até chegar na excelência, que é o último nível. Agora que já temos a cultura do programa, mesmo se ocorrer mudança de gestão, ele vai continuar na cooperativa”, projeta a assessora.

VOCÊ JÁ CONHECE O AVALIACOOP?

A gestão baseada em dados mostra que é sempre importante tomar decisões baseadas em números e resultados concretos. Pensando nisso, o Sistema OCB criou o AvaliaCoop — programa que oferece às cooperativas brasileiras ferramentas para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em três eixos de desenvolvimento organizacional:

- 1. Identidade Cooperativista** — focada na preservação das características do modelo de negócios cooperativista por meio do fortalecimento da segurança jurídica, da conformidade e da perenidade do negócio, com a redução de riscos e um quadro social forte.
- 2. Governança e Gestão** — metodologia de autoavaliação que aponta os pontos fortes e as oportunidades de melhoria dos processos de governança e gestão de cooperativa. O foco, aqui, é traçar uma estratégia contínua de evolução, rumo à excelência. Resultado? Maior velocidade de resposta às demandas do mercado e dos cooperados, aumento da competitividade da cooperativa e melhoria dos principais indicadores financeiros.
- 3. Desempenho** — trata da performance dos resultados da cooperativa com indicadores econômicos e financeiros. A ferramenta oferece suporte ao processo decisório; definição das estratégias das cooperativas; fortalecimento da saúde financeira; transparência, fidelização dos cooperados, e desenvolvimento da autogestão.

Vale destacar: os três diagnósticos do AvaliaCoop podem ser aplicados de forma conjunta ou individual. Para saber mais informações, entre em contato com a sua Organização Estadual.

Tempo de colheita

Na Bahia — estado que tem forte adesão ao diagnóstico de Governança e Gestão —, uma Central de Crédito celebra os frutos da implantação da ferramenta de auto-diagnóstico **Governança e Gestão AvaliaCoop**.

Em 2022, o Sicoob Central BA superou a média nacional de desempenho do Índice SESCOOP de Gestão de Cooperativa (83,17%) em quase sete pontos percentuais, alcançando 89,05% de resultado.

Participante do Governança e Gestão AvaliaCoop desde 2017, a Central é só elogios ao programa. “No geral, tem sido um processo de muito aprendizado e amadurecimento”, avalia Camila Rodrigues Santos Sousa, analista de Controles Internos e Riscos do Sicoob Central BA.

O desejo de alcançar a excelência na gestão era tanto, que em 2018 a diretoria decidiu montar um Comitê de Melhorias da Gestão, formado por uma equipe multidisciplinar que utiliza como instrumento de trabalho o autodiagnóstico do AvaliaCoop. Desde então, foram implementadas uma série de mudanças na organização, como a aplicação de uma pesquisa periódica de clima para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Outra melhoria foi a convocação dos cooperados para a assembleia com prazo de antecedência superior ao previsto por lei, buscando agregar práticas proativas para promover a participação consciente e efetiva.

Enquanto alguns processos foram readequados, outros novos foram adotados pela, como a realização anual da pesquisa de satisfação junto aos cooperados. Também foi criado o programa de integração de novos conselheiros (PIN-Conselheiros), que tem por objetivo contribuir para a construção do senso de pertencimento e de responsabilidade desses representantes.

“Além da busca pela excelência, a Central está comprometida em adotar boas práticas de Governança e Gestão para garantir não somente o bom desempenho da organização, mas também, a evolução das cooperativas filiadas”, conclui Camila.



Rumo à Excelência

Destaque no Ramo Saúde, a Unimed Vitória também está conectada ao AvaliaCoop desde o primeiro ciclo. E a cooperativa começou com tudo, levando a categoria ouro já na 1ª Edição do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão.

E com a melhoria contínua nas áreas de negócio da cooperativa, o feito foi repetido em 2021, com a conquista da categoria ouro no nível Rumo à Excelência no PDGC. Mas o caminho até o reconhecimento não foi fácil, principalmente na fase de diagnóstico.

“A etapa mais desafiadora foi identificar o nosso nível de maturidade de gestão na autoavaliação de acordo com os processos já existentes. Quando respondemos a etapa de diagnóstico, foram verificados os pontos em que a cooperativa não se saiu muito bem”, conta Janaína Betzel, gerente de Estratégia, Inovação, Projetos, Qualidade e Processos da Unimed Vitória.

Janaína acrescenta que o diagnóstico permitiu avaliar as oportunidades de melhorias potenciais e garantir uma atuação constante para evoluir e aprimorar os processos. “Essa fase é muito importante, pois foi a base utilizada para traçarmos as melhorias dos nossos processos internos. É quando a própria cooperativa tem a oportunidade de rever seus processos”, completa.

O impacto foi evidente principalmente nas áreas de governança e *compliance* (conformidade), que apresentaram uma grande evolução a partir de 2019, com a implantação do Programa de Integridade — realizado por meio de *lives* e palestras sobre o tema, com ênfase na disseminação do código de conduta da Unimed Vitória.

Para o ciclo de 2023, as expectativas estão altas. “O lançamento do novo grau de maturidade do AvaliaCoop, a Excelência, nos deixou animados. Agora, queremos vencer mais este desafio”, declarou Janaína.

“O LANÇAMENTO DO NOVO GRAU DE MATURIDADE DO AVALIACOOP, A EXCELÊNCIA, NOS DEIXOU ANIMADOS. AGORA, QUEREMOS VENCER MAIS ESTE DESAFIO.”

Janaína Betzel,
gerente de Estratégia,
Inovação, Projetos, Qualidade
e Processos da Unimed Vitória.



MANUAL DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

Autogestão, transparência, educação, senso de justiça e sustentabilidade. Os princípios da governança cooperativista são promovidos e aplicados pelo Sistema OCB. Governança cooperativa, aliás, é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir os objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em parceria com os interesses dos cooperados.

Tal conceito aliado à adoção da boa prática de governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e objetiva ampliar a transparência da administração da cooperativa, facilitar o desenvolvimento e a competitividade, contribuir para a sustentabilidade do modelo, aprimorar a participação do cooperado nas decisões, obter melhores resultados econômicos, incentivar a inovação e proporcionar a melhoria dos serviços ao quadro social, além de aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Nesse sentido, a autogestão — enquanto princípio de governança cooperativa — é o processo pelo qual os cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e prestação de contas. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

Já o senso de justiça é o tratamento dado aos cooperados com igualdade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com as demais partes. Ao mesmo tempo, o princípio da transparência tem o objetivo de facilitar o acesso das partes às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável.

Ao mesmo tempo, o princípio da educação significa investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam a essência da identidade cooperativa e base de sucesso. E, por fim, a sustentabilidade, que é a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor, visando à continuidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

“O Manual de Governança Cooperativa do Sistema OCB é um modelo referencial de boas práticas em que são abordados conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada a sociedades cooperativas e trata de outras questões fundamentais, como o papel de cada agente, além da função dos órgãos de administração e fiscalização”, explica Débora Ingrisano, gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB. ■

CAFÉ COM GOVERNANÇA: *uma boa mistura*

Carlos Augusto de Melo (centro), presidente da Cooxupé, defende: a governança cooperativista é o caminho mais seguro para se destacar no mercado

DESCUBRA COMO A GOVERNANÇA E O CAFÉ ANDAM JUNTOS NA COOXUPÉ, MAIOR COOPERATIVA DE GRÃOS ARÁBICOS DO MUNDO, COM PRODUTOS COMERCIALIZADOS EM 50 PAÍSES DE CINCO CONTINENTES

Por Freddy Charlson

Preparar o solo, escolher as mudas, plantar. Manejar as plantas, observar a floração, colher. Processar, secar, beneficiar, armazenar. E vender. A produção de café envolve diversas etapas, desde o cultivo das plantas — com uma boa drenagem e aeração — até a comercialização dos grãos, que pode ser feita por meio de leilões, diretamente com os compradores e por meio de cooperativas. E tudo isso exige planejamento e gestão — dois dos principais diferenciais da Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé (Cooxupé), a cooperativa de cafeicultores mais antiga do Brasil, oficialmente fundada em 20 de janeiro de 1957, mas ativa desde 1932, quando atuava como cooperativa agrícola de crédito.

Com mais de 18 mil produtores associados, a Cooxupé — que tem sede no município de Guaxupé, no sul de Minas — oferece diversos serviços, como crédito, projetos de melhoramento da qualidade do café, assistência técnica, compra e venda. Ela também é líder em produção de café orgânico e de qualidade especial.

Todo esse histórico de esforço e sucesso ocorre, em grande parte, pelo fato de a Cooxupé adotar boas práticas de governança cooperativa, que buscam promover a participação dos cooperados nos processos de tomada de decisão que envolvem o desenvolvimento econômico e social da cooperativa. A gestão democrática e a inclusão dos membros também asseguram que a diversidade de ideias e

o respeito aos desejos da maioria, além de incentivar a transparência e a responsabilidade, para que a cooperativa possa alcançar seus objetivos.

“A governança cooperativa é responsável por fazer a direção estratégica da Cooxupé, apoiada nos valores e princípios cooperativistas, com práticas éticas e sustentáveis. Transparência, segurança nas operações, distribuição de resultados, gerar renda para as famílias, tudo isso está dentro da governança cooperativa”, afirma o presidente da Cooxupé, Carlos Augusto de Melo e associado desde 1977. A vocação para cooperar, ele diz, foi herança do pai, que sempre participou ativamente da cooperativa.

De acordo com Melo, no cooperativismo há práticas de governança que capacitam o cooperado para que ele entenda cada vez mais os processos e estratégias da cooperativa. A verdade é que o cooperado inserido no sistema é um ponto fundamental para que a governança cumpra seu papel.

“Outra questão que atende especificamente a boa governança são as auditorias internacionais. Somos auditados pelos principais agentes. Estamos preparados para atender as exigências de mercados de altas demandas”, explica o presidente da cooperativa, que sempre foi muito ativo na participação e defesa do cooperativismo.

Gestão profissional

Colocar os interesses do grupo acima dos desejos pessoais é outro atributo fundamental para a boa governança cooperativa. Por isso, Carlos Augusto de Melo considera uma honra “estar presidente da Cooxupé”. Segundo ele, não existe satisfação maior do que participar da história do Cooxupé — cooperativa que, em 2022, embarcou para os mercados interno e externo 6,8 milhões de sacas de café verde tipo arábica, das quais 5,6 milhões (80%) foram para o mercado internacional, englobando mais de 50 países em cinco continentes. Entre os principais consumidores estão Alemanha, Argentina, Bélgica, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Itália, Japão e Suécia. E para melhor atender esses mercados, a cooperativa montou, inclusive, um escritório em Santos — maior complexo portuário da América Latina e um dos maiores do mundo.

Na visão de Melo e de boa parte dos cooperados, a pujança da Cooxupé é fruto de um direcionamento estratégico apoiado nos valores e princípios cooperativistas, na ética e na busca por uma gestão sustentável. Um processo que, sob uma visão prática, ratifica a concepção da governança cooperativa como um conjunto de métodos e processos de gestão estratégica, aplicados ao nosso jeito diferente de fazer negócios.

“Profissionalizar a gestão, como fez a Cooxupé, é o caminho mais curto para potencializar os resultados econômicos e as características sociais das cooperati-

vas, como participação democrática, educação, transparência e sustentabilidade”, explica o especialista em Direito Cooperativo Fernando Lucindo, 43 anos, os últimos 15 dedicados exclusivamente às cooperativas.

“A adoção de boas práticas de governança auxilia a cooperativa na tomada de decisões estratégicas, ampliando a participação dos cooperados nas decisões, bem como na adoção de processos mais eficientes e padrões operacionais de qualidade. Uma boa governança direciona a empresa cooperativa a obter resultados sociais e econômicos mais consistentes”, completa Lucindo, também integrante das Comissões de Direito Cooperativo da OAB/MG e da OAB/SP.

No caso da Cooxupé, a governança da cooperativa é totalmente composta por cooperados e produtores rurais. E as áreas profissionais são separadas em seis superintendências que respondem aos conselhos Administrativo e Fiscal. Esta segmentação das áreas visa otimizar o planejamento e a execução das diretrizes determinadas pela Assembleia Geral Ordinária, com base no planejamento estratégico e gestão profissional dos recursos, além de garantir conformidade com as normas e exigências pertinentes ao negócio.

Nas ações cotidianas, os desafios enfrentados pelo Conselho de Administração protegem e valorizam a Cooxupé, promovendo o desenvolvimento socioeconômico e interesse dos cooperados, além de preservar a natureza cooperativa do negócio, buscando o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas.

“Este é o órgão que tem o desafio de zelar pelas diretrizes das atividades da Cooxupé e de ações que comprometam a responsabilidade administrativa, fiscal, tributária e social da cooperativa. As práticas de governança corporativa estão entre as atribuições específicas deste conselho”, define o presidente da cooperativa.

Exemplo de transparência

A transparência da gestão e dos resultados é um dos pilares da governança cooperativista que a Cooxupé leva muito a sério. Além da prestação de contas do resultado anual, apresentado na Assembleia Geral Ordinária, a cooperativa utiliza de ferramentas de comunicação para divulgar as informações que impactam no negócio. Mas, sem dúvida, a melhor prática de transparência da cooperativa é trazer o cooperado para uma participação efetiva na cooperativa.

Dentro da Cooxupé, a participação dos cooperados nos processos de governança é estimulada desde que eles ingressam na organização, que faz questão de apresentar os direitos e deveres da tríade dono/fornecedor/cliente. Seguindo as melhores práticas de governança cooperativa, os conselhos administrativo e fiscal da organização são compostos exclusivamente por produtores cooperados, que conhecem as reais necessidades da atividade — fato que os torna legítimos representantes e participantes nas decisões colegiadas. E para garantir a representatividade, rotatividade e idoneidade desses conselheiros, o Estatuto Social prevê que seus nomes devem ser aprovados pelos cooperados de suas áreas de atuação antes de se candidatar — uma obrigação, aliás, de toda cooperativa.

A Cooxupé também adota outras boas práticas de educação cooperativista. Desde 2013, a cooperativa promove um aprendizado prático e dinâmico por meio do processo de Gestão e Governança AvaliaCoop (PDGC), que vem acompanhado por aulas, palestras, visitas técnicas e estudos de caso. O objetivo é integrar produtores com a estrutura administrativa e de gestão da cooperativa, além de desenvolver lideranças, visando o processo de sucessão dos Conselhos.

Os cooperados da Cooxupé têm plena confiança nos gestores da cooperativa e, por isso, produzem mais e melhor

“A CAPACITAÇÃO É UMA FORMA DE FAZER UMA IMERSÃO DO PRÓPRIO COOPERADO DENTRO DA COOPERATIVA. E QUANTO MAIS ELE CONHECE A COOPERATIVA, MAIS ELE PARTICIPA E COLABORA NA GOVERNANÇA E PROCESSO.”

Jorge Florêncio Ribeiro Neto

“A capacitação é uma forma de fazer uma imersão do próprio cooperado dentro da cooperativa. E quanto mais ele conhece a cooperativa, mais ele participa e colabora na governança e processos”, explica Jorge Florêncio Ribeiro Neto, 62 anos, dos quais 45 foram vividos na Cooxupé — uma experiência que o capacita a zelar pela imagem, reputação e representação institucional da cooperativa, pela gestão da comunicação corporativa e, ainda, por apoiar a governança nas suas atividades.

Florêncio explica que um cooperado bem informado e instruído tem melhores condições de acompanhar e participar ativamente dos caminhos da gestão, propondo melhorias, fiscalizando e até tecendo críticas sobre as decisões estratégicas tomadas pela gestão. Da mesma forma, esse cooperado se interessa mais sobre o negócio, podendo, inclusive, se preparar para compor ou se colocar como opção num plano de sucessão.

“Essa participação consciente e instruída do quadro causa um efeito interessante na gestão dos recursos financeiros e humanos, pois eleva a responsabilidade dos gestores a utilizarem das melhores práticas e operações, seguindo critérios técnicos e índices de desempenho”, analisa Fernando Lucindo, especialista em Direito Cooperativo e governança cooperativista.

Vale destacar: em uma cooperativa, a governança é sempre compartilhada entre os conselhos (Administração e Fiscal), a diretoria executiva e a assembleia geral de cooperados. “Isso nos diferencia de uma empresa de capital, na qual as tomadas de decisões e responsabilidades são centralizadas no proprietário ou em acionistas majoritários. Em uma cooperativa as decisões são colegiadas e as responsabilidades compartilhadas”, conclui Florêncio.

5 Princípios da Governança Cooperativa



AUTOGESTÃO

É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.



SENSO DE JUSTIÇA

É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.



TRANSPARÊNCIA

É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.



EDUCAÇÃO

É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.



SUSTENTABILIDADE

É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.



SERVIÇO
Para saber mais sobre a importância e a implementação de uma estrutura de governança na sua cooperativa, baixe agora o Manual de Boas Práticas da Governança Cooperativa, produzido pelo Sistema OCB.



O que os cooperados pensam sobre a boa governança?

Por Freddy Charlson e Rita Frazão

Em 2022, os cooperados da Cooxupé produziram mais de cinco milhões de sacas do grão. De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento, o número representou 15% da produção nacional de café arábica e 23% da produção deste tipo de café em Minas Gerais.

O desempenho da cooperativa cujos cooperados entregam seus cafés a granel — benefício que trouxe mais competitividade, economia e qualidade de vida dentro e fora das lavouras — conta com a ajuda de pessoas como Felipe Henrique Ernesto e Balbina Oliveira, funcionários do Laboratório de Classificação da Cooxupé.

Dona Balbina, 56 anos, atua há 17 anos na classificação. Sua função é torrar café e “auxiliar os meninos na prova”, além de separar as mesas para degustação e auxiliar neles também. E ela se sente grata com o trabalho. “Gosto muito do que faço. A Cooxupé é muito boa para a gente, aqui há muito benefício, então me sinto feliz e honrada. É daqui que eu tiro o sustento da casa”, confessa.

“GOSTO MUITO DO QUE FAÇO. A COOXUPÉ É MUITO BOA PARA A GENTE, AQUI HÁ MUITO BENEFÍCIO, ENTÃO ME SINTO FELIZ E HONRADA. É DAQUI QUE EU TIRO O SUSTENTO DA CASA.”

Dona Balbina,
cuida da torra do café





“IMAGINEM SÓ, PASSEI METADE DA MINHA VIDA TRABALHANDO NA COOXUPÉ. APRENDI A PROFISSÃO DE DEGUSTADOR DE CAFÉ AQUI, ENTÃO A COOPERATIVA FAZ PARTE DA MINHA VIDA. O QUE TENHO PROFISSIONALMENTE, A MINHA BAGAGEM, A MINHA PROFISSÃO, EU CONSEGUI TUDO AQUI NESSES 16 ANOS.”

Felipe Henrique Alípio Ernesto,
degustador de café

Em relação à governança da cooperativa, ela só enxerga vantagens para funcionários e cooperados. “Ajuda muito na melhoria do trabalho e da vida das pessoas. E na produtividade e funcionamento da cooperativa”, acredita. “Aqui, temos liberdade com os gerentes e com a gestão. Eles estão sempre perguntando o que a gente acha, o que a gente vê, no que precisamos melhorar”, garante. De acordo com Dona Balbina, a Cooxupé é um espaço aberto onde todos têm voz e vez para continuar buscando melhorias contínuas.

Seu colega Felipe Henrique Alípio Ernesto, 32 anos, também é funcionário do Laboratório de Classificação da Cooxupé, cooperativa que o tem como colaborador há 16 anos. Hoje, Felipe é degustador de café, uma função que considera bastante prazerosa. “Imaginem só, passei metade da minha vida trabalhando na Cooxupé. Aprendi a profissão de degustador de café aqui, então a cooperativa faz parte da minha vida. O que tenho profissionalmente, a minha bagagem, a minha profissão, eu consegui tudo aqui nesses 16 anos”, conta Felipe, que sempre trabalhou no Departamento de Qualidade, formado por algumas subdivisões. “A gente entra bem menino, passa por todos os processos da classificação até se formar como degustador”, explica.

O degustador de café, aliás, tem plena consciência de como a governança cooperativa ajuda a melhorar os resultados da Cooxupé e a performance dos funcionários. Ele acredita que a principal característica da cooperativa “é a clareza como ela trata os negócios”.

“Temos uma boa liderança e a gestão é transparente. E os números que a Cooxupé têm apresentado nos últimos anos deixam isso bem claro”, analisa o funcionário que afirma ter uma boa relação com os gestores e que considera a cooperativa como uma escola. “Tudo o que eu aprendi os meus gestores me ensinaram com clareza. É uma troca. Eles me passam conhecimento e eu dou o meu melhor como colaborador”, ensina.

Gerações

Cooperado há apenas dois anos, Daniel Castro, 35 anos, chegou à Cooxupé pelas mãos do pai, associado há mais de duas décadas. “Na época em que comecei a trabalhar com café, eu não tinha escritura no meu nome, então não consegui entrar. Depois, começaram a fazer parceria por contrato e eu peguei um contrato com meu pai. Agora, tenho as minhas propriedades cadastradas aqui”, explica Daniel, que considera a Cooxupé uma ótima parceira nos negócios, na hora de comercializar o café, na troca de insumos, na relação e no convívio ótimo. “Eles dão assistência para a gente e incentivos. É uma troca interessante”, agradece o cooperado.

O relacionamento diário com os cooperados ocorre ao mesmo tempo em que a cooperativa investe na modernização de sua estrutura, algo que atualmente inclui armazenagem para mais de 6 milhões de sacas de café; laboratórios de controle de qualidade e análise de folha e solo; centro de distribuição e cinco unidades industriais responsáveis, incluindo o Complexo Industrial Japy, empreendimento voltado para a logística da cadeia produtiva do café e que conferiu à Cooxupé o pioneirismo da granelização.

A sustentabilidade é outro pilar da governança da cooperativa, que tem buscado reduzir o impacto ambiental de suas atividades, diminuindo o consumo de recursos naturais e reduzindo a emissão de gases poluentes, por exemplo.

Ano passado, a Cooxupé lançou o Gerações, um protocolo de sustentabilidade concebido com foco no consumidor do futuro, que tem suas decisões de consumo pautadas pela agenda ESG — sigla em inglês para meio ambiente, responsabilidade social e governança.

O Gerações apresenta requisitos e compromissos a serem cumpridos tanto pela cooperativa quanto seus cooperados, le-

“NA ÉPOCA EM QUE COMECEI A TRABALHAR COM CAFÉ, EU NÃO TINHA ESCRITURA NO MEU NOME, ENTÃO NÃO CONSEGUI ENTRAR. DEPOIS, COMEÇARAM A FAZER PARCERIA POR CONTRATO E EU PEGUEI UM CONTRATO COM MEU PAI. AGORA, TENHO AS MINHAS PROPRIEDADES CADASTRADAS AQUI.”

Daniel Castro,
cooperado da Cooxupé

vando em consideração o tamanho da produção, localização geográfica, experiências, objetivos, atividades e recursos.

A Cooxupé possui, ainda, uma estrutura de suporte junto aos cooperados que permite, principalmente, a participação de pequenos produtores nos programas de sustentabilidade, exigência atual do mercado. Esse apoio consiste no fornecimento de insumos e máquinas, na segurança à assistência técnica e de crédito, e na transparência no comércio do café. Atualmente a cooperativa é composta por 48 unidades de negócios, que incluem: a matriz (em Guaxupé), núcleos, filiais, unidades avançadas, postos de atendimento e o escritório de exportação em Santos.



Rota segura

A Cooxupé nasceu do diálogo entre gestores, cooperados e funcionários de uma cooperativa agrícola de crédito, que começaram a se reunir para discutir os desafios da cooperativa e os possíveis caminhos para que ela pudesse continuar a crescer. Tudo isso, de forma democrática, com regras claras para a participação e a tomada de decisões, bem como para a eleição de líderes e a prestação de contas.

A governança cooperativista adotada não só fortaleceu a confiança entre os membros, como aumentou a transparência e melhorou a eficácia da gestão. Ela também fortaleceu o espírito de cooperação entre os associados, que passaram a trabalhar mais unidos e a tomar decisões mais bem fundamentadas, o que se refletiu em uma melhoria das condições de vida dos envolvidos.

A boa gestão também fortaleceu a capacidade da Cooxupé de se relacionar com a comunidade local. Um dos projetos de maior sucesso é a Fazenda Experimental, uma parceria entre a cooperativa e o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais — instituição de ensino superior com foco na formação de agrônomos.

“Sem a Cooxupé, nossa Fazenda Experimental não existiria”, reconhece Eduarda de Oliveira, engenheira agrônoma, supervisora do Centro de Validação Tecnológica do Instituto Federal Sul de Minas Gerais. “Ela nos apoiou, desde o começo, de forma técnica e financeira. Fomos crescendo juntos e, hoje, muitos ex-alunos ocupam cargos de liderança dentro da cooperativa. Então a gente tem esse intercâmbio muito bacana com a cooperativa. Ao vir aqui, eles conhecem os nossos alunos e, depois, futuramente, acabam empregando muitos deles.”

Essa trajetória mostra como a governança pode fortalecer as cooperativas e melhorar a vida das pessoas. Com apreço pelo social e cuidado nas relações e tomadas de decisão. O



Eduarda de Oliveira (D), engenheira agrônoma, orienta uma nova geração de profissionais do campo: "muitos ex-alunos ocupam cargos de liderança dentro da cooperativa."

mesmo cuidado que requer o cultivo de café — preparar o solo, escolher as mudas, plantar, manejar as plantas, observar a florada, colher, processar, secar, beneficiar, armazenar e vender —, além de atenção aos detalhes em cada uma das etapas com a finalidade de garantir a qualidade e a sustentabilidade da produção.

Detalhes que podem ser observados em aspectos da governança cooperativa adotada pelo Cooxupé, baseada na democracia, participação e respeito entre todas as partes, com a valorização dos direitos de gestores, cooperados e funcionários. Com todos sabendo que as melhores práticas de governança envolvem metas claras, incentivam a participação ativa de todos os membros, criam mecanismos de responsabilização eficazes e desenvolvem processos para avaliar os resultados.

Parece simples. E é.
Com trabalho e parceria.

“SEM A COOXUPÉ, NOSSA FAZENDA EXPERIMENTAL NÃO EXISTIRIA.”

Eduarda de Oliveira,
engenheira agrônoma,
supervisora do Centro de
Validação Tecnológica do Instituto
Federal Sul de Minas Gerais

COMO A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS É INCORPORADA AO PROCESSO DE GOVERNANÇA?

A participação dos cooperados no processo de governança das cooperativas é fundamental e existem ferramentas e soluções tecnológicas para dinamizar esse processo. A realização de Assembleias Virtuais e Semipresenciais assíncronas é um exemplo, apesar de termos importante crítica quanto a falta de segurança jurídica na aferição da identidade soberana do cooperado que participa virtualmente (assunto que podemos comentar e aprofundar em outra oportunidade). Obviamente, o processo de governança com a participação dos cooperados envolve muito mais fatores do que a “simples” e importante participação em assembleias. A transparência na gestão dos negócios, a capacitação do quadro social, o trabalho na sucessão dos gestores, enfim, todo o processo de educação, formação e informação é melhor incorporado à governança das cooperativas a partir de uma mudança de cultura, que também envolve a adoção dessas ferramentas.

Entrevista

Fernando Lucindo, 43 anos, especialista em Direito Cooperativo e membro da Comissão de Direito Cooperativo da OAB/MG e da Comissão de Direito Cooperativo da OAB/SP



QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA MÁ GOVERNANÇA E COMO ELAS PODEM SER EVITADAS?

As consequências são desastrosas e podem levar a liquidação e encerramento das atividades da cooperativa, como comumente observado em vários casos. A cooperativa, observadas suas peculiaridades e características, deve ser concebida como um empreendimento e deve adotar os melhores processos de organização, planejamento e gestão, tal como as empresas mercantis. Uma governança cooperativa bem conduzida, principalmente se integrada aos programas do Sistema OCB, especificamente o PDGC (Diagnóstico Governança e Gestão – Avaliacoop) é o melhor caminho para se evitar as consequências de uma governança mal conduzida.

COMO A COOPERATIVA PODE GARANTIR UMA GESTÃO EFICIENTE E EFICAZ DOS RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS?

O constante aprimoramento dos dirigentes e do quadro social, seja nos aspectos técnicos de operação e gestão quanto da identidade cooperativa, principalmente a partir dos preceitos lógicos da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) garantem uma formação e consciência de uma

governança proba e eficiente e conforme a natureza cooperativa. Conduzir a gestão de forma profissional, a exemplo do que paralelamente se observa na gestão das Sociedades Anônimas e o dever de resultados dos Executivos frente aos Acionistas – obviamente guardadas as devidas peculiaridades de uma Sociedade Cooperativa que não foca na produção do lucro, mas na prestação de serviços a seus cooperados. A formação, educação e informação do quadro social, bem como a preparação profissional dos gestores são essenciais nesse processo.

QUAL É O PAPEL DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DOS COOPERADOS NA MELHORIA DA GOVERNANÇA COOPERATIVA?

Em todos os níveis da sociedade cooperativa é fundamental para a governança eficiente a efetiva vivência do quinto princípio do cooperativismo: “Educação, Formação e Informação”. Essa é a fórmula mais eficaz para todos contribuírem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Sócios, representantes eleitos, administradores e empregados constantemente qualificados contribuem para o desenvolvimento da cooperativa e da sociedade onde exerce suas atividades, cumprindo, assim, sua natural finalidade e gerando benefícios coletivos. ■

Planejamento sustentável:

QUAL O IMPACTO DA SUA COOPERATIVA?

PENSAR NA INFLUÊNCIA DO SEU NEGÓCIO NO MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE TEM SE TORNADO UMA ESTRATÉGIA INDISPENSÁVEL

Por Janaína Camelo

Imagina transformar uma pastagem degradada, com solo frágil e pobre de nutrientes em uma área altamente produtiva, capaz de gerar renda para o produtor durante um ano inteiro e ainda reduzir as emissões de gases de efeito estufa?

Pois foi isso que aconteceu na cidade de Maringá, no Paraná, onde os 200 cooperados da Cocamar implementaram um inteligente sistema de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta. Entre os meses de outubro e fevereiro, eles cultivam soja e eucaliptos, em uma área que soma 210 hectares de terra — o equivalente a 247 campos de futebol. No inverno, o grão sai de cena e dá lugar à chamada brachiária, uma espécie de capim altamente nutritivo capaz de estruturar física e biologicamente o solo, servindo de alimento e pasto para o gado.

“Essa é uma importante tecnologia brasileira, possível de ser implementada em grande escala. Talvez seja o melhor que o Brasil tem hoje pra mostrar que é possível produzir e preservar ao mesmo tempo. Temos um orgulho enorme de estar nessa caminhada, com nossos cooperados, contribuindo para isso”, explica Renato Watanabe, gerente executivo da Cocamar, responsável pelo projeto.

Para ter uma ideia do impacto da metodologia, terras onde se produziam quatro arrobas de carne por hectare ao ano, passaram a gerar entre 45 e 50 sacos de soja e mais um pastejo de inverno com oito a nove arrobas por hectare ao ano. Resultado: um faturamento pelo menos dez vezes maior que o arrecadado antes da Integração Lavoura-Pecuária-Floresta.

“Com resultados como esse, toda a comunidade sai ganhando. Tem mais compra de insumo, tem mais agrônomo dando assistência técnica. O produtor passa a ter dinheiro para gastar na comunidade”, comemora Watanabe.

Para completar, ao mesmo tempo que previne o esgotamento do solo, o novo sistema reduz a emissão de gases causadores do efeito estufa na atmosfera e garante renda aos cooperados durante todo o ano. Uma solução natural e sustentável, que só foi possível graças a um planejamento estratégico, com foco não só na rentabilidade da produção, mas também na sustentabilidade e no bem-estar do meio ambiente e da comunidade local.

Alternativa natural

Desde a implementação da Integração Lavoura-Pecuária-Floresta, 35% da soja da Cocamar passou a ser produzida em solos arenosos, típicos do noroeste do Pará.

“Criamos um modelo onde a gente não precisa mexer no solo”, explica Renato Watanabe. “Fazemos a correção com bastante antecedência em superfície, e a soja entra para recuperar a parte química. Ou seja, melhorar a fertilidade e pagar os custos de correção de solo e adubação.”

Uma intervenção com essa só é possível com planejamento — um dos pilares fundamentais da boa governança. Isso exigiu que os gestores da Cocamar compreendessem a real situação dos cooperados, analisassem os riscos de não recuperar o solo e identificassem qual alternativa de recuperação de terras traria melhores resultados para o produtor e menos im-

**“CRIAMOS UM
MODELO ONDE A
GENTE NÃO PRECISA
MEXER NO SOLO.”**

Renato Watanabe,
gerente executivo da
Cocamar

pactos para o meio ambiente. Resumindo: é o tipo de decisão que não se toma por impulso, exigindo uma acurada avaliação de cenário e visão estratégica, ou seja, de médio e longo prazo.

Marco Morato, coordenador de Meio Ambiente do Sistema OCB, explica que é esse elo entre a cooperativa e o cooperado, e o relacionamento direto com o consumidor, que possibilita o desenvolvimento de soluções e planejamentos voltados a atender critérios ESG.

“Essa conexão permite que a cooperativa, através da governança que ela tem, criar por exemplo um setor, ou capacitar seus engenheiros e seus técnicos, para facilitar a adesão de tecnologias mais sustentáveis nas áreas produtivas”, afirma. “Mas o que nos facilita a sensibilização para esse tema é: a comunidade está exigindo. Toda a comunidade está voltando os olhos para processos, produtos e serviços mais sustentáveis”.

CASE INTERNACIONAL

O projeto de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta da Cocamar foi um dos cases levados pelo Sistema OCB à 27ª edição da Confederação das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP), que aconteceu em novembro passado, no Egito.

Por conseguir aumentar naturalmente a produtividade do solo, comprovando que não é necessário devastar para produzir, essa tecnologia vem ganhando adeptos em todo o país.

Vale destacar: a Empresa Brasileira de Pecuária e Abastecimento (Embrapa) estima que o modelo ILPF — que não é exclusivo da Cocamar — compreendeu 17 milhões de hectares, no Brasil, na safra 2020/2021. Esse tamanho pode ser expandido para 48 milhões de hectares, considerando principalmente as áreas improdutivas ou pastagens degradadas.

O primeiro passo do planejamento sustentável

Você alguma vez já se perguntou: qual é o impacto do meu negócio para a economia, para o meio ambiente e para a sociedade? Pois bem, saber responder a essa pergunta é fundamental para definir o que chamamos de materialidade — primeiro passo para desenvolver um planejamento estratégico de sustentabilidade na sua cooperativa.

Segundo a **Global Reporting Initiative (GRI)** — organização internacional independente que aconselha instituições públicas e privadas a entenderem melhor seu impacto socioambiental e econômico —, o passo a passo do processo de definição da materialidade de um negócio é relativamente simples:

PASSO A PASSO DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA MATERIALIDADE



Acesse
Global Reporting
Initiative (GRI)



No caso do cooperativismo, a materialidade depende muito do ramo de atuação. Uma cooperativa que vende produtos cosméticos, por exemplo, vai ter como foco de impacto a utilização da água no seu processo de produção. Já uma cooperativa agropecuária, pode definir como um dos temas de materialidade a emissão de gás metano na atmosfera. E é essa definição que deve ser o ponto central no seu planejamento estratégico de sustentabilidade

“Esse documento de sustentabilidade não está dizendo para o gestor ganhar menos dinheiro. Ela está dizendo: ‘Olha, você pode continuar ganhando dinheiro, mas tome cuidado para não destruir valores que estão ao seu redor’. Se você ganha muito dinheiro, mas destruiu valores sociais e ambientais, isso pode se voltar contra você”, alerta Glaucia Terreo, sócia-diretora da Walk4Good, empresa especializada em aconselhamento estratégico para gestão ESG.

Térreo, que também já foi diretora da *Global Reporting Initiative* no Brasil, utiliza de um método bem didático para apresentar o que entende ser um bom planejamento estratégico de sustentabilidade.

Ela diz que há anos mostra a imagem de um iceberg. Onde o topo dele representa os resultados da organização, e a base três quesitos fundamentais que devem ser observados com atenção para manter a organização de pé: credibilidade, reputação e valor da marca. Esses três fatores, atrelados a aspectos como gestão holística de riscos, engajamento da sociedade e economia de recursos, associados ainda aos impactos em áreas como o meio ambiente, nos trabalhadores da organização e na comunidade.

Ou seja, na analogia do iceberg, que também poderia ser uma planta, se algo da parte de baixo é destruído, a parte de cima vai afundando também.

“O grande problema da insustentabilidade é o foco na parte de cima do iceberg [veja ilustração da planta na página seguinte], esquecendo que existe essa parte baixa [a raiz]. Tanto que quando a gente pega um relatório de gestão tradicional, você vai ver só números financeiros. E quando a gente fala de sustentabilidade, a gente fala de olhar o negócio como um todo”, explica Terreo.

“ESSE DOCUMENTO DE SUSTENTABILIDADE NÃO ESTÁ DIZENDO PARA O GESTOR GANHAR MENOS DINHEIRO. ELA ESTÁ DIZENDO: ‘OLHA, VOCÊ PODE CONTINUAR GANHANDO DINHEIRO, MAS TOME CUIDADO PARA NÃO DESTRUIR VALORES QUE ESTÃO AO SEU REDOR.’”

Glaucia Terreo,
sócia-diretora da Walk4Good

“O GRANDE PROBLEMA DA INSUSTENTABILIDADE É O FOCO NA PARTE DE CIMA DO ICEBERG, ESQUECENDO QUE EXISTE ESSA PARTE BAIXA.”

Glucia Terreo,
sócia-diretora da Walk4Good

VALOR FINANCEIRO GERADO



- Gestão robusta da organização
- Gestão holística de riscos
- Diminuição de horas paradas por acidentes, por protestos e etc
- Economia de recursos
- Engajamento dos empregados e sociedade

- Comunidade e sociedade
- Meio Ambiente
- Trabalhadores
- Cliente e consumidores
- Fornecedores
- Governo

Agenda ESG

Para a líder da área de Sustentabilidade e Finanças Sustentáveis na Proactiva Consultoria, Dulce Benke, um planejamento sustentável é hoje fator de competitividade. Ela cita a facilidade de acesso a mercados e linhas de financiamentos para aqueles que procuram pelo entendimento, conhecimento, e endereçamento dos riscos e oportunidades socioambientais preconizados pela agenda ESG.

“Para dar o primeiro passo rumo a um planejamento socioambiental, entenda quais são aqueles fatores desta agenda que podem impactar o seu negócio e avalie como você lida com cada um desses fatores. Importante também entender quais são os fatores mais relevantes para seus stakeholders — fornecedores, clientes, acionistas, etc”

Benke ressalta que diversos estudos mostram que uma boa gestão dos recursos naturais (solo, água, economia circular, etc) e de capital humano (colaboradores diretos e indiretos) aumentam a eficiência, a produtividade e o retorno financeiro de qualquer organização.

“É importante ter em mente que a agenda social tem que ter a mesma importância da agenda ambiental na gestão das cooperativas. Gerir a eficiência da sua propriedade no campo é tão relevante quanto gerir a sua relação e seus impactos nas comunidades ao seu entorno”, destaca. ■

COMO MOSTRAR AO MUNDO QUE VOCÊ É SUSTENTÁVEL?

Regularmente, a *Global Reporting Initiative* publica normas atualizadas que ajudam instituições públicas e privadas a relatarem publicamente seus impactos mais significativos na economia, no meio ambiente e na vida das pessoas — incluem-se aí questões relacionadas aos direitos humanos, e às maneiras como a organização gerencia esses impactos. Esses indicadores servem como base para a produção de Relatórios de Sustentabilidade — documento criado para demonstrar o compromisso de um empreendimento com o desenvolvimento sustentável de seus negócios.

Em todo o mundo, organizações que produzem relatórios seguindo os padrões GRI têm um selo de credibilidade no universo empresarial, ganhando reconhecimento também pela relação transparente com seus stakeholders, investidores e clientes, abrindo caminho para novos negócios.

Pesquisa da consultoria KPMG sobre relatórios de sustentabilidade mostrou que, em 2022, quatro em cada cinco grandes organizações adotaram os padrões GRI.

Acesse
Pesquisa da
consultoria KPMG



PENSANDO, HOJE, NO

amanhã



A SUCESSÃO AINDA É UM ASSUNTO POUCO DEBATIDO DENTRO DO COOPERATIVISMO. BOA PARTE DAS LIDERANÇAS COSTUMA CONCENTRAR ESFORÇOS EM GERAR RESULTADOS PARA OS COOPERADOS, ESQUECENDO DE PREPARAR OUTROS LÍDERES PARA ASSUMIR CARGOS DE GESTÃO

Por Karla Dunder

Era uma vez uma cooperativa, como outra qualquer. Criada por pessoas empreendedoras, que buscavam uma forma mais justa, humana e sustentável de ganhar dinheiro. Ela era presidida por um líder de visão, que gerava resultados surpreendentes, que melhoravam ano a ano. Até que, um dia, ele ficou sem condições de trabalhar, e a cooperativa se viu diante de um dilema: não havia ninguém tão bom quanto ele para assumir os negócios. E ninguém sabia ao certo como ele tomava decisões tão acertadas.

A Assembleia da cooperativa resolveu testar algumas pessoas e pelo menos três cooperados passaram pela cadeira de presidente, sem conseguir lidar com todas as variáveis de uma boa gestão. Atenta a tudo o que se passava, a concorrência se aproveitou do problema e abocanhou boa parte do mercado. A cooperativa minguou e, depois de alguns anos, fechou as portas por ter cometido um erro básico de gestão: não investiu na capacitação de novas lideranças, tampouco na definição de uma política sucessória clara para o empreendimento.

Apesar de ser um tema importante, a sucessão ainda é um assunto pouco debatido dentro do cooperativismo. Boa parte das lideranças costuma concentrar esforços em aprimorar produtos, criar um bom clima organizacional, reduzir custos, crescer no mercado e desenvolver um bom programa social junto à comuni-

dade. E no afã de gerar melhores resultados para os cooperados, eles esquecem de preparar novas lideranças para assumir cargos estratégicos na cooperativa. Ao fazerem isso, sem querer, colocam em risco a sustentabilidade do negócio.

Passar o bastão requer sabedoria. Assim defende o professor associado da Fundação Dom Cabral, Jairo Procianoy. "Um bom primeiro passo é definir um período de mandato para os cargos de direção, presidente e conselho. Sou parte do Comitê Financeiro de uma cooperativa do Ramo Saúde, no Rio Grande do Sul, e eles definiram que, em cada eleição, pelo menos um 1/3 do Conselho precisa ser renovado. Essa exigência os faz ter maior consciência da necessidade de estar sempre preparando novos líderes."

Com anos de experiência em gestão e consultorias para cooperativas, ele tem visto muitos líderes cooperativistas se apegarem aos cargos que ocupam. "Um dos maiores problemas da sucessão, no cooperativismo, é o desejo de algumas lideranças de se perpetuar no poder", analisa.

Na avaliação de Procianoy, esses gestores precisam entender que a alternância de poder é fundamental para garantir a diversidade de opiniões e a sustentabilidade aos negócios. Mais que isso: a sucessão não nasce do nada, mas sim de uma vontade interna, de uma leitura consciente do atual líder e do compromisso dele com o futuro da organização.



“VIMOS NESSE PROCESSO A OPORTUNIDADE DE APROXIMAR JOVENS COM PERFIL DE LIDERANÇA DO NEGÓCIO, FOCANDO NO DESENVOLVIMENTO E NA PREPARAÇÃO DESSES COOPERADOS PARA COMPOR O CONSELHO E ATÉ MESMO ASSUMIR A DIREÇÃO DA COOPERATIVA.”

José Antônio de Souza Rossato Junior,
o ex-presidente da Coplana

Experiência

Para que uma sucessão seja bem-feita, é preciso identificar e capacitar pessoas com perfil de liderança na cultura de uma cooperativa. Tal como fez a Coplana Cooperativa Agroindustrial, que decidiu dar um passo firme em direção ao futuro e, desde 2003, aposta na formação de novos líderes.

Inicialmente, a cooperativa criou um Núcleo de Jovens Cooperativistas, disposta a atrair uma nova geração de cooperados.

“Vimos nesse processo a oportunidade de aproximar jovens com perfil de liderança do negócio, focando no desenvolvimento e na preparação desses cooperados para compor o conselho e até mesmo assumir a direção da cooperativa”, explica o ex-presidente da Coplana, José Antônio de Souza Rossato Junior, ele próprio um líder formado no núcleo jovem da cooperativa.

Rossato lembra com carinho dos anos que passou no grupo. “Nós contávamos com o total apoio da diretoria da época. Tínhamos liberdade de construir uma agenda própria e organizar eventos com foco nos cooperados mais jovens”.

No período que passou no Núcleo Jovem Cooperativista, a vocação para liderar de Rossato foi estimulada e desenvolvida. Ele participou de atividades relacionadas à gestão, cultura cooperativista, governança e, anos depois, em 2014, assumiu a presidência da Coplana.

Rossato comandou a cooperativa por dois mandatos muito bem-sucedidos. Depois disso, conforme previsto no Estatuto Social da Cooperativa, passou o bastão para um novo gestor, garantindo a alternância de poderes na organização.

Recentemente, o Núcleo Jovem Cooperativista da Coplana passou por modificações. Agora, ele tem uma nova abordagem, desvinculada da questão etária. O foco passou a ser a formação de lideranças e o grupo ganhou um novo nome: Núcleo Líder Agro.

“Nosso legado, como gestor, é dar espaço para os novos talentos, sem forçar nada. As lideranças vão surgindo naturalmente”, explica Rossato. “A transição organizada mostra a seriedade do nosso processo de governança.



Não é questão de idade

Ao desvincular a idade do seu núcleo de formação de lideranças, a Coplana novamente deu exemplo para as cooperativas brasileiras. Afinal, a criação de uma política de sucessão independe da faixa etária dos gestores. Ela é tão somente parte de uma visão estratégica maior, focada na sustentabilidade dos negócios e na construção de uma sólida política de governança. Afinal, definir quem sucede quem, em todos os níveis da empresa, é uma questão de conformidade administrativa e de gestão de crises.

“Isso é muito importante de ser dito”, concorda Jairo Procianoy, da Fundação Dom Cabral. “A sucessão não acontece porque um gestor está ficando mais velho e a cooperativa precisa trazer ‘sangue novo’ para a gestão. Eu posso dar oportunidade, por exemplo, a um cooperado mais velho, que ainda não assumiu um cargo estratégico, mas tem um excelente potencial de liderança. E mesmo os gestores mais jovens também precisam pensar em sucessão. Não é questão de idade, mas de experiência.”

Ricardo Cruz, professor de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), destaca que existem espaços dentro das cooperativas pouco explorados, como os comitês e conselhos, que podem ser ambientes perfeitos para o acolhimento de lideranças em treinamento.

Procianoy concorda e acrescenta: por lei, os conselhos das cooperativas devem ser formados pelos próprios cooperados. Lá, é possível identificar quem tem visão estratégica, competência e perfil de liderança para assumir cargos de gestão. E se ninguém se enquadrar nessas características, é perfeitamente possível delegar a presidência da cooperativa a profissionais de mercado.

“Em última instância, é o Conselho — formado pelos cooperados — quem define as estratégias e a visão de futuro dos negócios. A parte operacional, de transformar esses objetivos em realidade, pode ser executada por um profissional contratado para este fim. Afinal, o foco precisa estar nos resultados e não no apego ao poder”, argumenta. ■



QUANDO O COOPERATIVISMO

encontra a arte

Imagem dos cooperados da Stocksy

COOPERATIVA CANADENSE REÚNE 900 FOTÓGRAFOS DE 63 PAÍSES EM PLATAFORMA QUE OFERECE MELHOR REMUNERAÇÃO A ESSES PROFISSIONAIS. AS ASSEMBLEIAS SÃO REALIZADAS REMOTAMENTE, DE FORMA DEMOCRÁTICA E COOPERATIVA

Por **Guilherme Correia**

Como forma de enfrentar os desafios e as dificuldades na monetização do trabalho fotográfico, uma cooperativa canadense, fundada em março de 2013, encontrou uma solução inovadora para remunerar melhor seus colaboradores e garantir resultados tão bons ou mesmo superiores aos de outras companhias do ramo.

A Stocksy United foi idealizada pelo fotógrafo e empresário Bruce Livingstone, que tinha em seu currículo trabalhos em um dos maiores bancos de imagens do mundo, o Getty Images. Insatisfeito com os retornos financeiro e profissional obtidos, ele começou a pensar em uma maneira de unir artistas de todo o mundo — por meio da internet — em um banco de imagens internacional, capaz de competir com os gigantes do setor.

O projeto teve início na cidade de Victoria, capital da província de Colúmbia Britânica, que possui pouco mais de 90 mil habitantes. Por ter mantido durante anos uma relação profissional com os “peixes grandes” do mercado fotográfico, Livingstone identificou alguns dos principais problemas do ramo. O mais relevante era que os fotógrafos eram pouco valorizados pelo seu trabalho. E esse foi justamente o diferencial proposto pela Stocky: reconhecer esses profissionais como artistas e não apenas como “retratistas”, remunerando-os de forma justa por sua produção. A melhor maneira de fazer isso foi transformando-os em donos do próprio negócio, unindo-os em uma cooperativa.

Gestão Democrática

O time de fundadores da Stocksy United precisou inovar para criar um formato que garantisse o devido reconhecimento aos artistas associados. Eles optaram por um modelo de prestação de serviços digitais mais justo, mais ético e mais inovador: o cooperativismo de plataforma — cujos princípios fundamentais são propriedade coletiva, trabalho associado, pagamentos decentes, seguridade de renda, transparência e portabilidade de dados.

A primeira dificuldade, já esperada, era a concorrência com grandes empresas já estabelecidas no mercado de banco de imagens. Inicialmente, a cooperativa organizou um grande evento de lançamento, custeado pelos fundadores, que impulsionou as vendas, ao atrair a atenção da mídia e de outros interessados.

novos fotógrafos do Canadá e de outros países foram incorporados à plataforma. Com o aumento progressivo de colaboradores e clientes, surgiu um novo desafio: tomar decisões colegiadas à distância, inclusive com pessoas de diferentes países, fluentes em diversos idiomas. Isso só foi possível porque a legislação do Canadá, onde a empresa está baseada, há mais de uma década permite a realização de assembleias digitais. Uma das poucas exigências é que seja realizada em uma das línguas oficiais do país: francês ou inglês.



As decisões da Stocksy são tomadas colegiadamente, pelos cooperados, ao longo do ano. Eles foram divididos em três categorias de associados, de acordo com sua produção:

Classe A

Composta pelo Conselho de Administração, que no caso da Stocksy é composta pelos cinco fundadores da plataforma: Bruce Livingstone, Brianna Wettlaufer, Daniel Ross, Brent Nelson e Tyler Stalman. Eles têm direito a 5% das sobras anuais.

Classe B

Formada pelos funcionários da plataforma, que também são cooperados e, por isso, têm participação de 5% nos resultados anuais, divididos com base nos anos de serviço.

Classe C

São os artistas que contribuem com a produção de conteúdo (fotos, vídeos e ilustrações) da plataforma, que recebem 90% das sobras anuais, divididas de acordo com sua participação nas vendas.

Na prática, todos os assuntos considerados estratégicos por algum cooperado são objeto de discussão em uma plataforma de intranet desenvolvida exclusivamente para isso. Se eles forem validados por pelo menos 10% da classe C (artistas) e pelo menos um membro das classes A (fundadores) e B (trabalhadores), os membros recebem um aviso de que têm sete dias para votar se a proposta deve avançar para o próximo estágio.

Obtida a maioria simples dos votos (50%), a pauta é levada para o Conselho de Administração, que tem o poder de validar ou vetar a votação final da resolução — o que só ocorre muito raramente, quando a medida é considerada prejudicial aos negócios.

Finalmente, a resolução é passada ao comitê de resoluções da Stocksy, que trabalha para tornar todas as propostas claras em sua redação e a remete de volta à sede para votação final. Se ela for aprovada pela maioria dos membros, se tornará parte do roteiro de negócios.

É importante esclarecer: como a Stocksy geralmente aceita e responde às resoluções submetidas ao longo do ano, a Assembleia Geral limita-se aos votos mais básicos exigidos por lei (aprovação de informações financeiras e nomeação de um auditor).

Para garantir uma maior participação dos associados — que estão espalhados geograficamente e em diferentes fusos horários —, a Assembleia é composta por conjunto de sessões pré-gravadas e uma live, com sessão de perguntas e respostas ao vivo para atender quaisquer preocupações ou perguntas. Em seguida, são abertos fóruns de discussões e votação para quem não pode participar dos debates ao vivo.

Remuneração justa

Um terceiro desafio da Stocksy tem sido manter uma remuneração adequada e justa para todos os cooperados. Segundo a cooperativa, eles recebem entre 50% e 75% dos royalties em todas as fotos e vídeos vendidos no site. Além disso, 90% dos resultados da cooperativa (as chamadas sobras) é repassado aos artistas, na proporção da sua contribuição no total de vendas. Para completar, descontos promocionais fornecidos aos clientes são cobrados da empresa e não dos royalties do artista.

A Stocksy também oferece diversos benefícios aos fotógrafos associados, tais como adiantamento de pagamentos, cursos de especialização e mentoria de processo criativo. O empreendimento mantém em sua filosofia a premissa de unir artistas em todo mundo, colaborando para a valorização da arte e da beleza nos meios de comunicação modernos.

Cooperada desde 2022, a fotógrafa Lucia Postike elogia não apenas a remuneração da Stocksy, mas o cuidado que a cooperativa tem com cada associado.

“Os editores são muito atenciosos, educados e incrivelmente simpáticos em tudo. Não me sinto sozinha. Sinto-me apoiada e, às vezes, até surpresa. Para mim, a Stocksy foi uma descoberta incrível. Converso com pessoas de diferentes países e aprendo diariamente.”

Um dos fatores que também mais a agradam — e que são discutidos em reuniões entre colaboradores e editores —, é a possibilidade de realizar experimentações artísticas, com o aval da própria cooperativa.

“Eu posso experimentar novas técnicas e fico feliz que a Stocksy aceite e incentive isso. Gosto de deixar algumas fotos desfocadas, de fazer com que o cabelo ou as roupas do modelo fiquem, de alguma forma, imperfeitas. Para mim, essa é a beleza do momento e da vida.”



“OS EDITORES SÃO MUITO ATENCIOSOS, EDUCADOS E INCRIVELMENTE SIMPÁTICOS EM TUDO. NÃO ME SINTO SOZINHA. SINTO-ME APOIADA E, ÀS VEZES, ATÉ SURPRESA. PARA MIM, A STOCKSY FOI UMA DESCOBERTA INCRÍVEL. CONVERSO COM PESSOAS DE DIFERENTES PAÍSES E APRENDO DIARIAMENTE.”

Lucia Postike,
fotógrafa cooperada
da Rússia

Alcance Internacional

Nascida em Novosibirsk, terceira maior cidade da Rússia, a fotógrafa Lucia Postike é uma dos mais de 900 cooperados da Stocksy. Ela, que atualmente vive em Antalya, na Turquia, começou a trabalhar no ramo há cinco anos e corrobora com a proposta da iniciativa.

Segundo dados da empresa, mais de 10 mil fotógrafos se candidataram na cooperativa ao longo de seus sete anos de existência. Atualmente, além dos colaboradores, há 50 funcionários. Todo o rol de profissionais envolvidos com a Stocksy estão espalhados por 63 países.

Lucia é atriz por formação e despertou a paixão pela fotografia em 2018, quando participava de ensaios fotográficos. “Comumente, era convidada para ser fotografada e gostava de posar para fotografias, mas sempre imaginava como seria estar do outro lado, tirando as fotos”, disse à revista **Saber Cooperar**.

Inicialmente, ela e o namorado tiravam fotos de si mesmos em viagens para outras cidades. Depois, ela passou a fotografar atrizes e modelos que estavam começando a carreira.

Pouco a pouco, segundo ela, o hobby começou a se tornar uma nova carreira. Ela ingressou na Escola de Varsóvia de Fotografia e Design Gráfico, na Polônia, começou a se aprofundar no assunto e chegou a ser contratada pela Vogue para clicar catálogos de roupas, acessórios e produtos de beleza. Tudo ia bem, até que ela precisou mudar de cidade e teve de abandonar o emprego.

“Nesse momento, fiquei me perguntando: o que fazer, agora que estava longe das pessoas que conhecia e poderiam pedir minhas fotografias? Foi então que alguns amigos me falaram da Stocksy. Fiz algumas fotos, subi na plataforma e, desde então, nunca mais parei”, relata a fotógrafa.

Lucia conta que, apesar de captar clientes de outras maneiras, trabalhar na Stocksy tem sido a forma mais vantajosa de remuneração do seu trabalho. “Ainda estou descobrindo o caminho de vender fotos de forma remota, mas não tenho do que reclamar sobre a remuneração. Eu acho justa, para mim, e é uma das formas de mostrar o meu trabalho e mostrar a beleza de modelos e das pessoas que fotografo. Costumo ficar feliz quando alguém aprova minha foto e a vejo no site de uma loja ou na capa de uma revista, por exemplo.” ■

Enquanto isso, no Brasil

Por aqui, as assembleias digitais e semipresenciais (híbridas) só viraram realidade em 2020, quando as cooperativas brasileiras foram autorizadas a fazer sua prestação de contas e tomada de decisões virtualmente, por conta da pandemia de Covid-19. A regulamentação desses encontros foi definida por dois dispositivos:

- **Lei 14.030/2020** — autoriza a participação e a votação virtual nas assembleias ordinárias e extraordinárias de cooperativas.
- **Instrução Normativa no 81 do Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI)** — define os procedimentos para a realização remota, via sistema eletrônico, das assembleias.

Apesar de não especificar qual sistema eletrônico deve ser utilizado, a instrução mencionada acima exige que haja segurança e lisura da reunião, com participação dos associados, administradores e pessoas autorizadas, bem como o registro de presença e anonimato do voto, quando previsto no estatuto da empresa.

PARA SABER MAIS:

Acesse o curso
Assembleia
Geral na
Prática



Acesse o curso
Assembleias
Semipresenciais
e Digitais



Acesse o E-book
Como Realizar
Assembleias
Digitais





PROFISSIONALISMO *reconhecido*

ESTÃO ABERTAS AS INSCRIÇÕES DA 6ª EDIÇÃO DO PRÊMIO SOMOSCOOP EXCELÊNCIA EM GESTÃO, QUE AGORA TRAZ UM NOVO DESAFIO PARA AS COOPERATIVAS

Por Mariana Branco

Chegou o momento de reconhecer o valor das cooperativas que trabalham para aprimorar seus processos de governança e gestão. Estão abertas, até 5 de maio, as inscrições para a 6ª edição do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, que trará algumas novidades em relação às edições anteriores. A primeira delas é o lançamento do nível de maturidade mais alto da história da premiação: a “Excelência”.

“Algumas cooperativas estavam vencendo todos os anos na categoria Rumo à Excelência e não estavam mais sendo desafiadas. Por isso, sentimos a necessidade de fazê-las buscar um novo patamar de governança e gestão: a Excelência”, explica Débora Ingrisano, gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB.

Segundo Débora, para vencer nessa nova categoria, é fundamental saber demonstrar resultados nas áreas de sustentabilidade, diversidade e inovação — três atributos fundamentais para alinharmos nossas cooperativas à pauta ESG, combo de letrinhas que designa o compromisso de uma organização com o meio ambiente, a sociedade e a boa governança.

A segunda mudança da premiação ajudará as cooperativas a comprovarem a adoção de boas práticas de governança e gestão. A partir deste ano, disponibilizaremos o selo de excelência — uma espécie de certificação de qualidade concedida pelo Sistema OCB — para um número maior de cooperativas.

“Antes, só recebiam o selo as cooperativas que passavam por visitas técnicas realizadas pela equipe do Sistema OCB”, esclarece Débora. “Agora, daremos o selo às organizações que cumprirem critérios específicos, considerados fundamentais para a qualidade da governança e da gestão, mesmo que elas não sejam selecionadas para receber nossa visita”, explica.

“ANTES, SÓ RECEBIAM O SELO AS COOPERATIVAS QUE PASSAVAM POR VISITAS TÉCNICAS REALIZADAS PELA EQUIPE DO SISTEMA OCB. AGORA, DAREMOS O SELO ÀS ORGANIZAÇÕES QUE CUMPRIREM CRITÉRIOS ESPECÍFICOS, CONSIDERADOS FUNDAMENTAIS PARA A QUALIDADE DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO, MESMO QUE ELAS NÃO SEJAM SELECIONADAS PARA RECEBER NOSSA VISITA.”

Débora Ingrisano,
gerente de Desenvolvimento de Cooperativas do Sistema OCB

Assim como nos anos anteriores, as cooperativas inscritas no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão concorrem a três faixas de reconhecimento: Bronze, Prata e Ouro, de acordo com o nível de maturidade de seus processos de governança e gestão. A partir de agora, serão quatro categorias:

PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA

Aplicável às cooperativas singulares, centrais e federações em estágio inicial de um programa de melhoria da gestão.

COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

Aplicável às cooperativas singulares, centrais e federações que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados.

RUMO À EXCELÊNCIA

Aplicável às cooperativas singulares, centrais e federações cujo sistema de gestão está em franca evolução e cujos resultados já demonstram competitividade.

EXCELÊNCIA

Aplicável às cooperativas singulares, centrais e federações cujo sistema de gestão está evoluído e cujos resultados já demonstram competitividade, compromisso com a sustentabilidade, diversidade e inovação.

SERVIÇO

Para saber mais sobre o prêmio, assista ao vídeo a seguir



ENTENDA ALGUMAS PARTICULARIDADES DO PRÊMIO SOMOSCOOP EXCELÊNCIA EM GESTÃO

- As próprias cooperativas selecionam o nível de maturidade em que desejam concorrer.
- Por ter especificidades, como o cumprimento de exigências de órgãos regulatórios, as cooperativas dos Ramos Crédito e de Saúde competem apenas com outras do mesmo segmento.
- Para concorrer, as cooperativas precisam primeiro responder aos questionários do Governança e Gestão AvaliaCoop, antes chamado Programa de Desenvolvimento e Gestão de Cooperativas (PDGC). O programa visa fazer um diagnóstico da aderência das cooperativas às boas práticas de governança e gestão.
- As cooperativas que respondem aos questionários recebem um relatório com pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de subsídios para um planejamento estratégico e um plano de ação. Além disso, após prestar as informações, poderão optar por participar ou não da premiação, que acontece sempre em anos ímpares.



310 cooperativas

brasileiras participaram, em 2021, do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão. A expectativa, para 2023, é superar a quantidade de participantes registrada em anos anteriores.

Um novo desafio

O lançamento do nível Excelência na edição do prêmio de 2023, já está desafiando cooperativas a demonstrarem sua evolução na adoção de políticas de gestão e governança. A Unimed-BH — que desde 2017 vem conquistando a faixa Ouro do nível Rumo à Excelência — vai concorrer pela primeira vez, este ano, na nova categoria. A cooperativa, inclusive, já lançou o projeto-piloto do nível Excelência. Segundo o diretor-presidente, Frederico Peret, o objetivo é refletir o estágio avançado de maturidade alcançado pela governança e gestão da instituição.

A cooperativa possui hoje 54% de participação de mercado em sua área de atuação, que abrange Belo Horizonte e região metropolitana, somando 34 municípios. No total, a organização conta com mais de 1,5 milhão de clientes e mais de 5.100 médicos cooperados, além de quatro hospitais próprios, centros de promoção da saúde, entre outros serviços como laboratórios, atenção domiciliar e ambulâncias. A Unimed BH ainda está construindo um novo hospital em Contagem, com capacidade para mais de 300 leitos.

De acordo com Peret, uma das ações que permite à cooperativa atuar com excelência na gestão de uma estrutura desse porte é a análise de competitividade e mercado. “Um fator muito importante é como a cooperativa analisa a sua competitividade e liderança de mercado, demonstrando processos e resultados através da avaliação do seu desempenho em relação à própria cooperativa e aos referenciais comparativos de mercado”, pondera.

Conforme o diretor-presidente, a Unimed BH também busca estar em contato com cooperados, parceiros e outras partes interessadas, usando o feedback para implementar melhorias nos processos.

“Outro diferencial é o relacionamento com as partes interessadas através da escuta das necessidades e expectativas e o desdobramento na cadeia de valor da cooperativa, por meio da demonstração da melhoria de processos, medida por indicadores e metas, análise dos resultados e execução dos planos de ação”, afirma.

Tecnologia

A Unimed BH também usa a tecnologia para otimizar processos, facilitando o acesso à assistência médica e conectando médicos e pacientes. Entre os projetos de inovação está a consulta *on-line*. Durante a pandemia, essa singular foi pioneira no lançamento de um atendimento remoto voltado para sintomas específicos da Covid-19. Após a alta adesão dos clientes, a cooperativa ampliou o serviço e criou o Pronto Atendimento Online para casos de pequenas urgências. Em março de 2023, o serviço de consultas digitais completou três anos.

A Unimed BH disponibiliza, ainda, o telemonitoramento de pacientes de alto risco, para pacientes com doenças renais, pulmonares e cardíacas graves, e também os que tiveram um Acidente Vascular Cerebral (AVC). Os dados assistenciais do paciente ficam disponíveis em uma plataforma, bem como a atividade do profissional de saúde responsável pelo telemonitoramento. A ferramenta foi desenvolvida pela própria cooperativa.

A cooperativa também vem desenvolvendo soluções de ciência de dados e inteligência artificial para resolver desafios de negócio na operação assistencial e administrativa, além de ter promovido a automação de processos manuais e repetitivos.

Conhecimento compartilhado

Aprimorar os processos de governança e gestão é outra prioridade da Unimed-BH, que faz questão de dividir o conhecimento e a experiência com outras cooperativas. Em 2022, a cooperativa realizou, em parceria com a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg), o evento Intercooperação na Prática, em que recebeu mais de 50 lideranças de diversas cooperativas de Minas Gerais com o objetivo de compartilhar suas boas práticas.

Além disso, segundo Frederico Peret, a Unimed-BH tem plena consciência de seu papel social. “As ações relacionadas à sociedade, como inclusão social, diversidade, e todo o trabalho desenvolvido pelo Instituto Unimed-BH, que este ano completa 20 anos, também têm destaque e demonstram o compromisso social da cooperativa”, diz.

“CONTINUAMENTE, TRABALHAMOS COM O INTUITO DE MELHORAR OS PROCESSOS. MESMO OS QUE JÁ FORAM APRIMORADOS SÃO CONTINUAMENTE REAVALIADOS. ASSIM, CONSEGUIMOS IDENTIFICAR PONTOS QUE AINDA NÃO FORAM TRATADOS.”

Elio Casarin,
presidente da CooperA1

Comitê permanente

Para a CooperA1 — cooperativa agropecuária premiada em 2021 no nível Primeiros Passos - Faixa Bronze —, as ações de governança e gestão sugeridas pelo AvaliaCoop já estão fazendo diferença no dia a dia da organização. Segundo Elio Casarin, presidente da CooperA1, as iniciativas tiveram impacto positivo nos resultados, levando a um maior conhecimento da organização e engajamento das equipes.

Entre as ações adotadas está a realização de reuniões mensais de um comitê permanente do AvaliaCoop, com membros de diversas áreas, inclusive da diretoria. Nos encontros, são definidos as prioridades e os rumos a serem seguidos.

“Continuamente, trabalhamos com o intuito de melhorar os processos. Mesmo os que já foram aprimorados são continuamente reavaliados. Assim, conseguimos identificar pontos que ainda não foram tratados. Nosso principal objetivo é estar alinhados às melhores práticas, trazendo resultados para os cooperados, colaboradores e sociedade”, conclui Casarin. ■



FUTURO sustentável

APESAR DE SEREM OS PRINCIPAIS AGENTES DE RECICLAGEM DO PAÍS, OS CATADORES DE LIXO NÃO TINHAM ACESSO A CRÉDITO OU A POLÍTICAS PÚBLICAS QUE OS AJUDASSEM A CRESCER. ESTA HISTÓRIA COMEÇOU A MUDAR EM FEVEREIRO, COM A PUBLICAÇÃO DE DOIS DECRETOS, QUE CONTARAM COM A PARTICIPAÇÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA OCB

Por Alessandro Mendes

Uma mulher, catadora de lixo, filiada a uma cooperativa, roubou os holofotes na posse do novo presidente da República. Aline Sousa, mãe de sete filhos, foi escolhida para entregar a faixa presidencial, em nome do povo brasileiro. Ela integra a terceira geração de catadores da família e subiu a rampa do Palácio do Planalto, representando a categoria — até então, uma das mais carentes de reconhecimento e políticas públicas.

“Foi um momento muito importante não só para mim, mas para todos os catadores. Voltamos a ter um papel de protagonismo, ganhamos visibilidade. A nossa expectativa é de que, nos próximos anos, tenhamos diversos benefícios para a categoria”, destaca.

Aline não é a única pessoa otimista com a melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos catadores. Dois decretos publicados em fevereiro deste ano pela Presidência da República — construídos com intensa participação social, inclusive do Sistema OCB —, têm potencial para trazer forte impacto na atividade desses profissionais e no processo de reaproveitamento de materiais recicláveis e reutilizáveis no Brasil.

O primeiro deles (Decreto nº 11.414/2023) institui o Programa Diogo Santana Pró-Catadoras e Catadores para a Reciclagem Popular, recriação do antigo Programa Pró-Catador, extinto em 2020. Já o Decreto nº 11.413, com foco na atividade de reciclagem, revoga o Recicla+ e institui os Certificados de Crédito de Reciclagem (CCRLR), de Estruturação e Reciclagem de Embalagens em Geral (CERE) e de Crédito de Massa Futura.



O Brasil conta com

1.677
cooperativas

de catadores

1.199
municípios

são atendidos por essas entidades

Juntas, as entidades foram responsáveis por

+ de 30%

do volume de resíduos coletados por essas localidades

326,7 mil
toneladas

Volume de materiais recicláveis comercializados por essas instituições

A reciclagem dos materiais está associada com o potencial de redução de emissões de

153,321 mil
toneladas

de gases de efeito estufa

Fontes: Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022 / Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS)



Homenagem

A pedido dos próprios catadores, o Decreto nº 11.414/2023 deu origem a um programa que recebeu o nome de um dos principais defensores da categoria: Diogo de Sant'Ana, um advogado negro que trabalhou na Presidência da República e na Casa Civil, entre 2003 e 2016, e morreu tragicamente, aos 41 anos, ao encostar em uma cerca eletrificada, em Florianópolis.

O Programa Diogo de Sant'Ana Pró-Catadoras e Pró-Catadores para a Reciclagem Popular tem a finalidade de integrar e articular ações, projetos da União, dos estados e dos municípios voltados à promoção e à defesa dos direitos humanos das catadoras e dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis. Tudo isso, a partir do fortalecimento das associações, cooperativas e outras formas de organização popular, da melhoria das condições de trabalho, do fomento ao financiamento público, da inclusão socioeconômica e da expansão da coleta seletiva de resíduos sólidos, coleta seletiva solidária, reutilização, reciclagem, logística reversa e educação ambiental.

ENTRE AS AÇÕES PREVISTAS DO PROGRAMA ESTÃO:

- incentivo à contratação remunerada de cooperativas, associações e outras formas de organização popular de catadoras e catadores pelos serviços públicos, municipais, distritais e consorciados de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos;
- capacitação, formação, assessoramento técnico e profissionalização das catadoras e dos catadores;
- desenvolvimento de novas tecnologias que agreguem valor a trabalhos de coleta seletiva;
- abertura de linhas de crédito especiais para o setor;
- fomento à compra de equipamentos, máquinas e veículos para a coleta seletiva pelas associações e cooperativas;
- apoio à regularização dos imóveis e das áreas ocupadas por cooperativas, associações e outras formas de organização popular de catadoras e catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis; e
- articulação, com as gestões municipais, de projetos de inclusão socioeconômica dos catadores na hipótese de fechamento de lixões, entre outras.

O segundo decreto publicado sobre os catadores de lixo cria três certificados que ajudam a rever os conceitos e o formato da chamada **logística reversa** — de forma a colocar os catadores como atores centrais na cadeia de reciclagem.

“Os catadores e catadoras são fundamentais para o processo de reciclagem e de sustentabilidade, afinal, grande parte da coleta de material reciclável e utilizável no País é feita por eles”, destaca a secretária-executiva adjunta da Secretaria-Geral da Presidência da República, Tânia Oliveira. “É preciso que eles tenham realmente um papel de protagonismo, como prevê a Política Nacional de Resíduos Sólidos, o que não vinha ocorrendo. Esses dois decretos buscam exatamente isso. E também têm potencial de aumentar a renda e melhorar a qualidade de vida desses profissionais.”

A logística reversa é um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.

CONHEÇA OS TRÊS NOVOS CERTIFICADOS DE LOGÍSTICA REVERSA CRIADOS PELO GOVERNO FEDERAL



Certificados de Crédito de Reciclagem (CCRLR) — comprovam a restituição ao ciclo produtivo da massa equivalente dos produtos ou das embalagens sujeitas à logística reversa, de acordo com as normas da Política Nacional de Recursos Sólidos.



Certificado de Estruturação e Reciclagem de Embalagens em Geral (CERE) — certifica uma organização, incluindo as cooperativas, como titular de projeto estruturante de recuperação de materiais recicláveis e comprova a restituição ao ciclo produtivo da massa equivalente dos produtos ou das embalagens sujeitas à logística reversa e à reciclagem.



Certificado de Crédito de Massa Futura — permite que uma organização possa auferir antecipadamente o cumprimento de sua meta de logística reversa, relativa à massa de materiais recicláveis que será reintroduzida na cadeia produtiva em anos subsequentes. Este certificado será concedido para as instituições que tenham realizado investimentos financeiros antecipados para implementar sistemas estruturantes que permitam que a fração seca reciclável contida nos resíduos sólidos urbanos seja desviada de aterros e lixões.

**“QUANDO A GENTE FALA
EM LIXO, MUITAS VEZES
AS PESSOAS VIRAM A
CARA. MAS QUANDO SE
FALA EM CRÉDITO, TODO
MUNDO GOSTA.”**

Débora Baia,
presidente da Concaves

Expectativa

Com sede em Belém (PA), a Cooperativa dos Catadores de Materiais Recicláveis (Concaves) trabalha, há cerca de cinco anos, com a logística reversa. Com a instituição dos certificados, a expectativa é que o trabalho aumente e gere mais renda para a instituição e seus mais de 30 cooperados, que coletam mensalmente uma média de 84 toneladas de resíduos, como plástico, papel e metal.

Desde 2017, a Concaves participa do Programa Mãos para o Futuro, criado em 2006 pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) com foco na logística reversa. Nesse período, os resíduos enviados pela cooperativa para a reciclagem tiveram como contrapartida a compra de uma pá mecânica acoplada a uma empilhadeira.

“Hoje, digo que nosso principal cooperado é esse equipamento, que usamos para praticamente tudo na cooperativa”, afirma a presidente da Concaves, Débora Baia. “Fez uma diferença enorme no nosso trabalho. O que antes precisava ser feito por cinco, seis pessoas, hoje, eu mesma consigo fazer sozinha”, ressalta.

Agora, na segunda fase do projeto, em vez de equipamento, o pagamento é feito por tonelada coletada. São, em média, R\$ 24 mil mensais. O recurso, repassado trimestralmente, tem diversas destinações, como manutenção dos equipamentos, compra de equipamentos de proteção individual, obras e melhorias na sede da cooperativa e aquisição de alimentos para a produção diária de refeições para os cooperados.

Segundo Débora, no fim do ano, cerca de 50% do valor arrecadado deve ser repassado aos cooperados. “Como se fosse um abono de Natal”, afirma.

Débora Baia destaca que a instituição dos certificados e o incentivo à participação dos catadores no processo de logística reversa — que nos últimos anos vinha sendo feito principalmente por empresas — vai dar uma nova realidade aos profissionais do setor.

“Quando a gente fala em lixo, muitas vezes as pessoas viram a cara. Mas quando se fala em crédito, todo mundo gosta”, observa. “É muito bom saber que existem projetos, políticas públicas voltadas aos catadores e catadoras. Porque com isso a gente tem um horizonte. Eu vivi o primeiro Pró-Catador e a gente de fato era protagonista, participava das discussões, era ouvido”, comenta.

Outro benefício trazido pelas certificações de logística reversa é a melhoria na organização das cooperativas de reciclagem.

“As cooperativas sempre viveram muito na necessidade de coletar, criar, vender e tentar tirar o mínimo do sustento. Justamente por isso, muitas ainda não são regularizadas. Só que agora, para uma cooperativa participar do projeto, ela precisa ter CNPJ, ter uma estrutura mínima para realizar o trabalho, saber emitir os documentos necessários para comprovar a logística reversa, como o Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR) e o Certificado de Destino Final (CDF). E essas exigências vão certamente impactar o setor”, considera Debora.

Cooperativismo em ação

A recriação do Programa Pró-Catador e a instituição dos três certificados de logística reversa são resultado de um processo com ampla participação social, que contou com a colaboração ativa do Sistema OCB.

Logo nos primeiros dias do ano, a Secretaria-Geral da Presidência da República criou um Grupo de Trabalho Técnico (GTT) que contou com a participação de representantes das cooperativas de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis e do setor empresarial que atua na política de logística reversa. Também participaram dos trabalhos membros convidados de diversos órgãos federais, entidades de representação setoriais — como o Sistema OCB —, além de acadêmicos e pesquisadores.

De 11 a 27 de janeiro, o GTT realizou 12 reuniões, organizadas por segmento. “Ouvimos todos os setores, de forma a conhecer as várias demandas e opiniões e poderemos construir a melhor legislação possível”, afirma Tânia Oliveira, responsável pela coordenação dos trabalhos. “Consideramos o resultado final muito bom, porque os decretos refletem o que a sociedade organizada trouxe para o governo; o que eles consideram importante para o processo de reciclagem no País.”

O próximo passo, agora, é colocar em funcionamento o Comitê Interministerial para Inclusão Socioeconômica de Catadoras e Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis, que será composto por representantes de 15 pastas do Governo Federal. O órgão será responsável pelo acompanhamento, monitoramento e avaliação do Programa Diogo de Sant’Ana Pró-Catadoras e Pró-Catadores para a Reciclagem Popular.

“No momento, estamos selecionando os representantes dos ministérios que participarão do Comitê, elaborando o regimento interno e discutindo quais serão as ações



“CONSIDERAMOS O RESULTADO FINAL MUITO BOM, PORQUE OS DECRETOS REFLETEM O QUE ELES CONSIDERAM IMPORTANTE PARA O PROCESSO DE RECICLAGEM NO PAÍS.”

Tânia Oliveira,
responsável pela coordenação dos trabalhos

prioritárias para o início do trabalho”, informa Tânia Oliveira. “Algo que já decidimos é que vamos fazer uma oitiva com mulheres catadoras para ver o que elas entendem como mais importante neste momento. Afinal, não dá pra falar em participação social impondo políticas, sem ouvir os segmentos envolvidos. Também vamos fazer pesquisas para saber melhor a dimensão desse segmento, quantos catadores e catadoras existem, o número de cooperativas e quais municípios já fazem coleta seletiva, por exemplo.”

Protagonismo

O Sistema OCB foi um dos participantes mais ativos do GTT, contribuindo com várias sugestões incorporadas aos dois decretos. A entidade de representação do cooperativismo conta, hoje, com 97 cooperativas de reciclagem, que englobam cerca de 4 mil catadores e catadoras.

Entre as contribuições do Sistema OCB inseridas na norma estão a possibilidade de abertura de linhas de crédito especiais para apoiar a atuação de cooperativas e o desenvolvimento de ações voltadas à alfabetização, à elevação do nível de escolaridade e à inclusão digital de catadoras e catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis. Também foi sugestão da Casa do Cooperativismo facilitar a aquisição de softwares e de equipamentos eletrônicos que contribuam para aprimorar e facilitar as atividades desenvolvidas pela categoria.

“Uma das nossas principais sugestões foi exatamente a questão das linhas de crédito. Por terem uma dependência imediata de vender o material coletado, os catadores ficam reféns de preço e acabam ganhando menos. Mas se eles tiverem um capital de giro, podem aumentar o estoque e conseguir negociar em quantidade maior, melhorando as condições de compra”, explica Alex Macedo, especialista em reciclagem da Gerência de Relações Institucionais do Sistema OCB.

Segundo Macedo, antes da publicação desses novos decretos, tanto os catadores quanto as cooperativas de reciclagem estavam

totalmente fora do sistema financeiro. "Hoje, eles não têm acesso a financiamento, e isso precisa mudar. Agora, com as novas leis, o BNDES [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social] começará a fazer estudos nesse sentido", conta.

O especialista em reciclagem destaca que o Programa Pró-Catador precisa dotar as cooperativas de reciclagem com infraestrutura física e móvel, para que elas possam ampliar sua capacidade de processamento e armazenagem, além de alavancar a comercialização em rede. "As linhas de crédito especiais são essenciais para o alcance desses objetivos", confirma.

Outra sugestão importante do Sistema OCB é a necessidade de ampliar o suporte e orientação às cooperativas de reciclagem, para que elas tenham sua conformidade legal e contábil em dia.

"Muitas cooperativas e associações ainda enfrentam desafios anteriores ao da logística reversa, o que as impede de utilizar sua massa de resíduos como créditos. Se elas não estão com tudo regularizado, elas não terão como se beneficiar com esse processo da logística reversa", afirma Macedo. "Uma das nossas considerações, inclusive, foi de que as cooperativas tivessem um prazo mínimo de um ano e máximo de três para adequação aos instrumentos necessários ao aproveitamento dos créditos."

"MUITAS COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES AINDA ENFRENTAM DESAFIOS ANTERIORES AO DA LOGÍSTICA REVERSA, O QUE AS IMPEDE DE UTILIZAR SUA MASSA DE RESÍDUOS COMO CRÉDITOS."

Alex Macedo,
especialista em reciclagem da Gerência de Relações Institucionais do Sistema OCB

Educação ambiental

A recriação do Programa Pró-Catador vem sendo recebida com muita expectativa pelas cooperativas de reciclagem. Uma delas é a Central de Cooperativas de Reciclagem Rede Alternativa, do Distrito Federal, que conta com oito cooperativas associadas e cerca de 600 catadores e catadoras. Mensalmente, ela recolhe e dá a destinação adequada a cerca de 600 toneladas de resíduos, como papel, plástico, vidro, metais e equipamentos eletrônicos.

"O Pró-Catador vai nos dar a oportunidade de mostrar que as cooperativas de reciclagem, que os catadores podem realizar com competência tanto a coleta quanto o tratamento dos resíduos. É uma iniciativa que nos coloca novamente no papel de protagonistas", destaca o presidente da Rede Alternativa, Cleusimar Andrade, que também é coordenador da Câmara Temática das Cooperativas de Reciclagem do Sistema OCB. "Queremos que os catadores não sejam mais vistos como coitados, como miseráveis, como quem vive do lixão, mas como parte essencial do processo de reciclagem e sustentabilidade. E isso só é possível com a melhoria das condições de trabalho e da remuneração da categoria."

A catadora Aline Sousa, também destaca a importância da recriação do Programa Pró-Catadores. "Isso era uma reivindicação antiga do Movimento Nacional de Catadores, que precisa ser mais ouvido e valorizado."

Aline é presidente da Central de Cooperativas de Materiais Recicláveis do Distrito Federal e Entorno (Centcoop-DF), que conta com 21 cooperativas associadas e cerca de 1 mil catadores e catadoras. A Centcoop recebe, por mês, cerca de 1,1 mil toneladas de resíduos do Sistema de Limpeza Urbana (SLU), mas apenas 460 toneladas, em média, o correspondente a 40% do total, conseguem ser reaproveitadas ou recuperadas. "O restante, infelizmente, vem tão misturado, tão contaminado, que não tem como ser reciclado e acaba voltando para o aterro sanitário", conta.

Uma das estratégias para mudar essa realidade, conta Aline, é investir em educação ambiental, sobretudo nas escolas. "É preciso que as pessoas entendam de fato a importância de separar o lixo, porque a história do resíduo não se encerra quando ele é colocado na porta de casa. De lá, ele vai percorrer uma caminhada enorme e os maus hábitos e as escolhas das pessoas podem acabar trazendo prejuízos", afirma. "E as escolas são um lugar importante para trabalharmos essa conscientização", ressalta.

“QUEREMOS QUE OS CATADORES NÃO SEJAM MAIS VISTOS COMO COITADOS, COMO MISERÁVEIS, COMO QUEM VIVE DO LIXÃO, MAS COMO PARTE ESSENCIAL DO PROCESSO DE RECICLAGEM E SUSTENTABILIDADE. E ISSO SÓ É POSSÍVEL COM A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E DA REMUNERAÇÃO DA CATEGORIA.”

Cleusimar Andrade,
presidente da Rede Alternativa

Desafios para 2023

A recriação do Programa Pró-Catador e a instituição dos certificados de logística reversa são um ganho importante para as cooperativas de reciclagem, mas ainda há muito a se fazer para melhorar as condições de vida e de trabalho de catadores e catadoras. A Câmara Temática das Cooperativas de Reciclagem do Sistema OCB tem uma ampla agenda para 2023, que inclui quatro temas prioritários:

1. Garantia de aposentadoria especial para catadores

No ano passado, foi publicada nota técnica do Governo Federal que garante aposentadoria especial aos catadores, desde que eles comprovem a exposição a agentes físicos, químicos e biológicos, durante atividade de coleta e industrialização do lixo. “Mas os critérios são tão rigorosos que é quase impossível que algum catador consiga se aposentar”, observa o coordenador da Câmara Temática, Cleusimar Andrade.

Uma das metas é debater esse tema com o secretário de Economia Popular e Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, Gilberto Carvalho. Também será realizada articulação, com o Legislativo, para a aprovação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 309/13, que, entre outras medidas, trata da aposentadoria especial dos catadores ao equipará-los aos produtores rurais e pescadores.

2. Acompanhamento de projetos estratégicos nos Três Poderes

No Congresso Nacional, tramitam dois projetos de Lei (4.035/21 e 1.800/21) que isentam os agentes de reciclagem do pagamento de PIS e Cofins e compensam as contribuições embutidas no preço dos resíduos sólidos. “A carga tributária atual causam um impacto muito grande para as cooperativas de reciclagem e para a renda dos catadores e catadoras”, comenta Andrade.

Já no Supremo Tribunal Federal (STF), o colegiado tem monitorado o Tema 304, que trata da apropriação de créditos de PIS e Cofins na aquisição de desperdícios, resíduos ou aparas. Nesta ação, a OCB já solicitou participar como *amicus curiae*

3. Ampliação das linhas de crédito para cooperativas de catadores

A Câmara Temática das Cooperativas de Reciclagem do Sistema OCB quer colaborar com a estruturação de linhas de créditos para as cooperativas de reciclagem junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Há ainda a previsão de reunião com a Fundação do Banco do Brasil, com a Confederação Nacional dos Municípios (CNM), além de encontros com universidades, para avançar em editais e projetos de fomento às cooperativas.

4. Representação em fórum estratégico

O Sistema OCB articula, ainda, assento no Comitê Interministerial para a Inclusão Socioeconômica de Catadoras e Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis. O grupo já conta com diversos ministérios, instituições financeiras, fundações, sociedade civil, empresas e acadêmicos. ■

LIÇÃO DE

viúva

QUEM ENTENDE DE GESTÃO, PASSA DA AGÊNCIA BANCÁRIA À SALA DE AULA, DA HIDRELÉTRICA À PRESIDÊNCIA DE UMA COOPERATIVA, SEMPRE COM SUCESSO. QUER UMA PROVA? CONHEÇA A HISTÓRIA DA MULHER QUE COMANDA UMA DAS COOPERATIVAS EDUCACIONAIS MAIS PREMIADAS DO BRASIL

Por Flávia Duarte

Elizeth Pelegrini é uma mulher em constante construção. Cada aprendizado é um tijolo que sustenta sua personalidade e define a sua essência. Ela ergue um pouco de si mesma a cada dia, como uma propriedade sendo levantada aos poucos: por um novo conhecimento, por meio de uma nova profissão ou pela troca de experiências. “É como se eu tivesse construindo uma casa, e esses tijolos de conhecimento fazem parte da estrutura que vai receber um telhado”, define. “Mas eu não quero por o meu telhado agora”, avisa logo.

Aos 56 anos, ela quer mais. Assume gostar de mudanças. Profissionalmente, nunca temeu desafios. Por uma década, foi funcionária de banco privado. Passou pelo atendimento, abriu contas, trabalhou no mercado de ações e orientou aplicações dos clientes. Formada em Ciências da Computação, fez parte da construção de uma Usina Hidrelétrica em Minas Gerais, onde transformava, por meio do desenvolvimento de softwares, a força das águas em energia para iluminar as casas.

Também se formou em Letras e foi parar na sala de aula. Tornou-se cooperativista e se especializou em Gestão de Sociedades Cooperativas. Entre tantas versões de si mesma, Elizeth Pelegrini é também associada na Cooperativa de Trabalho Magna – Colégio CEM, com sede em Concórdia, Santa Catarina.

Desde março de 2004, ela assumiu o cargo de Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa — reconhecida nacionalmente pela excelência em gestão, com destaque para a governança. Desde então, comanda a escola que nasceu, há 25 anos, pautada pelos princípios do cooperativismo e, hoje, conta com 38 associados, todos profissionais da educação. Ao todo, são 480 alunos, com idade entre 5 meses e 18 anos, matriculados na educação infantil, no ensino fundamental e no ensino médio.



“QUEREMOS QUE OS NOSSOS ALUNOS DESENVOLVAM VALORES E CONCEITOS QUE OS LEVEM A PERCEBER E A EFETIVAR MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO, DE PARADIGMA E A TRANSFORMAÇÃO DE SUA REALIDADE POLÍTICA E SOCIAL.”

Elizeth Pelegrini

(Representando o Sistema Cooperativista), Cooperativas de Crédito, por exemplo. Tem regras de trânsito e até eleição de prefeito. A proposta é que os estudantes e os professores vivam experiências reais em que possam colocar em prática os princípios do cooperativismo e, assim, aprimorem as habilidades exigidas para viver em sociedade.

“Queremos que os nossos alunos desenvolvam valores e princípios que os levem a perceber e a efetivar mudanças de comportamento, de paradigma e a transformação de sua realidade política e social. Queremos incentivá-los a terem respeito com o outro e com a comunidade que está a sua volta e a entenderem, por exemplo, que se tem um mendigo na praça isso também é problema nosso. Nós temos que nos preocupar. Temos que ser melhores”, diz a gestora.

O colégio CEM oferece um serviço diferenciado. Em 2018 e 2020, recebeu o Prêmio SomosCoop Melhores do Ano. Também foi reconhecido em 2019 e 2021 no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão – premiação vinculada ao diagnóstico Governança e Gestão – Avaliacoop. É considerado um modelo de inovação, principalmente por ser o único do Brasil a ter uma minicidade.

Idealizada na gestão de Elizeth, o projeto levou para dentro da escola a simulação de uma cidade com Prefeitura, Câmara de Vereadores, Casa Cultural, Casa da Ciência, Livroteca, Centro de Convenções, Casa da Ocesc

Elizeth recebeu as duas principais premiações do Sistema OCB: o Prêmio SomosCoop Melhores do Ano e o Prêmio SomosCoop Excelência de Gestão

O fruto nunca cai longe do pé

O cooperativismo sempre esteve presente na vida de Elizeth. O pai dela era cafeicultor e associado a uma cooperativa de café em Araguari, Minas Gerais. Ela o acompanhava no trabalho e nas assembleias dos cooperados. Desde então, se apaixonou pelo conceito. “Ela é uma cooperativista do fundo do coração. Defende não só os princípios do cooperativismo, mas age, realmente, cooperativamente. Ela é a pessoa mais receptiva e inclusiva que eu conheço”, descreve o amigo Elvio Silveira, que, por 35 anos, dedicou-se ao sistema cooperativo.

E Elizeth seguiu os caminhos do pai, mais por vocação do que por planejamento. Quando ela deixou a companhia hidroelétrica em que trabalhava e enviou o currículo para uma vaga de professora de informática, não imaginava que o Colégio CEM era resultado de uma mobilização de 22 professores que queriam encontrar uma solução para que a Escola de Aplicação da Universidade do Contestado, em Concórdia, mantivesse as portas abertas. Surgia então, em 1998, uma instituição sem fins lucrativos, regida por princípios cooperativistas.

Pelo destino, Elizeth se associou ao colégio em 2001, com a missão de ensinar crianças e adolescentes a usarem software e linguagem de programação. Logo, se viu ministrando aulas de

inglês, português e matemática para os alunos de 6 e 7 anos.

“Foi um grande desafio porque eu nunca tinha estado em sala de aula, mas fui descobrindo outras habilidades, outras aptidões e me adaptando. Coloquei em prática muitas competências que eu já sabia e aprendi outras mais”, lembra.

Conquista por mérito

Ensinar e aprender, aliás, é um dos muitos talentos dessa mineira. Quem a conhece, diz que ela tem uma capacidade ímpar de mediar conflitos, de se fazer ouvir e também de ouvir. “Ela tem um dom muito lindo de falar. Eu admiro vê-la falando, ver como ela impacta e cativa as pessoas. Ela sempre busca compartilhar conhecimento. Ela sempre transborda”, relata a filha, Natália, ao se referir a mãe, a dona de uma voz suave e fala pausada sempre entremeada por um sorriso.

Resultado de estudo, técnica e talento nato, logo descobriram que Elizeth tinha “didática e metodologia” para desempenhar as tarefas e, três anos depois, foi convidada para ser presidente da cooperativa, cadeira que ocupa até hoje. Um cargo de destaque ainda é ocupado por poucas mulheres.

“Na nossa cooperativa somos a maioria e nunca tivemos um homem presidente. Mas, no contexto do sistema cooperativo, a presença da mulher ainda é pequena. Elas estão nos cargos executivos,

“A MULHER CONQUISTA ESPAÇOS PORQUE REALMENTE TEM AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA OCUPÁ-LOS. ELA SÓ PRECISA TER ACESSO A ESSAS OPORTUNIDADES.”

nos conselhos, na diretoria, mas não na presidência. É um sistema masculino, mas que passa por um processo de mudança com as gerações que se adequam às transformações culturais e sociais”, analisa a presidente.

Também por isso, Elizeth tornou-se exemplo para outras mulheres também assumirem comandos. É atual vice-presidente da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), e, há 16 anos, atua como representante do Ramo junto aos Conselhos Estadual e Nacional. Além disso, faz parte da Associação de Empresárias de Concórdia.

A cooperativista foi também a primeira mulher em Santa Catarina a assumir um cargo no Conselho de Administração da Organização do Estado, mas se recusa a



Elizeth Pelegrin e Sônia Turmena, professoras e cooperadas do Colégio CEM (SC)



reproduzir a fala de que “é preciso dar mais lugares às mulheres”. A professora prefere reformular a tese e diz que “a mulher conquista espaços porque realmente tem as habilidades necessárias para ocupá-los. Ela só precisa ter acesso a essas oportunidades.”

Como cooperativista que é, Elizeth prefere a união de esforços e de diferentes pontos de vista. Masculino e feminino somados por um resultado de equilíbrio. “Não vejo uma disputa entre homens e mulheres. A mulher, além de ter uma sensibilidade maior, estuda e se prepara mais. Ela é mais sensível e comedida na tomada de decisões. O homem já é mais arrojado e penso que isso equilibra. Os dois ganham. Então, parceria para mim é par”, avalia.

E ser vencedor no coletivo é um dos princípios do cooperativismo. Cooperar e construir em grupo é o que leva o colégio CEM a ocupar o pódio quando avaliado. O segredo está em entender que se trata de um grupo de associados em prol da oferta de um serviço de excelência. Trata-se de uma mudança de mentalidade que deixa de lado o papel de funcionário para assumir que todos são donos.

“Quando o nosso professor entende que ele é um associado e que quanto mais qualidade ele exerce em sala de aula, mais retorno financeiro terá. O resultado é que agrega mais valor ao produto dele como professor, tem mais reconhecimento profissional e retorno econômico. Isso também é gestão.”

“QUANDO O NOSSO PROFESSOR ENTENDE QUE ELE É UM ASSOCIADO E QUE QUANTO MAIS QUALIDADE ELE EXERCE EM SALA DE AULA, MAIS RETORNO FINANCEIRO TERÁ. O RESULTADO É QUE AGREGA MAIS VALOR AO PRODUTO DELE COMO PROFESSOR, TEM MAIS RECONHECIMENTO PROFISSIONAL E RETORNO ECONÔMICO. ISSO TAMBÉM É GESTÃO.”



Com os netos Alice, 6 e Bernardo 5



“MEU DEUS DO CÉU! [RI.] EU NÃO ESTRAGO MEUS NETOS. EU ME ESTRAGUEI!”

Elizeth Pelegrini

Chimarrão com pão de queijo

Nascida no município de Indaiatuba, em Minas Gerais, Elizeth viveu até os três anos de idade na roça. Foi criada em Uberlândia, mas sempre voltava para o campo nas férias. Lá, estão as mais saborosas e perfumadas lembranças da infância. O “cheiro do café invadindo a cozinha”, o sabor do biscoito frito ou da comida roubada do fogão da mãe para fazer “cozinhadinha” nas panelas de criança.

Filha caçula de seis irmãos, deixou a cidade natal para escolher uma nova terra, onde fincou raízes. Um trabalho temporário a levou para Concórdia, no Sul, com filhos e o ex-marido. O trabalho acabou, o casamento chegou ao fim, mas ela resolveu ficar naquela região onde tem geadas, entre gente que fala português misturado com dialetos vindos do italiano ou do alemão.

Achava que ali teria mais qualidade de vida para os filhos crescerem e decidiu deixar o resto da família em Uberlândia. “Foi uma ruptura para eles porque fui a primeira a sair do seio familiar”, lembra. E não se arrepende. Foi quando “saiu da caixinha”, nunca mais voltou. “A minha caixinha já queimou... joguei fogo nela”, ri. Mas quando pode, visita essa mesma caixa e vai rever irmãos, tios e sobrinhos. Pai e mãe já não estão por aqui. “Não posso deixar de amar o lugar que eu nasci, onde tenho a minha família”, afirma com o sotaque mineiro já misturado com o cantado tão característico de quem nasceu no Sul.

Versátil, facilmente Elizeth adaptou-se ao novo Estado. Tanto que toma chimarrão, mas não abre mão do pão de queijo. Aliás, faz questão de dizer que a receita que faz da iguaria mineira é apreciada pelo paladar dos amigos catarinenses. Não falta quem se convide para um lanche na casa dela só para comer um pãozinho desses saído do forno.

E a mineira gosta de casa cheia. Tradição familiar de manter gente amada reunida em volta da mesa. Gosta de conversa, da pizza em família no sábado à noite, do almoço de domingo ou das tardes com pipoca. Ela faz questão da presença dos filhos Augusto, 35, e Natália, 30. A caçula diz que a mãe é boa de prosa, companhia ideal para compartilhar pensamentos e ensinamentos. É assim desde sempre.

Se é uma mãe docemente firme, Elizeth não nega que amoleceu com os netos Alice, 6, e Bernardo 5. “Meu Deus do céu! Ri. Eu não estrago meus netos. Eu me estraguei!”, dá uma risada, daquelas que terminam em covinhas. “Acho que toda a pedagogia, todo limite, caiu por terra. É um amor que a gente não sabe falar o que é. Não tem palavras. Não me pergunte porque não sei escolher uma palavra para definir isso, mas é muito bom.”

Quando está com eles, Elizeth literalmente se joga no chão, rola na grama. Perde a conta da velocidade do tempo. Eles brincam juntos. As crianças levam seus brinquedos e a avó tem os dela, aqueles que os netos levaram de presente para ela. É farra garantida.

Uma mulher em movimento

Elizeth tem asas nos pés. Ela acorda e pedala. Fim de semana caminha. Não são passos apressados e distraídos, mas uma jornada atenta e aprazível, assim como ela conduz a vida. Durante o confinamento imposto pela pandemia, ela e alguns amigos decidiram andar ao ar livre, espalhar a mente. A prática deu tão certo que virou o grupo “Liga Cacopé” e hoje soma mais de 50 pessoas que se encontram aos sábados para conhecerem as comunidades próximas a Concórdia a pé.

O destino são pequenos povoados que se reúnem em torno de uma escola, de uma igreja e de um centro comunitário. De alguns, restam apenas ruínas. Elizeth e os amigos caminham entre 20 km a 25 km por fim de semana. No trajeto, conhecem gente, comem frutas direto do pé, fazem fotos das paisagens... “É um momento para desestressar”, define.

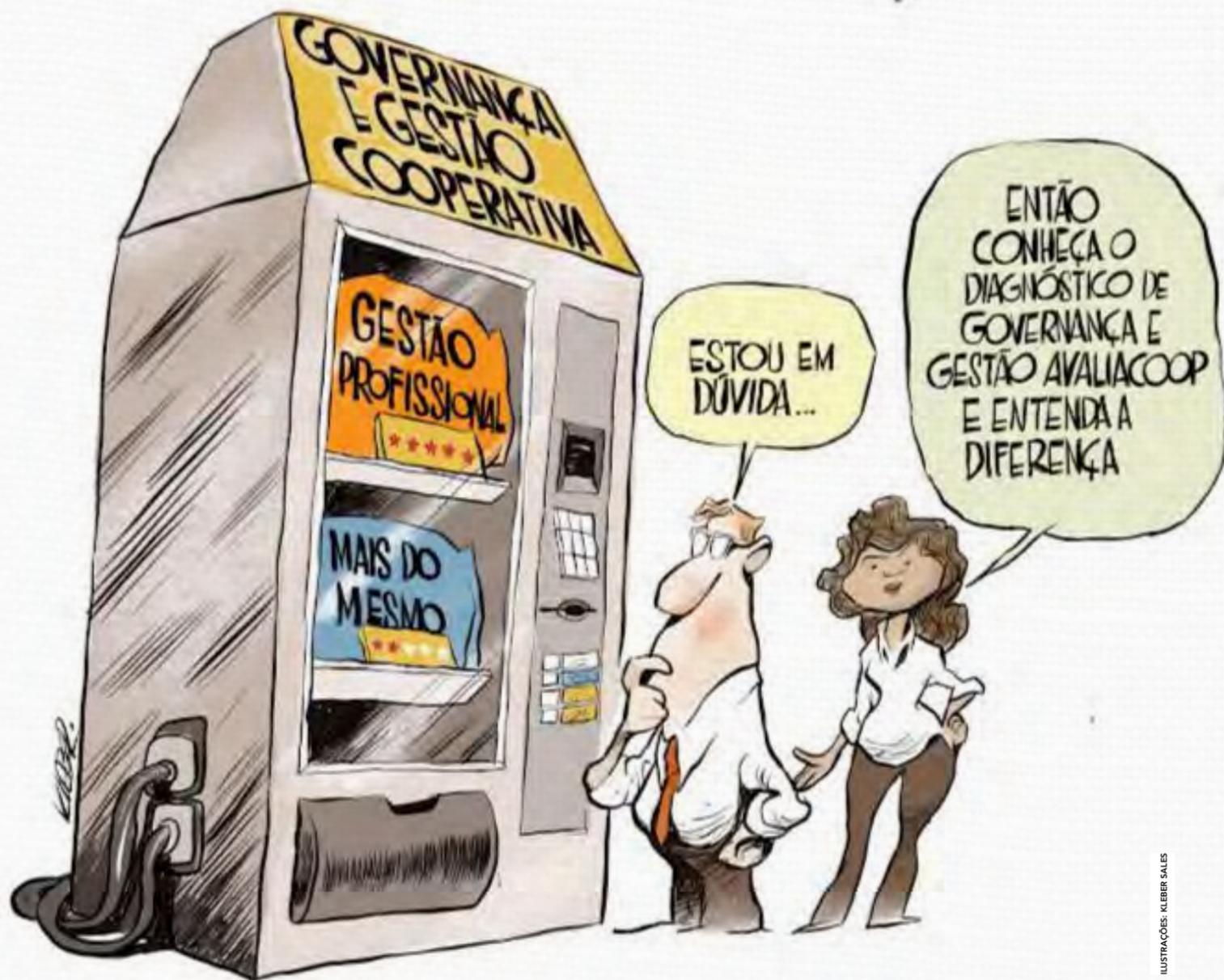
Ela nunca para. A filha Natália diz que uma das maiores qualidades da mãe, às vezes, também pode ser um defeito. Ela se entrega demais aos projetos. Falta tempo. Elizeth concorda que é perfeccionista. Mas faz parte dela querer saber mais, estudar sempre e jamais estacionar.

Quando está em repouso físico, ela acelera o cérebro. Estuda piano e ama música clássica. A professora está aprendendo grego, hebraico e história. E para conhecer mais sobre o assunto, ela faz como sempre: pesquisa, destrincha, lê, debate. Até que chegue ao ponto final, porém, ela ainda tem muito a fazer. Não restam dúvidas.

“Até lá, quero fazer o melhor enquanto avó, mãe e profissional no colégio CEM. Ser a melhor que eu puder para o sistema cooperativo sem querer nada em troca. Não é uma barganha financeira. É sentimento. É algo maior. Eu faço porque eu amo. Eu amo isso aqui!”, repete três vezes. ■



O que você deseja
para a sua
cooperativa?



EBPC

ENCONTRO BRASILEIRO
DE PESQUISADORES
EM COOPERATIVISMO

7ª EDIÇÃO

CONHEÇA OS EIXOS TEMÁTICOS:

-  Identidades Cooperativas e Direito Cooperativo
-  Educação, Inovação e Diversidade
-  Governança e Gestão
-  Contabilidade, Finanças e Desempenho
-  Impactos e Contribuições Econômicas, Sociais e Ambientais



Saiba mais



in.coop.br/EBPC-23

Envie seu trabalho até 15 de maio!

25 a 27 de setembro
em Brasília-DF

Realização:  SistemaOCB

Coordenação científica:

UFV UFMG

O COOP É GIGANTE

porque somamos nossas forças!



Atualize os dados
da sua coop até
16 de junho

O SouCoop é o banco de dados do cooperativismo e ajuda a identificar as forças e os desafios do nosso movimento.

Os dados compartilhados pela sua cooperativa fortalecem o nosso modelo de negócios e orientam a atuação política e institucional do Sistema OCB, seja na defesa de políticas públicas em favor do coop ou no desenvolvimento de soluções especializadas para a sua coop.

ACESSE:



sou.coop.br

SOU COOP

 Sistema OCB